

Direto ao Consumidor (DTC) é um caminho sem volta

Alexandre Machado | Gouvêa Consulting | Maio, 2021

INTRODUÇÃO

Não há como negar que o ano de 2020 jamais será esquecido. Para alguns o mundo parou de girar por semanas, meses, para outros ele girou muito mais rápido, exigindo atitudes diferentes, ousadas e muitas vezes pragmáticas.

Do lado de quem não ficou parado esperando a pandemia passar o destaque vai para as marcas e fabricantes que criaram ou consolidaram seus próprios canais diretos, principalmente com lojas digitais, sem depender de uma entidade intermediária para chegarem até os consumidores. Com isso estreitaram essa relação e agregaram mais valor aos negócios e a própria marca.

O movimento estratégico que está por trás dessa rota cada vez mais popular é o DTC (Direct to Consumer ou em tradução livre, Direto ao Consumidor).

Você pode estar se perguntando:

“Por que um fabricante assumiria essa responsabilidade adicional quando poderia facilmente continuar vendendo seus produtos para varejistas no atacado?”

A resposta a essa pergunta envolve duas facetas - ambas giraram em torno das necessidades, expectativas e comportamento do cliente moderno, que foi potencializado pelo efeito devastador da pandemia e pela transformação digital que está em curso.

QUANDO TUDO ISSO COMEÇOU

Mas podemos dizer que é um movimento novo?

Não é novo.

Vamos colocar isso em uma linha do tempo dividida em quatro períodos para facilitar a compreensão:

Período 1: Década de 1990 - PIONEIROS

O início da década de 1990 foi marcado pelo pioneirismo, onde tivemos as primeiras indústrias abrindo suas lojas monomarca. Exemplo desse momento foi a Hering, que em 1993 inaugurou sua primeira loja física e hoje possui mais de 650 entre próprias e franquias, além dos canais digitais.

Período 2: Década de 2000 – MULTI SEGMENTOS

Nos anos 2000 o movimento cresceu e se tornou multisetorial. Novos entrantes se lançaram ao movimento em segmentos de eletro, informática, artigos para o lar, alimentos e bebidas, dentre outros. Também foi possível observar muitos aprendizados e boas práticas entre eles.

Período 3: Década de 2010 – ALTOS E BAIXOS

Na última década tivemos altos e baixos. Houve um período de crescimento acelerado até a chegada de um período de retração no varejo como um todo. Neste momento houve uma desaceleração desta estratégia e lançamentos pontuais de novas lojas.

Porém, neste mesmo período tivemos a chegada das empresas DNVBs.

As DNVBs (Digitally Native Vertical Brands, ou Marcas Verticais Digitalmente Nativas) são empresas nascidas no digital e que precisam do ponto físico para a jornada 360º do cliente, sinalizando que novidades estavam por vir.

Período 4: Década de 2020 – RETOMADA E ACELERAÇÃO

Como mencionado anteriormente, neste momento estamos vivendo um momento muito positivo e acelerado por meio do digital, que permitiu a retomada dessa estratégia de forma mais ambiciosa e sem volta.

RAZÕES PARA NÃO RETROCEDER

Ficou claro que existem diversas razões para as marcas não retrocederem. Podemos agrupar essas razões em dois eixos. O primeiro está ligado com a CONEXÃO COM CONSUMIDORES. O segundo na criação de NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO.

Eixo 1: Conexão com consumidores:

- Criar ligações diretas com os consumidores e com essa conexão transformar a própria cultura da organização;
- Manter um “termômetro” em tempo real com o mercado;
- Viabilizar a conexão direta de produtos e serviços de forma mais simples e estruturada com menor investimento em lojas e pontos de experiência.

Eixo 2: Novos modelos de negócio:

- Melhorar a rentabilidade dos negócios;
- Criar modelos de negócios disruptivos integrando produtos e serviços, gerando soluções que facilitam a vida dos consumidores;
- Desenvolver canais exclusivos e dedicados para distribuição de seus produtos como questão de sobrevivência;
- Ensinar o consumidor a consumir e usar seus produtos da forma mais adequada;
- Viabilizar novos modelos de negócios em linha com necessidades emergentes.

