



Preparando-se para o futuro: Seis ideias organizacionais para marcas e varejistas

Não é segredo que marcas tradicionais e varejistas estão cercadas. O comportamento do consumidor muda rapidamente. Players com preços baixos estão chegando. Os custos trabalhistas estão [aumentando](#), enquanto os consumidores migram seus gastos para o on-line — e longe de bens tangíveis.

Estas e muitas outras tendências estão criando um mundo fundamentalmente diferente para as empresas de consumo. Neste mundo — o novo normal — vencer requer uma abordagem diferente, não apenas para a estratégia, mas também para a estrutura interna e para as operações. Este Executive Insights é sobre como as marcas e varejistas podem funcionar no tipo de ambiente atual. Simplificando, se este é o mundo em que vivemos, é hora das organizações entrarem em forma para serem as mais eficazes possíveis.

Desafios estruturais comuns

Vamos rever os tipos de desafios estruturais com os quais as empresas de bens de consumo e os canais de varejo se confrontam onde esses produtos são vendidos.

Os negócios de consumo são complexos. Muitos têm várias divisões, criando complexidade e ineficiência organizacional. Alguns têm várias marcas e vários grupos de consumidores-alvo. Há marcas e varejistas que participam de várias categorias de produtos e têm diferentes profundidades de classificação

Há vários canais de distribuição a considerar — por exemplo, varejo, atacado, comércio eletrônico e distribuidores, sem mencionar as muitas variações de cada um deles. Existem consumidores bem como clientes comerciais. E existem operações em vários países. Qualquer um desses fatores, sozinhos ou combinados, pode complicar o gerenciamento de um negócio e gerar desperdício.

O gerenciamento efetivo desses negócios exige um equilíbrio cuidadoso entre as funções comerciais. As partes mais importantes da organização devem ter a quantidade adequada de recursos. Papéis e responsabilidades devem ser claros, não apenas horizontalmente em áreas funcionais (planejamento, merchandising, vendas e assim por diante), mas verticalmente através da hierarquia também. E as pessoas certas devem estar nessas funções, com oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira que estimulem a retenção de talentos.

Essa complexidade significa que as empresas de bens de consumo têm muitas maneiras de não alcançar seus objetivos. Em relação à eficiência, podem subutilizar áreas cruciais, impedindo iniciativas importantes e aumentando os custos gerais. Uma hierarquia muito forte pode retardar a tomada de decisões, obscurecer a responsabilidade e promover a incerteza na organização. E as empresas podem ser simplesmente resistentes a mudanças quando as pessoas retornam repetidamente aos seus velhos hábitos. Em termos de estratégia, funções-chave como e-commerce, marketing e o merchandising podem, se permitidas a operar de forma independente, produzir resultados que beneficiam a função e não o negócio em geral. Os resultados? A distância crescente das tendências do consumidor e do mercado, a capacidade de resposta enfraquecida e uma estratégia de mercado paralisada.

Preparando-se para o futuro: Seis ideias Organizacionais para Marcas e Varejistas foi escrito por Chris Randall e **Jon Weber**, Diretores Administrativos, e **Jen Zablony**, Gerente da Prática de Consumo da L.E.K. Consulting. Chris, Jon e Jen residem em Boston.

Para mais informações, por favor entre em contato com strategy@lek.com.

Executive Insights

A Tabela 1 resume essas ineficiências operacionais.

Tabela 1

Ineficiências operacionais em uma organização de consumidores

Causa	Efeitos
Falta de foco e proximidade com o mercado	<ul style="list-style-type: none">• Estratégias de negócios ausentes ou com falhas• Distanciamento dos principais fatores de sucesso• Diluição de proposição de marca e valor
Gerenciamento ineficaz de partes físicas e digitais do negócio	<ul style="list-style-type: none">• Funções-chave (por exemplo, comércio eletrônico, marketing, merchandising) operando de forma independente• Desempenho específico da função enfatizado sobre o desempenho de negócios holístico
Desempenho comercial não vinculado ao desempenho do produto	<ul style="list-style-type: none">• Proliferação de SKU• Produtividade reduzida da linha de produtos• Custos de desenvolvimento de produtos mais altos
Abordagem de entrada no mercado não alinhada com o comportamento do consumidor	<ul style="list-style-type: none">• Mensagens inconsistentes nas plataformas de lojas, comércio eletrônico, dispositivos móveis e sociais• Experiência do consumidor confusa/comprometida
Organização não alinhada com a estratégia de crescimento	<ul style="list-style-type: none">• Isolamento ou incompatibilidade de recursos de SG&A• Estrutura geral de custos mais elevada• Incapacidade de levar a cabo estratégias empresariais
Estrutura organizacional excessivamente hierárquica	<ul style="list-style-type: none">• Tomada de decisão lenta• Responsabilidade pouco clara• Incerteza Organizacional
Resistência organizacional à mudança	<ul style="list-style-type: none">• Incapacidade de executar mudanças estratégicas• Reversão para hábitos pobres "herdados"

Abordagens para modernizar a organização

A boa notícia é que as marcas e varejistas têm várias opções para modernizar suas organizações. Além disso, cada opção permite que as empresas consumidoras obtenham mais dos recursos e capacidades que já possuem, apenas operando de uma maneira diferente.

