

Revista da

# ESPM

REVISTA DA ESPM • ANO 21 • EDIÇÃO 96 • N.º 1 • JANEIRO/FEVEREIRO 2015 • R\$ 28,00



## Entrevistas

Da ficção à realidade  
Nadia Shouraboura

Desembarque na terceira plataforma  
Leslie Hand

É preciso sentir a dor de dono  
Hugo Rodrigues



# OMNI-CHANNEL

## admirável varejo novo



## Artigos

O caminho da compra: a importância do estudo do *shopper* no mercado atual

O que muda no varejo com a "Revolução On & Off-line"?

Integração de canais: a fórmula que dá poder ao omni-channel

Os mil e um canais de vendas do Alibaba

A multicanalidade no varejo: mais conveniência e poder para o consumidor

Ultrafarma: o primeiro case de omni-channel do Brasil!

Mobile commerce: a próxima revolução do e-commerce



## Artigos

Não confunda estratégia de vendas com logística integrada!

*One-stop shop*: a evolução do multicanal

Estamos em um caminho sem volta: o varejo nunca mais será o mesmo!

Agora, a gestão do varejo pode estar na palma da sua mão!

O varejo do futuro chegou!

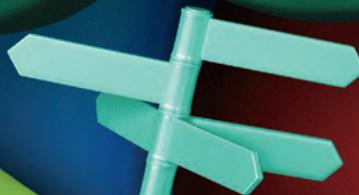
Consumidor no comando, bom para a logística!

A internacionalização do varejo brasileiro

# LEVE SEUS PÉS AONDE SEUS OLHOS JÁ VISITARAM. CRÉDITO INTERCÂMBIO BRADESCO UNIVERSITÁRIO.

Livro é importante, aula então, nem se fala.  
Mas também se aprende viajando.  
O Crédito Intercâmbio Bradesco Universitário  
apoia você, financiando a sua viagem com parcelas  
e prazos na medida. Agora é só preparar a mala.  
Fale com um Gerente Bradesco ou acesse  
[bradescouniversitarios.com.br](http://bradescouniversitarios.com.br).

**Bradesco Universitário.**  
**Parceiro da sua história.**



Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022  
SAC – Alô Bradesco: 0800 704 8383  
SAC – Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099  
Ouvidoria: 0800 727 9933

[bradescouniversitarios.com.br](http://bradescouniversitarios.com.br)

twitter  @ouniversitario

 [facebook.com/BradescoUniversitario](https://facebook.com/BradescoUniversitario)



Bradesco  
UNIVERSITÁRIO

W&CANN | BRADESCO

Crédito sujeito a aprovação



**Bradesco**

Tudo de BRA para você.

## EXPEDIENTE

### Conselho Editorial

Francisco Gracioso – Presidente  
Alexandre Gracioso  
Thomaz Souto Corrêa  
J. Roberto Whitaker Penteadó  
(MTB nº 178/01/93)

### Coordenação Editorial

Lúcia Maria de Souza

### Editora Assistente

Anna Gabriela Araujo

### Edição de Arte

Mentes Design

### Revisão

Anselmo Teixeira de Vasconcelos  
Antonio Carlos Moreira  
Mauro de Barros

### Redação

Rua Dr. Álvaro Alvim, 123  
São Paulo – SP – CEP 04018-010  
Tel.: (11) 5085-4508  
Fax: (11) 5085-4646  
e-mail: revista@espm.br

### Comercial

MídiaOffice  
Julio Cesar Ferreira  
(11) 9.9222-4497  
julioferreira@uol.com.br

### Impressão

Referência Gráfica  
orcamento@referenciagrafica.com.br

### Distribuidor Exclusivo

Dinap Ltda. – Distribuidora  
Nacional de Publicações

### Operação em Bancas

Assessoria  
Edicase  
www.edicase.com.br

### Revista da ESPM

Publicação bimestral da Escola Superior de Propaganda e Marketing. Os conceitos emitidos em artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos respectivos autores.

*Professores, pesquisadores, consultores e executivos são convidados a apresentar matérias sobre suas especialidades, que venham a contribuir para o aperfeiçoamento da teoria e da prática nos campos da administração em geral, do marketing e das comunicações. Informações sobre as formas e condições, favor entrar em contato com a coordenadora editorial.*



Este produto foi impresso com tinta à base de óleo de soja.

## EDITORIAL

# Omni-channel: admirável varejo novo!

**V**ocê já imaginou um mundo onde você poderá comprar o que quiser, onde quiser (on-line ou off-line) e da forma que desejar (pessoalmente ou pelo computador, tablet ou celular)? E não é só isso. Nesse novo cenário, tudo estará integrado por novas tecnologias, para melhor atender o consumidor, de forma que as ofertas valerão on-line e off-line, o pagamento será simples e a entrega será feita em domicílio. Caso você deseje ainda mais: ao comprar roupas, por exemplo, seja em lojas físicas ou on-line, você terá a seu dispor novas técnicas que facilitarão a escolha.

Pois bem: tudo isso já é realidade em alguns países, como Estados Unidos e Inglaterra. Agora, esse movimento começa a ganhar força no varejo global, embora o nosso varejo ainda esteja um pouco atrasado. Trata-se do conceito omni-channel, ou multicanal, que consiste em servir o cliente onde e como ele quiser, acabando com as barreiras que ainda existem entre os canais on-line e off-line. Novas tecnologias estão surgindo para unir as vantagens das lojas físicas e do comércio eletrônico em um novo tipo de serviço global que contribui para reduzir os custos e aumentar a satisfação do cliente. Esse tema é relativamente novo e nasceu a partir de uma pesquisa realizada pela National Retail Federation (NRF), entre 2010 e 2011, com o objetivo de analisar o impacto do uso do aparelho celular no processo de decisão de compra. O estudo apontou um novo desenho de canais, que deu origem ao termo omni-channel. Desde então, o tema vem sendo abordado no congresso anual que a NRF realiza no início de janeiro, em Nova York.

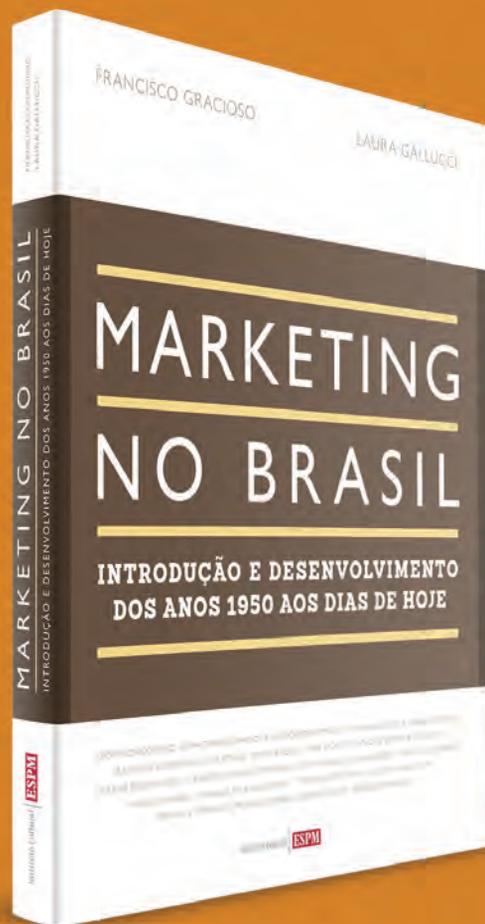
Por enquanto, as grandes redes varejistas estão sendo as mais beneficiadas pelo omni-channel, mas os especialistas acreditam que, em breve, os pequenos e médios varejistas também sairão ganhando com o novo conceito.

Nas páginas que se seguem, pela primeira vez no Brasil, reunimos um conjunto impressionante de entrevistas e artigos que descrevem tudo o que está sendo feito no varejo global e retratam as primeiras experiências conhecidas em nosso país. A história da Ultrafarma, por exemplo, é mais uma demonstração da extraordinária capacidade competitiva do varejo brasileiro. Ainda assim, a maioria dos exemplos ainda vem de fora. Logo, nesta edição especial, não poderíamos deixar de citar dois deles: o primeiro é a rede de lojas de moda Hointer, cuja história é contada por sua fundadora, Nadia Shouraboura, em uma entrevista exclusiva; o segundo exemplo é o Alibaba, do empreendedor chinês Jack Ma, que construiu um sistema que integra, em um único canal, on-line, todos os fabricantes e comerciantes chineses de tudo que você possa imaginar ou precisar. Fizemos uma experiência para comprovar o funcionamento do canal: solicitamos uma seleção de ofertas de bicicletas infantis e recebemos nada menos que 27.800 opções, organizadas de forma a facilitar a nossa escolha.

Enfim, parece que o mundo do varejo nunca mais será o mesmo. Daqui em diante, as estratégias das grandes e pequenas redes varejistas deverão basear-se no uso cada vez mais intenso da tecnologia, na mudança de hábito do consumidor e em uma nova realidade que supera as antigas diferenças entre o varejo on-line e off-line. A *Revista da ESPM* sente-se orgulhosa por mais esta contribuição que presta aos varejistas e ao mundo dos negócios.

**Francisco Gracioso**

Presidente do Conselho Editorial



# Conheça a história do marketing no Brasil contada por especialistas

Essa obra profunda e abrangente conta a história do nosso marketing de um jeito nunca antes visto. Essencial para estudantes e profissionais deste mercado único que é o brasileiro.



Uma obra **realmente marcante**.

ARMANDO FERRENTINI  
*Presidente do Conselho da ESPM*

**Leitura essencial** para gestores, profissionais e estudantes de marketing no Brasil.

PHILIP KOTLER



**COMPRE AGORA**  
[espm.br/mktnobrasil](http://espm.br/mktnobrasil)



QUEM FAZ TRANSFORMA

**ASSOCIADOS**

- Adriana Cury
- Alex Periscinoto
- Altino João de Barros
- Andrea Salgueiro Cruz Lima
- Antonio Fadiga
- Antonio Jacinto Matias
- Armando Ferrentini
- Armando Strozenberg
- Claudio de Moura Castro
- Dalton Pastore
- Décio Clemente
- Francisco Gracioso
- Francisco Mesquita Neto
- Giancarlo Civita
- Jayme Sirotsky
- João Batista Simon Ciaco
- João Carlos Saad
- João De Simoni Soderini Ferracciù
- João Roberto Marinho
- João Vinicius Prianti
- José Bonifácio de Oliveira Sobrinho
- José Carlos de Salles Gomes Neto
- José Heitor Attilio Gracioso
- Judith Brito
- Luiz Antonio Viana
- Luiz Carlos Brandão Cavalcanti Júnior
- Luiz Carlos Dutra
- Luiz Lara
- Luiz Marcelo Dias Sales
- Marcello Serpa
- Octávio Florisbal
- Orlando Marques
- Percival Caropreso
- Roberto Duailibi
- Roberto Martensen
- Sérgio Reis
- Waltely Longo

**CONSELHO DELIBERATIVO**

- Armando Ferrentini – *Presidente*
- Alex Periscinoto
- Armando Strozenberg
- Dalton Pastore
- Décio Clemente
- João Vinicius Prianti
- José Carlos de Salles Gomes Neto
- Luiz Marcelo Dias Sales
- Luiz Lara
- Roberto Duailibi
- Sérgio Reis

**CONSELHO FISCAL**

**Titulares**

- Luiz Carlos Brandão Cavalcanti Jr. – *Presidente*
- José Heitor Attilio Gracioso
- Percival Caropreso

**Suplente**

- Adriana Cury

**DIRETORIA EXECUTIVA DA ESPM**

- J. Roberto Whitaker Penteadó *Presidente*
- Alexandre Gracioso *Vice-presidente acadêmico*
- Elisabeth Dau Corrêa *Vice-presidente administrativo-financeira*
- Emmanuel Publio Dias *Vice-presidente corporativo*
- José Francisco Queiroz *Vice-presidente de marketing e comunicação*

**100 CASOS DE MARKETING**  
ESPM MEDIA LAB



*Resultado da pesquisa:  
100 Casos de marketing  
em sites de redes sociais  
– Cenário brasileiro 2006-2014.*

Saiba mais: [www.casosmedialab.espm.br](http://www.casosmedialab.espm.br)

OMNI-CHANNEL...

VOCÊ ACREDITA?  
ELE ESTÁ NA NOSSA LOJA,  
COMPRANDO PELA INTERNET,  
NO NOSSO SITE E USANDO  
NOSSO COMPUTADOR.





## **Não confunda estratégia de vendas com logística integrada!**

Alexandre Cavalcanti Marquesi  
Descubra quais são os grandes desafios a serem superados na implantação do omni-channel

**Pág. 72**

## **One-stop shop: a evolução do multicanal!**

Anna Gabriela Araujo  
Veja o que os principais players do setor estão fazendo para se ajustar à nova realidade do varejo e como será a era do pós-omni-channel

**Pág. 84**

## **Estamos em um caminho sem volta: o varejo nunca mais será o mesmo!**

Carlos Ferreirinha  
Aprenda a posicionar o seu negócio na era do engajamento total, que leva o consumidor a desenhar o tipo de experiência de consumo que deseja ter

**Pág. 98**

## **Agora, a gestão do varejo pode estar na palma da sua mão!**

Rodrigo Leão  
Plataforma de trade marketing aumenta de 4% a 7% as vendas reais de *sell-out*

**Pág. 104**

## **Leitura recomendada**

### **Ponto de vista**

*Em tempos de Omnieria*

130

134

## **O varejo do futuro chegou!**

Francisco Forbes  
O e-commerce ensina o varejo tradicional a conhecer o consumidor e seus hábitos de compra

**Pág. 108**

## **Consumidor no comando, bom para a logística!**

Pedro Francisco Moreira  
No varejo do futuro, o gargalo continua sendo a falta de infraestrutura de transportes no país

**Pág. 110**

## **A internacionalização do varejo brasileiro**

Daniela Khauaja, Eduardo Spers e Thelma Rocha Rodrigues  
Estudo mostra que das 2.497 redes de franquias brasileiras apenas 105 possuem operação no exterior

**Pág. 112**

## **Há 20 anos o Plano Real virou uma página da história. E agora?**

Sergio Fausto  
O Plano Real criou as condições para o Brasil avançar. Agora, as transformações na sociedade exigem saltos maiores nas condições de vida e no campo da moral pública

**Pág. 120**

## **Entrevistas**



BECKA BREBNER

12

### **Da ficção à realidade** Nadia Shouraboura



DIVULGAÇÃO

36

### **Desembarque na terceira plataforma** Leslie Hand



DIVULGAÇÃO

78

### **É preciso sentir a dor de dono** Hugo Rodrigues

# CENTENAS DE TRANSPORTADORAS EM UM SÓ LUGAR

Com a CARGOBR, contratar a transportadora ideal para você ficou muito mais rápido, fácil e pagando muito menos.

Quer saber  
**COMO?**



A CARGOBR é um site que une embarcadores à transportadoras.

Contamos com transportadoras que atendem todo o Brasil e os mais diversos perfis de carga.

Somente aqui você cota seu frete online, compara os preços e os prazos de entrega sem burocracia e em poucos cliques.

**Não deixe sua carga parada, acesse nosso site:**

**WWW.CARGOBR.COM**



ADBT

 **CARGOBR**

Telefones: 11 - 2507-4936 | 2507-1582



## Nadia Shouraboura

**Formação:** fez matemática e ciência da computação na Universidade de Moscou, com especialização em robótica em Tel Aviv e Ph.D. em matemática pela Universidade de Princeton

**Atuação:** fundadora e CEO da Hointer

**Carreira:** em 1989, começou a trabalhar com engenharia robótica na Robocad. Em 1994, foi para a Diamond Management and Technology, onde permaneceu por sete anos, desenvolvendo ações de big data e retail analytics. Em 2002, assumiu o posto de gerente de desenvolvimento de sistemas de comercialização de energia na Exelon Power Team. Dois anos depois, ingressou na Amazon, de onde saiu oito anos depois, quando assumia o posto de vice-presidente, para montar seu próprio negócio

# Da ficção à realidade

Quem assistiu a *Brazil – O filme* (Terry Gilliam, 1985), fábula em que as pessoas vivem em um mundo de tédio e falta de individualidade, provocados pela opressão da tecnologia, vai se lembrar dos funcionários em um gigantesco edifício de escritórios que se comunicam por meio de rolinhos de papel “transmitidos” por um labirinto de canaletas. Sem querer, o autor e ex-Monty Python previu, 30 anos atrás, o que pode vir a ser o varejo do futuro. Ou pelo menos em parte.

Esta revolução já começou na Hointer, rede de vestuário de Seattle, nos Estados Unidos, que tem como fundadora uma das mais proeminentes figuras do varejo on-line global. Nascida na Rússia, Nadia Shouraboura é formada em matemática e ciência da computação pela Universidade de Moscou, com especialização em robótica em Tel Aviv e Ph.D. em matemática pela Universidade de Princeton. Na vida executiva, tornou-se uma das mulheres mais poderosas da tecnologia como vice-presidente da Amazon. Apesar da posição invejável, decidiu largar tudo em 2012 para abrir sua própria loja “100% física” de jeans com um objetivo simples: entender melhor a experiência do consumidor no ponto de venda.

Dois anos depois, Nadia oferece um estabelecimento comercial que rompe com todos os padrões tradicionais. Na Hointer, as roupas estão estendidas em varais, e o consumidor apenas marca com o celular o que deseja experimentar. Daí, basta ir ao provador indicado. Lá as roupas chegam do estoque por meio de uma canaleta, o cliente prova e aquelas que rejeita são depositadas em outro tubo, que as devolve ao estoque. Se quiser, pode reservar o número que deseja e receber em casa. Ou comprar no site e retirar na loja.

Os resultados impressionam: o manuseio das roupas demanda pouquíssima mão de obra, liberando os vendedores para de fato atender o público. Cada cliente prova, em média, 12 peças, um número assombroso para os padrões da indústria. E compra muito mais. A Hointer deu tão certo, que hoje a venda de roupas representa apenas 1% do negócio. Os outros 99% vêm do licenciamento de tecnologia para grandes redes de varejo.

Depois do cinema, este futuro está chegando ao Brasil de carne e osso. Nadia avisa que tem recebido solicitações de várias redes de moda locais e estará aqui, no decorrer de 2015, para falar mais sobre as transformações que o varejo enfrentará nos próximos anos. Até lá, antecipamos, nesta entrevista, um pouco do que está por vir.

Por Arnaldo Comin

Foto: Divulgação

**Arnaldo** – *A senhora ocupava a vice-presidência da Amazon, um dos postos mais elevados que se pode imaginar para um executivo do mundo do varejo e da tecnologia. O que motivou sua virada pessoal com a abertura da Hointer?*

**Nadia** – Eu amava a Amazon e adorei o meu emprego por muito tempo. Mas, quando nós começamos a trabalhar com vestuário, percebi que a experiência on-line do consumidor era boa, porém não se podia afirmar que era fantástica. Eu via clientes experimentando cinco itens, mas não compravam, muitas vezes porque achavam que não caíria bem. Eu comecei a pensar no que seria realmente o estado da arte dessa experiência e passei a pensar em lojas físicas. Fiquei meditando muito sobre isso e fiquei encantada com a ideia de construir uma experiência que juntasse o melhor dos dois mundos, em que as pessoas se olhassem no espelho e se sentissem felizes com aquilo que estavam comprando. Foi quando eu tive essa ideia totalmente louca de largar o emprego de que eu gostava tanto – e que pagava tão bem – para montar uma loja física.

**Arnaldo** – *E como foi o desenvolvimento da ideia de trazer para o mundo real os conceitos do comércio eletrônico?*

**Nadia** – O fato é que, de início, eu não trouxe nada de tecnologia para dentro da loja. Eu queria entender melhor a experiência de compra do ponto de vista do cliente. Nos primeiros seis meses, eu atuei como uma loja tradicional, acreditando que iria passar todo o tempo conversando com os clientes. Minha

ideia era cumprir um pouco o papel de estilista desse público. Eu estava muito empolgada com esse conceito. Mas eu vim a descobrir que, na verdade, estava passando a maior parte do meu tempo dobrando roupas, arrumando a loja e fechando a venda dos clientes. Em pouco tempo, eu estava detestando aquilo tudo e, pior, começando a detestar os meus clientes também [risos]. Eu estava infeliz, pensando que ideia estúpida eu tive ao largar a Amazon.

**Arnaldo** – *O que mudou nesse momento dramático?*

**Nadia** – Eu parei de me lamentar e comecei a pensar nesse problema do ponto de vista do consumidor. Se aquilo não estava bom para mim, certamente não estava também para o cliente. Se ele vem para a loja com aquela pilha de roupa e arranca uma peça, desarranjando tudo que eu levei meia hora para arrumar, a verdade é que realmente estava difícil encontrar o artigo que fosse do tamanho dele. E quando eles estão no provador e pedem para que eu traga outro número, é uma situação desconfortável para os dois lados. Foi quando eu comecei a pensar de que forma a tecnologia poderia melhorar essa relação dentro da loja.

**Arnaldo** – *Hoje a sua empresa vive da venda de tecnologia para outras redes.*

*O negócio de roupas tornou-se secundário. A senhora desistiu da ideia inicial?*

**Nadia** – Nascemos de verdade com o objetivo de ser uma loja de roupas e estávamos felizes com isso. O que eu não esperava era o interesse de outros varejistas em utilizar o nosso sistema. Um dos nossos primeiros clientes foi uma rede de moda muito tradicional nos Estados Unidos, que entrou na loja como cliente e no final nos perguntou se não gostaríamos de licenciar nossa tecnologia. O resumo dessa história é que hoje a tecnologia representa 99% do nosso negócio. Temos cinco lojas e elas vão bem, mas se tornaram uma segunda atividade.

**Arnaldo** – *As lojas da Hointer funcionam, portanto, apenas como showroom?*

**Nadia** – Elas são lojas de verdade, temos clientes contentes e vendemos muitas roupas e acessórios. Mas, de fato, hoje elas funcionam muito bem para testar nossas novas tecnologias.

**Arnaldo** – *Alguns aspectos do modelo da Hointer são intrigantes. Aparentemente, há uma enorme redução de mão de obra “on stage”, que são os vendedores e o pessoal de atendimento na loja. Mas isso não exige um número maior de pessoas trabalhando “back stage”, na organização de esto-*

**Um dos primeiros clientes da Hointer foi uma rede de moda muito tradicional, que entrou na loja como cliente e no final nos perguntou se não gostaríamos de licenciar essa tecnologia**



**Símbolo do conceito omni-channel, a Hointer tem um “back stage” muito eficiente, que chega a ser dez vezes mais produtivo em relação à maneira com que a maioria dos varejistas trabalha hoje. Além de uma forma de apresentar os produtos que eleva a média de artigos provados de dois para 12 itens por pessoa**

*que e catalogação on-line de todos os produtos à venda?*

**Nadia** – O “back stage” é muito eficiente. Ele chega a ser dez vezes mais produtivo em relação à maneira com que a maioria dos varejistas trabalha hoje. É preciso pouca gente cuidando do estoque. Você precisa de uma pessoa que tire as peças do provador, dobre tudo e busque exatamente o local certo para guardar, seja na loja ou no estoque. Essa tarefa costuma tomar todo o tempo da sua equipe. Com o nosso sistema, eu posso fazer com que o cliente prove um número muito maior de peças, com bem menos pessoas reorganizando esse material no estoque.

**Arnaldo** – *Qual é o papel do vendedor nesse novo ambiente de compra?*

**Nadia** – Nós temos empresas que licenciam nossa tecnologia, com soluções muito diferentes. Alguns fazem do vendedor um verdadeiro consultor, que acompanha o cliente e vai marcando os itens que ele quer provar. De fato, o vendedor pode ficar ao seu lado todo o tempo, o que rompe com o conceito tradicional em que o atendente vem e desaparece, depois volta de novo, o que representa uma experiência normalmente frustrante para o cliente. E há outras redes que tomam o caminho oposto: não há vendedores no salão, tudo é feito em um modelo self-service que se encaixa perfeitamente no perfil dos clientes millenium. São consumidores que sabem o que querem e não gostam da figura de um vendedor ao lado deles.

**Arnaldo** – *A senhora acredita que um modelo baseado em alta tecnologia se encaixaria bem no Brasil que, como a maioria dos países latinos, tem muito forte a necessidade do contato humano e da figura do vendedor?*

**Nadia** – Absolutamente. Isso permite que o vendedor se dedique 100% a ajudar o cliente e não perca tempo com atividades sem qualquer valor agregado.

**Arnaldo** – *Qual aprendizado é possível extrair da experiência do consumidor ao utilizar a sua tecnologia?*

**Nadia** – O mais importante na loja, obviamente, é o resultado de vendas. No modelo tradicional, as pessoas provavam uma ou duas peças, gostavam de uma e compravam. Era isso. O meu objetivo principal era fazer com que o cliente provasse mais peças e assim tivesse o desejo de comprar mais produtos. E hoje o que eu consegui é uma média de 12 artigos provados por pessoa. Veja bem, essa é a média, o que é extremamente alto para os padrões do varejo. Isso trouxe um aumento significativo nas vendas. Um impacto importante disso é a rentabilidade por metro quadrado. Eu não sei como funciona no Brasil, mas o custo de aluguel de uma loja é muito alto. Então, quanto mais produtos eu possa oferecer – e vender – num espaço menor, o ganho econômico se torna muito impactante.

**Arnaldo** – *Como a sua tecnologia está se adaptando aos diferentes segmentos de varejo, considerando*

*que vestuário, sem dúvida, é um dos mais complicados?*

**Nadia** – Um exemplo: estamos trabalhando com uma das maiores redes de supermercados do Reino Unido. E o que normalmente se vê em supermercados é uma seção bonita de frutas e verduras onde você pode tocar e escolher livremente os produtos, enquanto há imensas ilhas de caixas e latas que tornam a sua experiência de compra tediosa. O que nós estamos fazendo é nos livrar dessas ilhas chatas, com uma apresentação muito mais divertida. Há apenas um produto de cada em displays, nos quais você apenas toca com o seu cartão de compras e os itens escolhidos vão direto para o seu carrinho no local de pagamento.

**Arnaldo** – *Há exemplos de segmentos menos tradicionais?*

**Nadia** – Um dos meus cases favoritos é uma rede de brinquedos. As lojas de brinquedos normalmente têm uma pilha de caixas que as crianças podem apenas olhar. Nesse cliente, o espaço foi transformado em um playground em que as crianças brincam à vontade. Os pais, por sua vez, conseguem descobrir qual é o produto que mais encantou o filho. Daí, basta adicionar o produto com um toque no cartão de compras. Os pais estão se sentindo muito mais felizes, porque não precisam gastar dinheiro para descobrir, em casa, que a criança de fato não vai usar aquele brinquedo.

**Arnaldo** – *Mais algum case fora do comum?*

**Nadia** – No mundo dos eletrônicos, você entra hoje em uma loja e vê todos aqueles aparelhos presos à mesa. Você não pode tocá-los. Nesse caso, nosso cliente criou espaços para que as pessoas pudessem experimentar à vontade todos os produtos e seus acessórios, criando uma nova experiência, com o processo de compra totalmente automatizado.

**Arnaldo** – *A tecnologia de QR Code, que a Hointer utiliza para solicitar a seleção de produtos que irão ao provedor, não se popularizou por aqui. Como contornar essas diferenças tecnológicas em um modelo de varejo global?*

**Nadia** – Nós usamos QR Codes para telefones mais antigos. As pessoas não estão mais escaneando as peças. Elas apenas precisam aproximar o celular da peça. E muitos varejistas usam códigos de barras para telefones mais antigos. Então há soluções diferentes para cada caso. Se você não trouxe seu celular, a loja pode te oferecer um aparelho para que você marque as suas peças. E se você simplesmente não quiser marcar, um vendedor pode estar ao seu lado acompanhando a sua compra. O modelo se adapta perfeitamente a diferentes perfis de consumidor ou de mercado.

**Arnaldo** – *Como a senhora vê a expansão do seu negócio para mercados emergentes, como Brasil, Rússia ou Índia, em que o estágio de tecnologia, de todo modo, é inferior ao dos Estados Unidos e da Europa?*



A consultoria de Nadia está utilizando o conceito implantado na loja da Hointer para transformar a experiência de compra em uma das maiores redes de supermercados do Reino Unido, ao substituir latas e caixas por uma apresentação mais divertida e com um jeito diferente de escolher a mercadoria

## Produtos divulgados pelas redes sociais são mais provados por outras pessoas na loja. Quando você vê uma pessoa com uma roupa bacana, isso aumenta o desejo de saber como você ficaria usando tal peça

**Nadia** – As pessoas estão se acostumando a usar o celular de maneira muito intensiva no mundo todo, o que é ótimo para o nosso negócio. E em alguns países, como o Brasil, há um mercado de moda em grande desenvolvimento, o que abre enormes possibilidades. Nós começamos a falar com diversos varejistas brasileiros, todos eles do mercado de moda. E, no decorrer deste ano, eu estarei aí para falar sobre isso.

**Arnaldo** – *A senhora faz planos de criar novas lojas físicas no futuro, como novos laboratórios em outros países?*

**Nadia** – Como laboratórios, não. Para isso contaremos com nossos próprios clientes. Por enquanto, temos planos apenas de expansão nos Estados Unidos.

**Arnaldo** – *De que forma as tecnologias desenvolvidas pela Hointer impulsionam as plataformas integradas de comércio eletrônico?*

**Nadia** – Em termos de comércio eletrônico, isso nos colocou em uma grande posição de vantagem. Porque você pode comprar na loja, mas isso é facilmente adaptado à venda on-line. Se a pessoa gosta de um produto, mas o tamanho não está disponível, ela pode reservar

a compra para receber depois pelo site integrado. Você pode comprar em casa e pedir para a nossa loja mais próxima entregar para você.

**Arnaldo** – *E que papel desempenham as redes sociais nesse modelo de varejo?*

**Nadia** – Eu não pensava muito nisso no início, mas a minha filha, de 17 anos, abriu meus olhos: “Mãe, por que você não usa o Instagram?”. Nós implementamos essa ideia e o impacto foi enorme. Bastava colocar uma peça no Instagram e ver a repercussão e os tuítes que a imagem provocava. Mesmo no provador, há o efeito das pessoas que gostam de uma roupa e dividem a imagem com amigos. E o que nós podemos medir com precisão é o impacto da repercussão de um determinado produto na intenção que as pessoas têm em prová-lo. Produtos divulgados pelas redes sociais são muito mais provados por outras pessoas na loja. Pois quando você vê uma pessoa com uma roupa que achou bacana, isso imediatamente aumenta o desejo de saber como você ficaria usando aquele artigo.

**Arnaldo** – *Qual é a sua visão pessoal sobre o conceito de omni-channel? O que o e-commerce ainda precisa aprender sobre o varejo físico e vice-versa?*

**Nadia** – Omni-channel tem um significado muito amplo e vem sendo utilizado de variadas maneiras. Para mim, omni-channel é uma forma muito forte de se fazerem negócios. Pois, como varejista, isso permite que eu converta uma quantidade muito maior de vendas das pessoas que compram na loja, compram on-line ou compram no site para retirar na loja. É uma forma mais barata de ampliar negócios, além de oferecer novas experiências para o consumidor.

**Arnaldo** – *As redes tradicionais estão preparadas?*

**Nadia** – Para os varejistas mais tradicionais, nós temos tido sucesso ao lhes mostrar que não se deve mudar tudo de uma só vez. Nós aconselhamos que mudem uma loja e vejam os resultados antes de tomar uma decisão tão ampla.

**Arnaldo** – *Como a senhora enxerga as novas tendências de tecnologia aplicadas ao ponto de venda?*

**Nadia** – O que acontecerá? Bom, eu digo aos meus clientes que teremos lojas onde se compra do jeito antigo e outras do jeito novo. Há clientes que irão preferir o jeito novo e irão comprar mais. Outros não terão essa preferência. Por isso, eu acho que passaremos por um período de transição nos próximos anos. Será um processo gradual em que as novas tecnologias irão tomar, pouco a pouco, o ponto de venda.



STOCKPHOTOS



Agora também com planos de  
**ASSINATURA**

Imagens, ilustrações e vetores  
para os seus projetos

[www.stockphotos.com.br](http://www.stockphotos.com.br) | 11 3097 3000





# O caminho da compra: a importância do estudo do *shopper* no mercado atual

*Mudanças no comportamento do consumidor pressionam o varejo convencional a investir na complementaridade e integração com o mundo virtual, promovendo uma verdadeira revitalização, inovação e evolução do ponto de venda*

Por Stephanie Biglia

**C**om a instauração da era digital, muita coisa mudou no modo de agir e pensar dos seres humanos e, obviamente, esse novo paradigma também alterou a forma de comprar dessas pessoas. O comportamento dos *shoppers* tem mudado drasticamente, principalmente nos últimos cinco anos, quando ocorreu a explosão de novos pontos de contato com esse consumidor e, também, a não linearidade do caminho da compra, dando origem ao que chamamos de comportamento multi-channel ou omni-channel.

Essa mudança de paradigma tem influenciado muito o que é discutido e feito na maioria das empresas e no varejo. O mundo dos produtos está evoluindo numa velocidade alucinante para atender às pessoas no seu “modo consumidoras”, e cada vez mais precisa melhorar na missão de atendê-las também no seu “modo compradoras”. Consumidores e *shoppers* possuem necessidades distintas, ainda que sejam a mesma pessoa, apenas em momentos diferentes. Quando somos consumidores, prestamos atenção nas características do produto que estão atreladas ao seu consumo, como, por exemplo, sabor, cheiro, gosto e o modo de consumo em si. Quando somos *shoppers*, nos atentamos a outros pontos, como o preço, a disposição na gôndola, a embalagem, a facilidade de carregar, o modo de levar até o local de consumo etc.

O comportamento das pessoas em seu modo *shopper* é o que tem mudado muito com esse vai e vem entre canais e entre o mundo real e o universo virtual para tomar as decisões de compra. Isso faz com que o entendimento

do “momento da verdade” e de todo o caminho da compra ganhe ainda mais importância, já que este vem se tornando cada vez mais imprevisível, sendo totalmente pessoal, sem linearidade e padronização.

Ficou claro que cada canal assume agora um papel muito mais específico e que trabalhar a dinâmica do varejo ficou muito mais complexo. Nesse cenário, o varejo físico se mostra, de certa forma, ameaçado e assombrado pelo fantasma do efeito *showrooming*, que transformaria as lojas físicas em meras vitrines e provedores. Apesar de a extinção desses formatos ser algo bastante remoto, o varejo já se vê pressionado a investir na complementaridade e integração com o mundo virtual e a promover uma verdadeira revitalização, inovação e evolução do ponto de venda.

Além disso, é possível notar um consumidor cada vez mais consciente e exigente em relação ao que, quando, como e onde comprar, e principalmente em relação a suas necessidades e desejos serem atendidos com precisão e eficiência. Porém é preciso lembrar também que, apesar de toda essa “racionalidade” presente no momento da compra, o *shopper* ainda é influenciado por forças sociais, econômicas e culturais e infinitos processos irracionais e emocionais que guiam suas decisões.

Somado a isso tudo, temos o seguinte cenário: nosso cérebro recebe 11 milhões de bits todos os segundos, mas só conseguimos processar 40%; 70% das decisões são tomadas no ponto de venda, mas 50% delas ocorrem no “piloto automático”, com menos de 15 segundos em frente à gôndola, focando menos de dois segundos em

cada estímulo; e da infinidade de produtos na gôndola, apenas 40% deles são vistos. A partir da análise desses dados, saber como ativar esse *shopper* para atraí-lo para sua marca se torna ainda mais importante.

Entender profundamente suas motivações, percepções, demandas, opiniões e comportamentos ao longo de todo o “caminho da compra” tem se mostrado um grande diferencial competitivo no mercado. Estruturar um plano para atuar em cada fase desse ciclo, desde o momento em que se identifica uma demanda, passando por todo o planejamento da compra, a escolha do local e a experiência de compra em si, até o próprio consumo, avaliação e engajamento com o produto, garante a conversão e fidelização do *shopper* para sua marca.

Num estudo realizado anualmente pela Nielsen com os *shoppers* de 54 categorias de produtos, nota-se que a missão de compra pode ditar muitas das escolhas que serão feitas. No Brasil, 70% das ocasiões de compra ainda são de abastecimento ou reposição – que possuem uma dinâmica muito distinta de uma compra de emergência, ocasião especial, consumo imediato etc. Dependendo da missão de compra, diferentes atributos para a escolha do local dessa compra serão avaliados. O *shopper* pode dar mais preferência para conveniência, variedade, qualidade, experiência, preços baixos, promoções, lançamentos e vários outros aspectos. Mas variedade e promoções ainda são os principais fatores de escolha para os brasileiros.

As categorias de destino também influenciam muito na escolha do local. Produtos frescos como frutas, legumes, verduras, carnes, aves e peixes, além de serem a razão principal para a viagem de compra, também fazem parte da decisão do local em que todos os outros produtos serão comprados.

O nível de autonomia dos *shoppers* também é um fator relevante, que vai nos dizer em que público focar: no próprio *shopper*, se a autonomia for alta; ou no consumidor, se a autonomia do *shopper* for baixa e ele estiver agindo com muita influência daquele que vai consumir o produto. No geral, para um amplo conjunto de categorias, em 52% das vezes a decisão é toda dos *shoppers* na escolha de qual produto específico comprar. Mas, em 36% dos casos, eles compram principalmente para satisfazer outras pessoas. E, em outros 12%, os *shoppers* têm parte da responsabilidade, mas consideram o desejo de outras pessoas na decisão.