O importante aqui é que cada empresa possuiu uma estratégia em função do seu momento, visão de futuro, ambição e até de sobrevivência. Portanto, não existe o modelo do tipo CTRL + C / CTRL + V.

ADMINISTRANDO EVENTUAIS CONFLITOS ENTRE CANAIS

Como nem tudo são flores. Existe um equilíbrio de forças na cadeia que precisa ser considerado. Há diferentes interesses, tanto interna quanto externamente.

Com o movimento há a sensação de perda de poder ou redução de ganhos em algumas áreas da empresa.

O conflito entre os canais é uma possibilidade e os riscos são conhecidos e possíveis de mitigá-los para uma implantação bem-sucedida. O tempo tem mostrado que a transparência e conversa “olho no olho” com os intermediários é o ponto de partida para gerenciar essa questão.

DTC PARA SE COLOCAR EM PRÁTICA

Podemos então resumir que a jornada DTC de sucesso está dividida em quatro estágios:

Estágio 1 - ESTRATÉGIA DE CANAIS:

Ter clareza em relação à estratégia do canal, seu papel na matriz de canais e modelo comercial mais adequado para iniciar é o ponto de partida, seguido pela definição da ambição do canal. É desnecessário dizer que se tornar DTC é algo que simplesmente “acontece”, uma vez que vai exigir muito esforço da empresa.

1- CULTURA DE VAREJO

A incorporação de uma cultura diferente da cultura tradicional da indústria. Principalmente em relação à agilidade, velocidade e governança.

Jamais isso deve ser negligenciado. Já que no primeiro obstáculo o projeto poderá ser considerado secundário.

2- PEOPLE CENTRICITY

Colocar as pessoas no centro é quase mandatário. E estamos falando dos consumidores e também dos colaboradores.

Em relação aos colaboradores, estamos falando da equipe do SAC, vendedores das lojas, dos representantes comerciais e dos franqueados (quando houver).

Fomos buscar em uma pesquisa realizada pelo E-commerce Brasil os diferentes desafios da indústria brasileira para se adaptar aos canais diretos. Notem que o aspecto cultura e conflito de canais lideram como maiores desafios.

- | | |
|---------------------------------------|-----|
| ▪ Velocidade de adaptação e cultura | 29% |
| ▪ Conflito de canais | 22% |
| ▪ Estrutura dedicada | 19% |
| ▪ Investimentos da indústria no canal | 15% |
| ▪ Forma de entrada | 11% |
| ▪ Apoio da direção | 4% |

3- PLANO DE NEGÓCIO

Não podemos esquecer do plano de negócios, regras e processos operacionais. São diversos aspectos que variam em maior ou menor grau de acordo com a escala e ambição do canal quando se trata de DTC. Isso envolverá investir em treinamento e capacitação de seus funcionários, evoluir seus processos atuais (e desenvolver novos) e, de modo geral, garantir que sua empresa seja capaz de operar de forma eficiente e lucrativa no modelo DTC.

Só para dar mais exemplos...

Sortimento - Se você pegar a curva ABC de vendas da indústria e querer aplicá-la na composição do sortimento da sua loja já começará errando feio. Principalmente se for um formato de loja físico. A jornada de compra em sua loja é totalmente diferente da mapeada em lojas multimarcas.

Fiscal e tributário. São diversos modelos possíveis que podem variar seu modelo operacional e consequentemente seu resultado.

CONCLUSÃO

Não há como negar que as empresas DTC estão no centro das atenções agora. Mas isso não significa que o DTC seja uma moda passageira, como se fosse um estilo de roupa e logo sairá de moda.

Esse desejo, por parte do consumidor, de um envolvimento mais personalizado e autêntico com as marcas com as quais faz negócios, definitivamente não é um modismo que logo irá desaparecer. A realidade é que a experiência do cliente está se tornando cada vez mais importante com o passar do tempo - a ponto de em breve ultrapassar o preço e o produto como atributos de decisão de compra.

DTC realmente vale a pena no curto e no longo prazo, desde que desponte da forma correta, não a fórceps e esteja alinhado à estratégia de canais.

Sua empresa pode prosperar usando o modelo DTC agora, amanhã ou daqui a dez anos - contanto que use o modelo correto para otimizar o que fornece aos seus consumidores e os processos que permitem que você faça isso.