1. Alinhamento multicanais. Quando o planejamento e o merchandising ocorrem em silos, o resultado não é apenas uma experiência do cliente desajeitada, mas também uma capacidade comprometida de reagir às necessidades. Dito isso, lojas de varejo e marcas que forcem a integração funcional completa podem perder de vista as nuances que afetam o modo como a loja, o comércio eletrônico e os canais móveis devem operar. Também é difícil constituir uma equipe que exige competências multicanais.

Em vez disso, considere uma estratégia de multicanais que se mova em um ritmo apropriado para a organização. A estratégia deve

alinhar-se especificamente ao plano geral de negócios e promover o equilíbrio adequado de colaboração entre funções e canais. Ao mesmo tempo, a estratégia deve oferecer a cada área espaço suficiente para perseguir segmentos de crescimento.

2. Estratégia de classificação e racionalização de SKU. Para garantir que o desempenho do produto esteja efetivamente dando suporte a objetivos comerciais, comece com uma visão de compra e merchandising. Tome nota das tendências de classificação de nível de categoria e SKU em dimensões como necessidades e preferências do consumidor, geografia, segmento de canal, categorias de produtos, ocasiões de uso e clusters de lojas. Essas informações revelam o “papel” de cada produto no negócio, além de maneiras pelas quais diferentes SKUs podem acabar na mesma cesta de clientes.

As funções do produto são os blocos de construção de uma estratégia de classificação. Eles fornecem uma base mais informada para atribuir e rastrear métricas de desempenho. Também oferecem a oportunidade de simplificar o portfólio, removendo os SKUs de baixo desempenho, eliminando custos associados à criação e manutenção dos mesmos.

3. Redesenho de organização comercial. Quando uma abordagem de colocação no mercado fica aquém das expectativas do cliente, pode ser sinal de que a organização comercial não está preparada para entregar o que prometeu. Para descobrir se é assim, pense em como deve funcionar para ter sucesso. Não importa o que a organização parece hoje — que princípios deveriam estar dirigindo-a? Como ela pode antecipar e atender às necessidades de um setor em mudança? A partir daí, determine as principais atividades, decisões e recursos necessários para executar essa estratégia. Estes devem orientar a configuração organizacional correta.

Ao reavaliar o design de uma organização, tenha em mente o seguinte:

- Os indivíduos devem ser alocados para a nova organização, em vez de ter a organização reestruturada em torno deles.
- O objetivo principal é alcançar maior sucesso comercial — ou seja, vendas sustentáveis e consistentes e crescimento do EBITDA. Uma organização bem projetada também é menos cara, mas esse é um objetivo secundário.
- Se houver comprometimentos, o gerenciamento pode resolvê-los no contexto da nova organização.

4. Realinhamento SG&A. Muitas atividades administrativas são essenciais para o negócio. Uma maneira de gerenciar suas despesas é priorizar as atividades que suportam iniciativas cruciais. Por exemplo, se a estratégia é impulsionar o crescimento por meio da expansão da categoria de produto e a penetração do canal digital, considere a alocação de mais recursos para as funções G&A, permitindo essa estratégia em relação às funções que apoiam áreas mais maduras da empresa.

Executive Insights

Para gerenciar essas alocações, as marcas e varejistas podem configurar impulsionadores de desempenho para G&A, assim como fazem para outras partes do negócio.

Impulsionadores de desempenho referem-se a maneiras pelas quais várias partes da empresa— incluindo ativos, parceiros e funções de organização — podem ser utilizadas para atingir metas de desempenho de curto e longo prazo. Por exemplo, o crescimento de vendas em lojas pode ser impulsionado por tráfego adicional, maior conversão e maior gasto por transação. No mesmo espírito, considere a identificação de motivadores de G&A que possibilitem a busca eficiente de metas de desempenho significativas.