**70% das decisões são tomadas no ponto de venda, mas 50% delas ocorrem no “piloto automático”, com menos de 15 segundos em frente à gôndola**

O nível de planejamento também é relevante nessa compreensão, pois nos ajuda a entender se essa ativação deve ser feita “antes da loja”, isto é, no momento do planejamento, se a categoria for muito planejada, ou “dentro da loja”, se a categoria não for planejada e for necessário incitar a compra por impulso. Isso vai guiar as estratégias de cada categoria e direcionar se os investimentos devem ser mais focados em gatilhos “pre-store” (como é o caso do envolvimento com a marca, propaganda, preferência da família, recomendação de conhecidos etc.) ou “in-store” (como preço, promoção, demonstração, pontos extras, a própria embalagem do



FOTOS: SHUTTERSTOCK

## Apesar de toda “racionalidade” da compra, o shopper ainda é influenciado por infinitos processos irracionais e emocionais que guiam suas decisões

produto etc.). Em geral, 61% das compras são planejadas, 17% ocorrem por impulso e em 22% das vezes o *shopper* sabia que precisava do produto, mas lembrou dessa necessidade apenas no ponto de venda.

Essas análises nos dão uma visão mais geral sobre como gerenciar e priorizar os investimentos em *shopper* marketing. No entanto, é fundamental que se estude detalhadamente como se dá esse comportamento do *shopper* em cada situação específica, isto é, para cada tipo de produto, marca, mercado, canal, perfil, missão, momento etc.

Além disso, é essencial a definição de estratégias bem desenhadas para todo o caminho da compra, por

meio de um mergulho profundo em cada uma de suas fases: desenvolvimento do produto, identificação do público-alvo, gerenciamento do portfólio, organização da gôndola, execução na loja, precificação, utilização de alavancas promocionais, ações de merchandising, comunicação etc., assim como o constante monitoramento, mensuração dos impactos e correção de rotas ao longo de todo o processo.

E tudo isso só será viável e efetivo com o estabelecimento de uma parceria entre fabricantes e varejistas, que compartilham dos mesmos objetivos, e juntos podem potencializar suas capacidades, otimizar os investimentos e maximizar os lucros, gerando cada vez mais valor para seus *shoppers*, por meio de um diálogo colaborativo, compartilhamento de informações e conhecimentos, planejamento conjunto, comprometimento na implementação, rigorosidade no monitoramento, agilidade no ajuste de falhas e assertividade no cálculo de retorno.

Acompanhando essa nova dinâmica e esse caminho de compra cada vez mais complexo e particular da era digital, a área de pesquisa também vem evoluindo e atrelando-se gradativamente à tecnologia. Hoje, não só a compra segue o conceito de “anytime, anywhere”, mas também a pesquisa precisa ser quase onipresente. Por isso, os institutos de pesquisa vêm incorporando técnicas inovadoras como *Eye Tracking*, *Smart Shopper*, câmeras *Motion Sense*, *Virtual Shelf*, *3D Shelf*, *Retail Lab*, *Conjoints*, neurociências, entre outras, às técnicas tradicionais já consolidadas, como auditoria de mercado, auditoria de domicílios, observação, entrevistas quantitativas, entrevistas em profundidade, *focus groups*, compra acompanhada, *mystery shopper*, árvore de decisão, modelagens estatísticas e muitas outras.

Nesse cenário de instabilidade econômica, constante evolução tecnológica, maior competitividade e crescente exigência dos consumidores, as discussões e os estudos sobre a temática de *shopper* ganham ainda mais relevância. Mais que um diferencial, eles passam a ser primordiais para ter sucesso no mercado.

---

**Stephanie Biglia**

Nielsen Shopper Solutions Associate Manager

Business solutions

- money transfer
- net banking
- strategic planning
- statistics
- video conferencing
- e-mail, ftp
- database working

Entertainment

- films
- music
- games
- e-books
- chats

Internet

- websites
- hosting
- banners
- searching systems
- blogs
- chats
- applications

Business solutions

- money transfer
- net banking
- strategic planning
- statistics
- video conferencing
- e-mail, ftp
- database working

# O que muda no varejo com a “Revolução On & Off-line”?

*Relógios que pagam contas, impressoras 3D que materializam qualquer produto, atendimento humanizado feito por meio de máquinas inteligentes, drones realizando entregas... Prepare-se. A Revolução On-line & Off-line está apenas começando!*

Por Ricardo Longo



**A** humanidade está entrando na segunda fase da Era da Informação, na qual os mundos on-line e off-line estão se unificando de maneira indissociável. Tal processo está causando uma série de transformações profundas na economia, na sociedade, na cultura e no comportamento das pessoas. O varejo é, certamente, uma das áreas que mais sentirão os impactos dessas mudanças. Logo, as empresas que atuam direta ou indiretamente nesse setor precisarão se adaptar rapidamente.

Mas, antes de falar dos desafios do varejo, é preciso entender o que é a Revolução On-line & Off-line. Alguns historiadores consideram que a Era da Informação teve início na década de 1960, com a invenção do transistor, que permitiu a informação existir em formato digital, transformando-se no motor da sociedade.

A primeira fase dessa revolução culminou com a consolidação da internet e o surgimento do “mundo on-line”. Até pouco tempo atrás, tratava-se de um universo paralelo e era muito comum ouvir alguém dizer “vou entrar na internet”.

A partir do fim da década passada, com o advento e a universalização dos smartphones e tablets, junto com um arcabouço de outras tecnologias e tendências como as mídias sociais, o *cloud computing* e a geolocalização, pode-se dizer que tem início uma nova fase na Era da Informação: a “Revolução On-line & Off-line”.

Essa nova fase é então caracterizada pela completa fusão dos mundos digital e físico, on e off. Já não é mais possível enxergar a fronteira entre ambos. Não é mais possível determinar se estamos realizando uma atividade on-line ou off-line. Como as pessoas passaram a ficar conectadas 24 horas por dia, todos os dias da semana, as ações agora têm impacto direto e imediato no outro.

Um grande exemplo prático dessa mistura é o

**Com a universalização dos smartphones e tablets, das mídias sociais, do *cloud computing* e da geolocalização, tem início uma nova fase na Era da Informação**

aplicativo Waze. Dirigir uma tonelada de aço seguindo instruções de uma rede social baseada em geolocalização é uma atividade on-line ou off-line? Não dá para dizer. Enquanto dirigimos nosso carro no mundo off-line, enviamos, sem perceber, informações sobre o trânsito para a comunidade existente no universo on-line. Uma coisa alimenta a outra e vice-versa.

As pessoas passam agora também a adquirir verdadeiros superpoderes, antes inimagináveis. Temos o poder de saber qual música está tocando numa festa e até comprá-la na hora. É possível também escolher o caminho com o menor trânsito e prever a hora exata de chegada, a um compromisso. Há ainda o superpoder de visão panorâmica de qualquer rua de qualquer cidade de qualquer país, na palma da mão. Conseguimos agora ler códigos de barra de boletos bancários, assim como passamos a ter os poderes de cálculo infinito, resposta para qualquer pergunta e um superpoder “hipnótico-tranquilizador” de acalmar crianças em restaurantes ou viagens longas. Enfim, a lista de poderes é muito extensa e cresce a cada dia com novos aplicativos e novos objetos conectados.

Nesse contexto de tantas mudanças, o varejo tradicional e o e-commerce estão prestes a iniciar uma grande transformação. Além de uma provável fusão completa entre on e off – o que aumentará enormemente a concorrência entre varejistas e marcas –, está ocorrendo o deslocamento do eixo de poder em direção aos consumidores que passam agora a ter mais controle sobre essa relação.

### **Três insights para aplicação imediata**

É necessário compreender plenamente esse fenômeno e começar a atuar desde já para iniciar processos internos de mudanças nas companhias buscando quebrar barreiras e construir pontes entre os mundos on-line e off-line. Isso é extremamente importante, não somente para varejistas, mas também para empresas que vendem por meio do varejo e para o varejo de serviços – como os fast-foods, os bancos, as escolas de idiomas, os salões de beleza, entre outros.

O primeiro insight está relacionado ao fim das fronteiras internas na gestão das empresas. Uma das questões mais difíceis na integração dos universos



FOTOS: LATINSTOCK

O Waze é um bom exemplo de aplicativo que mistura o on e o off. Afinal, enquanto dirigimos o carro no mundo off-line, enviamos informações sobre o trânsito para a comunidade existente no universo on-line. Uma coisa alimenta a outra

físico e digital de uma empresa de varejo – ou ligada ao varejo – são os seus processos internos, que tendem a ser separados entre on e off. Afinal, quando foram criados, separá-los fazia sentido.

Entretanto, torna-se cada vez mais inútil tentar classificar uma venda como proveniente do varejo físico ou do e-commerce. Hoje, é muito difícil determinar qual é a relevância de cada ambiente (on-line e off-line) em cada decisão de compra de um consumidor, independentemente de onde a transação foi concluída. As influências agora são múltiplas e sinérgicas.

Portanto, para ter sucesso nessa nova realidade, é preciso haver uma forte quebra de paradigma na operação das empresas, o que irá resultar na revisão e integração de equipes, processos, estoques, preços, metas e políticas de remuneração.

Somente a partir dessa mudança de *mindset*, é que clientes passam a poder comprar no site e retirar no

**Além da fusão entre on e off, também está ocorrendo o deslocamento do eixo de poder em direção aos consumidores que têm mais controle sobre as marcas**

ponto de venda físico (PDV), ou receber em casa e trocar na loja. Quando isso acontecer, o vendedor não deixará de ganhar comissão quando o cliente experimenta a loja inteira e depois compra pelo e-commerce, em casa, os franqueados não irão reclamar do franqueador que tenha uma operação de e-commerce e muitos outros problemas característicos deixarão de existir.

Segundo insight: mobile commerce é o novo “commerce”. Mesmo com todo o crescimento e a evolução do e-commerce nos últimos 20 anos, ele não acabou com o varejo tradicional, como se previa durante a “bolha” da internet no fim do século passado. No Brasil, o e-commerce representa somente 2% do total de vendas do varejo e nos Estados Unidos não chega ainda a 5% do total. Neste contexto, o m-commerce seria somente uma fração desse pequeno percentual.

É muito comum o entendimento de que m-commerce é o comércio realizado por meio de dispositivos móveis. Entretanto, este conceito a respeito do significado de m-commerce é equivocado. O comércio realizado por meio de mobile sites e aplicativos em celulares ou tablets é somente o bom e velho e-commerce realizado em outra tela.

Na verdade, o m-commerce deve ser visto como todas as possíveis interferências positivas de ferramentas e



SHUTTERSTOCK

Com o desenvolvimento da tecnologia, conquistamos superpoderes, como o cálculo infinito, a resposta para qualquer pergunta e um superpoder “hipnótico-tranquilizador” de acalmar crianças em restaurantes ou viagens longas

táticas de mobilidade no processo de compras de um consumidor, independentemente do canal de vendas. M-commerce é o comércio realizado sob a ótica do consumidor em movimento, esteja ele onde estiver.

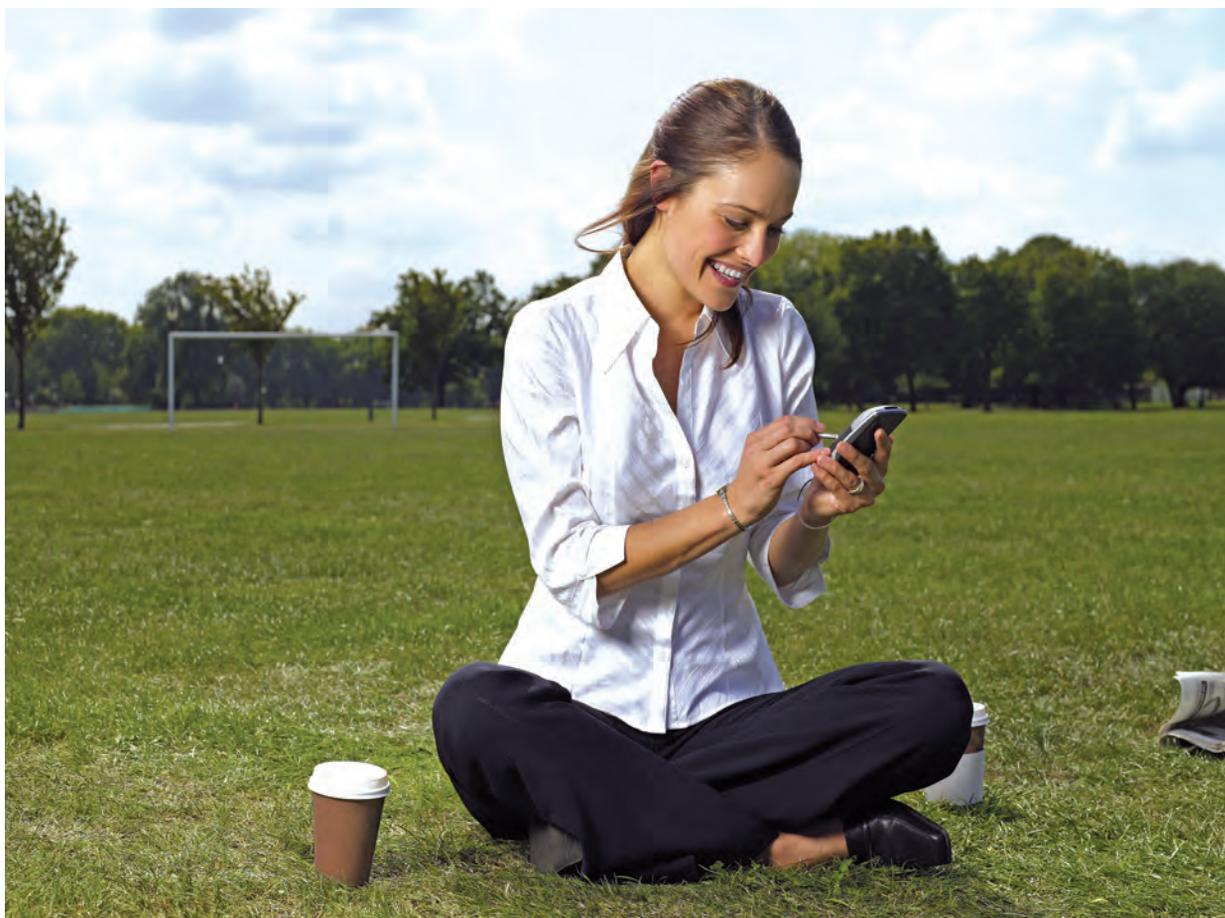
Por exemplo: cerca de 50% das buscas em mobile levam a uma compra no mundo real. Portanto, cuidar dos resultados de busca de um produto ou loja física no ambiente móvel é m-commerce. Do mesmo modo, geolocalização de lojas, promoções via SMS, cupons virtuais, comparação de preços no ponto de venda, identificar o produto para mostrar conteúdo multimídia e outros inúmeros artifícios à disposição do varejo são todas modalidades de m-commerce que precisam passar a ser dominados pelos varejistas que queiram se manter competitivos.

M-commerce é o que vai unificar e transformar para sempre o varejo tradicional e o e-commerce. Não haverá mais diferença ou fronteira entre ambos.

O terceiro insight é simples: as tecnologias estão disponíveis. Basta utilizá-las. Já existem vários exemplos de uso de uma série de tecnologias inovadoras que podem servir de inspiração para varejistas na área de serviços e empresas que vendem por meio do varejo.

A seguir, você confere quatro boas práticas que podem ser realizadas desde já por empresas de vários segmentos:

- **Reconhecimento de códigos de barra e embalagens** – com o uso desse *feature* dos smartphones é



LATINSTOCK

O comércio realizado por meio de sites e aplicativos em celulares ou tablets é o bom e velho e-commerce realizado em outra tela; já o m-commerce é o comércio realizado sob a ótica do consumidor em movimento, esteja ele onde estiver

possível dar a opção ao consumidor de realizar uma série de ações de seu interesse. Saber mais informações, adicionar o produto a uma lista ou carrinho de compras, comparar preços e compartilhar em redes sociais são algumas dessas opções e devem ser utilizadas para facilitar e acelerar o processo de compra, tanto no ponto de venda quanto no local de utilização e consumo do produto.

- **"Dar vida" a anúncios e catálogos** – ao fazer um anúncio no jornal ou imprimir milhares de catálogos e enviá-los aos clientes cadastrados, qualquer empresa deveria buscar criar uma conexão simples e prática entre os mundos on-line e off-line nessas peças, que

facilite o processo de compra e aumente a ligação com as marcas. Conteúdo multimídia, cadastramento em promoções, realidade aumentada e até mesmo a compra do produto com um clique são apenas algumas das alternativas possíveis de serem realizadas por meio de celulares e tablets.

- **Compras on-the-go** – cerca de 15% das vendas do Starbucks nos Estados Unidos já são realizadas por meio do seu aplicativo. As pessoas compram antes de chegar à loja e quando chegam somente retiram seu produto feito na hora, com rapidez e agilidade. De maneira análoga, mas com uma dinâmica diferente, a rede de supermercados Tesco implementou, no metrô



SHUTTERSTOCK

Nos Estados Unidos, cerca de 15% das vendas do Starbucks já são realizadas por meio do seu aplicativo. As pessoas compram antes de chegar à loja e no ponto físico somente retiram seu produto feito na hora, com rapidez e agilidade

da Coreia do Sul, painéis imitando gôndolas recheadas de produtos. Com seus smartphones os clientes podiam escanear as embalagens e realizar suas compras com praticidade, a caminho de casa.

▪ **Microlocalização** – com o auxílio dessa tecnologia (cujo maior expoente são os iBeacons, anunciados pela Apple há alguns meses), varejistas e empresas conseguem interagir com o consumidor baseado em sua posição dentro da loja e ambientes fechados com precisão de centímetros. Ofertas para quem passa na porta da loja, mais informações para quem se aproxima de determinados

**M-commerce é o que vai transformar para sempre o varejo tradicional e o e-commerce. Não haverá mais diferença ou fronteira entre ambos**



LATINSTOCK

O supermercado Tesco implementou no metrô da Coreia do Sul, painéis imitando gôndolas recheadas de produtos. Com um smartphone, o cliente pode escanear as embalagens e realizar suas compras a caminho de casa

produtos, *contactless payment* e até o mapeamento do movimento dentro das lojas são alguns dos recursos disponíveis para quem utilizá-la com propriedade.

### O que está por vir

Mesmo com todas as mudanças que já estamos vivenciando, a Revolução On-line & Off-line está apenas começando. É importante analisar, portanto, alguns dos impactos que serão sentidos nos próximos anos com a evolução de algumas tecnologias e a consolidação de algumas tendências.

Os dispositivos de *wearable computing* (computação vestível), por exemplo, nos permitirão já em 2015 pagar compras apenas aproximando o relógio Apple Watch a um POS. As impressoras 3D, por sua vez, tornarão possível a aplicação do conceito de “cauda longa” no varejo de produtos físicos, isto é, ampliar muito a disponibilidade de uma quase infinita variedade de produtos que tenham pouco giro sem que se tenha que manter estoques de cada um em cada ponto de venda.



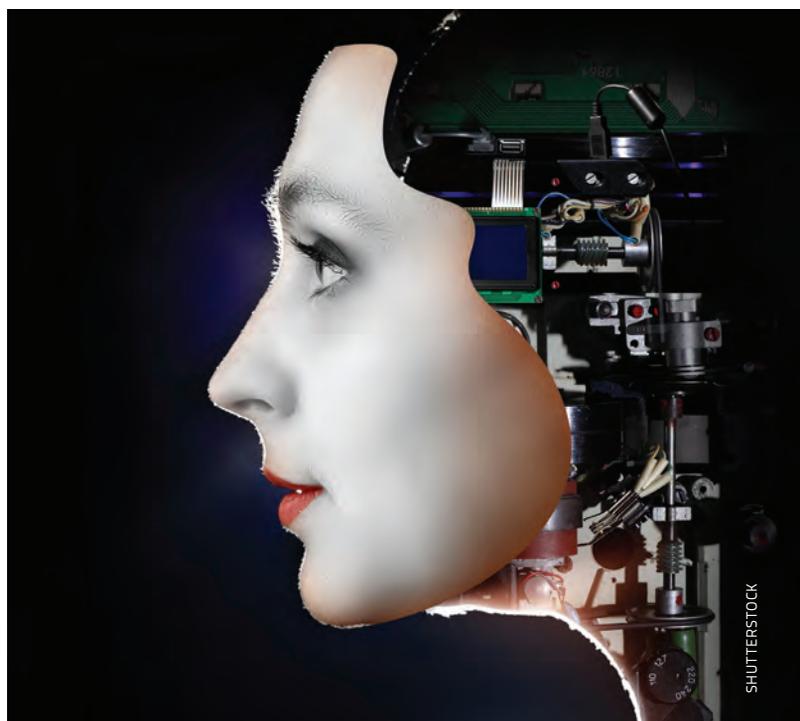
LATINSTOCK

**As impressoras 3D estão tornando viável a aplicação do conceito de “cauda longa” no varejo de produtos físicos. E já este ano será possível pagar as compras apenas aproximando o relógio Apple Watch a um POS**

A evolução da inteligência artificial possibilitará um atendimento (quase) humano realizado por meio de máquinas, o que deverá eliminar a espera por atendentes em call centers. Já a realidade virtual, quando implementada em sua plenitude, poderá situar consumidores “dentro” de qualquer loja fazendo compras como se estivessem no mundo real.

Em termos de logística, o maior impacto deverá ser a adoção cada vez maior do transporte autônomo (drones e *self-driving vehicles*), acelerando e barateando entregas em qualquer ponto do planeta. E o volume astronômico de dados que todas essas novas tecnologias irão gerar exigirão uma enorme evolução na capacidade das empresas em dominar as técnicas de big data.

A tecnologia, em geral, sempre evolui mais rápido do que a mudança de hábito das pessoas. Isso tem de ser levado em consideração em qualquer plano de implementação de inovações. Mas a curva de adoção que normalmente começa lenta, em determinado momento sofre uma inflexão e se acelera rapidamente.



SHUTTERSTOCK

**A evolução da inteligência artificial possibilitará um atendimento (quase) humano realizado por meio de máquinas, o que deverá eliminar a espera por atendentes em call centers**

Empresas competitivas não somente se antecipam a essa inflexão, mas principalmente buscam evoluir seriamente ou alterar seus modelos de negócio e não somente construir cases “bonitos” para inscrever em prêmios de publicidade. Ainda assim, para que a mudança ocorra mais rapidamente, é importante preparar funcionários e incentivar clientes a alterar comportamentos. É preciso estimular e dar recompensas, incansavelmente.

A última grande inovação do varejo foi a criação do e-commerce, mas isso não se compara, em termos de profundidade e complexidade, com as transformações em curso agora. Para fazer diferente e melhor, as empresas envolvidas com o varejo não deverão ter medo de inovar, errar e aprender com seus erros.

---

**Ricardo Longo**

CEO da Onoffre Consulting e professor da disciplina de mobile marketing do MBA de marketing digital da ESPM





# Integração de canais: a fórmula que dá poder ao omni-channel

*Entenda como funciona o novo conceito do varejo mundial e aprenda como promover uma real integração dos canais de venda e promoção, desde as lojas físicas até o e-commerce, sem esquecer dos smartphones*

Por Edison Audi Kalaf

**U**m consumidor entra em uma loja de eletroeletrônicos em um shopping center e pergunta a um dos vendedores detalhes sobre um produto de seu interesse. O vendedor, que tem grande conhecimento sobre o assunto, discorre sobre o produto específico e o compara com os concorrentes. O cliente negocia preço e condições, e o vendedor procura encontrar um bom negócio para ambos. O cliente agradece, diz que vai pensar e deixa a loja levando um cartão do vendedor. Depois de passear pelo shopping, o consumidor vai para casa e realiza a compra do eletroeletrônico, sugerido pelo vendedor, por meio do site de e-commerce de uma loja concorrente. Quem não protagonizou ou viu este roteiro acontecer nas melhores lojas do mundo?

Globalização, melhor distribuição de renda, forte competição, grande complexidade dos relacionamentos e das operações, rápida evolução e obsolescência tecnológica, maior expectativa de vida... Esses fatores tornam o ambiente de negócios bastante desafiador para organizações de qualquer segmento.

SHUTTERSTOCK

O varejo, intimamente dependente do comportamento e hábitos das pessoas, é um dos segmentos mais impactados por rápidas mudanças. E isso torna o entendimento dos hábitos do consumidor e a adaptação a uma nova e mutante realidade extremamente relevantes para a condução e o sucesso nos negócios.

As facilidades e os novos meios de comunicação transformaram o consumidor nos últimos anos. Assim, o cliente do século 21 utiliza cada vez mais as ferramentas de comunicação à sua disposição, tende a comprar tanto on-line quanto off-line e dá grande atenção às opiniões de outros sobre produtos e serviços. Ele também colabora ao explicitar, nesses mesmos canais, as suas experiências e responder favoravelmente a experiências de compra mais interativas e customizadas às suas preferências.

O consumidor de hoje não apenas compra: ele pesquisa com mais profundidade, avalia com maior critério e interage em suas redes sociais expondo sua experiência e percepção sobre os produtos e serviços adquiridos. Logo, a história contada no início deste artigo é cada vez mais comum e transforma as lojas de varejo em verdadeiros showrooms com altos custos e poucas vantagens competitivas.

Nesse cenário, o varejista, que buscava o ponto ótimo em uma previsibilidade genérica que otimizava a “venda”, agora deve personalizar a oferta, aumentando a chance de compra pelo consumidor, que passa a ser o personagem principal do processo.

Corroborando esse cenário, uma pesquisa da Forrester Research, feita em junho de 2014, aponta que mais de 50% dos consumidores fazem suas compras utilizando canais variados; aproximadamente 78% dos consumidores consideram indicações para as suas compras; e mais de 48% dos consumidores utilizam smartphones para compras.

## Omni-channel

A adaptação do varejo à realidade que se apresenta passa pela real integração dos canais de venda e promoção: lojas físicas, e-commerce, quiosques, catálogos, smartphones, PDVs. A essa integração de estoques, do processo de vendas, do processo de entrega, de promoções, do CRM e da tecnologia entre os diversos canais dá-se o nome de omni-channel.

A integração do planejamento, o marketing e especialmente o compartilhamento dos estoques permitem que a experiência de compra seja similar em qualquer canal. O preço praticado pode ser o mesmo, evitando os desequilíbrios advindos dos descontos oferecidos pelo e-commerce, que são pouco realistas para lojas físicas, mas comumente exigidos pelos consumidores.

O conhecimento sobre as preferências do consumidor permite a oferta customizada e focada em todos os canais, garantindo a oportunidade de *up-selling* e *cross-selling* em qualquer interação com o cliente. E toda e qualquer interação aperfeiçoará o conhecimento do varejista sobre esse consumidor, garantindo o crescimento contínuo de sua capacidade de relacionamento. Nesse aspecto, novas tecnologias já em uso podem ainda sugerir ao consumidor as melhores combinações de produtos ou serviços e promoções especiais baseados em seus gostos pessoais. Essas sugestões podem ser realizadas por meio de aplicativos (apps) para smartphones, e-mail marketing, SMS ou ainda pelo próprio lojista quando da presença do cliente na loja física.

Com a integração proporcionada pelo omni-channel, a entrega do produto pode ser realizada de diversas maneiras: na própria loja física; por frete, caso a compra ocorra no meio eletrônico; ou ainda utilizando o conceito de *pick up store*, que são locais onde o próprio cliente busca sua compra, qualquer que seja o canal de compra. Assim,

### PREVISIBILIDADE GENÉRICA

#### FOCO: VAREJISTA

- Ter o produto certo
- Praticar o preço adequado
- No lugar certo
- Na hora certa

### PERSONALIZAÇÃO

#### FOCO: CONSUMIDOR

- Oferecer a interação adequada
- Com a conveniência adequada
- Ao gosto do consumidor
- A qualquer hora



SHUTTERSTOCK

**Estudo da Forrester Research, feito em junho de 2014, aponta que mais de 50% dos consumidores realizam suas compras utilizando canais variados**

evitam-se os custos de frete tanto para o cliente quanto para o varejista e em certos casos ganha-se o tempo da entrega, caso o bem já esteja disponível no local.

Com o estoque compartilhado entre os canais é possível otimizar o processo de compra ou fabricação, reduzindo os custos de estoques e logística. Além disso, otimiza-se ainda o processo de vendas, permitindo a comercialização de produtos não necessariamente presentes em estoques locais, mas em um estoque virtual (o próprio estoque compartilhado). Dessa forma, o lojista não perde a venda por não ter o produto escolhido pelo consumidor imediatamente, utilizando o estoque virtual como no e-commerce e fazendo a entrega ou mesmo a busca do produto pelo cliente nas *pick up stores*. Esse estoque virtual reduz a ruptura de vendas e o custo de estoques, aumenta a satisfação dos clientes e tem impacto positivo para o varejista.

Outras inovações no varejo podem ser facilitadas no modelo proporcionado pela integração entre o CRM e os processos operacionais de venda, como a inteligência e a logística para vendas e entregas recorrentes no varejo. Dessa forma, produtos mais “comoditizados” podem ser enviados recorrentemente em contratos de longo prazo e cuja previsibilidade pode garantir grandes ganhos sobre o custo de estocagem e logística em toda a cadeia de suprimentos.

## **Tecnologia e marketing**

Naturalmente, os avanços tecnológicos são as principais alavancas para a integração proporcionada pelo omni-channel. Destacam-se nesses avanços o ganho de velocidade e qualidade no acesso à internet, a sua utilização como meio de comunicação e a integração das pessoas por meio das redes sociais. De fato, sem a tecnologia atual não seria possível proporcionar um estoque virtual, a integração logística, a identificação das preferências dos consumidores, a oferta de produtos e serviços focada nessas preferências, a entrega de produtos em *pick up stores* e a venda recorrente no varejo, entre outras possibilidades presentes e futuras.

Porém, é importante observar que omni-channel é um conceito de marketing e que a tecnologia é apenas suporte para sua operacionalização. Com o omni-channel, o e-commerce deixa de ser um concorrente para as lojas físicas e passa a ser um aliado para gestão inteligente de estoques e redução da ruptura de vendas. As campanhas de marketing passam a ser integradas entre os canais, e a experiência para o consumidor é única, aumentando as possibilidades de *up-selling* e *cross-selling*.

Os novos modelos de negócios e as tendências do varejo apontam o omni-channel como uma importante ferramenta de otimização de custos, aumento do tíquete médio, fidelização, propensão de compra e satisfação dos consumidores modernos, cujo comportamento mostra a necessidade de customização de ofertas a partir de suas preferências, o que pode trazer grande diferencial competitivo para o varejista.

---

**Edison Audi Kalaf**

Sócio da Opus Software e diretor da área de varejo de serviços da Linx S.A.



## Leslie Hand

**Formação:** fez psicologia na Universidade da Pensilvânia (EUA) e MBA em tecnologia, operações e gerenciamento da cadeia de valor no Massachusetts Institute of Technology (MIT)

**Atuação:** vice-presidente do IDC Retail Insights, unidade de negócios do IDC que realiza pesquisas globais na área de varejo

**Carreira:** tem 28 anos de experiência no segmento varejista, atuando em companhias de pequeno, médio e grande portes. Na década de 1980, trabalhou na área de TI de empresas como Dart Group, Trak auto, Crown Books e Shoppers Food. Em 1991, assumiu o posto de diretora de sistemas de informação na Total Beverage, de onde saiu sete anos depois para assumir a diretoria da Cosmetic Center. Em 1999, ingressou na Ahold USA e lá ficou até 2008, quando foi para o IDC como diretora de pesquisa. Desde agosto de 2014 ocupa o posto de vice-presidente da área de varejo do instituto

# Desembarque na terceira plataforma

**A** literatura acadêmica de negócios sempre enfatizou o papel da indústria do consumo como o principal motor de inovação em produtos e serviços na economia. O varejo, em sua relação umbilical com o consumidor, historicamente esteve a reboque das novidades trazidas pelos fabricantes ao mercado. Esse jogo, no entanto, está prestes a mudar.

O conceito de omni-channel transformou de maneira definitiva a relação entre lojistas, fornecedores e clientes, em uma corrida por mais eficiência, conveniência e oportunidades de negócio. Por trás desse movimento está o desembarque definitivo das grandes redes de varejo na chamada Terceira Plataforma: tecnologia da informação, mobilidade, mídias sociais e big data.

De acordo com o International Data Corporation (IDC), um dos mais importantes institutos de pesquisa de mercado do mundo, os 250 maiores varejistas globais pretendem implementar modelos de governança em TI baseados em soluções para omni-channel. A multicanalidade, segundo o instituto, tornou-se a prioridade máxima para os CIOs (Chief Information Officer) dessas companhias em 2015.

Na prática, o omni-channel está promovendo a convergência do varejo convencional e eletrônico, numa escala muito maior de competição, que passa pelas redes sociais, vendas por smartphones e outras modalidades de canais de venda direta. Ficou cada vez mais difícil ignorar qualquer uma dessas pontas, seja no mundo físico, seja no virtual. Redes tradicionais precisam se adaptar às novas tecnologias, sob o risco de serem engolidas por novos competidores, como a Amazon. Esta, por sua vez, já sinalizou que pretende abrir lojas físicas num futuro próximo.

O grande desafio é o custo dessa integração. "Omni-channel é como uma cebola: cada canal corresponde a uma camada que se sobrepõe à outra, só que é impossível chegar até o centro sem chorar", compara Leslie Hand, vice-presidente para a área de varejo do IDC. Os resultados, porém, são animadores. Segundo o IDC, novas ferramentas de marketing analítico resultarão no aumento de até 5% das vendas para 25 das 250 maiores cadeias pesquisadas já neste ano. Entre prós e contras, Leslie garante que a multicanalidade veio para ficar e será boa tanto para o comércio quanto para os consumidores.

Por Arnaldo Comin

Foto: Divulgação

**Arnaldo** – *Como as grandes cadeias de varejo americanas encaram a expansão do conceito de omni-channel? Elas o consideram como vantagem competitiva ou como fator de expansão dos negócios por meio da abertura de novos segmentos no mercado?*

**Leslie** – O omni-channel se tornou uma pré-condição para entrar no jogo. Ele é a base para se alcançar o sucesso competitivo no varejo. Dito isto, eu acredito que a maioria das redes varejistas adotou modelos de omni-channel, não só como diferencial de negócios, mas porque ele realmente se tornou necessário para continuar no mercado. E aquelas empresas que investiram em técnicas efetivas de vendas por meio de diversos canais são as que estão conseguindo se destacar. Sejam competidores tradicionais ou novos negócios.

**Arnaldo** – *Muitos estudos e relatórios do IDC apontam 2018 como horizonte de mudanças. Sob o ponto de vista das grandes cadeias de varejo, o que estará acontecendo no segmento nesta ocasião? Nos próximos quatro anos, o varejo terá reforçado a sua posição entre os fornecedores? O mercado total terá sido ampliado pela criação de mais oportunidades de compra por meio da chamada Terceira Plataforma?*

**Leslie** – O que vai acontecer é que os varejistas irão convergir cada vez mais os serviços das redes físicas e on-line. O que veremos serão modelos que transcendam as fronteiras tradicionais, criando uma nova experiência para o consumidor. Nesse sentido, o big data assume um papel crucial, porque permite

que o revendedor ofereça diretamente ao cliente aquilo que ele quer comprar. Ele ajuda o varejo a tomar decisões estratégicas sobre produtos, a contextualizar a venda. O consumidor passa a ser visto como indivíduo e não mais como parte de um segmento social ou categoria. A mobilidade também irá mudar bastante o conceito atual de varejo, primeiro porque o consumidor é cada vez mais “móvel” e, segundo, pelas possibilidades que essa mobilidade oferece dentro das próprias organizações. Com os recursos proporcionados pelos smartphones, as empresas podem ampliar sua gama de serviços e acelerar o processo de convergência entre os diferentes canais de vendas existentes hoje. Com a quantidade de informações que circulam pelas plataformas móveis, fica mais fácil para o lojista oferecer mais produtos que sejam de interesse do seu cliente.

**Arnaldo** – *Qual é a evolução do investimento em big data no varejo hoje? De que forma isso está impactando nos canais de vendas e nas estratégias de marketing omni-channel?*

**Leslie** – Os maiores varejistas já possuem um volume gigantesco de dados há muito tempo. O que eles não tiveram até agora foi sucesso em traduzir essa informação na forma de “insights” que permitissem

a entrega de um melhor serviço ao cliente. No fim das contas, big data está menos relacionado ao volume de dados, mas à capacidade de reagir em um período mais curto à demanda e aos interesses dos consumidores. Como eu faço para que o cliente encontre o que está procurando de maneira mais assertiva? Como eu apresento o produto para a pessoa certa, na hora certa? Essas são as respostas que as empresas estão buscando.

**Arnaldo** – *Podemos dizer que o varejo está mais avançado em big data do que outros setores, como a indústria?*

**Leslie** – Eu creio que sim. Isso acontece porque o varejo possui dados de clientes há muito mais tempo e já tem essa consciência prévia do valor que essa informação tem no processo de venda. A revolução em curso agora vem do fato de que a tecnologia disponível permite que o varejo implemente aquilo que já pretendia há muito tempo, a um custo cada vez menor. Essa mudança também tem uma função muito importante na gestão dos negócios, pois aumenta a capacidade de planejamento e ajuste da demanda, criando um fluxo melhor em diferentes canais de vendas. Um dos grandes problemas do omni-channel até aqui foi a integração da estrutura física com as plataformas on-line e móveis.

