

Ecossistemas de negócios transformando o varejo

Nos últimos dez anos, o mundo e o ambiente de negócios vêm se transformando radicalmente, com uma previsão de continuidade. É notável que a covid-19 antecipou tendências de mercado e acelerou do dia para a noite a entrada de novas maneiras de fazer negócio.

Não podemos ter a esperança de que “tudo voltará ao normal”, pois isso não irá acontecer. Precisamos compreender que estamos vivendo um outro momento, uma outra realidade.

O mercado, por sua vez, passou a valorizar novas formas de consumir levando em conta tecnologias inteligentes e o conceito de consumidores propensos a economizar nos gastos e adeptos de compras *on-line*. Em virtude da pandemia, muitas empresas foram forçadas a adotar o *home office*, e os consumidores sentiram a necessidade de buscar novas formas de comprar, o que acelerou a transformação digital e a mudança cultural.

Assim, novas formas de relacionamento entre empresas e consumidores foram implementadas num curto espaço de tempo. É fundamental que as empresas estejam prontas para mudanças com frequência cada vez maior.

O conceito de mundo VUCA – acrônimo inglês formado pelas palavras Volátil, Ambíguo, Incerto e Complexo – elevado à potência 5G permite que as empresas tenham autonomia, especialização, autoridade, rapidez, agilidade e foco, e isso lhes facilita o alcance de adaptabilidade, inovação e crescimento acelerados.

Dessa forma, é mais fácil identificar oportunidades de negócio ou novas competências por meio do ecossistema, que busca integrar *expertises* gerando valor para o todo. O contexto

atual é completamente diferente do anterior, motivo pelo qual não faz nenhum sentido as empresas utilizarem os mesmos modelos de gestão que usavam no passado.

O próprio mercado corrobora essa afirmação, tanto que as maiores e mais relevantes empresas do mundo adotaram ou consideram adotar esse novo modelo de gestão e de pensar.

O que significa ecossistema de negócios? É um modelo constituído por diversas empresas independentes e especializadas em suas atividades, com fortes lideranças que têm ampla autonomia para conduzir seus negócios. A vantagem do modelo vem da existência de um agente central que coordena estrategicamente esse ecossistema e da forte interconexão e sinergia entre empresas de consumo e de varejo.

Os diferenciais competitivos são resultado da união e da combinação de competências, o que gera inovações e disrupções nos diversos setores em que as empresas atuam, e isso permite ganhos de escala, com redução de custos e aumento de eficiência. Tais ecossistemas operam de forma colaborativa entre si, são digitalizados, orientados por dados e focados no consumidor.

É necessário pensarmos e construirmos o futuro, pois é nele que viveremos. Devemos estudar, entender e pensar a reconfiguração da sociedade, do mercado, do consumo e do varejo daqui para frente, visto que esses segmentos serão impactados pelo crescimento e protagonismo das organizações alinhadas ao referido modelo.

As empresas serão modificadas em sua cultura, seus valores, sua gestão, sua governança e sua liderança, como necessidade e resultado da organização nesse modelo. Em tempos de economia volátil, os ecossistemas de negócios criam a nova realidade e não precisam se adaptar a ela. Tudo isso acontece de forma absolutamente dinâmica e é repensado a cada momento, sendo balizado por realidades setoriais e locais onde o modelo é

utilizado.

A China está vivendo uma realidade de mercado que está dez ou vinte anos à nossa frente, e a vantagem disso é que podemos nos preparar hoje para o futuro de nosso mercado. A velocidade de transformação do mercado chinês é superior se comparada com a do Ocidente, cujo ambiente de negócios é incerto devido ao sistema de governo.

Como a China é o principal expoente do conceito de ecossistemas de negócios, pode ser um ponto de partida para o mercado brasileiro. Nas relações comerciais no modelo tradicional, há pouca troca e desenvolvimento conjunto, número reduzido de parceiros e relações entre empresas do mesmo setor, como exemplo, pode-se citar a indústria automotiva.

As empresas estruturadas em ecossistemas de negócios são desenhadas para ocorrer o mínimo de atrito, o que permite trazer inovação e diferenciais mediante suas competências, uma vez que as relações acontecem de muitos para muitos em redes. A empresa Alibaba, nascida em 1999, focada no *e-commerce* transformada num ecossistema de negócios, apresenta um valor atual de mercado de US\$ 632 bilhões (28/12/2020), superior ao do Walmart, maior varejista do mundo, fundada em 1962 e que vale US\$ 410 bilhões.

Empresas como Magalu, Americanas-B2W, Via Varejo, Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Rappi, iFood e Uber têm demonstrado a opção pelos ecossistemas ao incorporarem novos negócios a seu portfólio. A Americanas, na primeira quinzena de setembro deste ano, adquiriu 100% das ações da Hortifruti Natural da Terra, maior rede varejista especializada em produtos frescos com foco em frutas, legumes e verduras do Brasil.

O valor da transação foi de R\$ 2,1 bilhões. O movimento da Americanas confirma como o mercado varejista brasileiro está em acelerada transformação, combinando consolidação, digitalização e formação de ecossistemas.

Recomenda-se que as empresas nacionais fiquem atentas, porque é esperada a chegada dos ecossistemas internacionais, principalmente os dos chineses, para competir no País. Muitos perguntam se as lojas independentes terão espaço entre os grandes estabelecimentos comerciais, já que esse formato de negócio fica pressionado pelos gigantes do setor, os quais têm maior poder de negociação, musculatura, produtividade e infraestrutura.

A resposta é sim, elas terão espaço, mas precisam inovar no relacionamento com os clientes, para que o impacto não afete seus negócios. Os principais ecossistemas de negócios em operação no mercado brasileiro já caminham com iniciativas convergentes, assim como estão desenvolvendo uma robusta estrutura de tecnologia, de *know-how* e de infraestrutura que possibilita a conexão com os ecossistemas de outros varejistas.