5. Simplificação organizacional. Livrar-se da complexidade exige examinar sistematicamente os processos e atividades essenciais da empresa. Isso inclui passar pela estrutura organizacional mais políticas e procedimentos, culturas e comportamentos e sistemas de TI (Figura 1). Em cada etapa, procure sinais que uma atividade pode precisar de qualquer um dos seguintes itens:

- **Simplificação.** Por exemplo, parece haver excesso de investimento na atividade? As pessoas estão gastando grandes variações de tempo nisso? Isso requer várias interações para concluir?
- **Eliminação.** A atividade parece duplicada ou de pouco valor?
- **Realocação.** A atividade pode ser centralizada, consolidada em outras pessoas ou atribuída a mais colaboradores júniores?
- **Terceirização.** Faz sentido contratar um fornecedor terceirizado para concluir a atividade?
- **Descontrole.** Existem impedimentos estruturais, políticas, sistemas ou comportamentos que atrapalham a atividade?

6. Mudar a gestão. Qualquer nova iniciativa provavelmente vai se deparar com grande resistência ou outros fatores que podem tornar a implementação desafiadora. Por essa razão, esta última ideia diz respeito a ajudar todas as outras ideias a entrarem em vigor.

O gerenciamento de mudanças é um programa que fornece as ferramentas e o suporte para realmente ativar e manter a transformação desejada. A maioria dos programas requer atenção em tempo integral de dois ou três funcionários para garantir que tudo se desenrole sem problemas. Os membros da equipe devem representar uma combinação de antiguidade e habilidades.

Figura 1
Identificando complexidade em uma organização de varejo



Fonte: Análise da L.E.K.

As equipes de gerenciamento de mudanças deixam o mínimo possível para o acaso. Eles projetam e testam cada mudança proposta com considerações cuidadosas de seu impacto, interdependências, riscos, metas financeiras, facilidade de execução e probabilidade de sustentar. Também comunicam mudanças para executivos e colaboradores.

As ideias contidas neste Executive Insights são simples, mas exigem muita habilidade e recursos para colocar em ação. Também trazem riscos operacionais. Portanto, vale a pena investir no gerenciamento de mudanças metódicas, de modo que qualquer revisão possa trazer os benefícios pretendidos e permanecer a longo prazo.

Para as empresas de consumo, construir uma organização adequada para vencer no ambiente atual não é uma tarefa fácil. Proprietários e varejistas de marcas inteligentes estão avaliando a capacidade de suas organizações de funcionar de uma maneira que cria valor real. É um reconhecimento pragmático de que agilidade, eficácia e eficiência são chaves para a organização se adequar ao futuro.

Sobre os autores



Chris Kenney é diretor administrativo e sócio no escritório de Boston da L.E.K. Consulting. Focado nos setores de varejo e produtos de consumo, assessorando clientes

em uma variedade de questões estratégicas críticas, incluindo estratégia de crescimento, formato de varejo e estratégia de rede, estratégia de marca e marketing, estratégia de comércio eletrônico, expansão internacional e fusões e aquisições.



Jon Weber é Diretor Administrativo e Sócio do escritório de Boston da L.E.K. Lidera Práticas de Varejos e de Produtos de Consumidor da L.E.K. e é membro do Comitê

de Gestão Regional das Américas da L.E.K.. Jon está com a L.E.K. desde 2000 e tem extensa experiência de trabalho em todos os canais de varejo e com marcas de consumo em todo o mundo.



Jen Zablony é Gerente de Envolvimento no escritório de Boston da L.E.K. Consulting, que é focada na nossa Prática de Varejo e Produtos de Consumo. Juntou-se à L.E.K. em 2010 e tem

extensa experiência aconselhando grandes marcas de consumidores e varejistas nos EUA e no mundo. Jen trabalhou anteriormente em gestão de categoria dentro do canal de e-commerce.

Sobre a L.E.K. Consulting

L.E.K. Consulting é empresa global de consultoria de gestão que utiliza profundo conhecimento do setor e análise rigorosa para ajudar os líderes de negócios a obter resultados práticos com impacto real. Somos intransigentes em nossa abordagem para ajudar clientes a tomar melhores decisões de maneira consistente, proporcionar um melhor desempenho dos negócios e gerar maiores retornos aos acionistas. A empresa assessora e apoia empresas globais que são líderes em suas indústrias — incluindo as maiores organizações dos setores público e privado, empresas de private equity e empresas empreendedoras emergentes. Fundada há mais de 30 anos, a L.E.K. emprega mais de 1.200 profissionais em 21 escritórios nas Américas, Ásia-Pacífico e Europa. Para mais informações, acesse www.lek.com.

L.E.K. Consulting é uma marca registrada da L.E.K. Consulting LLC. Todos os outros produtos e marcas mencionadas neste documento são propriedades de seus respectivos donos.
© 2017 L.E.K. Consulting LLC