**As redes varejistas adotaram modelos de omni-channel não só como diferencial de negócios, mas porque ele realmente se tornou necessário para elas continuarem operando no mercado**



**Estudos do IDC apontam que, em 2018, metade dos consumidores globais irá interagir com serviços baseados em sistemas de computação cognitiva**

No fim do dia, o maior desafio era garantir a entrega do produto para o cliente. Coordenar os estoques das lojas e do comércio eletrônico era, até agora, um processo não muito “limpo” [em termos de informação]. Com as novas tecnologias, esse gerenciamento começa a ser efetivo.

**Arnaldo** – Por outro lado, no futuro, as margens de rentabilidade tendem a cair devido à competição mais feroz originada no comércio virtual? O que apontam os estudos do IDC?

**Leslie** – O mercado está mudando significativamente e, sem dúvida,

isso aperta as margens. Porém não creio que haverá uma perda substancial da rentabilidade, pois o ponto principal do omni-channel é a reorganização do setor como um todo. Numa etapa inicial de implementação, as novas plataformas são mais caras. Mas, em longo prazo, isso se reverte. Então, se por um lado a competição está aumentando os custos de integração, por outro as empresas estão conseguindo melhorar seus processos com fornecedores e soluções logísticas. Toda a cadeia se torna mais eficiente e há um ganho importante de transparência nisso. Ficou mais fácil comprovar

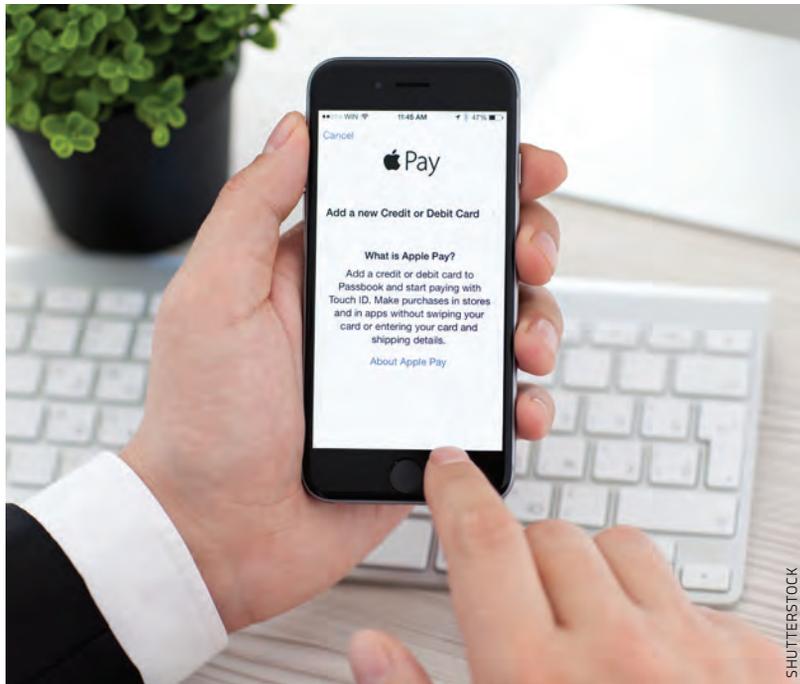
que determinado produto de um fornecedor tem realmente o melhor preço e se um determinado serviço é o melhor disponível para a necessidade do lojista. Em resumo, muita coisa vai mudar nos próximos anos na relação entre varejo e fornecedores. O resultado é que o modelo de negócios está em transformação e não necessariamente vai resultar na queda de margens para as empresas.

**Arnaldo** – Como isso afeta o negócio na ponta do consumidor?

**Leslie** – O fato é que hoje qualquer pessoa pode se tornar um varejista. O nível de competição mudou. Até então, as redes se concentravam em desenvolver um modelo que dava resultado e replicava-o indefinidamente. Agora, o ambiente é muito mais complexo. Você tem as lojas físicas, o site, o celular, os agregadores [Amazon, eBay], as redes sociais. É um processo em constante mudança que exige outra abordagem estratégica. As empresas precisam ser muito mais ágeis e flexíveis.

**Arnaldo** – Como as mídias sociais estão mudando o varejo?

**Leslie** – Elas se transformaram em uma das fontes mais importantes de informação sobre o consumidor. Com elas é possível saber o que e como o consumidor quer comprar e ajudam a formar tendências de consumo e comportamento. Com a expansão do big data, elas assumirão um papel fundamental para a melhoria da customização de serviços para os clientes, tão importante quanto os dados “reais”.



**Em 2014, a Apple lançou um sistema de pagamento mobile com alcance limitado. Desenvolver uma solução para milhões de pessoas é o grande desafio**

**Arnaldo** – *E qual será o peso das lojas nas redes sociais dentro do contexto do varejo eletrônico?*

**Leslie** – Eu acredito que elas irão crescer, mas serão apenas mais uma forma de se comprar. No fundo, estamos falando da integração de diversas plataformas. As pessoas comprarão por um aplicativo do celular, por uma rede social e por outras plataformas de entrega por demanda. Mas isso não irá diminuir o peso que os sites tradicionais de varejo têm hoje no mercado.

**Arnaldo** – *O que o futuro reserva para os pequenos e médios varejistas? Eles perderão ainda mais competitividade ou conseguirão adaptar-se às exigências do omni-channel?*

**Leslie** – Eu gosto de imaginar que o pequeno varejo pode, sim, ter sucesso em seu modelo de negócios. Ele pode não ter os volumes das grandes redes, mas conhece mais de perto os seus clientes. Com isso, pode ter outra abordagem com o seu público por meio do comércio eletrônico e das redes sociais. Enquanto ele permanecer muito próximo do consumidor e mantiver seus custos baixos, será competitivo. O grande diferencial desse segmento é a relevância. No momento em que as pessoas buscam uma relação mais individualizada, será cada vez maior a quantidade de consumidores que preferirão fazer suas compras no pequeno lojista, evitando a impessoalidade das grandes redes.

**Arnaldo** – *Muitos comércios locais estão abrindo serviços de e-commerce, enquanto outras lojas on-line começam a investir em espaços físicos, seja num formato de showrooming ou lojas de fato. O conceito de omni-channel é uma tendência inevitável também para os pequenos?*

**Leslie** – Há um grande número de varejistas investindo em canais on-line. Isso primeiro aconteceu como uma estratégia defensiva, mas hoje essa tendência está mais associada a oportunidades de negócios, uma vez que as vendas on-line, em muitas situações, crescem mais rápido do que as nas lojas físicas, ainda que em menor volume. Por outro lado, a própria Amazon já anunciou que pretende abrir estabelecimentos convencionais. O fato é que a loja física cobre lacunas de distribuição de maneira muito efetiva para o consumidor. Dependendo do tipo de produto, ela continua exercendo um poder muito grande de atração para os clientes. Essa soma de fatores faz com que o omni-channel atraia competidores de origens totalmente diferentes. Para um grande varejista on-line, a rede física pode ser uma ferramenta a mais para a entrega dos serviços de que já dispõe, como a compra pela internet e entrega na loja, ou vice-versa.

**Arnaldo** – *Será inevitável que os pequenos varejistas se integrem a grandes plataformas como eBay e Amazon?*

**Leslie** – Hoje há milhões de varejistas no mundo, então será inevitável um processo de consolidação na maioria dos segmentos. Em alguns mercados a competição é tão feroz que não será possível sustentar tantas empresas.

A consolidação funcionará como uma estratégia de defesa, e muitas companhias serão engolidas nesse processo. Por isso os varejistas precisam adaptar seus modelos de distribuição. Por outro lado, quando se investe em um modelo omni-channel, há vantagens em se competir em diferentes plataformas, dispondo seus produtos em vários canais, como os grandes varejistas on-line. Muitas marcas estão começando a fazer isso. É como se o omni-channel fosse uma cebola e cada canal fosse uma camada, uma se sobrepondo à outra. O problema é que não se consegue chegar até o miolo sem chorar (risos).

**Arnaldo** – *Entre prós e contras, o omni-channel será bom ou ruim para a maioria do varejo?*

**Leslie** – Será bom, mas não é um processo fácil. Ele é mais simples para companhias mais jovens, que não convivem com a complexidade das estruturas desenvolvidas ao longo dos anos e que agora não se ajustam mais ao ambiente de competitividade que temos hoje. A questão dramática é a velocidade da evolução tecnológica no mercado. Grandes redes, que quatro anos atrás não se dispuseram a investir na reformulação profunda de suas plataformas on-line, adaptando o que já existia, ficaram muito para trás daquelas que apostaram em novas tecnologias

de base. Por isso, quem continuar a repetir os erros do passado e não se preparar para as mudanças que o omni-channel proporcionará no futuro, não conseguirá sobreviver.

**Arnaldo** – *Para os países emergentes, como o Brasil, onde a infraestrutura de distribuição é menos eficiente que nos Estados Unidos, o que se pode esperar que aconteça a partir do desenvolvimento do omni-channel em escala global?*

**Leslie** – Os pré-requisitos para operar cadeias de varejo omni-channel em diferentes países são bastante complexos. É preciso considerar uma enorme diversidade de questões regulatórias, fiscais, de contratação de mão de obra e *compliance* na venda de produtos. Há ainda a questão das diferenças culturais que pesam muito no estabelecimento de um modelo global. Mesmo assim, os grandes grupos passaram a atuar em áreas geográficas mais abrangentes, pois isso se constitui em uma oportunidade de mercado importante. Sem dúvida, o Brasil está inserido nesse contexto entre os maiores mercados com potencial para se fazer negócio. O que está ocorrendo é o surgimento de empresas capazes de oferecer soluções integradas para até 25 ou 30 países, dando suporte à expansão das redes de varejo nessas questões estratégicas. Então, eu acredito que as empresas que estão se preparando

para essa expansão precisam se preocupar com um sistema de suporte, sobretudo tecnológico, que seja capaz de lidar com essas diferenças de mercado. Esse desafio é ainda maior para companhias menores, que estão começando a se internacionalizar.

**Arnaldo** – *O IDC prevê que 60% do varejo omni-channel em 2016 terá soluções de pagamento mobile. Esse processo não está lento demais, considerando a rápida massificação dos smartphones em todo o mundo?*

**Leslie** – O sistema de pagamento é um desses temas muito complexos para o varejo, porque envolve todo um ecossistema de fornecedores. São os bancos, as empresas de telecomunicações, os fabricantes de aparelhos, desenvolvedores de softwares, todos estão no meio do processo. E, obviamente, todos querem tirar a sua fatia dele. A Apple foi a primeira empresa a conseguir oferecer uma tecnologia de pagamento mobile que fosse capaz de resolver a todos esses problemas. Ainda assim, o alcance é relativamente limitado. É um imenso desafio oferecer uma solução integrada para milhões de pessoas com essa rede tão grande de bancos, operadoras de cartão, empresas de telefonia etc. Esse foi um dos problemas encontrados pelo Google Wallet, por exemplo. De todo modo, eu acredito que a Apple tenha aberto o caminho para se encontrar o modelo ideal, assim como o fez com o iPod e o iPhone. A partir daí, o resto do mercado começa a buscar soluções que possam atender a um número muito maior de clientes, integrando, de maneira mais efetiva, todos os atores do mercado.

**A revolução em curso vem do fato de que a tecnologia disponível permite ao varejo implementar aquilo que já tinha em mente há muito tempo, a um custo cada vez menor**

# Os mil e um canais de vendas do Alibaba

*Desempenho de gigante varejista amplia ainda mais o conceito do omni-channel ao utilizar a tecnologia para criar um canal de vendas que apresenta uma combinação até então inimaginável: todas as lojas físicas integradas em uma única plataforma de comércio on-line*

Por Anna Gabriela Araujo

Bolsa de Valores de Nova York ganha as cores e o logotipo do Alibaba Group, antes do IPO da empresa, que foi realizado no dia 19 de setembro de 2014





NEW YORK STOCK EXCHANGE

Embrace Change

淘宝网  
Taobao.com

Integrity

天猫 Tmall.com

Passion

Alibaba.com  
阿里巴巴集团  
aliyun.com

Commitment

NYSE welcomes

Alibaba Group  
阿里巴巴集团

LATINSTOCK

**N**o ano passado, o IBM Institute for Business Value (IBV) realizou uma pesquisa com 30.554 consumidores presentes em 16 países para avaliar como a disseminação do conceito do omni-channel (multicanal) está ocorrendo no mundo. A conclusão do estudo é a de que a loja física ainda lidera a preferência de compra dos entrevistados, mas o percentual de consumidores que realizam compras pela internet não para de crescer. De acordo com o IBV, a porcentagem de pessoas que fizeram sua última compra em uma loja física foi reduzida de 84% para 72%, em 2012. Por outro lado, o canal on-line ampliou sua participação nos hábitos de compra da população, passando de 14%, registrado no último levantamento, para os atuais 27%.

Grande parte desse crescimento está associada ao bom desempenho de negócios, como o Alibaba Group, o gigante chinês que surgiu em 1999, no apartamento do empreendedor Jack Ma. Na ocasião, ele decidiu lançar uma plataforma de e-commerce para ajudar as empresas chinesas a encontrarem clientes no exterior. A empresa foi constituída seguindo uma premissa semelhante à famosa história de Alibaba, que, na visão de Jack Ma, era um jovem disposto a ajudar os outros. “Se um varejista americano estiver à procura de um fornecedor de chinelos de algodão na China, ele pode procurar no Alibaba.com. Se um produtor chinês de botões quiser exportar para a Coreia do Sul, ele pode anunciar no site”, costumava explicar o empreendedor, no início do projeto, que contou com a ajuda da tecnologia para promover a união do varejo físico com o comércio on-line.

Quando esse “atacado virtual” começou a faturar alto, Jack Ma ampliou seu negócio com a criação de um site voltado ao consumidor final, visando competir com o eBay. Assim, em 15 anos, o Alibaba tornou-se responsável por 80% de todo o comércio on-line realizado na China, com a negociação de mais de US\$

150 bilhões em mercadorias por meio de sites como o AliExpress, o Taobao, o Tmall e o Juhuasuan. Com o crescimento dos negócios, a companhia também se ramificou em áreas como investimentos financeiros e pagamentos eletrônicos, visando figurar entre os líderes da próxima onda do varejo: o mobile commerce. “Acreditamos que os canais de vendas on e off-line não competem entre si. Na verdade, para nós, o e-commerce pode ser um complemento dos canais de vendas off-line”, comenta Joe Yan, diretor de operações globais e expansão estratégica do Alibaba Group, em entrevista exclusiva para a *Revista da ESPM*. “A AliExpress, por exemplo, possui uma grande variedade de produtos que normalmente não estão disponíveis para os consumidores brasileiros. Dessa forma, o nosso foco é oferecer uma opção aos consumidores do Brasil, que estão em busca de produtos únicos para o próprio consumo, itens exclusivos para sua casa e também para os seus familiares.”

Com essa filosofia, o Alibaba tem permitido aos compradores do mundo inteiro encontrar o produto certo para a sua necessidade, em termos de preço, quantidade e variedade, em um novo canal híbrido, que orbita entre o mundo físico e o ambiente virtual.

Yan ressalta que esse “negócio da China” é formado por um grupo de plataformas – cada qual com uma especialidade – que atendem a diversos públicos. “Nosso objetivo é proporcionar uma experiência de compra impecável para os clientes. Para tanto, buscamos opções de pagamento seguras e convenientes para os compradores e trabalhamos com operadores de logística locais para ajudar a reduzir os prazos de entrega”, comenta o diretor de operações globais e expansão estratégica do Alibaba Group. “A nossa prioridade é simplificar cada vez mais o uso de nossas plataformas, como o AliExpress – que é a mais conhecida no Brasil. E isso inclui todos os aspectos: desde adequar a plataforma ao idioma e aos hábitos locais, até o frete e as devoluções de produtos.”

**Os canais de vendas on e off-line não competem entre si. Na verdade, o e-commerce pode ser um complemento dos canais de vendas off-line**

### Varejo self-service

Hoje, quando o assunto é omni-channel, o grupo chinês figura como a solução definitiva para atender o novo consumidor multicanal, que tem o varejo ao alcance das mãos, mais precisamente a um toque de seus dedos!



LATINSTOCK

Apresentação dos resultados do último festival do dia 11 de novembro, que registrou a venda de US\$ 9,3 bilhões em produtos nas várias plataformas do Alibaba Group, como AliExpress, Taobao Marketplace e Tmall.com

É o que mostra o estudo sobre o consumidor global do IBV, sobre o que os consumidores esperam do varejo no século 21: uma consistência de preços entre os diversos canais de compras; capacidade de enviar os itens que estão fora de estoque na loja, diretamente para a casa do cliente; opção para acompanhar todo o status de uma ordem de compra; sortimento de produtos em todos os canais; e possibilidade de retirar e devolver as compras on-line na loja física.

Ao analisar os três métodos de contato utilizados pelos varejistas para se conectar com esse público – mídia social, ferramentas de localização e mobile –, a

pesquisa detectou quatro grupos distintos de consumidores: o tradicional – que é composto por 19% dos entrevistados e não utiliza tantos recursos tecnológicos durante a compra; o de transição (40%), que usa a tecnologia para realizar pesquisas e coletar informações; o *tech-intrigued* (29%) – ou curioso –, que usa os recursos disponíveis para realizar compras on-line; e o *trailblazer* (12%) – também conhecido como pioneiro –, que utiliza todo tipo de tecnologia para verificar preços, encontrar determinada mercadoria, ler opiniões a respeito do produto, acompanhar seus pedidos e até fazer a avaliação on-line do varejista. Embora em menor quantidade, o grupo dos *trailblazers* é mais ágil, exigente e influente, além de querer controlar o processo total de compra. “Dos quatro grupos relacionados, classificamos os *trailblazers* como os consumidores do futuro, que já estão desbravando



LATINSTOCK

**Jack Ma, que, em 1999, criou uma plataforma de e-commerce para ajudar as empresas chinesas a encontrarem clientes no exterior. Em 15 anos, o Alibaba tornou-se um dos maiores grupos de varejo do mundo**

o caminho para a nova era do varejo self-service”, conclui o estudo da IBM.

É esse consumidor pioneiro que o Alibaba Group está apostando todas as suas fichas. “Como os smartphones estão ficando cada vez mais populares, queremos incentivar os nossos compradores a migrar do PC para o celular. Nesse sentido, os esforços do Alibaba incluem melhorias nas nossas opções de pagamento móveis, a introdução de aplicativos localizados e a incorporação de promoções de marketing nesses aplicativos”, afirma Yan. Tais estratégias parecem ser validadas pelo levantamento da IBM, que também avaliou os impactos das mídias sociais no consumo mundial e verificou que 53% dos entrevistados visitam sites múltiplas vezes

por dia, enquanto em 2012 esse número representava 45%. Outros 30% dizem ter o hábito de postar, em redes sociais, comentários sobre itens comprados, comparado com os 23% da pesquisa anterior.

A boa notícia é que, de acordo com a pesquisa da IBM, o efeito *showrooming*, que pode transformar as lojas físicas em meras vitrines e provadores, não aparece como o principal motor do crescimento no canal on-line. Isso porque a maioria dos consumidores entra direto na internet para realizar suas compras on-line, em vez de visitar primeiro uma loja física.

Um exemplo desse comportamento foi observado no Festival de Compras, que o Alibaba realizou no dia 11 de novembro de 2014, durante o chamado Dia dos Solteiros. “Em um dia, o festival registrou a venda de US\$ 9,3 bilhões em produtos nas várias plataformas de e-commerce do Alibaba Group e de suas afiliadas, incluindo a AliExpress, Taobao Marketplace, Tmall.com, Juhuasuan e Alipay”, avalia o executivo chinês.

## COMPARATIVO DE VENDAS

### FESTIVAL DE COMPRAS 11.11

Organizado anualmente pelo Grupo Alibaba em 11 de novembro, o Festival de Compras 11.11 é a maior promoção de 24 horas de vendas on-line do mundo

### BLACK FRIDAY (EUA)

A Black Friday – o dia após o feriado de Ação de Graças nos EUA – é um evento de compras para canais de varejo on-line e off-line.

GMV (VOLUME DE MERCADORIA BRUTO) EM 2014:

**US\$9,3 bi**

Grupo Alibaba  
venda

VOLUME DE VENDAS ON-LINE EM 2014:

**US\$2,4 bi**

mais de 4.200  
pontos nos EUA

### FESTIVAL DE COMPRAS 11.11

**57,7%**

Crescimento do volume de vendas ano a ano

**217**

países e regiões  
participantes

**42,6%**

Transações feitas por celular (porcentagem do número total de transações)

### BLACK FRIDAY (EUA)

**26%**

Crescimento das vendas on-line ano a ano

**1**

país  
participante

**28,2%**

Transações feitas por celular (porcentagem do número total de vendas)

Produtos de vestuário foram os mais vendidos no Festival de Compras 11.11 e na Black Friday

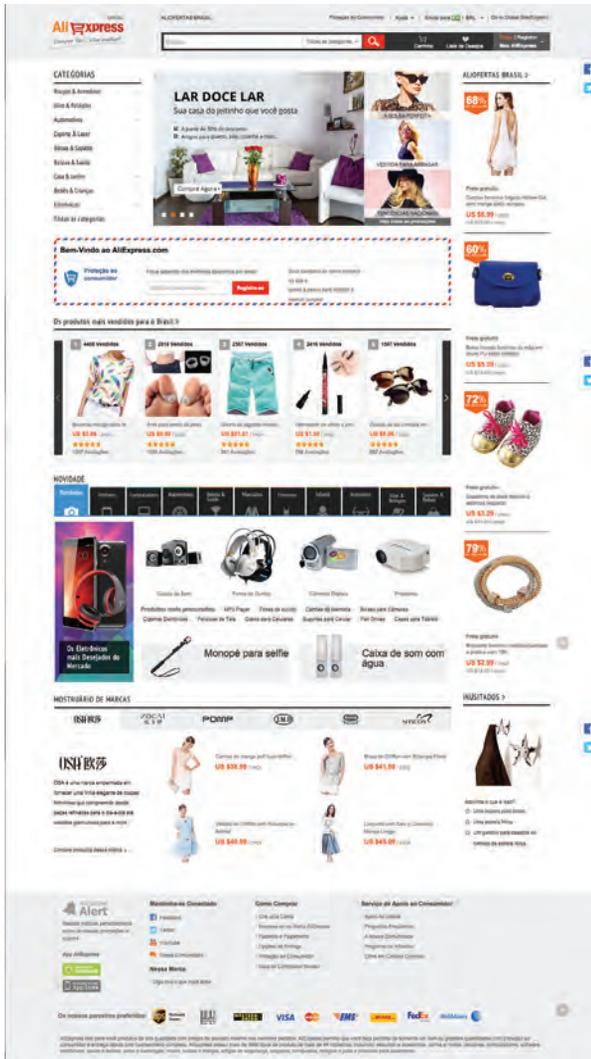
Fonte: Alibaba Group

“Vendemos mais de 1,2 milhão de eletrodomésticos de grande porte, três milhões de luminárias, 200 mil garrafas de detergente e 50 mil carros novos num período de 24 horas em todo o mundo. Somente a AliExpress processou mais de 6,8 milhões de pedidos durante o festival.” Desse total, 42,6% das transações foram feitas via celular, ou seja, por meio do chamado mobile-commerce. Para efeito de comparação, a última edição da Black Friday, evento realizado na sexta-feira após o feriado de Ação de Graças, nos Estados Unidos, atingiu um volume de vendas on-line de US\$ 2,4 bilhões (ver quadro ao lado).

Realizado pela primeira vez no Brasil, o festival do Alibaba contou com uma ampla estratégia de marketing, composta por vídeos promocionais, campanha nas mídias sociais e oportunidades de desconto por meio de jogos on-line, nos quais o cliente ganhava cupons de desconto para trocar por mercadorias durante o Festival de Compras. Resultado: o Brasil foi o segundo país na AliExpress em número de compras durante o festival, perdendo apenas para a Rússia.

Segundo o executivo chinês, no último ano, houve uma grande demanda pelos produtos vendidos na AliExpress, em vários mercados onde o inglês não é a língua oficial, tais como Rússia, Brasil, Espanha e Israel. Como o sucesso da plataforma chinesa está diretamente vinculado à comunidade de vendedores que integram o grupo, o Alibaba agora está ajudando seus fornecedores a estruturar seus negócios para acompanhar o ritmo de crescimento. “Em 2014 introduzimos um programa de incubação progressivo para os vendedores, com diferentes tipos de treinamento para negociantes em vários estágios de crescimento. Também ampliamos nossa comunicação com esse público por meio de canais on e off-line para ajudá-lo a se familiarizar com as regras da nossa plataforma e com as expectativas dos compradores”, explica o diretor de operações globais e expansão estratégica do Alibaba Group.

Agora, o próximo passo é aprimorar o serviço de entregas por meio de parcerias globais. “Nós aguardamos ansiosamente a criação de mais serviços postais, desenvolvidos sob medida para atender às duas principais necessidades do comércio eletrônico: flexibilidade e adaptabilidade”, assegura Yan.



De olho no potencial de consumo dos brasileiros, o Alibaba Group está investindo na expansão de suas atividades no país. A prioridade é simplificar cada vez mais o uso de plataformas como o AliExpress

Nos bastidores, o gigante chinês tenta ganhar eficiência e produtividade por meio da simplificação dos sistemas logísticos e do desenvolvimento de iniciativas que promovam o avanço do e-commerce internacional

“Os consumidores do e-commerce são mais exigentes em termos da variedade e qualidade dos serviços de entrega, já que o frete tornou-se um aspecto integral da experiência varejista. Eles buscam serviços que ofereçam diferentes horários de entrega, por exemplo. Além disso, um sistema internacional de devoluções simples, com preços razoáveis, tanto para os vendedores quanto para os consumidores, traria enormes avanços ao e-commerce internacional”, aconselha Yan.

E foi assim que o Alibaba da China ficou mais famoso e rico do que aquele outro Ali Babá, do conto árabe das *Mil e Uma Noites*. A diferença é que o Alibaba do século 21 não enfrentou 40 ladrões. Apenas descobriu uma nova forma de pensar e estruturar o varejo on e off-line!

**Anna Gabriela Araujo**  
 Editora assistente da Revista da ESPM

O QUÊ?



COMO?



QUEM?

# #PÓS EM JORNALISMO DIGITAL

SOMOS UM LUGAR PARA QUEM ESTÁ CONECTADO AO QUE ACONTECE NO MUNDO E NO MERCADO. PARA PROFISSIONAIS QUE SE ATUALIZAM O TEMPO TODO: SOBRE NOTÍCIAS, MÍDIAS, TENDÊNCIAS, ENQUANTO OS OUTROS ESCREVEM MATÉRIAS, ELES PRODUZEM BOM JORNALISMO COM NARRATIVAS MULTIPLATAFORMAS. IMPRENSA DE QUALIDADE ONDE E COMO A SOCIEDADE QUER E PRECISA. COM TOTAL LIBERDADE.

SE VOCÊ QUER EVOLUIR SUA CARREIRA, VENHA PARA A ESPM.

ONDE?

fone:(11) 5081.8200

informações: [www.espm.br/posjornalismo](http://www.espm.br/posjornalismo)

**ESPM**

QUEM FAZ TRANSFORMA

# A multicanalidade no varejo: mais conveniência e poder para o consumidor





*Mais de 25% dos brasileiros já são e-consumidores, antenados com o atual momento da tecnologia e aproveitam todas as facilidades que a compra on-line oferece. Ainda assim, muitos dos grandes varejistas do país não possuem uma estratégia clara de integração de seus canais on e off-line*

Por Pedro Guasti

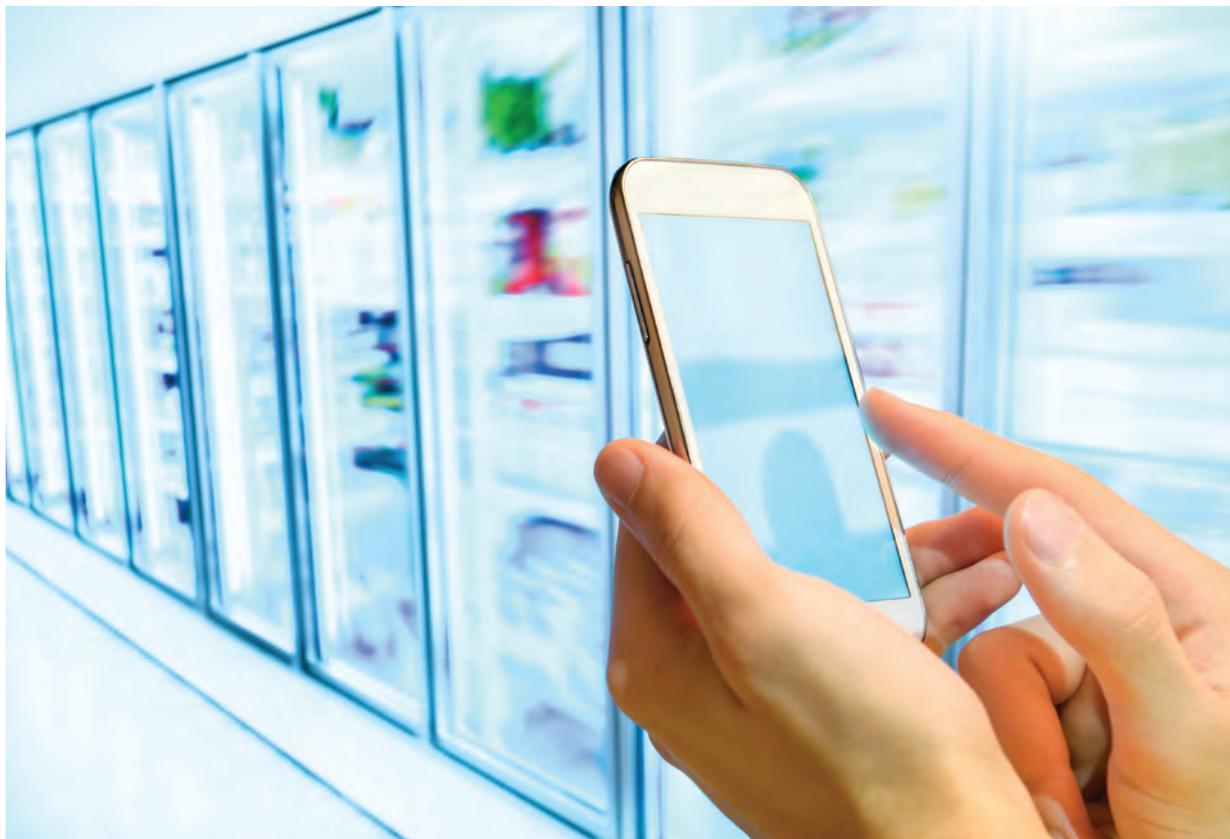
**A** internet e a adoção da tecnologia móvel de comunicação mudaram o jogo de forças nas relações de consumo. Antes, quem ditava as regras eram a indústria e o varejo. O que vender, como vender e quanto cobrar, tudo isso tinha um peso que pedia contra o consumidor.

A partir do início dos anos 2000, essa relação começou a mudar. O consumidor passou a contar com a internet para buscar informações sobre produtos, reputação de empresas e marcas e, principalmente, pesquisar preços. Sites de comparadores de preço surgiram nessa época, quando o Buscapé acabou se tornando sinônimo de comparação de preços e líder absoluto do segmento no Brasil.

Com a entrada dos computadores de bolso inteligentes – ou, simplesmente, smartphones – a partir de 2010, essa relação de forças do mercado mudou, definitivamente. O consumidor, agora, carrega no bolso um poderoso equipamento de comunicação e processamento que permite a ele consultar informações, compartilhar experiências nas redes sociais e negociar melhores preços e serviços.

Essa adoção tecnológica foi quase que imediata. De 2010 a 2014, estima-se que tenham sido vendidos, somente no Brasil, mais de 110 milhões de smartphones, segundo a Euromonitor.

Claro que essa adoção tecnológica foi possível somente graças à democratização do acesso à banda larga móvel. Em 2013, tínhamos no Brasil mais de 130 milhões de conexões de banda larga ativas, de acordo com a Telebrasil, com preços iniciais de acesso que custavam a partir de R\$ 0,99 por dia. Tudo isso graças à privatização do setor de telecomunicações



SHUTTERSTOCK

## O Brasil contabiliza um número aproximado de 62 milhões de pessoas que já fizeram ao menos uma compra pela internet em alguma loja virtual

e às isenções tributárias ocorridas para os setores de informática e aparelhos de telecom, que baratearam o acesso das classes C e D emergentes a esses dispositivos, sem falar na melhoria das condições sociais ocorridas nos primeiros anos do governo do atual partido no poder.

Resultado: os dispositivos móveis, smartphones e tablets estão mudando, profundamente, o comportamento de compra dos consumidores, obrigando os varejistas a rever e mudar a forma de atender aos seus clientes.

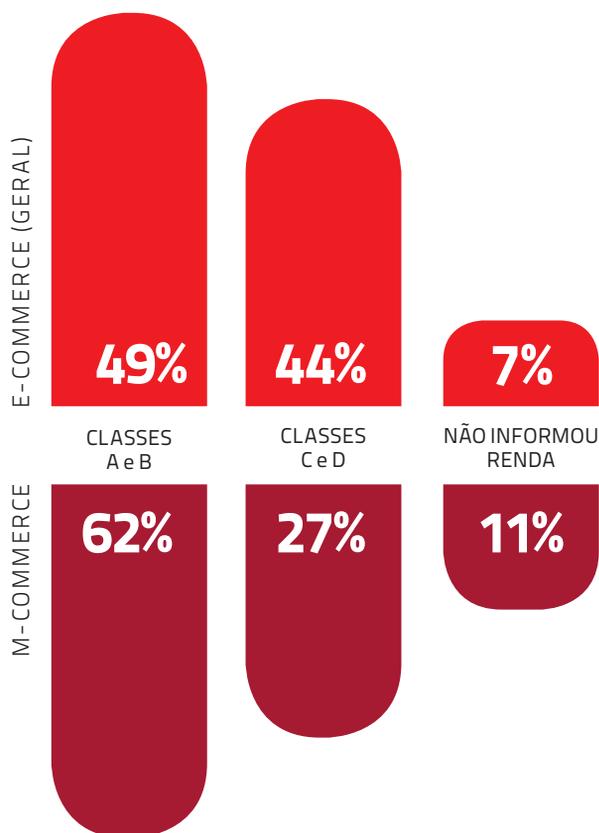
Para citar alguns dados de mobile commerce (ou venda realizada por dispositivos móveis), em 2011 esse canal ainda era novidade. Entretanto, de 2013 para cá o percentual do volume transacionado no total do

e-commerce, praticamente dobrou, de 3,6%, registrado em junho de 2013, para 7% em junho de 2014, tendo encerrado o ano passado muito próximo de dois dígitos, com 9,7%. Ao analisar o público consumidor nesse tipo de plataforma, a E-bit identificou que o índice é ainda maior nas classes mais abastadas, porém a tendência é de equilíbrio, como já ocorre no e-commerce geral. Por esse comparativo, a maior fatia também é das classes A e B, com 49%, mas fica próximo das classes C e D, com 44% (ver gráfico na página ao lado).

Hoje é fundamental pensar em como atender a esse “novo consumidor” móvel que acessa preços, informações e reputação on-line de lojas, de onde quer que ele esteja. Por exemplo, o fato dele poder pesquisar na internet os preços de diversas lojas on-line do produto que está à sua frente, na loja física, usando o aplicativo do Buscapé.

Para os consumidores não existe muita diferença entre loja.com e loja física. As duas são simplesmente “loja”, e isso precisa ser entendido e respondido pelo varejo. Comprar pela internet e retirar na loja física

## E-COMMERCE VERSUS M-COMMERCE



\* Classes A e B (famílias com renda acima de R\$ 3.001,00/mês)  
Classes C e D (famílias com renda de até R\$ 3.000,00/mês)

Fonte: E-bit informação ([www.ebitempresa.com.br](http://www.ebitempresa.com.br))  
Período: 1º semestre de 2014

perto de casa ou comprar pelo celular e trocar o produto na loja ou ainda comprar em um quiosque dentro do shopping center e receber o produto em casa é, no mínimo, o que os consumidores esperam das empresas que oferecem operações multicanais.

Atualmente, são poucas as companhias que operam com a integração de canais, com o objetivo de oferecer essa nova possibilidade ao cliente que, além de prática e conveniente, ainda transparece como uma oportunidade de poder fidelizar esse consumidor nas próximas compras. Pesquisas americanas mostram que consumidores que interagem com as empresas em mais de um canal gastam mais e dão mais retorno. E quem não

quer isso? Mas, se a rede varejista ainda não está presente nem mesmo de forma on-line, então ela está perdendo o jogo. As novas gerações Y, Z ou Millenium, como queiram, simplesmente desprezam empresas que não estão presentes na internet, e isso significa que esse modelo de loja *bricks and mortar* (tijolos e argamassa), pode estar com os dias contados.

É claro que para montar uma loja virtual, além de dominar as especificidades do e-commerce, é necessário também ter conhecimento de gestão e muita dedicação do empreendedor. O fato de uma loja estar no mundo digital não significa que ela irá fazer sucesso. O negócio virtual precisa fazer a diferença e agregar valor às necessidades de seu público-alvo.

Assim como no marketing tradicional se ordena como estratégia para as empresas pensar nos quatro Ps (produto, preço, praça e promoção), na internet esses pontos de interesse também são válidos e ganham ainda mais importância.

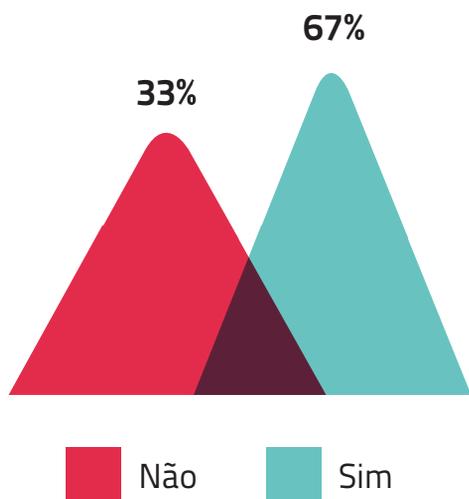
Ao mesmo tempo que seu site, registrado em São Paulo, pode ser visitado por um consumidor do Nordeste – uma vez que a internet oferece essa facilidade –, seu endereço virtual será de grande funcionalidade e ganhará pontos se você, lojista, realmente conseguir oferecer uma operação logística diferenciada em dois quesitos: preço e prazo de entrega. A internet é um ambiente altamente competitivo, que conta com mais de 30 mil lojas legalmente estabelecidas no Brasil, mas ainda há espaço para crescer e muito. Nesse cenário, uma comunicação on-line eficaz fará, realmente, a diferença para agradar ao seu consumidor.

Apesar de as principais marcas do mundo virtual hoje serem de varejistas já conhecidos e com grande peso no mercado brasileiro, há espaço para se montar uma operação vertical de *marketplace* que também possa se destacar.

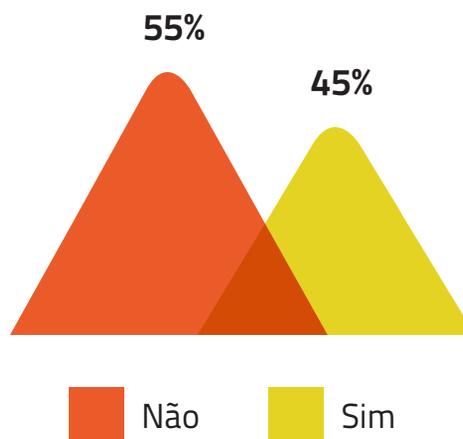
A tendência é investir em nichos, categorias e serviços específicos, que tenham poucos concorrentes, e gerem interesse no público, mesmo que mais segmentado. Atualmente, as pequenas e médias empresas do varejo on-line representam mais de 95% desse cenário, apesar de faturarem entre 10% e 15% do total. Até o final de 2014, o e-commerce brasileiro gerou uma receita aproximada de R\$ 35,8 bilhões e em 2015 deverá superar os R\$ 43 bilhões em vendas de bens de consumo.

## A REALIDADE DO CONCEITO OMNI-CHANNEL NO BRASIL

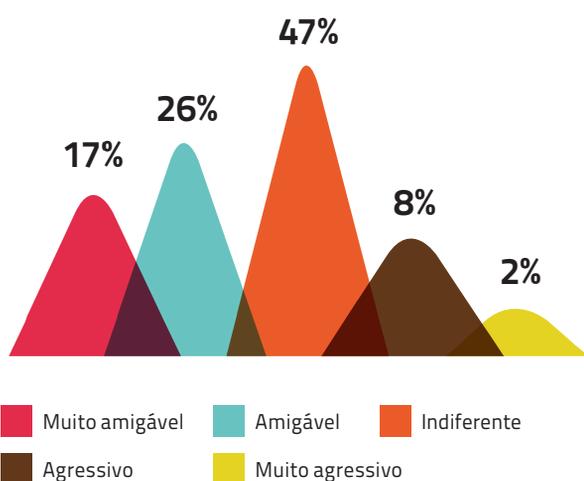
O vendedor checkou se o produto está na loja on-line?



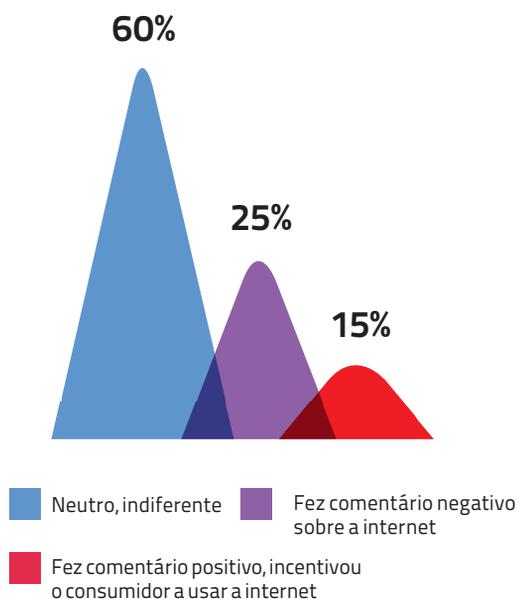
O vendedor sugeriu a compra do produto na loja on-line?



Qual foi a reação do vendedor ao saber que você faria uma comparação de preço on-line?



O vendedor fez algum comentário sobre a internet?



Fonte: Estudo "O consumidor omni-channel no Brasil", ABComm/E-bit/Panels – Fev/2014



SHUTTERSTOCK

Uma pesquisa realizada pela E-bit em parceria com a ABComm, presente na 29ª edição do relatório WebShoppers (lançado em março de 2014), denominada “O consumidor omni-channel no Brasil”, apontou qual é a realidade do conceito no país.

Uma seleção de lojas presentes nos canais on-line e off-line foi escolhida para a avaliação do nível de serviço oferecido aos consumidores e do grau de integração entre os canais. Para isso, uma equipe de entrevistadores se disfarçou de compradores e visitou 60 lojas em São Paulo, além de realizar um *desk research* pela internet. Veja algumas das conclusões obtidas: quando perguntados sobre a disponibilidade de produtos na loja virtual da empresa, menos da metade sugeriu a compra na loja on-line, quando o produto não estava em estoque na loja física; e quase a metade (predominante) dos vendedores se mostrou indiferente ao se deparar com o consumidor fazendo comparação de preços pelo smartphone, sendo que um quarto deles fez comentários negativos quanto a comprar nesse outro canal.

A partir desse estudo, fica claro que a política de preços entre canais é uma das questões mais delicadas e discutidas nas estratégias omni-channel. Como na maioria das vezes a internet oferece um preço menor

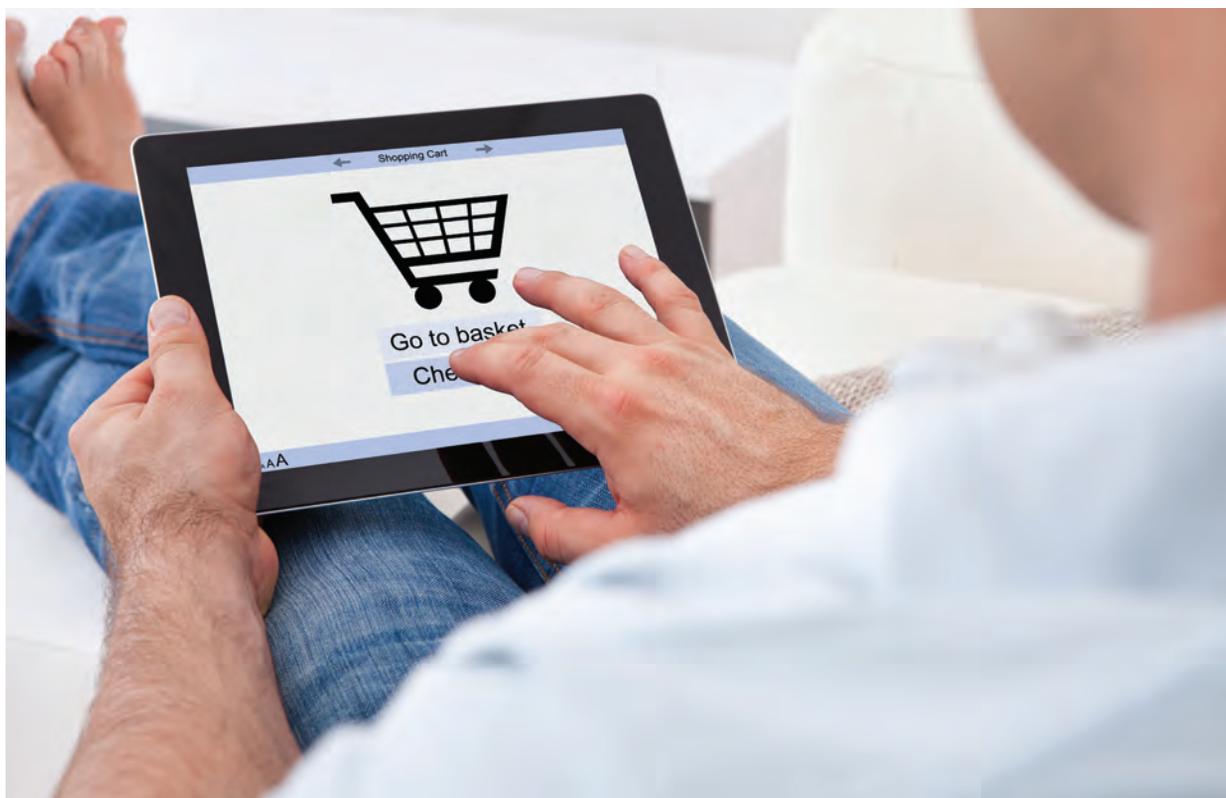
## **As novas gerações simplesmente desprezam empresas que não estão na internet. Isso significa que o modelo de loja bricks and mortar está com dias contados**

que o estabelecido na loja física, o site da empresa acaba se tornando um chamariz, atraindo esse consumidor. Nesse caso, a loja conseguiria retê-lo se houvesse uma flexibilidade maior para negociar preços ou ainda oferecer a possibilidade de compra na loja virtual ou quiosque dentro da loja física, uma vez que o cliente já está dentro de sua loja pronto para fechar negócio.

A tarefa para o varejo avançar e conseguir atender a esse novo consumidor irá demandar uma profunda mudança nas empresas. Atualmente, o e-commerce ainda representa entre 3% e 4% do total das vendas de bens de consumo no Brasil. Em países mais desenvolvidos, como os Estados Unidos, esse número já é próximo de 10% e tende a chegar perto de 15% até 2020.

### **A cada ano, mais e-consumidores**

Hoje o Brasil contabiliza um número aproximado de 62 milhões de pessoas que já fizeram ao menos uma



SHUTTERSTOCK

compra pela internet em alguma loja virtual nacional, segundo dados da E-bit. De acordo com o mais recente estudo populacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgado em agosto de 2013, hoje somos 202,7 milhões de habitantes. Ou seja, podemos considerar mais de um quarto dos brasileiros como e-consumidores, já antenados com o atual momento da tecnologia e que aproveitam as facilidades que a compra on-line oferece.

Diversos são os motivos e as vantagens que a compra realizada pela internet pode oferecer. A praticidade de não precisar sair de casa – ou se deslocar até a uma loja de rua ou shopping center –, que gera economia de tempo, a possibilidade de escolher seu produto pelo site a partir de um vasto sortimento e ver detalhes pela foto, comparar preços entre diversas lojas, as facilidades e opções de pagamento e a entrega em casa – com a chance de realizar a troca, caso o produto não agrade. Esses são apenas alguns motivos, e tudo isso a poucos cliques de distância.

Alinhamento comercial entre os canais, integração dos sistemas, dos centros de distribuição e logística e, principalmente, suprir o varejo off-line de ferramentas e inteligências do e-commerce serão fundamentais para que as empresas possam se preparar para o futuro. O desafio é bastante complexo e irá requerer investimento e tempo para adoção.

Algumas redes no Brasil já entenderam esse movimento do mercado e começaram a implementar os primeiros passos, visando à multicanalidade. Desde disponibilizar conexão wi-fi gratuita a seus clientes até oferecer um computador ou quiosque, para que o consumidor possa comprar na loja on-line dentro da loja física. Trata-se de um desafio, mas é um passo imprescindível para a sobrevivência de boa parte das empresas que querem permanecer como marcas fortes na mente do consumidor e garantir presença no futuro do varejo brasileiro.

---

**Pedro Guasti**

*Diretor-executivo da E-bit e vice-presidente de relações institucionais do Buscapé Company*

# FAÇA UM PROGRAMA DE MESTRADO PREPARADO PARA VOCÊ, QUE É DO MERCADO.

*O Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor (MPCC) é um programa Stricto Sensu da ESPM.*

## INSCREVA-SE

**Acesse: [www.espm.br/mpcc](http://www.espm.br/mpcc)  
ou ligue: (11) 5085-4689.**

# Ultrafarma: o primeiro case de omni-channel do Brasil!

*Líder do comércio eletrônico farmacêutico no Brasil, a Ultrafarma conta hoje com mais de um milhão de clientes ativos e 15 mil produtos disponíveis para a venda por meio dos canais de e-commerce e televendas. Como chegamos até aqui? Focados em um único objetivo: entregar às pessoas saúde e bem-estar, onde quer que elas estejam*

Por Sidney Oliveira



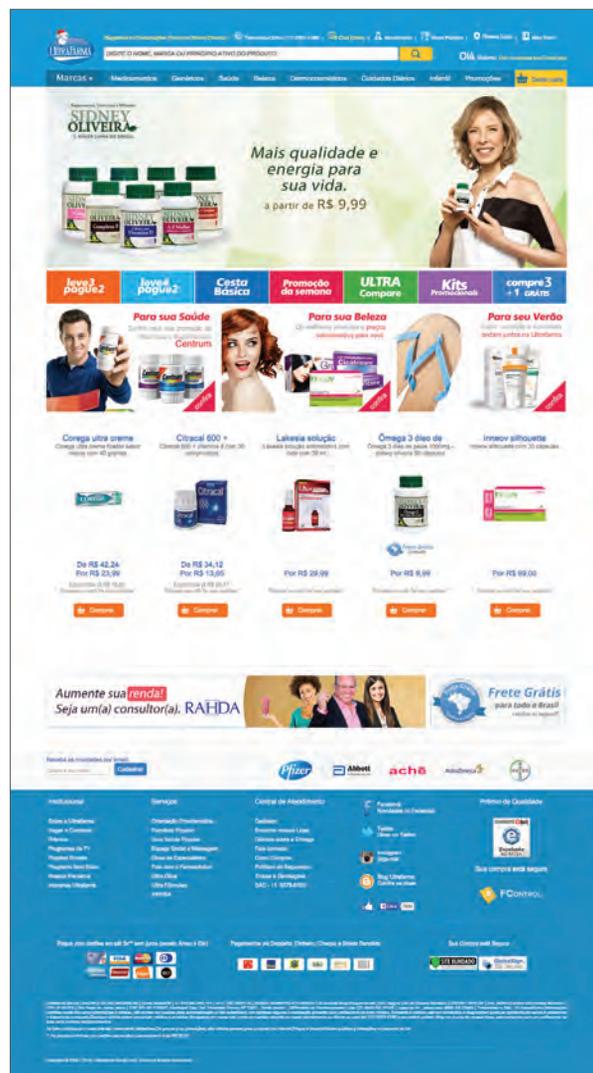
Quando fundei a Ultrafarma, há 15 anos, pensei em um modelo de negócios que atendesse aos nossos consumidores com praticidade, rapidez, segurança e muita economia. Lembro que minha principal motivação ao criar a empresa se deu pela implantação dos genéricos em nosso país, no início da década de 1990. Meu antigo sonho de ajudar a promover acesso a medicamentos e tratamentos à população carente estava próximo de se realizar. Assim, revolucionamos o varejo farmacêutico com a venda dos genéricos, que proporcionou à população uma economia de até 80% na compra de medicamentos.

Hoje, vejo que conseguimos aplicar o conceito de omni-channel quase que de forma intuitiva. Certamente, o meu feeling para negócios não seria suficiente se eu não tivesse a bagagem adquirida desde a infância, quando trabalhei como balconista em uma pequena farmácia no interior do Paraná, e também aliado a essa vivência, os conhecimentos adquiridos em viagens mundo afora, nas quais sempre procurei observar o comportamento e o modelo de negócios de outras redes de farmácias e, acima de tudo, os hábitos de compras das pessoas.

Falando agora desse novo conceito – o omni-channel –, ressalto que todos os canais de venda são fundamentais. Eles não se excluem, ao contrário, eles se complementam quando o assunto é a decisão de compra, seja em loja física, seja por televendas ou internet. Um meio não invalida o outro, ao contrário, complementa e se faz fundamental, nos tempos atuais.

É fato que fomos um dos pioneiros no segmento farmacêutico em apostar nas vendas on-line. Mesmo estando fora do nosso eixo principal, que é formado por idosos, existia, por exemplo, um outro público em potencial: os filhos desses consumidores, que usam a internet para comprar medicamentos para os pais. Isso foi comprovado na prática por meio de uma curva de crescimento contínuo nesse tipo de venda.

De lá para cá, muita coisa mudou: novos investimentos em tecnologia, capacitação profissional e aprendizado constante nos colocaram em um patamar significativo dentro do mercado. O fato é que hoje a Ultrafarma é líder do comércio eletrônico farmacêutico no Brasil, com mais de um milhão de clientes ativos e 15 mil produtos



Site da Ultrafarma possui mais de um milhão de clientes ativos e 15 mil produtos disponíveis para venda

disponíveis para a venda por meio dos canais de e-commerce e televendas. Nossa Farmácia Virtual trabalha 24 horas por dia, sete dias por semana, para cuidar da saúde dos brasileiros em todos os cantos do país.

### A prática da teoria

A seguir, relaciono algumas ações que fazem parte da nossa rotina e mostram onde está estruturado o sistema omni-channel dentro do contexto varejista.



**Sidney Oliveira e sua estratégia de omni-channel, que gera vendas digitais para as lojas físicas e vice-versa**

**Comunicação no PDV:** interatividade e mobilidade. No ponto de venda (PDV), há a divulgação em monitores de TV, catálogos, além da presença de muitos clientes que saem do e-commerce para ir até a loja física, já com o produto que vão comprar em mente, visto que não se pode vender medicamentos controlados pela internet.

**Store design:** como o PDV vai se configurar com a chegada de recursos tecnológicos? Temos muitos produtos que

são de venda exclusiva nas lojas, como os medicamentos controlados, itens de geladeira e fraldas, que geram a necessidade de o cliente se deslocar até o estabelecimento. Isso acaba fazendo com que ele adquira outros itens. Os recursos tecnológicos também ajudam nas vendas das lojas físicas, visto que muitos pesquisam antes no site e se dirigem até o PDV para conhecer o produto. Um acaba sendo adjunto do outro na venda.

**Estratégia:** a ideia é incluir soluções mobile no plano de ação do PDV (varejo 3.0), com o objetivo de integrar todos os canais de vendas em uma única linguagem, com foco no cliente. Vamos, por exemplo, poder realizar promoções com desconto vinculado, na loja, para usuários do site ou ainda cupons para resgate de prêmios no site, quando o cliente compra na loja. Todas essas ações são estratégias para um futuro próximo.

**Perfil do shopper:** estudamos como se dá o processo de decisão de compra e engajamento do nosso público. No e-commerce, há engajamento das mídias digitais (e-mail marketing, Google), e também, atualmente, o re-marketing, no qual o cliente pode captar o produto desejado em todos os lugares que ele acessa, criando assim uma facilidade e um impulso na hora da compra.

**Gestão:** é preciso avaliar os impactos na gestão da empresa varejista que decide seguir com a estratégia omni-channel. A experiência digital tem o objetivo duplo de trazer as vendas digitais para as lojas físicas e vice-versa. O impacto disso é a facilidade que os consumidores terão em comprar, receber e devolver um produto pelo canal de sua escolha. Além disso, esse processo exige mais agilidade no atendimento, pois gera grandes mudanças nos sistemas operacionais e nos processos para um suporte eficiente, visando evitar qualquer tipo de frustração na expectativa do consumidor.

Isso tudo é um pouco do que temos feito e o que vivenciamos no nosso dia a dia!

---

**Sidney Oliveira**  
Fundador e presidente da Ultrafarma





# Mobile commerce: a próxima revolução do e-commerce

*Estudo aponta que os varejistas brasileiros já têm a real noção do impacto que o mobile commerce já está causando como canal de vendas, mas ainda apresentam ações descoordenadas, sem uma estratégia clara. E você está preparado para essa nova realidade?*

Por Gabriel Alvares de Lima

**N**os últimos anos é notado o aumento da importância do mobile commerce nas estratégias e ações que as empresas de varejo devem adotar. A mudança no comportamento do consumidor decorrente das novas tecnologias e a popularização do acesso à internet fez com que os consumidores se tornassem mais exigentes em sua experiência de compra. Atualmente, esses consumidores conhecem marcas e não os canais, e a interação relevante passa a ser crucial, dada a necessidade de endereçar escolhas e preferências personalizadas. Nesse sentido, os varejistas devem estar atentos para prover uma experiência consistente nos dispositivos móveis. Além disso, o caminho de compra dos consumidores passou a ser não linear, utilizando-se de muitas interações, em diversos locais para tomar sua decisão. Logo, os varejistas devem estar preparados para prover uma visão única e onipresente, fazendo com que a mudança no cenário do comércio dê mais peso a uma experiência omni-channel.

SHUTTERSTOCK

Mas como os varejistas estão lidando com essa nova realidade no Brasil e quais as perspectivas deles em relação ao mobile commerce? A popularização dos dispositivos móveis nos últimos anos fez o acesso à internet crescer de forma significativa por meio da utilização desses aparelhos. Mas, antes de abordar as questões relacionadas a esse panorama e o impacto no varejo, faz-se necessário entender a definição do que seja um dispositivo móvel. É qualquer aparelho capaz de acessar a internet por meio de uma conexão wireless ou rede sem fio. Nesse caso, há dois grandes grupos: o primeiro são os smartphones, celulares geralmente de duas polegadas com capacidade de um desktop com conexão wireless, e-mail, browser e recursos multimídia. O segundo são os tablets, que geralmente possuem de seis a oito polegadas e têm as mesmas funcionalidades do smartphone, com exceção do serviço de chamadas, mas com a possibilidade da leitura de livros digitais e da produção e edição de conteúdo.

Uma vez entendida a definição de mobile, é importante detalhar a definição do que é mobile commerce. Dentro do leque de serviços e canais de um varejo, mobile commerce pode ser entendido como qualquer atividade de comércio eletrônico, conduzida por meio de uma rede sem fio de comunicação em um dispositivo móvel. Apesar de muitas das aplicações utilizadas para e-commerce também serem aplicadas para o mobile commerce, este último sofre com o tamanho reduzido da tela e a baixa capacidade de banda para o tráfego de informações, o que pode limitar o interesse do consumidor se não houver cuidado para tal. Por outro lado, a onipresença, ou seja, a possibilidade de estar disponível, em qualquer local e a qualquer momento, pode tornar os dispositivos móveis uma peça essencial para ações estratégicas de um varejista.

Alguns fatores influenciaram o aumento do mobile commerce nos últimos anos, como o crescimento da penetração de aparelhos cada vez mais sofisticados e poderosos (o Brasil já tem mais aparelhos de celular do que pessoas). O aumento da mobilidade, proveniente da melhora da cobertura e dos serviços, e a melhora da banda, com novas tecnologias – como o 4G – sendo disseminadas acabam incentivando os usuários a utilizar cada vez mais os aparelhos para comunicação e produtividade. Entre os fatores que estimulam o m-commerce ainda estão: a conveniência por meio da facilidade de utilização dos aparelhos e da portabilidade; a



**25% dos varejistas não têm nenhuma iniciativa em otimizar a experiência mobile, o que é um número alto, dado o movimento do mercado**

interatividade, pois diferentemente dos computadores de mesa, no mobile, a interação, transação e comunicação acontecem de maneira instantânea e interativa; a personalização, pois desktops podem ser utilizados por vários indivíduos, enquanto o mobile geralmente pertence a apenas uma pessoa; e, finalmente, os serviços de localização que permitem identificar exatamente onde a pessoa está. Esses diferenciais vêm criando uma cultura móvel, na qual usuários colocam os tablets e os smartphones como parte de seu cotidiano e ganham cada vez mais poder de compra.

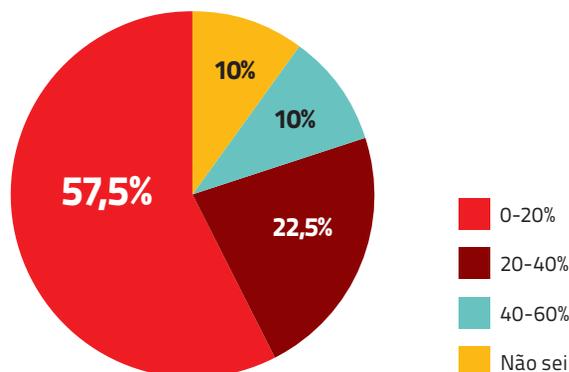
Nesse sentido, os varejistas podem se diferenciar oferecendo serviços via mobile para indivíduos cada vez mais ricos em recursos e conteúdos, além de explorar o mobile commerce dentro de sua estratégia omni-channel. Todavia, esse crescimento não depende apenas da proliferação dos dispositivos móveis, mas também da iniciativa das empresas de introduzir a sua loja nos bolsos dos consumidores e capturar as oportunidades produzidas pelos fatores acima mencionados.

### Varejo de bolso

Para entender a percepção atual dos varejistas em relação ao mobile commerce e como eles vêm explorando esse canal dentro de sua estratégia omni-channel, produzimos uma pesquisa quantitativa entre os empresários brasileiros que possuem comércio eletrônico. Os dados foram coletados entre os dias 14 e 19 de março de 2014, quando 53 pessoas de uma amostra representativa do universo de varejistas foram convidadas a responder a nove perguntas fechadas de múltipla escolha, que podem ser observadas no link <https://pt.surveymonkey.net/results/SM-SRC7CTL7>. Em três das nove questões foi utilizada a técnica de pesquisa da escala de Likert para melhor entendimento do grau de conhecimento dos varejistas em relação a tópicos específicos.

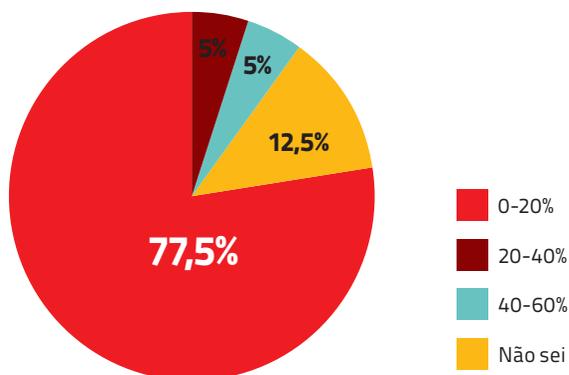
A primeira questão procurou identificar o percentual de visitantes do site de comércio eletrônico que acessa por meio de um dispositivo móvel. O primeiro gráfico mostra que 57,5% dos pesquisados acreditam que este percentual esteja entre 0% e 20% do total; já 22,5% dos respondentes disseram que o índice fica entre 20% e 40%; apenas 10% acreditam que de 40% a 60% dos usuários acessam seu site por meio de dispositivos móveis. E outros 10% disseram não saber qual é esse percentual.

**GRÁFICO 1 – QUAL A QUANTIDADE DE TRÁFEGO VIA MOBILE DO SEU SITE?**



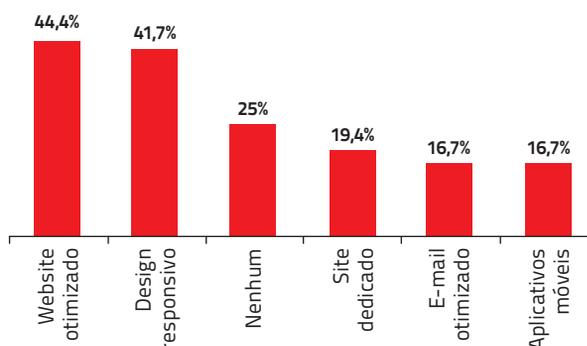
Fonte: pesquisa realizada pelo autor

**GRÁFICO 2 – QUAL A PORCENTAGEM DO TOTAL DA RECEITA DE SEU SITE QUE É TRANSACIONADA VIA APARELHOS MÓVEIS?**



Fonte: pesquisa realizada pelo autor

**GRÁFICO 3 – QUAIS MEDIDAS A SEGUIR TENTOU PARA OTIMIZAÇÃO MOBILE?**



Fonte: pesquisa realizada pelo autor

A segunda questão foi elaborada com o objetivo de identificar que porcentagem do total da receita dos canais on-line é transacionada via aparelhos móveis, como detalha o gráfico 2. Nesse sentido, 77,5% dos entrevistados disseram que esse percentual fica entre 0% e 20%; já para 5% dos participantes, essas transações representam de 20% a 40% do faturamento; outros 5% afirmam que a compra via aparelhos móveis equivale de 40% a 60% do total das transações realizadas no seu site. Finalmente, 12,5% dos respondentes afirmaram não saber quanto de seu faturamento é proveniente de dispositivos móveis.

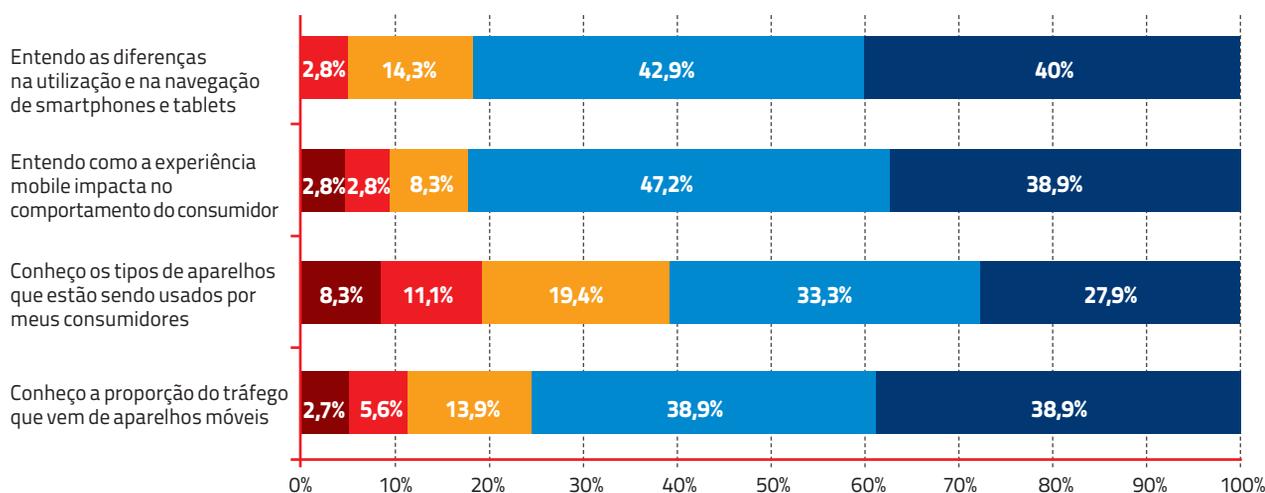
A terceira questão visa entender que medidas já foram aplicadas para otimizar a experiência por meio de dispositivos móveis em seu site, como aponta o gráfico 3. Cada respondente podia escolher uma ou mais respostas, dependendo das iniciativas realizadas. As opções dadas aos varejistas foram as seguintes: website otimizado (visando melhorar a experiência de uso do site desktop para que possa ser visualizada em dispositivos móveis, sem que o site seja dedicado para mobile ou responsivo); design responsivo (design do site se adapta para cada tipo de dispositivo, dando uma experiência personalizada por aparelho); site dedicado (visando à criação de um site específico para cada um dos aparelhos: um para

desktop, outro para smartphone e mais um para tablet – com URLs distintas, cujo redirecionamento acontece quando o servidor reconhece o aparelho); e-mail otimizado (apesar de o site não ter nenhum esforço, visando melhorar a experiência em dispositivos móveis, as comunicações por meio de e-mail já estão otimizadas para serem lidas nesses aparelhos); e aplicativos móveis (desenvolvimento de um aplicativo específico que pode ser baixado no dispositivo do usuário e rodar sem a necessidade de conexão com internet).

As próximas três questões foram elaboradas com o intuito de identificar o grau de concordância dos varejistas em relação ao conhecimento de cada um dos temas. Para tanto, a pesquisa foi realizada com base na escala de Likert, dividida em cinco faixas.

A quarta questão, por exemplo, foi separada em dois temas e procurou identificar o grau de conhecimento dos varejistas quanto ao comportamento de seus consumidores e qual seu entendimento sobre a importância de uma experiência diferenciada em dispositivos móveis para melhorar o uso e os resultados do negócio digital. O primeiro bloco da pergunta buscou identificar o quanto os varejistas conhecem da proporção do tráfego que é proveniente de aparelhos móveis em seus sites e com quais tipos de aparelho (smartphone ou tablet)

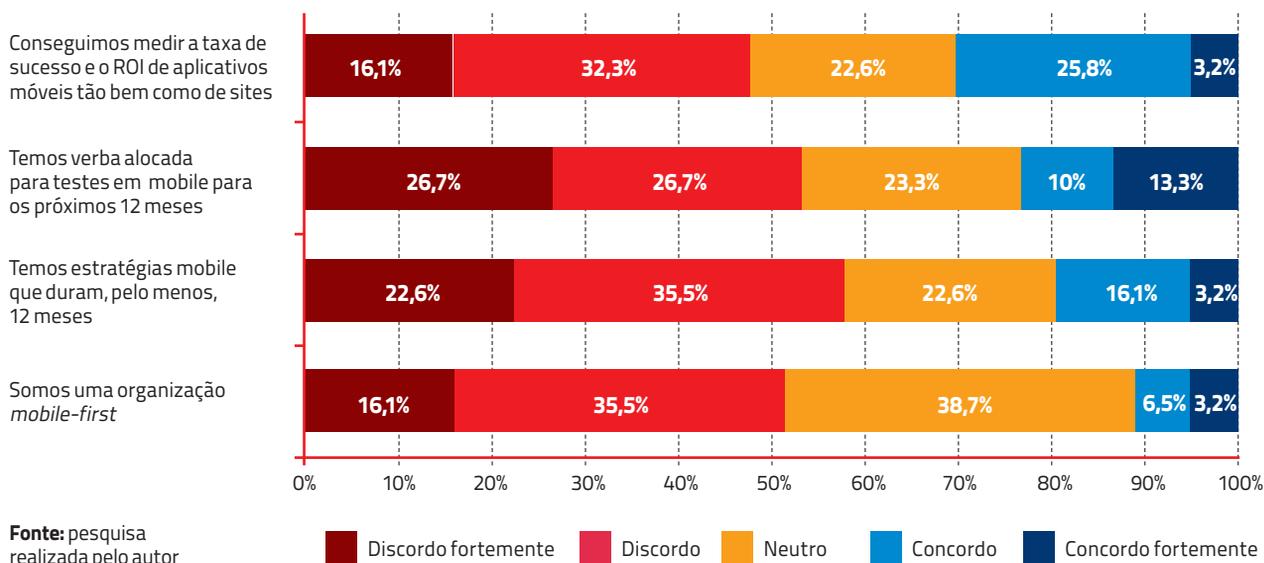
**GRÁFICO 4 – VOCÊ CONHECE E ENTENDE O COMPORTAMENTO DE SEUS CONSUMIDORES COM APARELHOS MÓVEIS EM SEU SITE?**



Fonte: pesquisa realizada pelo autor

Discordo fortemente
  Discordo
  Neutro
  Concordo
  Concordo fortemente

## GRÁFICO 5 – COMO AS EMPRESAS TRATAM AS INICIATIVAS MÓVEIS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO



### Apesar de os varejistas brasileiros entenderem a importância do mobile, 80,7% deles não têm uma visão estratégica para isso no próximo ano

esses consumidores acessam o site. Já o segundo bloco procurou entender qual o grau de conhecimento que os varejistas têm em relação à importância e ao impacto da experiência mobile no comportamento do consumidor, além das diferenças existentes na utilização e navegação entre smartphones e tablets (ver gráfico 4).

A quinta questão do levantamento procurou identificar como as empresas tratam as iniciativas móveis dentro da organização (gráfico 5), explorando as características internas e estratégicas das organizações, que indiquem o grau de maturidade, visando obter melhores resultados por meio do mobile commerce. Para tanto, observaram-se quatro itens com o intuito de avaliar como os varejistas lidam com o tema. O primeiro procura verificar se o varejista põe as iniciativas mobile em destaque na sua pauta estratégica (*mobile first*). O segundo avalia a perspectiva do varejista no curto prazo para estratégias focadas em mobile e que durem pelo menos 12 meses. O

terceiro ponto questiona se existe verba alocada para a realização de testes em mobile nos próximos 12 meses. Finalmente, o quarto fator busca descobrir se o varejista possui controles para medir a taxa de sucesso e o retorno sobre o investimento (ROI) das iniciativas e dos investimentos em mobile, assim como é possível no e-commerce.

A próxima questão faz uma análise sobre o entendimento dos varejistas em relação aos dispositivos móveis, além de averiguar as possibilidades já encontradas dentro das organizações para executar as iniciativas mobile, como detalha o gráfico 6. Para tanto, o estudo questionou: você já consegue otimizar as iniciativas móveis com a mesma facilidade com que otimiza suas iniciativas no site? O levantamento também buscou saber se esse varejista já possui iniciativas para a realização de testes AB para mobile. Já para avaliar o conhecimento dos varejistas em relação ao entendimento do mercado, a questão proposta foi a de que se eles acreditam que mais da metade do tráfego de seus clientes será via mobile, daqui a 12 meses. Finalmente, para entender a percepção do tratamento diferente entre sites móveis e desktop, foi perguntado se o varejista percebe que a qualidade da experiência mobile é mais importante do que aquela gerada no desktop, pois não há espaço para erro ou desperdício.

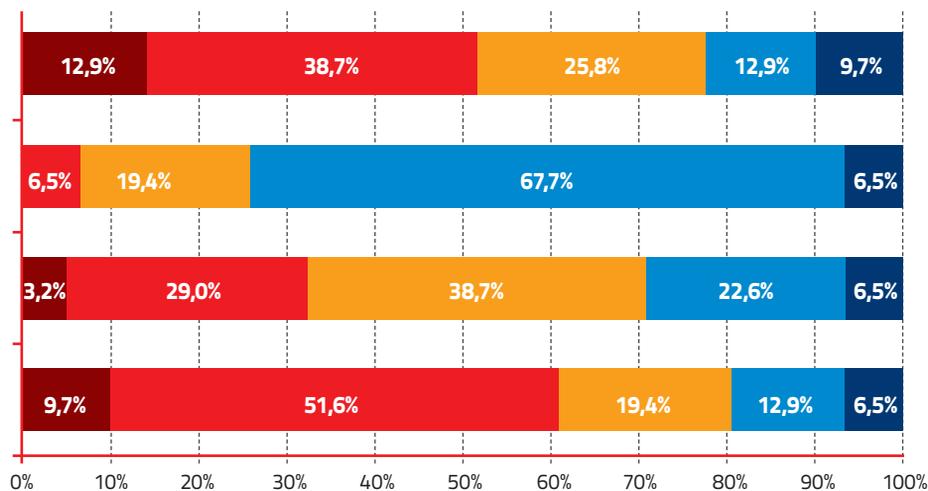
**GRÁFICO 6 – ENTENDIMENTO E POSSIBILIDADES DAS INICIATIVAS MÓVEIS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

Possuímos a tecnologia para fazer testes AB em nossos sites móveis

A qualidade da experiência mobile é mais importante do que no desktop, porque não há espaço para erro e/ou desperdício

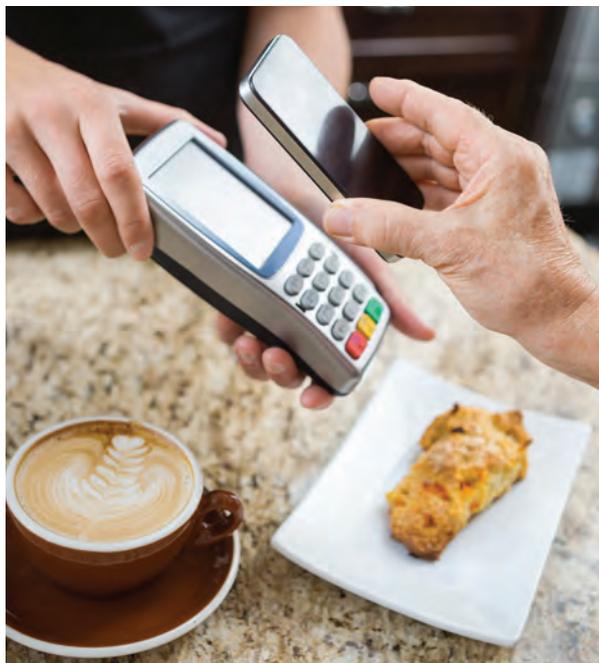
Mais da metade do tráfego de nossos clientes será via mobile daqui a 12 meses

Conseguimos otimizar aplicativos móveis com a mesma facilidade do site

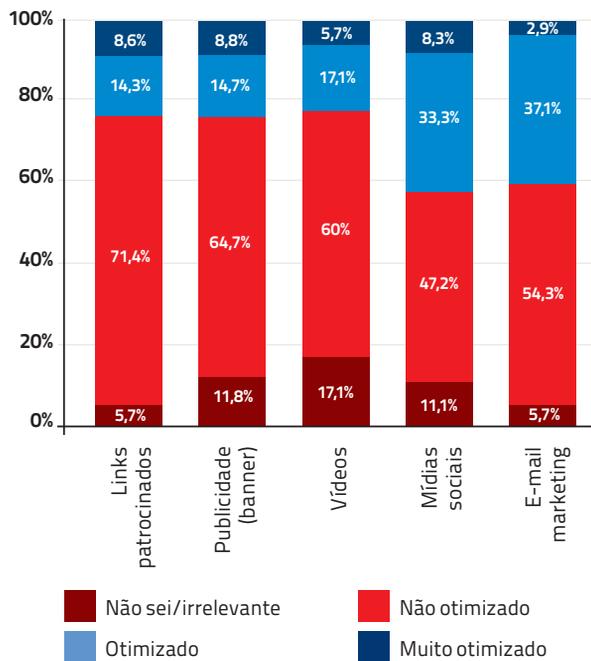


Fonte: pesquisa realizada pelo autor

■ Discordo fortemente   
 ■ Discordo   
 ■ Neutro   
 ■ Concordo   
 ■ Concordo fortemente



**GRÁFICO 7 – COMO OS ESFORÇOS EM CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO ESTÃO OTIMIZADOS PARA DISPOSITIVOS MÓVEIS?**



**Existe uma demanda latente e pouco explorada, por falta de prioridade e investimentos das organizações em otimizar a experiência mobile**

Fonte: pesquisa realizada pelo autor



SHUTTERSTOCK

A sétima questão buscou identificar a medida pela qual os esforços de comunicação realizados pelos varejistas estão otimizados para dispositivos móveis (ver gráfico 7). Nesse caso, a escala foi dividida em quatro faixas: esforços muito otimizados; esforços otimizados; esforços não otimizados; e esforços irrelevantes. Para elencar os esforços de comunicação apresentados foram escolhidas cinco das mídias mais representativas em volume de acessos e faturamento do comércio eletrônico: links patrocinados ou *pay-per-click*; publicidade on-line (banners) custo por impressões; vídeos; mídias sociais; e e-mail marketing.

Próxima pergunta: qual agente é responsável pela otimização de dispositivos móveis dentro da organização? O objetivo aqui era saber qual é o olhar das organizações em relação à importância e ao esforço dedicado ao mobile commerce dentro das empresas. Nela foram apresentadas as opções de que o mobile commerce e as otimizações dos dispositivos móveis ficariam a cargo de um time especializado em mobile; uma equipe de produtos que olha tanto para a otimização do site quanto para os dispositivos móveis; um

grupo de profissionais de e-commerce, que olha o negócio digital como um todo e responde pelo resultado do canal; o time de tecnologia, de marketing, ou o gestor do negócio. Também foi dada a seguinte opção: ninguém dentro da organização olha para a otimização mobile (ver gráfico 8).

Finalmente, a última questão avalia, sob a ótica do varejista, qual é o principal fator inibidor do sucesso da otimização da presença mobile dentro da empresa (gráfico 9). Nesse caso, foram propostas as seguintes possibilidades: falta de recursos financeiros ou humanos; falta de conhecimento ou compreensão dentro da empresa; dificuldade em compreender as necessidades do consumidor; dificuldade em avaliar o retorno sobre investimento, em construir e otimizar uma solução mobile; e as limitações que os softwares atuais de negócios digitais permitem para a otimização da experiência mobile.

### **Intenções versus limitações**

O estudo mostra que, apesar de 42,5% dos varejistas terem mais de 20% dos acessos do e-commerce provenientes de dispositivos móveis, apenas 22,5% têm faturamento



**Os varejistas brasileiros sabem do impacto que o mobile commerce tem, porém as ações estão descoordenadas e não existe uma estratégia clara**

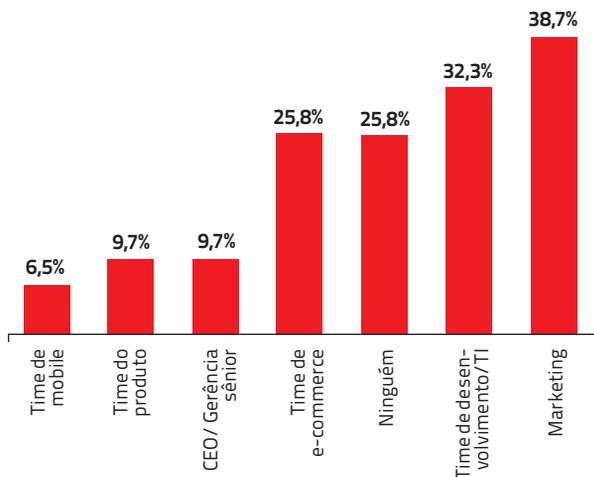
acima de 20% por meio dos dispositivos. Claramente existe uma demanda latente e pouco explorada, possivelmente por causa da falta de prioridade e investimentos das organizações em otimizar a experiência mobile. Isso faz com que a usabilidade e a navegação fiquem aquém das expectativas dos consumidores e reduz de forma significativa a conversão do mobile em relação ao desktop. Por outro lado, pode ocorrer a seguinte situação: os consumidores que acessam via mobile podem estar apenas pesquisando informações de preços e produtos, sem a intenção de compra, em um fenômeno conhecido como *showrooming*. Esse é um aspecto que demanda um estudo mais aprofundado para entender o comportamento e as necessidades do consumidor.

Consolidando os dados das questões apresentadas nas pesquisas, pode-se notar que 75% dos pesquisados já tentaram algum tipo de iniciativa mobile. Mesmo que 44,4% tenham respondido que apenas otimizaram o website, este indicador já mostra que os varejistas e seus membros têm conhecimento de que o mobile commerce hoje já é significativo e merece atenção tanto quanto o desktop. Também é interessante notar que os varejistas brasileiros entendem a importância do design responsivo em detrimento dos aplicativos móveis, mostrando que o conhecimento quanto às melhores práticas está no caminho certo. Esse indicador é corroborado pelas respostas: 82,9% concordam que existem diferenças entre a navegação de tablets e smartphones e 86,1% acreditam que a experiência do mobile impacta na experiência e no comportamento do consumidor. Por outro lado, 25% de todos os varejistas entrevistados não têm nenhuma iniciativa em otimizar a experiência mobile, o que é um número consideravelmente alto, dado o movimento do mercado em relação ao omni-channel.

Alguns fatores podem influenciar o motivo de 25% dos varejistas ainda não terem nenhum tipo de experiência dedicada. Segundo os resultados apurados, 71% dos varejistas respondentes não têm certeza ou discordam se conseguem avaliar o retorno sobre o investimento em otimizar o resultado de dispositivos móveis. Já 90,3% dos varejistas sentem-se neutros ou discordam de que o foco da organização é direcionado para mobile. Outro fator indica que 76,7% dos varejistas não têm verba alocada para o investimento em mobile nos próximos 12 meses. Ainda mais surpreendente é o fato de que, apesar de eles entenderem a importância do mobile no mix de canais omni-channel (74,2% dos varejistas compreendem a necessidade de a

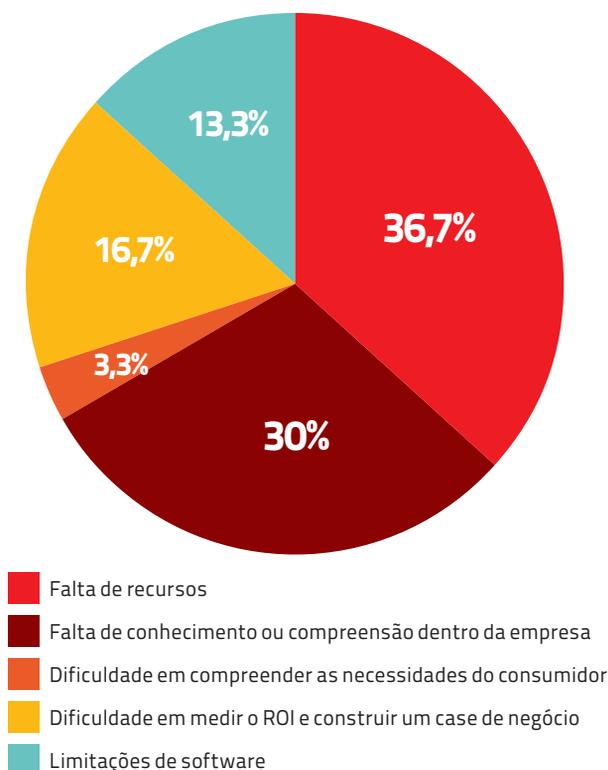
LATINSTOCK

**GRÁFICO 8 – QUEM É O RESPONSÁVEL PELA OTIMIZAÇÃO MOBILE EM SEU NEGÓCIO**



Fonte: pesquisa realizada pelo autor

**GRÁFICO 9 – QUAL É A PRINCIPAL BARREIRA PARA O SUCESSO QUANDO SE TRATA DE OTIMIZAÇÃO DA PRESENÇA MOBILE NO SITE DA SUA EMPRESA?**



Fonte: pesquisa realizada pelo autor

qualidade da experiência mobile ser mais importante do que a gerada no desktop), 80,7% deles não têm uma visão estratégica para mobile nos próximos 12 meses. Além disso, dentro da estrutura organizacional, pode-se destacar o fato de que um quarto dos varejistas não tem nenhum responsável pela otimização da experiência móvel, e a bola acaba sendo dividida nas organizações, onde 32,3% delegam essa responsabilidade para a TI e outros 38,7% delegam para o marketing. Isso mostra que não há um foco claro de quem deverá ser o responsável pela estratégia de mobile commerce.

Ao serem questionados sobre os motivos de uma iniciativa frágil quanto aos investimentos na otimização da presença mobile, os varejistas apontaram claramente para a falta de recursos (36,7%) e a falta de conhecimento ou compreensão da organização sobre o que pode ser feito (30%).

Analisando os resultados deste estudo, fica evidente o motivo pelo qual não há um esforço consistente de comunicação otimizada para os dispositivos móveis, como as iniciativas de links patrocinados, publicidade (banner), vídeos, mídias sociais e e-mail marketing. De todas elas, apenas as duas últimas apresentam indicadores superiores a um terço de otimização para dispositivos móveis. Esse fato também contribui para a baixa taxa de conversão do mobile commerce, uma vez que a comunicação que deveria ser personalizada não é dirigida para os dispositivos e não propicia uma experiência única do cliente.

Finalmente, pode-se concluir que os varejistas brasileiros sabem do impacto que o mobile commerce tem como canal, porém as ações estão descoordenadas e não existe uma estratégia clara de como abordar o assunto. Faz-se necessário evoluir o campo de pesquisa do ponto de vista de estratégias de negócios para que as organizações direcionem recursos e tenham o conhecimento necessário para implantar e controlar os esforços de otimização mobile, entender a forma como os varejistas estão pensando as estratégias de marketing e comunicação dedicadas a mobile commerce e qual a percepção do consumidor em relação aos esforços empreendidos pelos varejistas. Fica clara, todavia, a percepção de que os varejistas estão atuando de forma reativa ao mobile commerce e deixando na mão do consumidor a estratégia de fazer o omni-channel.

**Gabriel Alvares de Lima**

Sócio-diretor do enextgroup e professor da Business School São Paulo e da Fecap



Valuta questo imballaggio: [www.amazon.it/imballaggio](http://www.amazon.it/imballaggio)  
**amazon.it**

Note this packaging: [www.amazon.co.uk/packaging](http://www.amazon.co.uk/packaging)  
**amazon.co.uk**

Valora  
**am**

# Não confunda estratégia de vendas com logística integrada!

*Com o crescimento do conceito de omni-channel, a nova regra do varejo é clara: temos de vender onde, quando e como o consumidor quiser. O maior desafio é como colocar em prática essa teoria!*

Por Alexandre Cavalcanti Marquesi



**M**uitas vezes, no e-commerce, a demanda de consumo aumenta conforme o uso de um novo recurso tecnológico, a facilidade de compra, a pontualidade do recebimento de produtos e a inclusão de novos consumidores no mundo virtual.

Esse crescimento vem acompanhado de uma regra muito clara no varejo de hoje: temos de vender onde, quando e como o consumidor quiser. O conceito funciona e é o grande norteador para os próximos tempos do e-commerce.

No último Shop.Org, realizado em setembro de 2014, na cidade americana de Seattle, o tema principal no evento foi o omni-channel em canais mobile, de diversas formas e em canais diferentes. Entendemos omni-channel como negócios multicanais e cross canais, ou seja, uma integração entre todos os canais. Para o consumidor, não importa qual o meio, e sim a experiência que ele está adquirindo no processo de compra e no relacionamento com a marca.

Pesquisa feita pela Deloitte com executivos de empresas de varejo nos Estados Unidos mostrou que a visão deles é a de que as lojas físicas, que atualmente respondem por 91% das vendas, devem representar 76% nos próximos cinco anos e 63% já a partir de 2019. O crescimento dos demais canais vem acelerando e empurrando uma nova dinâmica comercial e funcional para toda a cadeia do varejo – o chamado omni-channel.

Mas existem grandes desafios para serem superados na implantação do omni-channel no Brasil, pois esse conceito representa muito mais do que vendas com estoque integrado. Outros pilares devem estar desenvolvidos no processo para que ocorra uma experiência de sucesso do consumidor com a marca: estratégia de integração entre sistemas; logística integrada; política de canais; pontos de contato do consumidor com a marca; canais; gestão de RH; tributação fiscal; e cadeia de fornecedores.

Temos muitos desafios a serem cumpridos para construir uma identidade de omni-channel nos negócios, mas não podemos perder de vista que “e-commerce nada mais é do que a compra e a venda de produtos”.

Esse é um tema que demanda um olhar de “lupa” perante todos os pilares estratégicos do e-commerce, pois, no último Shop.Org, encontramos muitas evoluções desse conceito baseadas nos pilares acima mencionados.

**Existem grandes desafios para serem superados na implantação do omni-channel no Brasil, pois esse conceito representa muito mais do que vendas com estoques integrados**



Vamos começar pela estratégia de integração de sistemas, um tema que se caracteriza por uma constante evolução das tecnologias para criar e facilitar o processo de integração de dados.

Aqui, nós nos propomos em falar da integração de dados necessária para quando um cliente simular uma compra ou mesmo comprar um produto, os dados oriundos dessas atividades sejam o gatilho para algum movimento dentro dos sistemas de análise de clientes ou mesmo de pedidos e emissão de notas fiscais.

Quando falamos em integração entre sistemas não estamos nos referindo ao processo de programação que vem com o entendimento do termo, mas sim da



SHUTTERSTOCK

estratégia de captura de dados e a sequência das atividades que essa integração de sistemas deve ter. Essas atividades podem estar focadas em vendas de produtos ou mesmo na melhoria de desempenho de velocidade e logística.

Omni-channel busca gerar experiência no relacionamento do consumidor com a marca. Com isso, carrega a responsabilidade importantíssima da estratégia de integração de sistemas, pois é com ela que os sistemas conseguem viabilizar para o consumidor uma “percepção” de interatividade dos seus dados.

Quando os consumidores percebem que a integração de sistemas está ocorrendo, esse processo constrói um

elo de confiança com o e-commerce que está em uso – relação muito semelhante ocorre entre amigos que se conhecem há tempos. Isso garante que seus dados sejam únicos e estejam em todas as plataformas e canais de forma segura e de fácil utilização.

Por outro lado, na visão do proprietário de um e-commerce, a estratégia de integração de sistemas constrói uma “espinha dorsal” de Customer Relationship Management (CRM), onde toda e qualquer interface com o prospect ou mesmo com aquele que já é cliente alimenta uma base de dados. E essa base de dados demanda novas atividades “on demand” para aquele exato consumidor.

Nessa fase, os sistemas de recuperação de carrinho, preços promocionais, CRM, Business Intelligence (BI), Google Analytics e outros são de extrema importância para se construir novas oportunidades de relacionamento e negócios.

Não devemos esquecer que nesse momento a integração logística é de vital importância no processo de entrega, quando atuamos em um país com dimensões continentais, como é o Brasil.

Infelizmente, a logística nacional brasileira sofre da ausência de profissionais e de uma expansão de mercado loteada. Assim, o e-commerce brasileiro hoje vive em função de poucas empresas privadas de transporte e do correio brasileiro.

Vale ressaltar ainda que a logística para o omni-channel não representa somente a entrega, mas a estratégia de centros de distribuição, roteirização, infraestrutura de transportes, integração com estoques de loja, logística reversa e muitos outros temas.

O mais importante é pensar que, no e-commerce de omni-channel, uma operação logística representa a percepção real para o consumidor de que ele pode comprar no e-commerce e retirar ou trocar seus produtos na loja física.

Alinhado ao objetivo principal do omni-channel de gerar experiência com a marca, o preço é um dos fatores mais importantes para não construir frustração ou mesmo ruídos. Hoje, quando falamos em omni-channel no quesito preço, deve-se contemplar uma política de canais anterior à implantação desse conceito.

A política de canais é um processo de predefinição de estratégias comerciais entre os diversos canais de vendas da marca, como venda B2B, venda B2C, site de e-commerce, venda porta a porta, TV-commerce, e-commerce



**Quando os consumidores percebem que a integração de sistemas está ocorrendo, esse processo constrói um elo de confiança com o e-commerce**

mobile, loja física, exportação ou qualquer outro canal de relacionamento e vendas.

Quando da implementação de uma política de canais, um dos fatores-chave de sucesso é a mobilização e o alinhamento estratégico para a implementação e execução contínua, pois, a qualquer momento, se não cumprida alguma regra dessa política, abre-se um precedente perigoso e que compromete toda a estratégia global de omni-channel da marca.

Em uma estratégia de omni-channel, o mapeamento dos pontos de contato do consumidor com a marca é de

vital importância, até para a análise da necessidade ou não de uma possível implementação de omni-channel.

O rastreamento dos pontos de contato representa um mapa capaz de apontar em que canais, quando, onde e como os nossos prospects e clientes têm contato com a marca. Ele aponta, por exemplo, quando os nossos clientes compram produtos por e-commerce mobile ou mesmo por e-commerce em redes sociais.

Nesse processo de mapeamento, o importante para o omni-channel é tornar os pontos de contato com a marca uma experiência positiva, viabilizando compra, troca, perguntas ou o que for necessário para o prospect ou cliente.

O mapeamento é uma estratégia que começa com um diagnóstico e se encerra com um processo contínuo mensal de análise das interfaces e pesquisas de comportamento. Durante essa análise, são identificados todos os canais existentes da marca, cabendo a cada um deles os processos voltados para omni-channel.



SHUTTERSTOCK

## MODELO RESSONÂNCIA OMNI-CHANNEL



Uma das principais atividades dos canais é a mobilização humana, ou seja, o engajamento e a mobilização que a equipe de atendimento do canal providencia.

Se, por um lado, conseguimos mobilizar o fator humano, por outro, a tributação fiscal entre estados ou mesmo entre produtos e serviços é uma ciência que o segmento de e-commerce ainda não descobriu.

Imaginemos que toda a carga tributária no Brasil se concentre nas mãos dos empreendedores de e-commerce e que uma das pautas mais faladas nos últimos tempos seja a tributação entre estados do mercado de e-commerce.

Esta tributação ainda segue as leis de tempos passados, que não contemplavam atributos e mudanças culturais. Logo, cada vez mais se faz necessária uma nova regulamentação. Nada que gere novos tributos, mas que traga novos estímulos para a geração de empregos e desenvolvimento.

A regulamentação tributária pode também prover

incentivos à cadeia de fornecedores, que a cada dia está mais enxuta e com poucas opções. Isso porque quando um grande e-commerce precisa de algum produto fora do padrão, recorre à importação, enviando divisas para fora do país e ao mesmo tempo construindo uma dependência da variável do dólar para o negócio.

Com tudo isso, podemos perceber que o omni-channel não é uma tecnologia de implementação, muito menos um recurso logístico, mas sim uma estratégia de negócios que constrói uma experiência entre o consumidor e a marca para gerar novos negócios.

Hoje, o que impera nos negócios, usando omni-channel, é a consultoria especializada que concebe e implementa o novo conceito para uma operação digital.

**Alexandre Cavalcanti Marquesi**

*Professor do curso de e-commerce da pós-graduação da ESPM e CEO da Pandora Consultoria Digital*



## Hugo Rodrigues

**Formação:** fez comunicação e marketing na Universidade Anhembi Morumbi

**Atuação:** presidente da Publicis Brasil e da Salles Chemistri

**Carreira:** fez carreira no grupo Publicis, onde está desde o ano 2000, quando entrou como redator da Salles DMBB. Dois anos depois passou a redator da Salles/D'arcy. Em 2006, virou diretor de criação da Salles Chemistri. Mais dois anos e chegou à vice-presidência de criação da agência. Em 2011, assumiu as funções de COO (Chief Operating Officer) e CCO (Chief Creative Officer) da Publicis Brasil e da Salles Chemistri. Desde novembro de 2014 atua como presidente das duas agências

# É preciso sentir a dor de dono

**H**ugo Rodrigues, presidente das agências Publicis e Salles Chemistri, já deu duro na vida. Antes de virar publicitário, vendeu sacos de lixo, produtos de limpeza e trabalhou numa gráfica. Foi inspirado por uma entrevista de Washington Olivetto, ícone da criatividade e da boa vida nos meios publicitários dos anos 1980, que decidiu tentar a sorte na propaganda. De início, sem sucesso. Hugo bateu na porta das principais agências brasileiras e ouviu incontáveis “nãos” nas primeiras abordagens. Diz a lenda que ele deixou crescer a cabeleira, que se tornou sua marca registrada, para não ser reconhecido quando voltava para uma segunda entrevista.

“No mercado, sou mais Zeca Pagodinho que Seu Jorge”, costuma dizer. O estilo popular não o impediu de se tornar o primeiro criativo na história da Publicis na América Latina a assumir a administração das agências do grupo. Primeiro, como COO (Chief Operating Officer) e CCO (Chief Creative Officer). E, desde o último dia 12 de novembro, como presidente. Nos seus dois anos e meio como VP de criação da Publicis Brasil, a agência subiu 19 posições no ranking nacional. Suas campanhas para a Chevrolet ajudaram a GM a assumir (e a manter) a liderança em vendas em São Paulo, o maior mercado da América Latina. Entre os muitos troféus em sua coleção, há um Leão na categoria Automóveis, a mais disputada de Cannes, e um novíssimo Caboré de criativo do ano em 2014.

Nesta entrevista, Hugo chama a atenção para os limites impostos ao omni-channel pela tecnologia precária que prevalece no Brasil. Para ele, o desafio do profissional de comunicação é “entrar no problema do cliente” para, junto com ele, criar uma estratégia que abranja os canais realmente eficientes. “O canivete suíço é maravilhoso, mas você precisa de um canivete suíço?”, questiona. “Ou só precisa de um abridor de garrafas?”

Por Alexandre Teixeira

Foto: Divulgação

**Alexandre** – *Como a multiplicação de canais de vendas, nos últimos anos, modifica para a comunicação e o marketing em termos de oportunidades e desafios?*

**Hugo** – Esses novos canais vieram na onda do digital, que é fascinante, mas é como sexo no colégio: todo mundo fala, pouca gente pratica e quem faz, faz malfeito. Muitas vezes, caímos em armadilhas de nomes, como o omni-channel. Omni-channel é a integração de todos os meios. Ok. Antigamente, você ia a uma padaria e comprava uma carolina, aquela bombinha recheada com doce de leite. Hoje, você vai a um restaurante e come um Profiterole, que é a mesma bombinha recheada com doce de leite. O que mudou? O nome. Estou fazendo uma analogia básica, porque antes de perguntar o que fazer é preciso perguntar por que fazer, para não cair na obsessão do novo pelo novo, da inovação pela inovação. O canivete suíço é maravilhoso, mas você precisa de um canivete suíço ou somente de um abridor de garrafas? As pessoas devem sempre perguntar do que o negócio delas necessita a cada momento.

**Alexandre** – *Quem precisa desse canivete suíço chamado omni-channel?*

**Hugo** – Algumas marcas estão crescendo seguindo regras mais tradicionais. Não tem nada de errado nisso. Esses canais chegaram, mas mexe-

ram pouco no mercado dessas marcas. Já as marcas cujas vendas estão caindo têm de atentar para essas novidades. O que tentamos fazer aqui é diagnosticar primeiro o objetivo do cliente. A partir daí, procuramos entender se esses novos canais ajudam.

**Alexandre** – *A sensação é a de que o hype em torno do omni-channel, por enquanto, é maior que a realidade.*

**Hugo** – Em países desenvolvidos, onde se tem conexão e infraestrutura, o *hype* é menor que a realidade. Mas em mercados como o brasileiro, onde a infraestrutura digital ainda é muito limitada, é diferente. A nossa conexão ocupa só o 72º lugar em velocidade de rede no mundo. Enquanto tivermos esse problema de infraestrutura, vai ser muito difícil aproveitar as vantagens do omni-channel. Provavelmente vai dar um pau quando você estiver realizando alguma operação e isso vai irritar o consumidor, que pode pegar ódio da sua marca. Só estou pedindo cuidado ao analisar as inovações que chegam lá de fora, porque são mercados mais maduros, com infraestruturas bem melhores que a nossa. E mais: com consumidores aptos a manejar esse tipo de tecnologia. Nós, aqui no Brasil, sofremos com o analfabetismo funcional, que atinge 70% dos brasileiros. Entre os universitários,

são 50%. As pessoas leem, mas não entendem exatamente o que leem. Só estou pedindo para respeitar quem está do outro lado do balcão.

**Alexandre** – *Você já está lidando com empresas e marcas para as quais o omni-channel é realidade?*

**Hugo** – No caso da Centauro, já existe uma operação de omni-channel. Em alguns importantes mercados, não todos, você consegue comprar na loja e trocar no site ou vice-versa. É um grande avanço. Na Austrália, já tem lojas que cobram para você experimentar uma roupa. Se comprar na loja, vira caução. Se não, perdeu o dinheiro.

**Alexandre** – *Por quê?*

**Hugo** – As pessoas estavam indo às lojas para experimentar e depois entravam no celular e compravam no site, pagando mais barato. Neste novo cenário, é preciso reeducar as pessoas, porque, se você tem um aluguel de loja e pessoas atendendo, o seu custo é muito maior que a operação virtual. No Brasil, nós ainda estamos muito longe dessa realidade.

**Alexandre** – *Muita gente vai à loja para ver novidades, procura a opção mais barata e compra on-line.*

**Hugo** – O que faz a diferença hoje é o serviço. O consumidor só quer ser bem tratado. Seja via digital, seja no mundo real. Se você entra num site e ele é amigável, você consegue navegar sem se sentir burro. Se a entrega é perfeita, você se sente bem tratado e recomenda aos amigos. Olha o poder da propaganda indireta! É o antigo boca

**Na Austrália, já tem lojas que cobram para você experimentar roupas. Se comprar na loja, vira caução. Se não, perdeu o dinheiro, porque as pessoas estavam indo às lojas para experimentar e depois comprar no site**

a boca numa proporção sobrenatural. O problema é que não vivemos isso, ainda. O que se tem é muita conversa, excelentes teorias, mas no Brasil ainda temos pouca prática.

**Alexandre** – *Nada menos que 87% dos consumidores brasileiros acreditam que, em até dez anos, estarão usando celulares e tablets para compras. Qual será o tipping point para esse desejo virar realidade?*

**Hugo** – Temos hoje algo como 267 milhões de celulares [no Brasil], dos quais algo entre 80 e 85 milhões são smartphones. Dos brasileiros que têm smartphones, 37% já deixaram de comprar em uma loja física e foram comprar em um site. Então, eu não tenho dúvida de que esse movimento vai acontecer nos próximos dez anos. Agora, acho importante insistir na questão da infraestrutura. O Brasil precisa se tornar um país sério. Estamos esperando isso acontecer. Ainda temos um trauma enorme da dificuldade de, simplesmente, completar uma conversa via celular. A ligação, no mínimo, cai uma vez...

**Alexandre** – *Alguns estudiosos sobre o futuro do varejo preveem que, à medida que as compras forem migrando para o ambiente digital, as lojas irão se transformar em centros de entretenimento. Você concorda?*

**Hugo** – Irão virar centros de ambientação, de atmosfera. A ideia é fazer com que as pessoas visitem as lojas e fiquem tão encantadas com aquele movimento que acabem comprando por impulso, como, por exemplo, acontece nas lojas da M&M's pelo



**O varejo do futuro terá de fazer com que as pessoas visitem as lojas e fiquem tão encantadas com aquele movimento que acabem comprando por impulso, como acontece nas lojas da M&M's pelo mundo. Muitas vezes, você nem está com vontade de comer o chocolate, mas acaba comprando o produto**

mundo. Às vezes, você não está nem com vontade de comer o chocolate, mas entra naquele parque de diversões, fica apaixonado pela marca e acaba comprando pelo menos um saquinho de M&M's. E, se quando você chega em casa, tem a possibilidade de comprar [também] pela internet, é maravilhoso.

**Alexandre** – *Feita esta importante ressalva sobre o estágio em que ainda estamos, do ponto de vista da tecnologia, como é que essa multiplicação de canais está mudando o jeito de vocês pensarem a comunicação?*

**Hugo** – O segredo é transformar o consumidor em mídia. É preciso fazer com que ele comente a sua marca, comente numa rede social que comprou seu produto e que a experiência

foi legal. E que, numa roda de amigos, ele recomende a sua loja. Você tem de fazer com que ele tenha uma experiência desde a hora em que vê uma propaganda até o ato da compra, para que se torne um fã da sua marca. É por isso que ícones como Nike, por exemplo, têm um *share of voice* tão alto. A gente às vezes nem percebe que não é propaganda, é o que as pessoas falam. Hoje, o segredo está no empoderamento do consumidor. Daqui a um ano ou dois, novos caminhos poderão surgir, mas hoje a fórmula é transformar o consumidor em fã. Transforme o consumidor em propagador e você vai ter a melhor comunicação do mundo.

**Alexandre** – *Como você começa isso?*

**Hugo** – Começa pela comunicação tradicional, passa pela comunicação digi-

tal e é amplificada com a comunicação de massa. Agora, tem de afunilar na hora do serviço e da entrega, com uma experiência de compra legal. Aí você multiplica tudo isso on e off-line.

**Alexandre** – *Experiência me parece a palavra-chave. A experiência do cara que entra numa loja, fica encantado e compra por impulso – seja na loja da M&M’s, seja na loja da Apple. Ou, ainda, a experiência do cliente que entra num site, consegue efetivar a compra e conta para os amigos. Qual o papel da comunicação nesse movimento?*

**Hugo** – Você tem de entrar no problema do cliente. Tem de sentir a “dor de dono”, para poder, junto com ele, desenvolver uma estratégia de comunicação que abranja tudo isso. Se a sua propaganda virar um *hit*, o seu consumidor vai virar um fã. Se ele virar um fã, vai fazer propaganda da sua marca e, aí, você terá um boca-a-boca em escala global. É simples assim. A ideia é transformar a sua propaganda em *hit* e fazê-la “colar”, mas não é colar só com um jingle, por exemplo. É perceber o movimento do consumidor e fazer com que a propaganda o acompanhe, estando no coração dele. O consumidor é quem vai fazer com que a mensagem da marca se multiplique. Às vezes ouvimos que a propaganda tem de estar onde o consumidor está. Mas o fato é que, no futuro, o meio mais eficaz vai ser o celular, que já vi-

rou uma extensão dos nossos corpos.

**Alexandre** – *Neste contexto, qual é o maior desafio?*

**Hugo** – Nosso desafio hoje não é o software. É o hardware. É a infraestrutura. É fazer com que a parte tecnológica funcione – porque de nada adianta uma baita ideia se der pau na hora de operacionalizá-la. Se a rede não chegar ao consumidor. Se o wi-fi cair. Temos dois grandes desafios: a tecnologia para oferecer esse tipo de serviço; e o entendimento do consumidor brasileiro. Não estamos na Suíça. Segundo pesquisas, um brasileiro gera só 30% da produtividade de um americano. Isso serve também para nosso nível de aprendizado. Se eu sou o interessado em vender e conquistar sua preferência, o jeito é criar ferramentas que facilitem o seu aprendizado. É aquela frase icônica do Fausto Silva: “Existe o país de Primeiro Mundo e o país de Terceiro Mundo. O Brasil é um país de outro mundo”.

**Alexandre** – *Você já disse em uma entrevista que todo o profissional da Publicis hoje é multiplataforma ou, pelo menos, está sendo preparado para assumir esse papel. Como é que se forma um profissional multiplataforma?*

**Hugo** – Errando. O Jim Collins, que é tido como um novo Peter Drucker, diz que nós vivemos na era do “erre

rápido, aprenda rápido e conserte rápido”. Hoje, todos nós somos imigrantes neste novo mundo. Quando falamos dos *web natives*, estamos tratando de uma porçãozinha ainda muito pequena do mundo para catequizar todo o resto. Você tem de tomar por base a multidão, que é imigrante neste mundo.

**Alexandre** – *Você é o profissional multiplataforma?*

**Hugo** – Eu me considero uma pessoa curiosa, investigativa, estudiosa e disciplinada. Tento acompanhar a velocidade das mudanças que estão acontecendo. E tem dado certo. Eu não sou fiel a um dogma. Sou fiel ao desenvolvimento, e desenvolvimento, a meu ver, inclui as palavras adaptação e flexibilidade.

**Alexandre** – *Vocês devem ter um monte de nativos digitais na Publicis. Como é esse aprendizado mútuo?*

**Hugo** – Quando você nasce num momento favorável, tende a acreditar que está 100% certo. Talvez aí esteja o grande desafio para essa geração. É preciso adaptar essa autonomia digital a uma realidade ainda em desenvolvimento, porque se eu der dez passos à frente do consumidor ele não vai entender para onde estou indo. Eu devo estar só um passo à frente dele. Se estiver a dez, estarei falando mandarim com ele. Esse aprendizado, alguns profissionais da Geração Y e da Geração Z têm mais rápido do que outros.

**Alexandre** – *Você está sugerindo com isso que parte dos nativos digitais está correndo rápido demais?*

**Nosso desafio hoje não é o software. É o hardware. É a infraestrutura. É fazer com que a parte tecnológica funcione – porque de nada adianta uma baita ideia se der pau na hora de operacionalizá-la**

**Hugo** – O sinal amarelo sempre acende para os mais talentosos. O mais talentoso acaba se destacando rápido e com uma margem de distância grande em relação ao segundo batalhão. Mas isso também cria o risco de um ou outro perder uma posição para esse segundo batalhão, que, por não ter a mesma capacidade, acaba se adaptando mais facilmente a essa mistura de mundos e de gerações em que estamos vivendo.

**Alexandre** – *Qual é o papel do PR (public relations ou assessoria de imprensa) no omni-channel?*

**Hugo** – Esta é uma ferramenta poderosíssima na integração dos canais. Os veículos se multiplicaram ao extremo. Hoje, você tem veículos só no mobile, só no computador, só na TV, e tem também veículos que atuam em todas as plataformas. O que eles mais precisam é de pautas interessantes, assuntos relevantes ou que entretenham o público. Neste sentido, os PRs alimentam isso por meio de movimentos pelos bastidores, nos quais, às vezes, também há propaganda incluída. Por exemplo: há alguns anos, foi criado um anúncio de jornal, para a sessão de classificados, dizendo assim: “O melhor emprego do mundo: venha ser o zelador de uma ilha paradisíaca na Austrália”. A ideia brilhante ganhou o mundo. Ganhou todas as plataformas. Das redes sociais a pôsteres em outdoors e manchetes do mundo todo. Quando você consegue, com um anúncio, entrar num jornal [como notícia], é o poder do PR, com uma ideia por trás.

**Alexandre** – *Nova tendência de marketing para 2015?*



**“O melhor emprego do mundo: venha ser o zelador de uma ilha paradisíaca na Austrália.” Veiculado em um jornal, o anúncio ganhou todas as plataformas: das redes sociais a pôsteres em outdoors, além de manchetes do mundo todo. Este é o poder do PR, que tem uma boa ideia por trás**

**Hugo** – De algum modo, precisamos mostrar que a situação no Brasil não é tão grave quanto estão desenhando. Se todo mundo começar o ano para baixo, não há propaganda nem inovação capaz de dar esperança para as pessoas. Se alguma marca comprar um discurso de movimento a favor de algo melhor, mais transparente, justo e verossímil, estará seguindo por um bom caminho. Porque não queremos ser enganados, nem abastecidos de problemas. Para cada problema, ofereça três soluções. Cada vez mais o consumidor vai comprar esse lado das marcas. Por quantos anos a

Natura investiu no papo de sustentabilidade? Ela colhe isso até hoje, porque é séria nesse negócio.

**Alexandre** – *Um posicionamento de marca mais otimista, meio contra a corrente geral, seria bem-vindo?*

**Hugo** – Um posicionamento realista, em cima de soluções práticas e verdadeiras – pró-saída. Tem gente que acredita que, se não faz parte da solução, pode ganhar um bom dinheiro postergando a resolução do problema. Está na hora de entendermos que o problema é nosso. E que a solução também tem de vir de nós!





ESPECIAL OMNI-CHANNEL

# ONE-STOP SHOP

A EVOLUÇÃO DO  
MULTICANAL

*O varejo brasileiro já sente o efeito de uma revolução que está em curso no mercado global e atende pelo nome de omni-channel. A questão agora é saber quando os nossos varejistas começarão a integrar, de fato, suas operações on e off-line para atender às reais necessidades do consumidor multicanal. A seguir, você confere o que os principais players do setor estão fazendo para se ajustar a essa nova realidade e como será a era do pós-omni-channel*

POR ANNA GABRIELA ARAUJO

“A mudança é inevitável. O crescimento é uma opção.” A afirmação foi feita por Terry Jones no palco do maior encontro de varejo do mundo, o Retail’s Big Show 2015. Pioneiro na venda de viagens pela internet, ele deu uma aula de inovação ao apresentar três de seus empreendimentos, que modificaram a forma de as pessoas consumirem turismo: o Travelocity, primeiro serviço de vendas de passagens aéreas pela internet; o site de pesquisas de preços de passagens e hotéis Kayak.com; e o recém-lançado WayBlazer, um aplicativo de viagens que utiliza o poder cognitivo do supercomputador Watson, da IBM, para revolucionar a forma como o consumidor planeja e compra suas viagens. “É uma espécie de *conciérge* (assistente pessoal) de viagem, que organiza e dá sentido a todas as informações”, comenta o empreendedor. Utilizando os recursos da computação cognitiva, o aplicativo oferece soluções *one-stop shop*, com recomendações personalizadas de hotéis, companhias aéreas e locadoras de veículos. Tudo para facilitar a vida dos viajantes e, assim, acelerar o ritmo e a frequência das reservas on-line.

Outro palestrante do evento da NRF foi o brasileiro Adriano Bastos Araújo, diretor-executivo da dunnhumby Brasil, empresa inglesa especializada em personalizar a experiência de compra, por meio da análise dos dados de 350 milhões de pessoas em 25 países. Junto com Ana Paula Tozzi (sócia-diretora da consultoria GS-AGR) e Edson Kawabata (diretor de planejamento estratégico do Grupo Pão de Açúcar - GPA), ele apresentou o Clube Extra, que em menos de um ano tornou-se um dos programas de fidelidade mais populares da história do varejo nacional. “Pesquisas indicam que sete em cada dez brasileiros realizam compras em seis ou mais canais. O Extra é uma das únicas marcas do Brasil que possuem essa presença multicanal, com estabelecimentos que vão desde a loja de vizinhança e o posto de gasolina, até o hipermercado. A partir dessa constatação, desenvolvemos uma plataforma de relacionamento para melhorar a experiência de compra dos clientes”, afirma Araújo.

Lançado em fevereiro de 2014, o Clube Extra encerrou o ano com cinco milhões de clientes cadastrados para acumular pontos, que podem ser trocados em qualquer estabelecimento do GPA. O sistema procura premiar os clientes da rede de forma inteligente, localizando os produtos favoritos de cada membro. Para tanto, os fornecedores que participam do

programa são acionados para contribuir com os benefícios que a clientela vai receber. Em outra frente, o grupo conta ainda com o programa de fidelidade da bandeira Pão de Açúcar. Por meio dessa iniciativa, 400 mil clientes *premium* da marca recebem uma mala-direta 100% personalizada com as oito melhores ofertas selecionadas de acordo com o perfil de cada um deles. “A análise desses dados nos permite saber quais promoções funcionam para cada produto e estabelecimento, que tipo de mercadoria deve ser enviada para determinado canal de vendas e como as decisões de compra são tomadas dentro da loja”, informa Adriano. “Hoje, o consumidor omni-channel do GPA vale três vezes mais do que aquele cliente que só compra em um formato.”

O desafio agora é utilizar os dados para se comunicar de maneira efetiva com esse público, visando transformar a experiência de compra do consumidor, como detalha Edson Kawabata, do GPA, na página 94.

O GPA está trilhando o mesmo caminho da rede de supermercados Tesco, que em 1996 lançou sua operação on-line, apostando no fim da fronteira do on e off-line. Hoje, o Tesco.com é o maior e mais rentável supermercado on-line do mundo. “As vendas virtuais dessa companhia já respondem



**Adriano Bastos Araújo, da dunnhumby Brasil:**  
“Hoje, o consumidor omni-channel do GPA vale três vezes mais do que aquele cliente que só compra em um formato”

por 16% do seu faturamento”, assegura Adriano, revelando que o segredo está em enxergar o cliente como sendo único, tanto no mundo real quanto no ambiente virtual.

Durante muitos anos, o Tesco usou a internet para gerar vendas incrementais para ativos já existentes. Uma das soluções foi o aproveitamento da estrutura física da companhia para entregar as mercadorias vendidas pela internet. Agora, a companhia aposta na mobilidade e oferece ao cliente a conveniência de comprar on-line e retirar suas compras no supermercado mais próximo de seu trajeto. Atualmente, a rede conta com 1,4 milhão de clientes, que realizam 450 mil pedidos on-line de 27 milhões de itens, por semana, no Reino Unido. Estudos indicam que 50% dos clientes que compram no site do Tesco moram, em média, a 12 minutos de carro do supermercado. O que faz esse sistema ser tão requisitado pelos consumidores? A conveniência de passar no mercado apenas para pegar as compras e chegar em casa no horário.

Dados divulgados pelo Tesco apontam que o negócio pontocom tem crescido mais rápido do que as 313 lojas da rede e já representa 6% do varejo alimentício do Reino Unido.

Agora, as ações de omni-channel do Tesco caminham

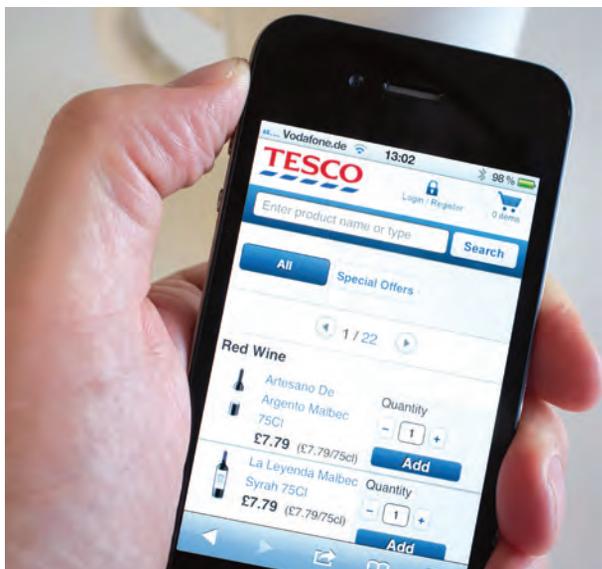
para a personalização da experiência on-line também no mundo off-line, por meio da automatização dos algoritmos. Um exemplo é o trabalho desenvolvido pela rede na Coreia do Sul. Com a geomicrolocalização, já é possível reconhecer o seu smartphone dentro da loja. A partir daí, diversos aplicativos estão sendo testados, como um que localiza você na loja física e, por meio da análise de seu histórico de compras, faz uma oferta personalizada e a envia para o seu smartphone no exato momento em que você estiver passando em frente ao produto ofertado. O preço personalizado e a validade da oferta são ajustados de acordo com o grau de fidelidade de cada cliente.

A boa notícia é que a tecnologia aplicada nas melhores práticas internacionais já está disponível para os varejistas brasileiros a um custo acessível. O problema é que a maioria dos players do varejo nacional ainda tem a operação de e-commerce completamente separada da operação física. “Esse é um grande erro, porque o consumidor é único e quer ter a mesma experiência on e off-line”, avalia Adriano, dizendo que o varejo brasileiro ainda esbarra naquela velha história sobre quem veio primeiro: o ovo ou a galinha?. “O discurso dos grandes empresários do setor é sempre o mesmo: ‘No dia em que o canal e-commerce for mais representativo, eu invisto nele!’. Mas a pergunta é: será que seu canal virtual dará rentabilidade sem esse investimento?”, questiona o executivo, citando um estudo realizado pela dunnhumby em todo o mundo. “Atualmente, 0,9% da população dos países emergentes realiza compras de supermercado, via on-line. Em mercados mais maduros, como o dos Estados Unidos ou do Reino Unido, esse índice já é de 4,8%. Quando o assunto é estratégia de omni-channel, o Brasil está a vários estágios aquém dos mercados americano e europeu.”

## Primeiros passos

Para realizar esta reportagem especial, a redação da *Revista da ESPM* entrou em contato com os maiores varejistas do país. A maioria deles optou por não se manifestar, pelo simples fato de que muitos ainda estão a preparar a entrada de suas marcas no e-commerce. “A partir de 2015, o grupo Carrefour irá retomar as operações do e-commerce no Brasil, descontinuado em 2012. Atualmente, o grupo é multiformato. Com o e-commerce, a companhia consolidará sua posição multicanal”, afirma em nota a assessoria de imprensa do Carrefour.

Outros, como o Walmart e a Casas Bahia, apresentam operações distintas de comércio on e off-line, o que dificulta



LATINSTOCK

**Referência mundial em omni-channel, a rede de supermercados Tesco tem 1,4 milhão de clientes, que realizam 450 mil pedidos on-line de 27 milhões de itens, por semana, no Reino Unido**



a implantação do conceito omni-channel. O ponto fora da curva é o Magazine Luiza, que já opera com seus canais integrados, sob um mesmo CNPJ (ver entrevista na página 92).

Entre os varejistas que estão em estágio avançado de implantação do conceito de omni-channel está a Centauro, cujo canal on-line já se encontra próximo de atingir 20% do faturamento do grupo SBF, que hoje atua no segmento esportivo, com mais de 180 lojas no Brasil. “Estamos iniciando testes com um programa de coalizão que vai permitir aos consumidores acumularem pontos nas compras on e off-line e trocá-los por produtos nos dois canais”, comenta Gustavo Furtado, COO da SBNET – operação e-commerce da rede Centauro. A entrevista completa pode ser lida na íntegra na página 96.

Já a CGA acabou de lançar seu e-commerce no Brasil. Apresentado no dia 30 de janeiro, o novo canal de vendas oferece aos clientes a possibilidade de realizar a troca do produto em até 30 dias, pelo site ou em qualquer loja física da rede.

A Leroy Merlin também está realizando os primeiros testes de integração. “Nosso canal de vendas on-line acabou de entrar em funcionamento. Estamos operando somente com dois mil produtos de um universo total de 80 mil itens. Mas ainda não estamos nos manifestando sobre o e-commerce”, diz o comunicado enviado pela diretoria da empresa. “O fato é que, a partir de agora, as relações passam a ser

**O Magazine Luiza é um dos poucos varejistas a operar com seus canais integrados, sob um mesmo CNPJ. Hoje, a rede conta com 738 pontos físicos em 16 Estados, um canal on-line, um site adaptado para o mobile e um aplicativo**

centradas no consumidor, e a próxima transformação do varejo virá com a popularização do m-commerce”, comenta Bruno Primatei, vice-presidente da Bematech, que no final do ano passado apresentou ao mercado o Bematech Shop Mobile – uma tecnologia de pagamento móvel integrada ao sistema de automação comercial dos estabelecimentos e que tem por objetivo otimizar todas as etapas dos processos de compra e aprimorar a experiência do cliente.

Ainda assim, o varejo nacional está engatinhando no omni-channel. Para Ana Hubert, especialista em consumidor e varejo da PwC, essa disparidade entre a realidade do varejo nacional e o que ocorre no resto do mundo está relacionada à forma como o e-commerce foi constituído no Brasil. A maioria das redes varejistas opera com duas empresas independentes: uma para as operações on-line e outra para as lojas físicas. “Como têm dois CNPJs, esse varejista não consegue, por exemplo, realizar a troca de um produto que foi adquirido pelo site em uma de suas lojas físicas, porque a lei não permite. Ele precisa ter uma autorização para atuar em um regime especial.”



**Com 180 lojas em todo o país, a Centauro está iniciando testes com um programa de coalizão que vai permitir aos consumidores acumular pontos nas compras on e off-line e trocá-los por produtos nos dois canais**

Outro empecilho citado pela consultora é a enorme quantidade de fusões e aquisições pelas quais ainda passa o varejo brasileiro, como aponta um levantamento produzido pela PwC, em parceria com o Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (Ibevar). De acordo com a pesquisa, em 2013, o faturamento das 120 maiores empresas de varejo foi de R\$ 380 bilhões, representando 25% do consumo total de bens no Brasil. Naquele ano, as dez maiores (GPA, Carrefour, Walmart, Lojas Americanas, Cencosud, Magazine Luiza, Máquina de Vendas, O Boticário, Makro e Raia Drogasil) concentraram 51% do total das vendas das 120 empresas relacionadas. “Ainda há espaço para novas fusões e aquisições. Isso faz com que o orçamento de tecnologia de muitas dessas redes seja utilizado para integrar operações distintas. Logo, não sobra verba para a criação do aplicativo de m-commerce que o consumidor tanto deseja.”

Esse conflito de interesses é retratado na pesquisa *Global Multichannel Survey 2013*, que entrevistou 15 mil internautas em 15 países, incluindo o Brasil. Segundo o levantamento da

PwC, 63% dos brasileiros preferem realizar suas compras em lojas físicas, mas 44% já possuem o hábito de adquirir produtos on-line uma vez por mês, em média. A pesquisa apontou ainda que a maioria dos entrevistados utiliza o smartphone para comparar preços, pesquisar informações sobre produtos (65%) e realizar pagamentos via celular (58%). “No Brasil, o dispositivo móvel já é bastante utilizado, mas o cliente ainda prefere acessar o site da loja em vez de usar um aplicativo”, compara Ana, citando o que leva o consumidor a optar pela compra virtual: “comodidade, conveniência e agilidade”.

O estudo avaliou também o tipo de tecnologia que poderia ser utilizada pelo varejo para melhorar a experiência de compra dos clientes. Para 59% dos entrevistados, o que mais agrega valor à loja física é a possibilidade de o consumidor checar o estoque da loja pela internet. Em segundo lugar aparece o uso de um sistema wi-fi de fácil acesso (45%), seguido pelo uso de tablets para a oferta de produtos alternativos (39%) e a possibilidade de pagar a compra para o próprio atendente, sem passar pela caixa registradora (36%).

Ana cita ainda outra pesquisa feita pela PwC com os CEOs de grandes redes de varejo em todo o mundo, mostrando que “53% dos CEOs entrevistados disseram que estão revisando seus modelo de negócios – desde as estratégias até a execução –, por conta do novo comportamento do consumidor e de seus dispositivos móveis”.



DIVULGAÇÃO

Neste ano, o grupo Carrefour pretende retomar as suas operações de e-commerce no Brasil, que foram descontinuadas em 2012. Este será o primeiro passo para a implantação do conceito omni-channel na rede

### Próximos passos

O plano desses grandes varejistas é usar a tecnologia para construir sistemas integrados e garantir a fluidez do processo de compra em todos os canais, como o case apresentado pela loja de móveis Ashley Furniture HomeStore, no Retail's Big Show 2015. Com o suporte do sistema Microsoft Dynamics, a rede está estruturando a tão sonhada "experiência única" para o consumidor, tanto no site quanto na loja física. Em breve, os brasileiros terão a oportunidade de testar esse tipo de compra no site da rede, que deverá aportar no Brasil no decorrer do ano. Fabio Azevedo, diretor-geral da divisão Microsoft Dynamics da Microsoft Brasil, ressalta que essa experiência de compra é apenas a ponta do iceberg. "O omni-channel não está restrito apenas à forma como você gerencia o relacionamento com os seus clientes, nos diversos canais. Para a integração entre os canais on e off-line ocorrer de fato, é preciso haver uma mudança política dentro da empresa, com o direcionamento do foco das operações para o consumidor."

Como exemplo ele cita um fato muito comum no varejo nacional: hoje, o vendedor da loja física encara o on-line da empresa como um concorrente em potencial, uma vez



LATINSTOCK

Com 280 lojas físicas no país, a C&A acaba de apresentar ao mercado nacional seu canal de vendas on-line. Lançado no último dia 30 de janeiro, o site conta com uma consultoria de moda em tempo real para auxiliar os internautas

que ele perde a comissão quando a compra é realizada no site e ainda é obrigado a atender aquele cliente que compra on-line e vai até a loja trocar a mercadoria. "Para mudar essa postura, basta o varejista compartilhar com o vendedor as informações de compra e o perfil desse cliente", ensina Azevedo. Com um dispositivo móvel na mão, o profissional tem acesso às informações relevantes e assume o papel de consultor, passando a oferecer produtos que complementam a compra anterior daquele consumidor. Logo, tem grandes chances de realizar uma venda adicional. É o tão sonhado *upsell*. De acordo com um case divulgado pela Memphis Design Store, se o vendedor tem as informações corretas de um cliente que gasta US\$ 100 no site, quando esse consumidor visita a loja física acaba desembolsando mais US\$ 50 com a marca.

Segundo Azevedo, o segredo está em conectar todas as áreas da empresa, do controle de estoques até a equipe de vendas, para promover a real integração dos canais. "É o que faz a Microsoft Dynamics, ferramenta que está sendo implantada em quatro grandes clientes no país, como a grife de moda feminina Carmen Stefens e a Lojas Colombo", revela o executivo. "Agora, o consumidor dita como, onde, quando e de que forma



LATINSTOCK

A Casas Bahia e o Walmart figuram entre os maiores nomes do e-commerce nacional. O problema é que ambas apresentam operações distintas de comércio on e off-line, o que dificulta a implantação do conceito omni-channel

quer comprar. A partir do momento em que a empresa respeita essa opção, ela ganha um cliente fiel.”

Considerando os rumos que a economia brasileira tem seguido nos últimos meses, a aposta da Microsoft é a de que este seja o ano da implantação do omni-channel no varejo nacional. “Há três anos, esse conceito é abordado no Big Show pela NRF. E mesmo assim, o Brasil ainda não apresenta um case legítimo de omni-channel. Mas, nesse cenário de baixo crescimento econômico que o Brasil atravessa, o tema deverá ganhar mais importância, uma vez que os consumidores estarão mais seletivos na hora da compra”, comenta Fabio Araújo, diretor de marketing e estratégia do setor de soluções de negócios da Microsoft Brasil. “Omni-channel não é uma equação de ROI (retorno sobre investimento), e sim de fidelização!”

Outro ponto que deverá incentivar a integração dos canais é uma mudança na legislação tributária, que irá instituir o cupom fiscal eletrônico no país, em substituição ao modelo atual, que pode ser emitido apenas pelo ECF (Emissor de Cupom Fiscal). Hoje, a lei obriga que a venda esteja ancorada a uma caixa registradora, com impressora fiscal, o que inviabiliza a utilização de um device móvel para o atendimento em uma loja física.



LATINSTOCK

A Leroy Merlin acabou de inaugurar seu canal de vendas on-line, com dois mil produtos de um universo de 80 mil itens disponíveis na loja física. A iniciativa representa os primeiros passos da marca rumo ao omni-channel

Com essa mudança legal, que deverá ser implementada em todos os Estados, até o meio do ano, o mobile commerce poderá ser inserido na operação, e o varejista não precisará mais manter cinco caixas para pagamento, porque a maior parte das transações será feita com dinheiro eletrônico. “Como isso muda o custo das operações, os varejistas já começam a enxergar valor na estratégia de omni-channel”, avalia Azevedo.

O que vai acontecer após a implantação do omni-channel no Brasil? Uma das grandes apostas do varejo mundial é o aumento de lojas que operam sob o conceito *one-stop shop*, oferecendo uma infinidade de produtos e serviços para um mesmo cliente. “Essa nova realidade representa o uso inteligente de todos os dados obtidos com o big data para ofertar a você um mix de produtos e serviços baseado no seu perfil de consumo”, prevê Azevedo. “No futuro, sua loja preferida poderá vir a ser um grande marketplace, que irá ajudar você a comprar de roupas a itens de supermercados.” Mas, para chegar a essa nova fase, o varejista precisará, obrigatoriamente, cumprir uma etapa anterior: a implantação do conceito omni-channel. Então, mãos à obra, Brasil!

# No mundo da Lu

*Para Frederico Trajano, diretor-executivo de operações do Magazine Luiza, toda empresa omni-channel deve ser focada no cliente, para poder oferecer uma experiência de compra diferenciada, com mais flexibilidade e conveniência*

**Anna Gabriela** – O varejo já está acostumado com a concorrência do e-commerce e convive com ela há vários anos. Agora, estamos diante de uma amplificação do conceito do e-commerce, por meio do omni-channel – que dá ao consumidor a liberdade de escolher onde, como e quando quer comprar determinado produto ou serviço. No Magazine Luiza esta tendência já está modificando o perfil do varejo tradicional? Hoje, qual é a participação do varejo on e off-line no faturamento do grupo?

**Frederico** – O canal e-commerce vem aumentando sua participação nas vendas totais e representou 17,5% das vendas no terceiro trimestre de 2014, ante 15,3% no mesmo trimestre do ano anterior. Nosso e-commerce registrou um crescimento de 32,4% versus 12,4% das lojas físicas. Há poucos anos, éramos uma empresa de varejo com lojas físicas e um canal on-line. Hoje, somos e seremos, cada vez mais, uma empresa digital com pontos físicos. O Magazine Luiza já nasceu omni-channel, uma vez que nosso e-commerce foi lançado em 2000, sob o mesmo CNPJ. Dessa forma, naquela



**Frederico Trajano, diretor-executivo de operações do Magazine Luiza:**  
"Atualmente, da nossa base de clientes ativos, 12% já são multicanais"

época, diversas iniciativas foram pensadas para atender ao cliente onde, como e quando ele quisesse.

**Anna Gabriela** – Como o Magazine Luiza está se preparando para atuar na nova era do mobile commerce?

**Frederico** – O Magazine Luiza vem se preparando em todos os canais físicos e digitais para garantir uma experiência de marca homogênea nos

pontos de contato do cliente. Hoje temos 738 pontos físicos em 16 Estados, um canal on-line e um site adaptado para o mobile, além de um aplicativo. Nosso objetivo é utilizar esses canais da forma mais eficiente para garantir que o consumidor consiga comprar e retirar a compra onde e como quiser.

**Anna Gabriela** – Como o Magazine Luiza moldou sua estrutura de omni-channel?

**“Há poucos anos, éramos uma empresa de varejo com lojas físicas e um canal on-line. Hoje, somos e seremos, cada vez mais, uma empresa digital com pontos físicos. O Magazine Luiza já nasceu omni-channel, uma vez que nosso e-commerce foi lançado em 2000, sob o mesmo CNPJ”**

*Frederico Trajano*

**Frederico** – O Magazine Luiza possui os canais on-line e off-line integrados, sob um mesmo CNPJ, o que representa um diferencial competitivo, que já facilita o desenvolvimento de iniciativas omni-channel. Todos os nossos oito centros de distribuição estão aptos para servir as operações on-line e off-line, melhorando prazos, disponibilidade e custos de entrega. Nosso serviço de atendimento ao consumidor é centralizado e oferece a mesma qualidade, e temos uma equipe comercial que trabalha integrada para garantir o melhor mix e disponibilidade, independentemente do canal de compra. Por fim, todas as nossas áreas de backoffice são compartilhadas, o que garante um tratamento homogêneo para ambos os canais, uma maior rentabilidade e custos menores. Uma mudança organizacional importante que fizemos recentemente foi a integração da área de marketing multicanal institucional com o departamento de TI da empresa, para garantir a visão unificada da companhia, com foco no cliente, e não somente no canal.

**Anna Gabriela** – *O que mudou no comportamento de compra dos consumidores desde o lançamento da primeira loja do Magazine Luiza?*

**Frederico** – Com o aumento dos pontos de contato digitais, as vendas do varejo off-line são cada vez mais influenciadas pelo mundo on-line, e o cliente omni-channel tem expectativas elevadas em relação à consistência entre os canais on-line e off-line. Ele também espera muito mais dos vendedores de lojas físicas. Atualmente, da nossa base de clientes ativos, 12% já são multicanais, ou seja, fizeram compra nos canais on-line e off-line, e esse número vem crescendo consideravelmente nos últimos anos. O que também percebemos é que nossos clientes multicanais são mais jovens, mais fiéis e gastam mais do que os clientes exclusivos on-line ou off-line.

**Anna Gabriela** – *Como a rede está promovendo essa integração do e-commerce com a loja física?*

**Frederico** – Por ser uma empresa só, a integração entre e-commerce e lojas físicas acontece de forma natural. Os estoques são únicos, os CDs compartilhados e temos um sistema de multimídia na loja física que permite a venda de produtos do site pelos vendedores desses estabelecimentos. Nos pró-

ximos meses, vamos dar início a um projeto-piloto, que permite a compra de produtos pelo site e a retirada na loja. Também temos uma iniciativa que irá fazer com que todo o conteúdo informativo produzido atualmente para o nosso site seja acessado pelos vendedores de loja, permitindo que o vendedor possua informações relevantes de forma rápida e clara, para garantir o melhor atendimento aos nossos clientes.

**Anna Gabriela** – *É possível citar um exemplo de como o Magazine Luiza está aproveitando as oportunidades que essa interação pode trazer para a marca, tanto para a internet quanto para a loja física?*

**Frederico** – A estratégia utilizada por nós para aproveitar a interação on-line e off-line foi a unificação do marketing e da comunicação da marca, trazendo a Lu, nossa vendedora virtual, para a comunicação das lojas. Como exemplo, posso citar a comunicação que fizemos na Rede Globo durante a Copa do Mundo, na qual a Lu aparecia no comercial convidando os consumidores a visitar nossas lojas físicas ou o nosso canal on-line.

# Lugar de gente feliz

*Em fevereiro de 2014, o Grupo Pão de Açúcar lançou o Clube Extra, que em menos de um ano tornou-se um dos programas de fidelidade mais populares da história do varejo brasileiro. Agora a companhia se prepara para oferecer novas experiências de compra para seus clientes*

**Anna Gabriela** – *Como o conceito de omni-channel modificou o modelo de negócios do Grupo Pão de Açúcar?*

**Edson** – O GPA tem uma estratégia multicanal e multiformato, com o objetivo de oferecer a melhor experiência de compra para diferentes perfis de consumo, em diversos momentos de compras. Estamos preparados para oferecer ao nosso cliente diferentes modelos de lojas, com posicionamento e estratégias específicas – seja na internet, no mercadinho ao lado de casa, em supermercado, hipermercado, atacado de autosserviço ou lojas especializadas em eletro e móveis. Nosso crescimento tem estado acima da média de mercado, em todos os negócios, e buscamos estabelecer liderança em todos os setores em que atuamos.

**Anna Gabriela** – *Como isso é posto em prática, no dia a dia da companhia?*

**Edson** – A diretriz da empresa tem por foco oferecer modelos de lojas com propostas diferenciadas de valor



O Pão de Açúcar aposta no omni-channel com programas como o Clube Extra, que já é um dos programas de fidelidade mais populares do varejo nacional

**“O GPA é o maior grupo de varejo da América do Sul, com mais de dois mil pontos de venda e uma estrutura multinegócio e multicanal distribuída em cinco empresas. Essa experiência nos credencia a conhecer o varejo com profundidade e antecipar as melhores práticas”**

*Edson Kawabata*

e aproveitar todas as oportunidades para capitalizar sinergias entre os diferentes negócios do GPA, com integração em todas as funções comuns. Um exemplo disso é o Retira em Loja, que disponibiliza ao cliente do e-commerce [www.extra.com.br](http://www.extra.com.br), a possibilidade de retirar os seus produtos com mais comodidade e agilidade nas lojas físicas do Extra. O cliente pode retirar eletroeletrônicos leves, além de compras de alimentos e bebidas realizadas pelo [Extra.com.br](http://Extra.com.br) e também alimentos pelo site do Pão de Açúcar.

**Anna Gabriela** – *O que o GPA tem feito para atender às demandas geradas na era do omni-channel, ativadas, principalmente, pelo e-commerce e pelo m-commerce?*

**Edson** – O GPA oferece, de fato, soluções multicanais para proporcionar a melhor experiência de compra, acompanhando a evolução dos hábitos do consumidor. Além do Retira em Loja, trabalhamos também com o Catálogo Eletrônico – canal de vendas via tablet do hipermercado, que nos permite oferecer ao cliente o produto que ele deseja comprar, mas que não está disponível na loja física. O mobile é uma das principais apostas da companhia, o que permitirá

ao consumidor acessar a qualquer momento um amplo sortimento de produtos, em condições competitivas e com entrega rápida.

**Anna Gabriela** – *Como o GPA moldou sua estrutura de omni-channel e o que foi preciso mudar na gestão das bandeiras do grupo para a implantação desse conceito?*

**Edson** – O GPA acredita que a multicanalidade é um fator crítico de sucesso no varejo. O consumidor brasileiro está cada vez mais multicanal e nós, como maior varejista do país, temos de antecipar essa mudança de comportamento para oferecer soluções cada vez melhores para os nossos clientes. Todas as bandeiras do grupo estão sendo moldadas para integrar a plataforma multicanal, sempre respeitando as especificidades de cada negócio.

**Anna Gabriela** – *O que mudou no comportamento de compra dos consumidores, com a ampliação do conceito de omni-channel?*

**Edson** – Nos últimos anos, o consumidor tem ampliado seu uso de canais, cuja escolha varia conforme seu perfil e o momento de compra. Mas, em qualquer um deles, a exigência pela

qualidade de produtos e serviços e preço competitivo se mantém. Acreditamos que seja necessário manter a consistência na oferta de cada marca do GPA, entre os diversos canais e formatos para assegurar o adequado atendimento às expectativas e buscar a fidelização dos consumidores às nossas marcas.

**Anna Gabriela** – *Que tipo de oportunidade essa integração de canais gerou para os negócios do GPA?*

**Edson** – O GPA é o maior grupo de varejo da América do Sul, com mais de dois mil pontos de venda e uma estrutura multinegócio e multicanal distribuída em cinco empresas. Essa experiência nos credencia a conhecer o varejo com profundidade e antecipar as melhores práticas ao mercado brasileiro, gerando diferenciação relevante, tanto no canal on-line quanto em lojas físicas, estando ambos cada vez mais integrados, como mostram nossas iniciativas em ampliar as opções de “click and collect” e a venda do amplo sortimento da plataforma on-line em nossas lojas físicas. Esse movimento contínuo tem o seu valor reconhecido pelos nossos clientes e demais *stakeholders* e dá sustentação aos nossos resultados.

# Craques em campo

*Com projeção de crescer 20% nas lojas físicas e 67% no e-commerce, no decorrer deste ano, a Centauro figura entre as empresas que mais investem no conceito de omni-channel no Brasil. A seguir, Pedro Zemel (vice-presidente de vendas e marketing do Grupo SBF – operação lojas físicas) e Gustavo Furtado (COO da SBNET – operação e-commerce) apresentam as estratégias on e off-line da maior rede multicanal de varejo de produtos esportivos da América Latina*

**Anna Gabriela** – *Como a Centauro interpreta o conceito de omni-channel na prática da operação?*

**Gustavo Furtado** – Para nós, esta é uma definição bastante simples: oferecer aos consumidores a possibilidade de compra em todas as situações do dia a dia, por meio de dispositivos móveis, como celulares, tablets, computadores e lojas físicas, distribuídas em todos os Estados do Brasil.

**Anna Gabriela** – *Como a amplificação do conceito do e-commerce, por meio do omni-channel, está modificando o perfil do varejo tradicional?*



**A Centauro já permite a troca nas lojas físicas, de produtos adquiridos on-line e está lançando um programa integrado de pontuação para compras on e off-line**

**“Apostamos no omni-channel, mas ainda temos um longo caminho para estudar, incluindo a possibilidade de retirar nas lojas físicas produtos comprados no site ou enviar das lojas as compras feitas pela internet”**

*Gustavo Furtado*

**Pedro Zemel** – Hoje, o canal on-line está próximo de representar 20% do faturamento do grupo SBF, que tem mais de 180 lojas físicas no Brasil. Nós entendemos que, daqui em diante, a empresa que tiver a capacidade de se conectar com seu consumidor, onde e como for mais relevante para ele, terá uma vantagem competitiva importante.

**Anna Gabriela** – *O que a Centauro está fazendo para ingressar definitivamente na nova era do omni-channel, atizada principalmente pelo m-commerce?*

**Gustavo Furtado** – Já temos várias iniciativas multicanal à disposição dos nossos clientes. O cliente pode comprar nas lojas físicas, pelo televendas ou on-line por meio de todos os dispositivos móveis e do computador. Também pode comprar em um estoque estendido, caso não encontre o produto na loja de sua escolha. E já pode, também, trocar nas lojas físicas os produtos que forem comprados on-line. Agora, estamos iniciando testes com um programa de coalizão que vai permitir aos consumidores acumular pontos nas compras on e off-line e trocar esses pontos por produtos nos dois

canais. Vamos também implementar uma facilidade que permitirá aos consumidores comprar produtos on-line e na loja. Mas ainda temos um longo caminho para estudar, incluindo a possibilidade de retirar nas lojas produtos comprados no site ou enviar das lojas as compras feitas pela internet.

**Anna Gabriela** – *Como está ocorrendo essa integração do e-commerce com a loja física?*

**Gustavo Furtado** – Em algumas lojas instalamos um quiosque que se vale da logística e amplitude de portfólio de toda a rede, além do site, para oferecer produtos que os consumidores não tenham, eventualmente, encontrado na loja física.

**Anna Gabriela** – *O que mudou na gestão do grupo a partir da implantação desse novo conceito?*

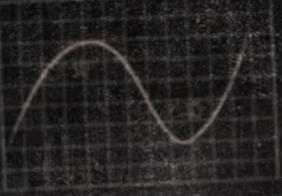
**Pedro Zemel** – Para acelerar o crescimento e o conhecimento do canal on-line, demos liberdade para que o e-commerce pudesse crescer de maneira independente, mas muito alinhado com a estratégia do grupo SBF. A partir da implantação dessa estratégia, notamos que a recorrên-

cia dos clientes que compram nos dois canais é maior do que daqueles que se limitam a comprar em apenas um dos dois canais. Nosso entendimento é que conseguimos gerar mais impulso de compras, impactando o cliente em diferentes ocasiões, oferecendo a ele opções diversas para efetuar a compra.

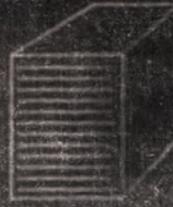
**Anna Gabriela** – *Uma das grandes questões é a diferença de preço praticada nas lojas físicas e no comércio virtual. Como a Centauro lida com essa questão? E como tende a ficar essa situação nos próximos anos, a partir da ampliação do conceito de omni-channel?*

**Pedro Zemel** – Grande parte dos produtos vendidos no mercado esportivo tem os preços definidos pelos fornecedores, independentemente do canal, o que reduz essa tensão de preço entre os canais. Apesar disso, é claro que há um grupo importante de produtos com preços diferentes entre os canais, e a velocidade da realização de campanhas promocionais também é bastante diferente nos dois mundos. Nossa ideia é evoluir internamente buscando um melhor alinhamento de estratégias de precificação e de marketing.

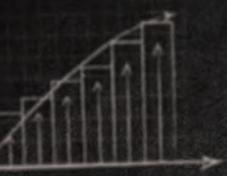
CASES



Think outside  
The box



VALUE



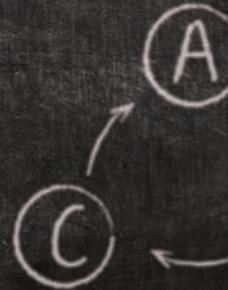
TARGET MARKET



Problems  
solutions



S W  
STRENGTHS WEAKNESSES





# Estamos em um caminho sem volta: o varejo nunca mais será o mesmo!

*Veja como o varejo já está utilizando a tecnologia para estimular sensações, interações e experiências nos consumidores*

Por Carlos Ferreirinha

**U**m consumidor que perdeu a paciência e já não quer mais diferenciar o off-line do on-line. Um novo comportamento de consumo que tem gerado ruptura e alterado por completo as relações estabelecidas no mercado. Empresas e marcas forçadas à reinvenção do diálogo e da dinâmica de compra e venda.

Este é o panorama atual do varejo: consumidores se sentindo mais poderosos, extraordinariamente bem informados e com o absoluto controle da situação definem quando, como e em que formato a interação acontecerá. Nesse cenário, conveniência passou a ser a palavra de ordem. E se a marca conseguir personalizar a estratégia, o efeito de estímulo é amplificado. E não se trata apenas de novos canais de vendas ou de contato com o consumidor final. Estamos falando de um formato muito mais evoluído, contemporâneo e dinâmico. Entramos na era da integração e do engajamento total, que leva o consumidor a, praticamente, desenhar qual o tipo de experiência de relação de consumo deseja ter com as marcas. Lojas físicas, call center, TV, vitrines, e-commerce, sites, redes sociais,



## MULTI EXPERIENCE RETAIL: A NOVA FASE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO VAREJO

GESTÃO DE  
BANCO DE  
DADOS

CRM 2.0  
gestão  
conectada ao  
relacionamento

EXPERIÊNCIAS  
em todos  
os pontos  
de contato

ADAPTAÇÃO  
PERSONALIZAÇÃO

SERVIÇO  
MULTICANAL



SHUTTERSTOCK



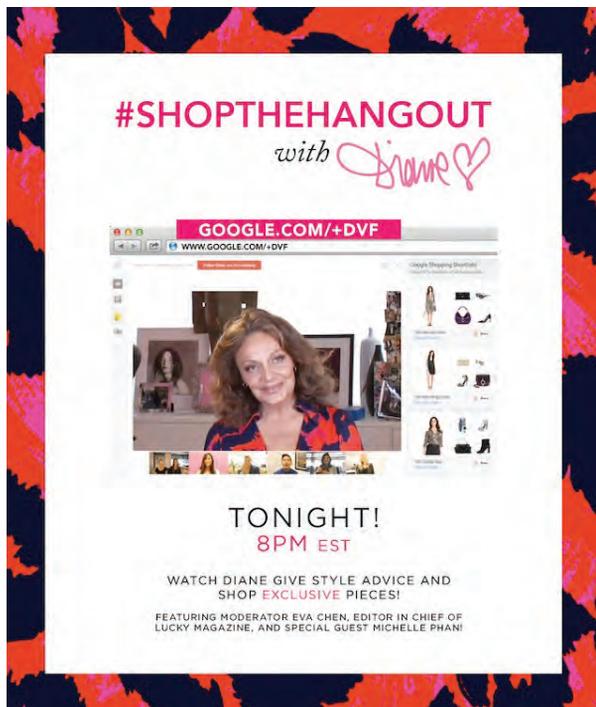
SHUTTERSTOCK

**Decoração de Natal da loja francesa da Burberry, tradicional marca do trench coat xadrez que foi fundada em 1856 e hoje é uma das marcas de luxo mais seguidas no mundo digital**

mobile: na visão do consumidor, tudo deveria representar apenas um contato capaz de resolver as suas demandas. O ambiente físico e o virtual se fundem, criando assim diversos e múltiplos canais de compras. A loja física tradicional leva o cliente ao virtual e o virtual leva o cliente ao físico.

Estímulos de consumo acontecendo, como nunca antes, por engajamento em redes sociais. Nesse quesito, o brasileiro demonstra uma capacidade singular,

mantendo-se conectado à internet quase dez horas por dia. O Brasil representa o segundo grupo de pessoas mais ativas e engajadas do Facebook, além de assumir a primeira posição mundial na tomada de fotos selfies e transformar Rio de Janeiro e São Paulo em duas das cinco cidades mais retratadas no Instagram, que, por sua vez, vem impactando fortemente o estímulo de consumo, tornando-se assim bem significativo e relevante para o varejo brasileiro.



A americana Diane Von Furstenberg (DVF) utiliza uma ferramenta do Google, a Hangouts, que permite aos “espectadores consumidores” comprarem as peças no exato momento em que aparecem no vídeo

Marcas que passaram décadas fundamentadas no marketing tradicional agora estão tendo de aprender a criar “vida” nas redes sociais para motivar os consumidores a compartilhar e validar opiniões com amigos e pessoas de sua rede de relacionamento. Dados mais recentes apontam que as consultas on-line subiram de 19% para 62% nos últimos anos. É uma inquietação, porque, se falamos de vida, as marcas precisam dialogar com a “vida” dos consumidores e isso demanda inteligência de segmentação e estudo de comportamentos. Definitivamente, novos tempos!

Se levarmos essa reflexão para as marcas de luxo e de forte prestígio, o tema é ainda mais inquietante, pois representa um novo posicionamento para marcas que pautaram o modelo bem-sucedido de negócios dos templos de consumo tradicional. Os espaços físicos, as lojas que, de certa forma, já estavam atrasadas quanto ao mundo digital em seu todo, como



A estratégia da Brooks Brothers foi criar promoções de acordo com os padrões de navegação do cliente no site de e-commerce da marca, que valem tanto para o mundo virtual quanto para as compras na sua loja física

forma de interação, engajamento, e-commerce... agora precisam também estimular o consumo no mundo on-line. Como ficará então a tão relevante “experiência”, que sempre determinou a tomada de decisão de consumo nessas marcas? Haverá outra experiência de consumo digital?

O fato é que bons exemplos começam a surgir em todo o mundo. Uma marca que é destaque absoluto nesse tema: a inglesa Burberry. A tradicional marca do trench coat xadrez passou por uma profunda renovação e se tornou uma das marcas de luxo mais seguidas no mundo digital, capaz até mesmo de transmitir on-line suas coleções dos poderosos desfiles de moda, que agora podem ser vistos por todos, em tempo real. Ruptura total.

Já a marca Prep Obsessed concentrou as suas vendas nas fotos postadas do Instagram. Em outra frente, a Kate Spade lançou o movimento Saturday, que permite ao consumidor fazer suas compras 24 horas por dia, por



**Entramos na era da integração e do engajamento total, que leva o consumidor a praticamente desenhar qual o tipo de experiência de relação de consumo deseja ter com as marcas, que precisam aprender a dialogar com ele**

meio da vitrine interativa instalada em sua loja de Nova York, com a promessa de entregar a mercadoria na casa do cliente, em menos de uma hora.

A marca americana Diane Von Furstenberg (DVF) firmou uma parceria com o Google para utilizar sua ferramenta Hangouts, que permite aos “espectadores consumidores” comprarem as peças no exato momento em que aparecem no vídeo.

A Brooks Brothers apostou no desenvolvimento de uma gestão inteligente de dados, que consegue ajustar as promoções aos padrões de navegação do cliente no site de e-commerce, até mesmo se ele estiver na loja física da marca.

Os aprendizados são muitos, levando à necessidade de rápida atualização. Nesta nova era, as lojas passam a ser destinos para o incremento da experiência de marca e não mais o único ponto de contato. Com isso, o “fora de estoque” terá de ser banido do mapa do varejo.

Vendedores terão de se tornar cada vez mais contadores de histórias para garantir a atratividade nos ambientes físicos, e os ambientes virtuais terão de oferecer uma navegação amigável, fácil e com uma inteligência precisa para promover a consolidação dos dados.

A tecnologia não será mais aliada ou “nice to have”, e sim uma facilitadora da integração. Ela será cada vez mais utilizada para estimular sensações, interações e experiências, porque assim serão as expectativas dos consumidores.

O varejo passa de um local no qual o principal objetivo sempre foi a venda de produto, para um espaço que estimula a venda em todos os canais possíveis. Esse mesmo caminho será percorrido do virtual para o físico.

Como disse certa vez dom Helder Câmara: “Feliz de quem entende que é preciso mudar tudo para continuar sendo o mesmo”. A hora é agora!

Mudar ou deixar de ser relevante, eis a questão!

---

**Carlos Ferreirinha**

*Fundador e presidente da MCF Consultoria, especializada na inteligência de gestão do luxo*

# Agora, a gestão do varejo pode estar na palma da sua mão!

*Plataforma de trade marketing e merchandising permite captar dados no ponto de venda de maneira rápida e precisa, auxiliando no controle de estoque de produtos e na gestão de promotores*

Por Rodrigo Leão





Quem trabalha na área de trade marketing sabe que não é nada fácil controlar equipes em campo, todos os dias. No varejo, então, isso é ainda mais latente. Como medir a eficiência e o desempenho de promotores nos pontos de venda (PDVs), ou checar o cumprimento da agenda dos colaboradores externos?

Para solucionar dificuldades como essas, o mercado agora conta com um aplicativo para smartphones e tablets que permite administrar os times de promotores em campo com maior confiabilidade. De posse de um celular com plano de dados para internet, cada colaborador recebe sua agenda diária de visitas. Ao chegar e ao sair da loja indicada, ele precisa fazer o *check-in* e o *check-out* por meio da ferramenta, que registra o horário de entrada e de término do trabalho.

Atuando na área há mais de 15 anos, convivi de perto com as angústias de colegas da indústria e do varejo que não conseguiam gerenciar as equipes de promotores como gostariam. Foi aí que a Trade Force entrou em campo para desenvolver uma solução tecnológica capaz de auxiliar as empresas nesse sentido.

Além de realizar o controle de visitas, o aplicativo de trade marketing e merchandising agiliza o trabalho do promotor por meio de uma ferramenta on-line que elimina a necessidade do preenchimento manual daquela enorme quantidade de planilhas. Dessa forma, o aplicativo consegue captar diversos tipos de indicadores no PDV, tais como preço, ruptura e estoque. Essa coleta de dados facilita a preparação do material para auditorias, além de contribuir para o planejamento de ações gerenciais no varejo.

Voltando à função da gestão das equipes em campo, é importante destacar que o sistema não faz o controle do profissional, mas, sim, da execução do trabalho. Funciona assim: ao chegar ao ponto de venda e dar o *check-in* para iniciar a coleta de dados, o sistema abre o formulário para preenchimento. Ao fim da visita, as informações são enviadas ao servidor, para que os indicadores possam ser analisados imediatamente pelo cliente. Desta forma, os gestores de trade marketing recebem o status das visitas em tempo real, garantindo mais eficiência e produtividade dos colaboradores.

Apesar de ser um sistema de fácil utilização, com telas intuitivas, todos os usuários recebem treinamento para operar o aplicativo. Além de orientações para cumprir as

SHUTTERSTOCK

tarefas diárias, os promotores também são instruídos a preencher corretamente os relatórios para receber pontuações, destacando os melhores colaboradores em cada equipe. Tudo isso é feito de maneira interativa, identificada por gamificação, uma espécie de jogo em que cada membro do time recebe estrelas de acordo com o desempenho, um incentivo a mais para o crescimento dos profissionais.

O aplicativo da Trade Force tem sido utilizado tanto por equipes próprias, contratadas diretamente pela indústria, distribuidor ou varejista, quanto terceirizadas (mão de obra de agências de promoção e merchandising), ou até mesmo compartilhadas.

### Tecnologia em prol da redução de custos

Há tempos a tecnologia tem contribuído para a redução de custos e o aumento da produtividade no varejo. Vide o uso de etiquetas eletrônicas, código de barras, leitoras óticas e muitos outros equipamentos. Hoje, mais do que nunca, sabemos que informação é a base para o sucesso em um mercado tão competitivo. Por isso, ter em mãos ferramentas que indicam tudo o que está acontecendo no ponto de venda é uma arma, um diferencial estratégico tanto para os varejistas quanto para as indústrias.

Com a solução da Trade Force é possível captar com precisão e rapidez qualquer tipo de dado no PDV: preço, ruptura, mix de produtos, estoque virtual, concorrência, ações promocionais e de merchandising, entre outras informações. É o cliente quem determina que indicadores deseja monitorar, e o sistema é configurado com formulários customizados para coletas de dados a partir da necessidade de cada usuário. Tudo é feito pelo aplicativo, em telas de simples preenchimento, aposentando de vez aquelas planilhas em papel totalmente duvidosas.

Outro benefício do sistema é a geração de relatórios em tempo real, inclusive com fotos. Com uma plataforma amigável, ele se integra a outros sistemas de informação, como SAP, Totvs e Oracle, facilitando o cruzamento de dados de mercado. A solução tecnológica gera e envia informações

**Com a solução completa é possível obter um aumento de até 36% na operação, com um incremento de 4% a 7% nas vendas reais do sell-out**



inteligentes de trade marketing e merchandising, o que aumenta a produtividade das equipes e transforma indicadores em resultados efetivos.

Por exemplo: inserindo tudo isso na rotina do dia a dia, um promotor pode informar ao superior como ficou aquele ponto extra que ele montou no supermercado X (e receber orientações, caso alguma coisa esteja errada). Outra função: apontar rupturas no hipermercado Y com maior rapidez, para que as providências sejam tomadas com a máxima urgência e não haja prejuízos.

É assim, aumentando a eficiência no gerenciamento do giro de mercadorias, evitando excesso ou falta de itens e melhorando a exposição no PDV, que muitas companhias estão conseguindo reduzir os custos e elevar os lucros. Informação na mão é vital para corrigir falhas e impedir prejuízos que ocorrem até com certa frequência no varejo. E quanto antes os dados estiverem disponíveis, mais rápida será a tomada de ação.



SHUTTERSTOCK

## Ter em mãos ferramentas que indicam tudo o que está acontecendo no PDV é uma arma, um diferencial estratégico para varejistas e indústrias

Quer mais um exemplo prático? Vamos supor que a indústria A, fabricante de cerveja, precise saber constantemente qual o valor praticado pelo seu principal concorrente, para que seu produto seja mais competitivo na gôndola. Para isso, o aplicativo trará no formulário de preenchimento um campo específico para indicar o preço do item da marca rival. O resultado do monitoramento do concorrente sai na hora, e em painéis adaptados com gráficos fáceis de “ler”. É bater o olho e tomar as providências necessárias, sem complicação.

Outro benefício que tem sido percebido com muita frequência com o uso do aplicativo é o combate ao chamado estoque virtual. Sabemos que este é um problema grave no varejo que atinge 18% das mercadorias comercializadas. Isso significa dizer, por exemplo, que em uma loja com mil itens, 180 deles aparecem no sistema, mas, na verdade, não estão fisicamente no estoque, seja por motivo de quebra, furto ou até mesmo consumo indevido. Desta forma, os produtos deixam de ser repostos. No entanto, com a solução da Trade Force, o promotor checka com regularidade se as mercadorias de determinada marca estão efetivamente no estoque, evitando prejuízos aos fabricantes e aos varejistas.

Deu para perceber o quanto a informação é hoje uma questão estratégica dentro do varejo? O mais interessante é que a plataforma de trade marketing e merchandising pode ser usada por muitos outros segmentos, tais como farmacêutico, agroindustrial, automobilístico, eletroeletrônico, construção, vestuário, calçadista e mais. Seja qual for a área, o fato é que este tipo de tecnologia contribui – e muito – para que os gestores tenham acesso rápido aos dados coletados em campo e para que a tomada de ação seja mais ágil, precisa e eficaz.

### Vantagens concretas para os clientes

Depois de atender a mais de cem clientes no Brasil e com o início das operações nos Estados Unidos e no México, a Trade Force fez um levantamento dos resultados práticos do uso do aplicativo. Com a solução completa é possível obter um aumento de até 36% na operação, com um incremento de 4% a 7% nas vendas reais do *sell-out* (aquelas do PDV para o consumidor final), independentemente da sazonalidade dos itens.

Isso acontece porque, com informações diárias em tempo real, é possível traçar estratégias de trade marketing e merchandising mais assertivas e corrigir problemas como ruptura e estoque virtual, além de analisar a concorrência e garantir maior produtividade das equipes em campo. Na prática, o aplicativo permite acompanhar de perto a performance dos promotores, traçar rotas e visitas geolocalizadas, apresentar *dashboards* e KPI's on-line e gerar relatórios customizados.

---

**Rodrigo Leão**  
CEO da Trade Force

# O varejo do futuro chegou!

Lojas de shoppings, como este em Dubai, nos Emirados Arabes, estão se reinventando para atrair o consumidor com vitrines interativas e diversas ações de entretenimento

*É preciso repensar o modelo de negócios das lojas físicas, que dificilmente sobreviverão sem o apoio do e-commerce. Essa é uma reinvenção que passa necessariamente pelo omni-channel*

Por Francisco Forbes

**C**om um crescimento médio de 25% ao ano, segundo pesquisas, o comércio eletrônico chama atenção quando comparado à taxa de elevação do varejo tradicional, de lojas físicas, que cresceu em média 2,5% nos últimos anos. Porém, na mesma proporção – de maneira inversa –, o volume de negócios do físico ainda é dez vezes maior do que o virtual. Mesmo com um crescimento maior, o mercado digital está longe de ser uma ameaça ao modelo tradicional que temos hoje nas lojas, ruas e shopping centers.

As lojas físicas não deixarão de existir, mas terão de se reinventar. O e-commerce não ameaça o modelo tradicional, ao contrário, serve de exemplo de eficiência, por ser um modelo que precisa de serviços cada vez mais aprimorados para garantir seu sucesso e conseguir sobrepujar as barreiras de compra pela internet, que não são pequenas.

Dificilmente um sobreviverá sem o outro no futuro. O número de redes e lojas físicas sem sites e lojas puramente on-line será cada vez menor. E o modelo que vem se provando mais eficiente para atender a essa evolução é o omni-channel, em que diversos meios se articulam para atender o consumidor por diferentes meios, horários e tipos de serviço.

O consumidor quer ter a liberdade de transitar nos diferentes canais: comprar on-line, trocar na loja física, receber em casa um produto que não estava disponível na loja no momento da compra e daí por diante. O varejista precisa estar preparado para isso e criar soluções com base no seu tipo de produto para atender o cliente a qualquer tempo e de maneira completa.

Para isso, conhecer o consumidor e seus hábitos de compra é fundamental e, neste ponto, o e-commerce tem

muito a ensinar às lojas físicas. Mesmo sem encontrar com o cliente uma única vez, as lojas digitais conhecem melhor seus clientes do que os estabelecimentos presentes em shopping centers lotados. O mercado digital é muito mais evoluído em termos de métricas e gestão baseada em informações do que qualquer outro mercado. Tudo é medido: quantas pessoas acessam o site, sua faixa etária, sexo, de onde estão acessando, o que estão buscando, quais as páginas mais visitadas etc.

Com base nessas informações, toda a estratégia é definida, e a loja é moldada em função do público que efetivamente a frequenta. Ferramentas como o Google Analytics, a mais conhecida, auxiliam os varejistas digitais a gerenciar informações sobre sua loja. Para eles, acompanhar os números e informações significa “estar na loja”, pois é o meio pelo qual os empresários digitais conseguem acompanhar o desempenho do negócio e reconhecer pontos críticos e oportunidades.

Atualmente, existem ferramentas que permitem analisar o comportamento dos consumidores no varejo físico. A SEED é uma das pioneiras nesse mercado. Lojas e shopping centers começam a se beneficiar desse tipo de tecnologia como apoio à gestão e passam a gerenciar com mais eficiência pontos críticos e oportunidades. Já é possível identificar com precisão o número de pessoas em função dos dias e horários, sexo, faixa etária e percurso dentro da loja. Quando essas variáveis são comparadas às vendas, o gestor passa a entender as condicionantes que geram ou prejudicam o desempenho do negócio em tempo real, da mesma forma como é feito na internet.

Não é mais necessário esperar fechar o mês para perceber que o resultado foi ruim. Venda é uma consequência de uma série de variáveis que precisam ser conhecidas e monitoradas. E isso não é mais uma realidade somente virtual. É um diferencial competitivo que será parte do dia a dia dos gestores de varejo nos próximos anos.

---

**Francisco Forbes**

CEO e fundador da SEED Digital

# Consumidor no comando, bom para a logística!

*No omni-channel são claras as expectativas de quem compra e as de quem vende. Cabe à logística o elo final do processo: processar e entregar o pedido. No varejo do futuro, o gargalo continua sendo a falta de infraestrutura de transportes no país*

Por Pedro Francisco Moreira



**A** era do consumidor multicanal e cross-canal ganha espaço e importância a cada dia, em face da conveniência e facilidade de se optar por uma ou outra forma no momento do impulso da compra. A combinação de lojas físicas, vendas porta a porta e e-commerce desafia o varejo a entender melhor o consumidor diante da diversificação de opções de compra.

Nesse cenário, o omni-channel desponta então como a evolução natural do multicanal, requerendo não só o conhecimento da lista de desejo de compras do consumidor, mas principalmente o domínio dos vários meios, modelos de atendimento e níveis de serviço satisfatórios.

Isso estimula o varejo a aprimorar várias áreas, como marketing, atendimento ao cliente, análise de crédito e cobrança, passando pela armazenagem, preparação dos pedidos e distribuição física dos produtos até o consumidor final.

Assim, o surgimento do omni-channel no varejo oferece imensas oportunidades para a logística e reafirma sua importância estratégica como ferramenta de eficiência e redução de custos, essencial para entregar com qualidade e velocidade todo o sortimento, sem rupturas.

Além disso, realça ainda mais a presença do profissional do segmento, pois todas as partes envolvidas no cenário não vão poder prescindir de gente especializada em logística. Em resumo: o papel diferencial da logística vai reforçar a necessidade de se construir uma infraestrutura robusta para suportar todas essas mudanças e integrações de canais, pois são claras as expectativas de quem compra e as de quem vende, e à

**O omni-channel oferece oportunidades para a logística e reafirma sua importância como ferramenta de eficiência e redução de custos**

logística cabe o elo final: processar e entregar o pedido.

O que se percebe hoje com o omni-channel é o ajuste cada vez mais intenso das atividades entre prestadores de serviços logísticos e de transporte, para que toda essa operação funcione sem engasgos, com fluência. Busca-se uma sintonia fina entre esses atores, uma colaboração mais estreita, de parceria.

Em tese, o varejo precisa garantir a perfeição dos processos frente a essa nova dinâmica e armar-se de tecnologia para enxergar com nitidez a cadeia de suprimento que o omni-channel desenha. O mesmo ocorre do lado da distribuição. Isso em situações normais, não em termos de Brasil, onde quem faz a distribuição enfrenta os percalços da infraestrutura, o cenário de guerra da mobilidade urbana e os custos altos incidentes sobre o transporte. Assim, esse complicador pode criar algum embaraço para a operação como um todo.

Na verdade, o omni-channel representa um novo patamar para a atividade logística, inclusive como exercício de soluções inesperadas, como as de se chegar ao consumidor via armários exclusivos localizados em pontos de conveniência, abertos pelo uso de códigos, entregas aos domingos e por aí vai.

A integração entre lojas físicas e virtuais, como preconiza o omni-channel, é vista ainda como uma fonte de melhor remuneração para a área de logística, pois estimativas dão conta de que o público multicanal costuma comprar entre 15% e 30% a mais.

Os especialistas do setor dizem que o omni-channel é o futuro do varejo e, nele, o consumidor está no comando e quer ser tratado com deferência e de forma exclusiva. Bom para a logística, apesar de ser um desafio e tanto, mas nada parecido com a epopeia de enfrentar, todos os dias, a falta de infraestrutura para os transportes no país.

---

**Pedro Francisco Moreira**

*Presidente da Associação Brasileira de Logística (Abralog)*



# A internacionalização do varejo brasileiro

*Estudo mostra que apenas 5% das franquias brasileiras possuem atuação no exterior. Levantamento aponta ainda que 95% das redes criadas no Brasil estão em um estágio inicial, no qual as preocupações centrais são crescer no país e consolidar a operação no mercado local*

Por Daniela Khauaja, Eduardo Spers e Thelma Rocha Rodrigues



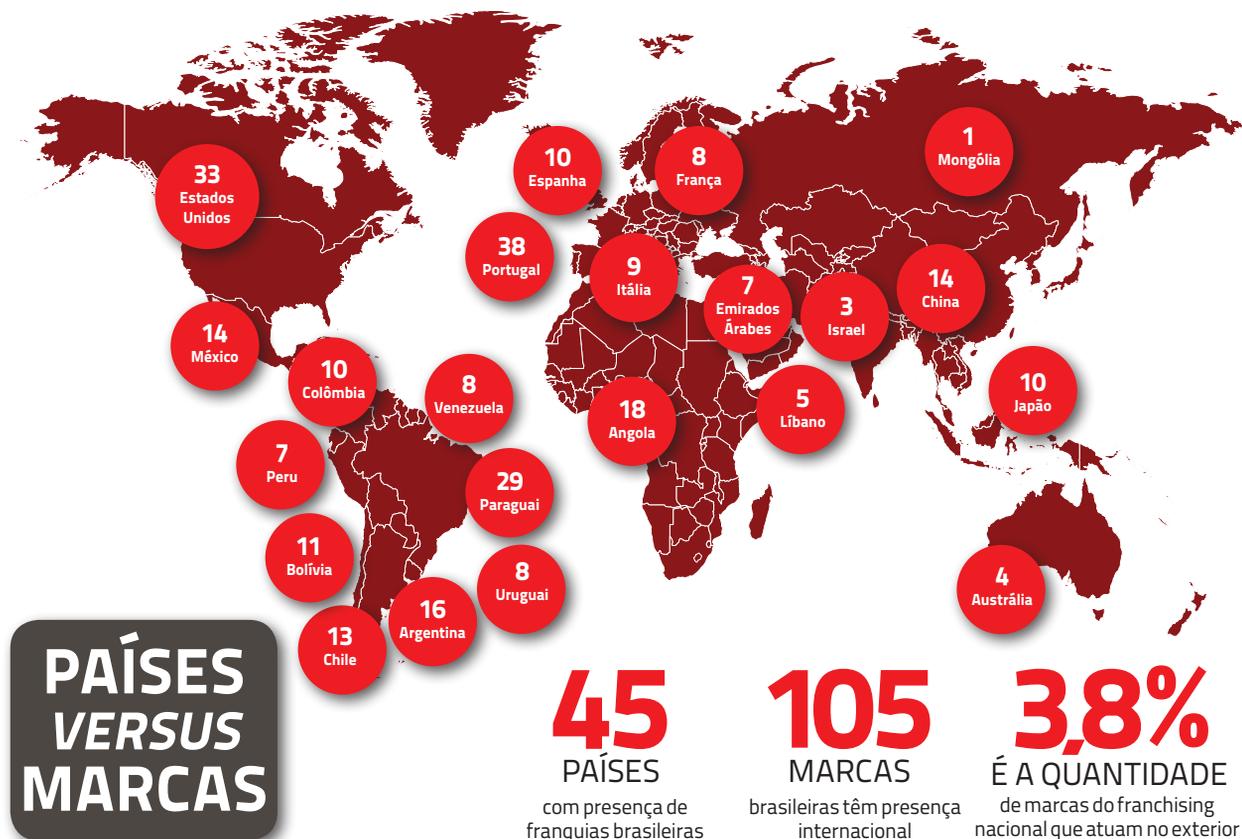
O setor de franquias é um dos mais dinâmicos do país. De 2001 a 2013, o setor apresentou um crescimento muito acima do Produto Interno Bruto (PIB). Em 2013, por exemplo, enquanto o PIB registrou um aumento de 2,5%, o faturamento das franquias cresceu 11,9% em relação ao ano anterior, chegando a R\$ 115,6 bilhões, de acordo com os dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF). Tal desempenho colocou o Brasil na sexta posição no ranking de países com maior número de franquias, com 114.409 unidades, perdendo apenas para Estados Unidos, China, Coreia do Sul, Japão e Filipinas. Segundo o último estudo da ABF, o Brasil é o terceiro maior país do mundo em número de marcas, com 2.703 representações em 2013 e aumento de 33% em relação ao ano anterior.

A força do setor também é representada pela internacionalização das franquias brasileiras e de suas respectivas

marcas, que cresceu 62% nos últimos quatro anos. Com isso, a participação do franchising verde-amarelo no exterior foi elevada de 68 para 105 redes de franquias presentes em 45 países, como aponta a pesquisa ABF 2014. Os principais mercados de destino são Portugal e Estados Unidos, seguidos por Paraguai e Angola, sendo evidente a preferência das franquias brasileiras por países que possuam o mesmo idioma, proximidade cultural e geográfica e a presença de brasileiros (*ver mapa abaixo*).

O mercado norte-americano ainda é o preferido. Algumas franquias, por exemplo, optam por entrar pela Flórida, como é o caso do Giraffa's, que já conta com 25 restaurantes em Miami, justamente por ser a região mais latina dos Estados Unidos e contar com muitos imigrantes e turistas brasileiros. No ano passado, produzimos uma pesquisa de campo, por meio de uma parceria entre a ESPM e a ABF, para avaliar o desempenho das franquias brasileiras no

## INTERNACIONALIZAÇÃO DO FRANCHISING BRASILEIRO



Fonte: ABF (2014). Esse estudo analisou o desempenho das franquias brasileiras em outros 23 países

exterior. O estudo realizou entrevistas em profundidade com quatro gestores de franquias, responsáveis pelos seus processos de internacionalização, bem como a aplicação de um questionário, que foi respondido por 60 gestores de franquias internacionalizadas e não internacionalizadas.

Nessa pesquisa, as franquias foram classificadas em quatro estágios de internacionalização conforme teoria proposta por Faye S. McIntyre e Sandra M. Huszagh, no artigo "Internationalization of franchise systems" (publicado em 1995, no *Journal of International Marketing*), para a realidade das empresas de franchising americanas na década de 1990. Os quatro estágios são: franchising doméstico; envolvimento experimental; envolvimento ativo e envolvimento de longo prazo, como detalha o estudo *Estágios da internacionalização das franquias brasileiras*, ao lado.

Para conhecer mais sobre esse levantamento e os demais estudos realizados em 2010 e 2012, visite a página do Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI) da ESPM pelo link: [www.espm.br/pmdgi](http://www.espm.br/pmdgi) e escolha no menu à esquerda Grupos de pesquisa e pesquisas em andamento.

### Rota do franchising

O estudo *Estágios da internacionalização das franquias brasileiras* mostra que o estágio 1, denominado Franchising doméstico, é vivenciado pelas redes de franquias que não possuem operação no exterior. O Brasil possui 2.703 redes de franquias, sendo 206 franquias estrangeiras e 2.497 redes de franquias brasileiras. Dessas, 105 possuem operação no exterior, ou seja, apenas 5% do total. Assim, 95% das redes de franquias brasileiras (2.392 redes em dezembro de 2013) estão nesse estágio inicial, no qual as preocupações centrais das franquias são crescer no país e consolidar a sua operação no mercado local. Nessa fase, as operações domésticas são uma oportunidade de testar o composto de franchising, visto que, quando decidir operar internacionalmente, as competências de controle, monitoramento, suporte e marca serão demandadas mais intensamente. Um terço das redes que operam no mercado doméstico está planejando crescer internacionalmente, pois acredita ter produtos e serviços que podem ser franqueados. Para 77% dessas franquias, a operação de internacionalização representa custos mais elevados; para 67% envolve maiores riscos; e para 79% é menos lucrativo do que crescer no Brasil.

As redes de franquias que operam em apenas um país, além do seu mercado de origem, são classificadas no

## ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS

### ESTÁGIO 1

*Franchising doméstico*

Franchising exclusivamente no mercado doméstico

95% – 2.392 REDES BRASILEIRAS

### ESTÁGIO 2

*Envolvimento experimental*

Avanço preliminar da expansão internacional, levando ao envolvimento mínimo

49% – 51 REDES NO EXTERIOR

### ESTÁGIO 3

*Envolvimento ativo*

Exploração sistemática da expansão internacional da atividade de franchising

30% – 32 REDES NO EXTERIOR

### ESTÁGIO 4

*Envolvimento com alto comprometimento*

Comprometimento de longo prazo com o franchising em mercados internacionais

21% – 22 REDES NO EXTERIOR

**Fonte:** *Estágios da internacionalização das franquias brasileiras*, produzido por Thelma Rocha, Felipe Mendes Borini, Eduardo Eugênio Spers, Mario Henrique Ogasavara, Daniela Khauaja, Adriana Camargo e Pedro Lucas de Resende Melo (2014). Estudo baseado na teoria proposta por Faye S. McIntyre e Sandra M. (1995), e adaptado do estudo de S. Tamer Cavusgil e John Nevin ("A conceptualization of the initial involvement in international marketing", publicado no *Theoretical Developments in Marketing*, em 1980), com os dados da realidade brasileira

## EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DAS FRANQUIAS INTERNACIONALIZADAS (2010-2014):

Estágio de internacionalização	Número de países em que operam	2010		2012		2014	
		Franquias	Participação	Franquias	Participação	Franquias	Participação
Envolvimento experimental	Apenas 1 país	28	43%	50	54%	51	49%
Envolvimento ativo	2 a 4 países	21	32%	27	29%	32	30%
Envolvimento com alto comprometimento	5 ou mais países	16	25%	15	16%	22	21%
<b>Total de franquias internacionalizadas</b>		<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** *Estágios da internacionalização das franquias brasileiras*, estudo produzido por Thelma Rocha, Felipe Mendes Borini, Eduardo Eugênio Spers, Mario Henrique Ogasavara, Daniela Khauaja, Adriana Camargo e Pedro Lucas de Resende Melo (2014)

estágio 2 de envolvimento experimental. As redes que estão presentes em dois, três ou quatro países são posicionadas no estágio 3, com envolvimento ativo. E as que operam em cinco ou mais países aparecem no estágio 4, com envolvimento de alto comprometimento.

Vale ressaltar que a distribuição percentual de redes de franquias brasileiras em cada estágio tem se mantido estável no período em que este estudo tem sido realizado, considerando a realidade de 2010, 2012 e 2014, sendo que o estágio 2 possui em torno de 49% das redes internacionalizadas, o estágio 3 em torno de 30% e o estágio 4 em torno de 21%, como indica a *Evolução da participação das franquias internacionalizadas 2010-2014*, no quadro acima.

No segundo estágio, as redes de franquias estão em fases experimentais, ou seja, ainda estão experimentando operar no exterior, com baixo comprometimento financeiro da rede e em poucos mercados de atuação. Nesse cenário, muitas redes de franquias mantêm como principal objetivo testar o mercado internacional e o composto de franchising. Esse teste inicial tem a sua utilidade na decisão sobre o comprometimento futuro com as operações

**O Brasil possui 2.497 redes de franquias nacionais e 206 redes estrangeiras. Mas apenas 5% das brasileiras possuem operação no exterior**

internacionais. E o resultado financeiro dessa fase inicial incentiva as redes a continuarem ou não no exterior. Em 2014, o Brasil apresentou 51 empresas nessa situação, o que equivale a 50% do total das franquias internacionalizadas.

Vale destacar que nesse estágio ocorre uma experimentação, na qual novas redes iniciam e outras interrompem suas ações no exterior. Por exemplo, entre 2012 e 2014, 16 novas redes iniciaram sua operação de internacionalização, enquanto dez redes deixaram de atuar no exterior. E deve-se considerar esta tentativa de ir e voltar como uma forma de aprendizado para tentar novamente no futuro.

No estágio 3 estão as redes de franquias que possuem envolvimento ativo no exterior, sendo redes que apresentam um crescimento contínuo no exterior, já possuem um reconhecimento administrativo e legal dos países, entretanto tendem a limitar-se aos mercados internacionais que possuam proximidades psíquicas e culturais, a fim de reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso dessas operações. No ano passado, 32 empresas brasileiras, ou 30% do total das internacionalizadas, possuíam operações em dois, três ou até quatro países. Vale destacar que, após entrar no mercado estrangeiro, o sucesso das unidades internacionais torna-se um catalisador para novas iniciativas. Nesse estágio ativo, a maioria das franquias expande suas operações com um ritmo lento e constante de forma a atender aos requisitos legais e administrativos de cada novo mercado.



DIVULGAÇÃO

Em julho de 2011, a rede de restaurantes Giraffa's inaugurou sua primeira loja nos Estados Unidos. Hoje, ela administra 11 unidades da marca, que juntas empregam aproximadamente 300 pessoas e faturam R\$ 11 milhões

Estágio	Recomendação	Lembre-se
<b>1 - Franchising doméstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estar aberto para oportunidades no exterior</li> <li>▪ Conhecer a realidade do país destino antes de decidir</li> <li>▪ Elaborar um plano de longo prazo e buscar financiamento</li> </ul>	A ida ao exterior vai representar aprendizado que pode ser assimilado pelo negócio no Brasil
<b>2 - Envolvimento experimental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compreender a legislação específica para seu produto ou serviço</li> <li>▪ Questões como a contratação de pessoas e a aquisição de insumos são estratégicas</li> <li>▪ Conseguir recursos para crescer</li> <li>▪ As operações devem ser economicamente viáveis no longo prazo</li> </ul>	Não é porque a empresa experimentou e não foi bem-sucedida que não deve tentar mais
<b>3 - Envolvimento ativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganhar escala com mais unidades em um país para depois crescer em outros mercados</li> <li>▪ Definir uma estratégia de branding, já que a gestão da marca se torna mais complexa e relevante</li> <li>▪ Criação de estruturas gerenciais ou departamentos dedicados à operação no exterior</li> </ul>	Franquias que mantiveram sua estrutura de operação no exterior ao longo dos anos conseguiram melhores resultados
<b>4 - Alto comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investir na padronização do marketing mix e na integração e coordenação das unidades e atividades no exterior</li> <li>▪ A gestão da empresa aumenta de complexidade, levando à busca por uma maior profissionalização do time executivo e à divisão dos mercados por regiões</li> </ul>	Quanto mais tempo as franquias mantêm sua operação no exterior, mais fácil se torna seu crescimento no mercado internacional



SHUTTERSTOCK

No estágio 4 encontram-se as redes de franquias com alto comprometimento no exterior. Essas redes cumpriram as etapas anteriores, estando engajadas internacionalmente. Tais redes apresentam diversificação de países em atuação e concentração de unidades em cada um. Isso significa que elas estão presentes em um grande número de países e apresentam um desenvolvimento considerável em cada um deles. Em 2014, o Brasil registrou 22 empresas na fase 4, o que corresponde a 19% do total das franquias internacionalizadas que atuam em cinco países ou mais. Essas redes atuam no exterior há mais tempo. Muitas delas iniciaram o processo de internacionalização na década de 1990. A preocupação dessas empresas costuma estar associada à gestão da marca no exterior e à operacionalização das atividades de forma mais coordenada e integrada nos diversos países em que atuam.

Confira no quadro ao lado uma série de recomendações, que devem ser adotadas de acordo com o estágio em que cada uma das empresas internacionalizadas se encontra.

Para completar a análise, realizamos uma investigação das 206 franquias estrangeiras que atuam no Brasil, com um levantamento aprofundado das operações de 74

delas (37% do total). A conclusão é que quem está chegando ao Brasil já tem alto comprometimento com a operação internacional, demonstrando que no futuro a concorrência mesmo no Brasil ficará mais acirrada. Assim, quanto mais cedo as empresas brasileiras de varejo se internacionalizarem, maiores serão as chances de competir de igual para igual em um mundo globalizado.

Lembre-se de que o gradualismo é uma das principais características do crescimento das redes de franquias no exterior, e quanto mais tempo elas mantêm essas operações, mais elas aprendem sobre os mercados onde começam a atuar e mais chances têm de obter sucesso no exterior.

---

#### **Daniela Khauaja**

*Coordenadora da área de marketing da pós-graduação da ESPM*

#### **Eduardo Spers**

*Professor do programa de mestrado e doutorado em gestão internacional da ESPM*

#### **Thelma Rocha Rodrigues**

*Professora do programa de mestrado e doutorado em gestão internacional da ESPM*

# EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

**ESPM** Levando a excelência de ensino e o conteúdo de qualidade aonde você estiver.

## CURSOS DE ATUALIZAÇÃO



Aulas 100% virtuais



Network



Referências

## CURSOS ABERTOS



Conteúdo gratuito



Webconferência



Conhecimento rápido

## PAINEL ON-LINE



Cursos rápidos



Aulas 100% por webconferência



Gravação de aulas

## MBA EM MARKETING



Tomada de decisões gerenciais



Principais fundamentos do marketing

EM BREVE

Inscrições abertas:  
[www.espm.br/ead](http://www.espm.br/ead)

**ESPM**

QUEM FAZ TRANSFORMA

# Há 20 anos o Plano Real virou uma página da história. E agora?

*O Brasil registrou uma série de avanços, que foram conquistados a partir do caminho aberto pela Constituição de 1988 e pelo Plano Real. Agora, as transformações na sociedade exigem saltos maiores nas condições materiais de vida e também no campo da moral pública*

Por Sergio Fausto

**H**á 20 anos o Brasil vivia o fim de uma época. A inflação alta, crônica e crescente, às vezes explosiva, que marcou a vida do país de meados dos anos 1970 a meados da década de 1990 do século passado, era o sintoma mais evidente de uma crise muito profunda. A sua superação implicava uma mudança de modelo. Os desafios que hoje o país enfrenta não exigem ruptura com as escolhas fundamentais que a sociedade brasileira fez a partir da Constituição de 1988 e do Plano Real. Em boa medida, eles decorrem dos avanços que o país teve nesse período.

*N.R. – Por problemas de produção gráfica, este artigo foi publicado, originariamente, com omissão de parte do texto, na edição de julho/agosto/2014. Pedindo desculpas ao autor e a nossos leitores, republicamos o artigo na íntegra.*

*A Redação*







SHUTTERSTOCK

**Não há como incrementar ainda mais o salário mínimo e pagar mais benefícios se a economia não cresce o suficiente para absorver a mão de obra e gerar a arrecadação de que o Estado precisa**

A crise de duas décadas atrás coincidia com o nascimento de uma democracia plena, depois de 21 anos de regime autoritário. Tratava-se do esgotamento de um modelo de desenvolvimento liderado pelo Estado e protegido da competição externa por toda sorte de barreiras à importação. Criado a partir dos anos 1930, com Getúlio Vargas, o modelo recebeu seu impulso capitalista mais decisivo com a ditadura militar implantada em 1964. A economia cresceu muito, mas a concentração de renda, que já era ruim, piorou ainda mais, e a pobreza, se não aumentou, tornou-se mais visível – com o inchaço das principais cidades do país – e menos tolerável, à luz do enriquecimento do país. Já na segunda metade da década de 1970 – depois do “milagre brasileiro”, entre 1968 e 1973, quando o crescimento do PIB foi de aproximadamente 10% ao ano –, o modelo dava sinais de fadiga. A indústria, que havia se expandido incrivelmente desde os anos 1950, viciara-se em proteção estatal e perdia o passo, acelerado pela difusão da microeletrônica, do

desenvolvimento tecnológico mundial.

A sociedade urbano-industrial erguida a partir da década de 1930 e definitivamente “modernizada” nos anos do “milagre econômico”, com a emergência de um novo sindicalismo operário e de uma maior e mais diversificada classe média, já não mais cabia dentro da camisa de força do regime autoritário. Queria organizar-se e expressar-se com liberdade. Reivindicava a descentralização e a democratização do poder. Os ventos do mundo, que deixava para trás a polarização ideológica da Guerra Fria e embarcava em uma nova onda democrática, com origem no sul da Europa, favoreciam a saída do isolamento e do autoritarismo.

Ao mesmo tempo que se via cercado por novos atores e crescentes demandas, o Estado autoritário perdia a capacidade de fomentar e sustentar o crescimento acelerado. Na segunda metade dos anos 1970, o general Ernesto

**A desaceleração do crescimento, a maior restrição ao crédito e o aumento da inflação concorreram para frear o consumo das famílias**



SHUTTERSTOCK

Geisel, o penúltimo dos presidentes militares, tentou reanimar e reorganizar o regime reduzindo o cerceamento às liberdades, de um lado, e dobrando a aposta na carta do Estado-empresário e condutor do desenvolvimento, de outro. A distensão virou abertura política e nos levou à democracia, em 1985. Já a aposta no aprofundamento da industrialização pelas mãos do Estado-líder conduziu o país à moratória da dívida externa, em 1982, à desorganização das finanças públicas e à inflação alta, crônica e crescente, sem que a economia, então uma das mais fechadas do mundo capitalista, repetisse o “espetáculo do crescimento” visto nos anos do “milagre econômico”.

O quadro não era favorável à democracia que então (re)nascia ao fim do regime militar, em 1985. E piorou nos anos subsequentes, quando a inflação se acelerou e se tornou ainda mais difícil de ser controlada, na esteira de seis planos de estabilização fracassados.

**O Plano Real criou as condições para o Brasil avançar em três caminhos interligados: governança democrática, integração no mundo e cidadania**

**Ao contrário do que ocorre em municípios com menor densidade urbana, os programas de transferência de renda têm efeito reduzido nas grandes cidades, por não atender às demandas sociais dessas localidades**

### **A Constituição de 1988 e o Plano Real: uma nova época**

Ao interromper definitivamente o processo inflacionário instaurado nas décadas anteriores, o Plano Real abriu uma nova época da história brasileira. A partir dele, criaram-se as condições para o Brasil avançar em três caminhos interligados: recuperação da capacidade de governo, que a hiperinflação havia corroído, pois tornara os governos reféns de circunstâncias cada vez mais fora de seu controle; integração e projeção do Brasil no mundo (o isolamento nos havia levado a um beco sem saída de desprestígio e incapacidade de atuação internacional); e ampliação da cidadania, pela garantia aos direitos políticos e civis e pela realização dos direitos sociais previstos na Constituição de 1988. Em suma, governança democrática, integração no mundo e cidadania.

Por mais desiguais e contraditórios que tenham sido os avanços nesses três caminhos de mudança, nenhuma força política relevante no Brasil, hoje, coloca em xeque

as escolhas fundamentais que a sociedade brasileira fez 20 anos atrás. A sensação de mal-estar crescente nos últimos dois anos expressa a frustração de expectativas em relação às aspirações inscritas naquelas escolhas fundamentais. Mas não o seu rechaço.

O Plano Real não consistiu apenas em um programa de reforma monetária. À troca da moeda seguiram-se o fim de monopólios estatais, a privatização de empresas estatais de infraestrutura e a criação de agências reguladoras; a reestruturação do sistema financeiro privado e público, incluída a virtual extinção dos bancos estaduais; a reorganização das finanças públicas, expressa na Lei de Responsabilidade Fiscal; a instituição de um regime de metas de inflação e o fortalecimento do Banco Central (BC) como guardião da moeda; a implantação, na prática, do Sistema Único de Saúde etc.

**Para muitos moradores das grandes cidades, o sonho da casa própria acabou virando um pesadelo. Afinal, não basta ter mais renda, se a casa não tem esgoto e o trajeto até o trabalho, ida e volta, toma horas todos os dias**

Como foi possível uma transformação tão ampla num intervalo relativamente curto de tempo, em um país com as características políticas do Brasil? A explicação está na profundidade da crise anterior. A saturação com as disfuncionalidades criadas pela hiperinflação chegou a tal ponto que, ao debelá-la, o Plano Real conferiu aos seus realizadores condições políticas para implementar uma agenda de reformas que, em condições normais, não teria sido possível concretizar. Era um quadro bem distinto do cenário atual. Embora não falem desafios, inexistem uma disfuncionalidade-síntese, uma variável sistêmica que, uma vez atacada com sucesso, gere o apoio político suficiente para enfrentar em sequência rápida um amplo conjunto de reformas. Em períodos históricos mais normais, que não marquem mudanças de época, se reduz – tanto para o bem quanto para o mal – o espaço político para grandes mudanças institucionais, porque os interesses sociais organizados têm maior capacidade de resposta e resistência a iniciativas governamentais. Ainda mais no Brasil, onde hoje quase tudo é matéria constitucional.



LATINSTOCK

## As contradições e o mal-estar do sucesso

O mal-estar do presente pode ser explicado em boa parte pelo sucesso das últimas duas décadas. Conquistada a estabilidade, modernizada parcialmente a economia, recuperada e reinventada em parte a capacidade de ação do Estado, o país democratizou-se como nunca antes em sua história. Em vários sentidos. Jamais foi tão ampla a participação eleitoral da população brasileira. Jamais foi tão amplo o acesso à informação. Apesar dos pesares, jamais tantos brasileiros estiveram na escola ou nas universidades. Nunca antes na história deste país houve um número proporcionalmente tão grande de trabalhadores com carteira assinada. Com tudo isso, expandiu-se não apenas o consumo de bens, mas também a noção de cidadania. Estamos ainda longe de universalizá-la, na prática, mas, com percalços, é nítido que estamos caminhando nessa direção.

As tensões brotam da distância entre as promessas e potencialidades inscritas nessas mudanças sociais e a capacidade que tem o Estado e a economia de atendê-las. Essa distância aumentou nos últimos quatro anos, não porque as expectativas de novos ganhos futuros

tenham refluído, mas ao contrário. Depois de se elevarem seguidamente nos dez anos anteriores, não raro infladas por uma retórica triunfalista, as expectativas deixaram de ser atendidas na mesma intensidade pela ação do Estado e pelo funcionamento dos mercados. Além disso, o desencanto com a política e os políticos atingiu níveis sem precedentes. Em parte, isso se deve ao fato de que o partido que se dizia portador de uma “nova ética na política”, quando chegou ao poder, se envolveu em escândalos e repetiu, se não exacerbou, o toma-lá-dá-cá da política tradicional.

Na sua dimensão material, o mal-estar da sociedade tem causas facilmente identificáveis. A desaceleração do crescimento, a maior restrição ao crédito e o aumento da inflação, ao longo do atual mandato presidencial, concorreram para frear o consumo das famílias e gerar maior insegurança

**Com muitos partidos e uma lista enorme de candidatos, o sistema eleitoral do Brasil não ajuda o cidadão a fazer sua escolha de modo informado. A maioria da população sequer se lembra em quem votou na eleição anterior**



LATINSTOCK

em relação à sua capacidade de compra no futuro. Muitas pessoas passaram a ter dúvida sobre a continuidade de sua ascensão e de sua família às classes médias.

Recente, a emergência da chamada classe C está longe de ser um fenômeno consolidado. Além do temor de retroceder, as famílias incluídas neste vasto e mal definido contingente social passaram a se dar conta da insuficiência dos ganhos alcançados. O acesso a bens de consumo privado se expandiu. Mas o acesso a serviços públicos continua precário – menos por uma deficiência de quantidade e mais por um deficit de qualidade na oferta desses serviços.

O mal-estar se agrava pelo fato de a população brasileira estar concentrada em grandes centros urbanos, onde a oferta de serviços públicos é maior, assim como a sua demanda. Os fatos de maior repercussão nacional acontecem nos grandes centros urbanos, até porque essas regiões concentram os principais meios de comunicação. O nervo exposto do país está nos maiores centros urbanos. Neles, se formam a opinião pública, o clima político e a autoimagem do Brasil.

Ao contrário do que ocorre em municípios com menor densidade urbana, os programas de transferência de renda têm efeito reduzido nas grandes cidades. Nestas, o número de beneficiados por programas compensatórios é proporcionalmente menor, já que a renda média é mais alta. O atendimento às demandas sociais nos grandes centros urbanos exige políticas mais complexas de expansão e melhoria da qualidade da oferta de serviços públicos. Complexas porque requerem maior planejamento, capacidade de execução de projetos, cooperação entre diferentes níveis de governo e competência de gestão e monitoramento dos serviços prestados. Complexas também porque lidam com um cidadão mais exigente. É nas grandes cidades que primeiro vai se disseminando a autopercepção do indivíduo como pagador de impostos, que compara o que entrega ao Estado na forma de tributos, de um lado, e o que recebe de volta na forma de serviços públicos, de outro. Essa autopercepção se ampliou na esteira do aumento da renda dos mais pobres

**No Brasil, o presidente da República pode preencher livremente cerca de 20 mil cargos. Usa essa prerrogativa para comprar a sua maioria parlamentar**



e do número de trabalhadores com carteira assinada.

O Brasil tem uma das mais altas cargas tributárias entre os países de renda média no mundo. Nos últimos 20 anos, ela passou de 25% para 35% do PIB. Grande parte dos recursos arrecadados é canalizada para pagar benefícios previdenciários e assistenciais, que vêm crescendo ininterruptamente. A tendência é que continuem a crescer, à medida que a população brasileira envelhece e aumenta o número de aposentados e pensionistas. Quem mais sofre com isso é a capacidade de investimento do Estado brasileiro. A melhoria dos serviços públicos requer aumentá-la. Ao mesmo tempo, a alta carga tributária coloca limites à competitividade das empresas, ao crescimento da economia e, como já



SHUTTERSTOCK

se nota, apesar do baixo nível atual de desemprego, à geração de novos postos de trabalho formal.

Há uma correção a ser feita nas tendências de crescimento do gasto com previdência e assistência, aumento da carga tributária e queda do investimento público. Não apenas por razões econômicas, mas também por razões sociais. Não basta ter mais renda, se a casa, ainda que própria, não tem esgoto e o trajeto de casa ao trabalho, ida e volta, toma muito tempo todos os dias. Não há como incrementar ainda mais o salário mínimo e pagar mais benefícios se a economia não cresce o suficiente para absorver a mão de obra e gerar a arrecadação de que o Estado precisa. Sem uma correção nessas tendências será difícil atacar as causas materiais do mal-estar social.

## A crise da representação

As razões do mal-estar não são apenas de natureza estritamente material, ligadas à percepção de que o Estado brasileiro arrecada muito e devolve pouco à sociedade. Cresce a olhos vistos a descrença em relação aos governos, aos políticos e às instituições políticas, em particular o Legislativo. O fenômeno não é exclusivamente brasileiro. Em todo o mundo democrático se nota o aumento da descrença na democracia representativa e nas autoridades eleitas. A crítica predominante, porém, não consiste na defesa da substituição da democracia representativa por regimes autoritários e, sim, no argumento de que é preciso mais e melhor democracia. Vivemos hoje a mais longa e plena experiência democrática de nossa história, e não há nenhum sinal de que ela corra o risco de se encerrar como no passado. Feitas essas ressalvas, não há, porém, como fechar os olhos para o desprestígio crescente das instituições políticas. Não se trata de um problema menor. Sem um mínimo de crença nos partidos, no Congresso e nos governos, a democracia representativa corre riscos no longo prazo.

À exceção de grupos de interesse bem organizados e financiados, a sociedade não se sente representada no sistema político. De novo, o problema não é só nosso. Mas aqui assume traços bem marcantes, porque os partidos e as identidades partidárias são frágeis, problema que paradoxalmente vem se agravando, em lugar de diminuir em nossa experiência democrática atual.

O problema da representação se explicita com maior clareza no Legislativo, mas é geral e sistêmico. Muito tênue é o vínculo do voto do eleitor comum com o mandato do parlamentar eleito. As regras do sistema eleitoral e partidário não ajudam o cidadão a fazer sua escolha de modo informado (são muitos os partidos e enormes as listas de candidatos). A maioria sequer se lembra em quem votou na eleição anterior. Como imaginar que possa monitorar o mandato do parlamentar escolhido? Os compromissos do parlamentar eleito se definem menos na relação com o eleitor comum e mais na relação com grupos de interesse estratégicos para a sua reeleição, menos no processo eleitoral e mais em um espaço de negociação ao qual o eleitor comum não tem acesso.

O governo é ator privilegiado nesse espaço, pois detém recursos de poder em maior quantidade que

qualquer outro (nomeação para cargos, liberação de emendas etc.). No Brasil, o presidente da República pode preencher livremente cerca de 20 mil cargos. Usa essa prerrogativa para compor a sua maioria parlamentar, trocando cargos por apoio no Congresso. Eleito pela maioria dos votos válidos, por dezenas de milhões de pessoas, o presidente se vê na continência de atender às demandas setoriais de sua base parlamentar. O quadro não é essencialmente diferente nos estados e municípios.

O loteamento do Estado em sesmarias partidárias agride a sensibilidade democrática que se espalha e cria raízes na sociedade brasileira. O eleitor cidadão, essa figura que se vai fortalecendo, rejeita esse padrão de representação e gestão não apenas porque percebe ser ele ineficiente no uso dos tributos arrecadados, mas porque reproduz privilégios inaceitáveis para uma sensibilidade mais democrática. É a mesma sensibilidade que condena o tratamento privilegiado que o Judiciário dispensa a quem possa contratar advogados de influência e prestígio e, com isso, valer-se das inúmeras possibilidades que o sistema oferece para postergar ao infinito a punição de um delito.

Não é demais acrescentar que a presença do eleitor cidadão é mais forte nos grandes centros urbanos, onde também é maior o descasamento entre oferta e demanda de serviços públicos de qualidade, e mais tênue é o vínculo da representação política (vínculo favorecido pela proximidade entre eleitor e eleito nas cidades menores).

### **Uma mudança cultural em andamento**

Os avanços das últimas duas décadas se fizeram no caminho aberto pela Constituição de 1988 e pelo Plano Real. Agora, as transformações na sociedade brasileira exigem saltos maiores nas condições materiais de vida e também no campo da moral pública. É claro que o esgotamento do ciclo de dez anos de crescimento alto, inflação baixa e significativa redução da pobreza e mesmo da desigualdade explica parte

### **Cresce a olhos vistos a descrença da população em relação aos governos, aos políticos e às instituições políticas, em particular o Legislativo**

do mal-estar atual. Mas se engana quem imaginar que basta um novo ciclo favorável da economia para que o mal-estar se desfaça. É igualmente equivocado pensar que estejam desconectadas as demandas no campo da vida material e no campo da moralidade pública. A reivindicação por serviços públicos de qualidade vem de mãos dadas com a paciência cada vez menor com o mau uso dos recursos arrecadados e a manutenção de privilégios. O mal-estar não é da “elite branca” nem representa uma reedição do velho moralismo udenista. É um fenômeno social muito mais amplo, em que demandas substantivas por mais acesso a bens e serviços se combinam com reclamos por maior transparência e responsabilização de quem está investido de poder.

Poderia aqui enumerar reformas importantes para atender a essa “nova agenda” da democratização no Brasil. Prefiro, no entanto, para concluir, reiterar que nenhuma delas implica ruptura com as escolhas fundamentais que consolidamos nos últimos 20 anos, tampouco uma reviravolta no arcabouço jurídico institucional do país. Talvez tão ou mais importante do que elas seja o fortalecimento, pela multiplicação do exemplo concreto, de novas formas de fazer e agir na esfera pública.

Em termos amplos, estamos falando de uma mudança cultural, que nos afaste definitivamente do mundo tradicional do clientelismo, marcado pelas relações de favor e subordinação ao mando pessoal, e do patrimonialismo, caracterizado pela confusão entre o privado e o público na gestão do Estado. O clientelismo vem mingando mais rápido do que o patrimonialismo. A cultura dos direitos individuais e coletivos se disseminou pela sociedade, erradicando virtualmente a atitude subserviente ante o poder e a naturalização das hierarquias sociais (processo incompleto, pois falta a outra metade: a disseminação de uma cultura de respeito ao direito alheio e obediência à lei). Já o patrimonialismo assumiu novas formas e sobrevive com força, sob o conceito do corporativismo (corporação que desfruta de privilégios assegurados pelo Estado) e do desvio de recursos públicos para fins privados de partidos, políticos, agentes estatais e empresas.

Sou otimista. Se os “velhos padrões” ainda sobrevivem, é possível observar, ao menos quando tomamos uma perspectiva histórica e não conjuntural, que os



LATINSTOCK

**O político brasileiro pensa mais em estabelecer relacionamentos estratégicos para garantir a reeleição do que em cumprir os compromissos assumidos com o eleitor durante a campanha eleitoral. Vide esquema do Mensalão**

“novos padrões” conquistam espaço crescente. Eles apontam na direção de um Estado efetivamente subordinado a critérios de impessoalidade, legalidade, publicidade e transparência de seus atos, mais eficiente no emprego dos recursos que recebe da sociedade, vigiado por uma sociedade atenta, capaz de indicar prioridades aos governos e avaliá-los no desempenho de seus mandatos, ciosa dos seus direitos, mas também cumpridora de suas obrigações.

Creio que, quando olharmos em retrospectiva, nós e nossos descendentes veremos que decisões como a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei da Ficha Limpa, a Lei de Acesso à Informação e as condenações no processo da Ação Penal 470, o chamado “Mensalão”, representaram marcos em uma lenta, zigzagueante, mas contínua trajetória de modernização democrática do Brasil. Da mesma forma, veremos que, como parte desse mesmo processo, e impulsionados pelas mesmas correntes profundas de mudança, que se multiplicaram, disseminando práticas e programas

inovadores na gestão do Estado e na oferta de serviços públicos, num processo saudável de competição e imitação entre diferentes governos e partidos, em municípios, estados e no governo federal.

Mudança democrática implica conflito. Começam a se explicitar divergências a respeito do “tamanho” e das funções do Estado necessário para responder às demandas dessa sociedade em transformação. Explicitam-se também divergências sobre o melhor equilíbrio entre direitos e obrigações de indivíduos e atores coletivos. Os conflitos em torno dessas questões não têm levado (e não devem levar) a uma polarização ideológica que bloqueie a capacidade de deliberação democrática na sociedade, em geral, e no sistema político, em específico. Felizmente, ao longo dos últimos 20 anos, sedimentaram-se alguns consensos em torno dos quais gravita a maioria do eleitorado, da opinião pública e das forças políticas: queremos um país democrático e estável; queremos um país integrado no mundo; queremos um país de cidadãos. Este é o maior legado do Plano Real.

---

**Sergio Fausto**

*Superintendente-executivo da Fundação iFHC*



### Varejo no Brasil: gestão e estratégia

Juracy Parente e Edgard Barki

Editora Atlas, São Paulo – 2014  
440 páginas – R\$ 160,00

O varejo vive uma revolução, que atende pelo nome de omni-channel. O fato é que, para conquistar o novo consumidor, as empresas varejistas estão adotando avançadas tecnologias de informação e de gestão e, com isso, desempenham papéis cada vez mais importantes na modernização do sistema de distribuição e da própria economia brasileira. O livro retrata esse processo de transformação intenso do setor, além de ajudar profissionais e estudantes do varejo a entender a dinâmica do mercado e a enfrentar as mudanças que nele estão ocorrendo.

**Juracy Parente** é sócio-diretor da Parente - Varejo & Pesquisa e professor de varejo da FGV-Eaes

**Edgard Barki** é coordenador do mestrado de Gestão Internacional e do Programa de Sustentabilidade e Base da Pirâmide do Centro de Excelência em Varejo da FGV-Eaes



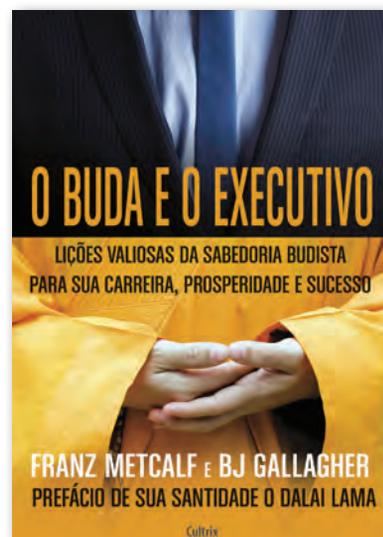
### Ética empresarial

Fernando de Almeida Santos

Editora Atlas, São Paulo – 2015  
160 páginas – R\$ 41,00

Sustentabilidade, respeito à multiculturalidade, aprendizado contínuo, inovação e governança corporativa. Estas são as cinco dimensões que devem envolver as políticas de responsabilidade social das empresas. É o que ensina esta obra, baseada no conceito de ética corporativa. O autor apresenta, de forma prática, como desenvolver e implantar essas políticas, que envolvem aspectos ambientais, étnico-raciais e da cultura afro-brasileira e indígena. O livro também apresenta estudos de caso, exercícios com respostas e propostas de atividades diferenciadas para o leitor vivenciar a prática da teoria da ética empresarial.

**Fernando de Almeida Santos** é doutor em ciências sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) e docente das Faculdades Metropolitanas Unidas, das Faculdades Integradas Rio Branco e da Fatec Osasco



### O Buda e o executivo

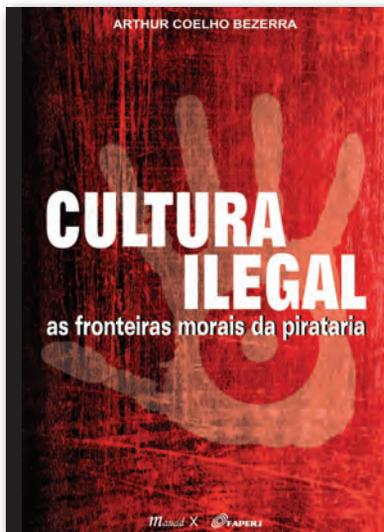
Franz Metcalf e BJ Gallagher

Editora Cultrix, São Paulo – 2014  
200 páginas – R\$ 28,90

Escrito por um estudioso do budismo e uma especialista em ambientes de trabalho, o livro traz lições valiosas da sabedoria budista ajustadas às demandas da vida moderna. "O propósito supremo dos ensinamentos de Buda é servir à humanidade e beneficiá-la, o que requer aplicá-los à nossa vida diária", afirma Dalai Lama, logo no prefácio da obra. "Sejamos ricos ou pobres, educados ou brancos, qualquer que seja a nossa nacionalidade, cor, status social ou ideologia, o propósito de nossa vida é sermos felizes", complementam os autores do livro.

**Franz Metcalf** é presidente da Academia Americana de Religião, Região Ocidental, e leciona estudos religiosos na Universidade do Estado da Califórnia (EUA)

**BJ Gallagher** é autora de A Peacock in the Land of Penguins, prega o evangelho da administração compassiva e práticas de sabedoria, ajudando seus clientes a criar um ambiente de trabalho mais agradável



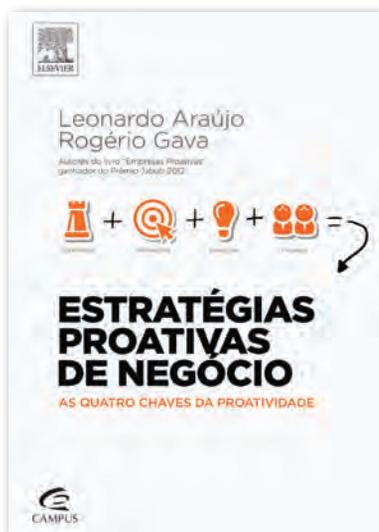
## Cultura ilegal

Arthur Coelho Bezerra

Editora Mauad X – Rio de Janeiro  
2013 – 240 páginas – R\$ 48,00

O livro discute a circulação de bens culturais nas redes digitais e nos mercados clandestinos de rua, tendo em vista a condição de ilegalidade dos atos de compartilhamento, compra e venda de cópias não autorizadas. A partir de uma série de pesquisas entre jovens consumidores, comerciantes de mídias piratas e associações defensoras das leis de direitos autorais, o autor demonstra a dificuldade, senão a impossibilidade absoluta, de utilizar meios legais para impedir o consumo de produtos piratas, um comportamento que a maioria da população considera razoável, e não criminoso ou imoral.

**Arthur Coelho Bezerra** é pesquisador adjunto do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT/MCTI), pesquisador associado do Núcleo de Estudos da Cidadania, Conflito e Violência Urbana (NECVU/UFRJ) e professor do programa de pós-graduação em ciências da informação (PPGCI/IBICT-UFRJ)



## Estratégias proativas de negócio

Leonardo Araújo e Rogério Gava

Editora Campus, Rio de Janeiro – 2014  
184 páginas – R\$ 34,90

Hoje, todos querem ser mais proativos, mas poucos sabem por onde começar. E você sabe quais são as quatro chaves para estimular a proatividade? Neste livro, os autores mostram que o conceito de proatividade é composto por estratégia proativa (EP), marketing proativo (MP), inovação (IP) e pessoas proativas (PP), que juntos resultam na fórmula:  $PM = (EP + MP + IP) \times PP$ . Com exemplos práticos e casos de empresas brasileiras, a obra mostra como ser mais proativo no ambiente de trabalho e na vida pessoal.

**Leonardo Araújo** é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral e mestre em administração pela PUCMinas

**Rogério Gava** é professor e pesquisador associado da Fundação Dom Cabral e doutor em administração (UFRGS-RS)



## Investimentos para não especuladores

Paulo Portinho e Mauro Calil

Editora Saraiva, São Paulo – 2014  
160 páginas – R\$ 32,50

Aprenda a investir no mercado de ações. Esta é a proposta deste livro, que detalha a versão brasileira do método Stock Selection Guide (SSG), que já ajudou milhões de investidores, em mais de 20 países, a investir em ações. Trazido ao Brasil pelo Instituto Nacional de Investidores (INI), o método foi tropicalizado e ganhou o nome de Sempre – Selecionando Empresas Racionalmente. Nesta obra, os autores apresentam a metodologia de um modo mais prático e didático, que permite ao leitor investir e ao mesmo tempo aprender cada vez mais sobre as companhias e o mercado de ações.

**Paulo Portinho** é engenheiro e mestre em administração pela PUC-Rio. Contribui regularmente em veículos como Conta Corrente (Globo News), InfoMoney e O Globo

**Mauro Calil** é administrador, educador financeiro, fundador da Academia do Dinheiro e investidor na Bolsa há mais de 20 anos



### A empresa inovadora e direcionada para resultados

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

Editora Atlas, São Paulo  
2015 – 312 páginas – R\$ 85,00

“Eu acho que a inovação está ao seu redor. Você vê o que alguém está fazendo, adapta isso à sua realidade e eleva a novos níveis. Esse processo nunca para.” Com esta frase de Jack Welch, o autor inicia uma análise dos modelos de administração presentes nas empresas modernas, com o objetivo de traçar um perfil das companhias inovadoras e direcionadas para resultados. O estudo também apresenta as principais características dos profissionais que trabalham nesse tipo de negócio. Afinal, como costuma afirmar o fundador da Amazon.com, Jeff Bezos: “A necessidade é a mãe da inovação”.

**Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira** é mestre, doutor e livre-docente em administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), além de ser consultor em planejamento estratégico



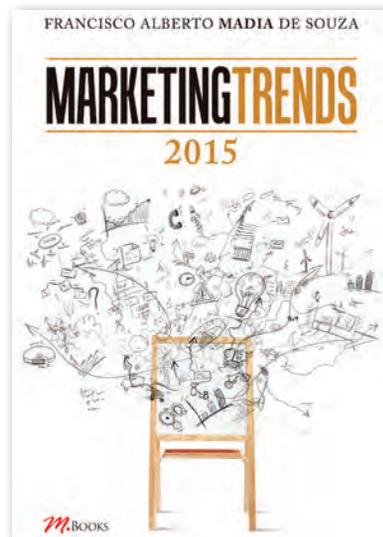
### O executivo sincero

Adriano Silva

Editora Rocco, Rio de Janeiro  
2014 – 272 páginas – R\$ 34,50

O ambiente profissional é a metáfora essencial da vida, uma balança cotidiana de acertos e erros, sucessos e fracassos. Esta é a tese defendida pelo autor, um jornalista que tem passagens por grandes empresas, como TV Globo e Editora Abril. O segredo para a construção de uma carreira equilibrada está em conhecer o ambiente corporativo e, assim, evitar as armadilhas presentes na rotina do dia a dia de trabalho. Primeiro livro da trilogia sobre as relações humanas nas trincheiras do trabalho – escrita por Adriano –, este guia traz revelações subversivas e inspiradoras sobre a vida nas grandes empresas.

**Adriano Silva** é jornalista com passagem por grandes empresas em cargos executivos. Ele também foi responsável pela chegada do site Gizmodo ao Brasil e atualmente é sócio das empresas Damnworks Brand Content e The Factory



### MarketingTrends 2015

Francisco Alberto Madia de Souza

Editora M.Books, São Paulo  
2015 – 256 páginas – R\$ 65,00

Publicação anual do Madiamundo-marketing, o livro analisa os mais relevantes acontecimentos e cases ocorridos nos últimos dois anos, no Brasil e no mundo, para apontar as tendências de marketing e do mundo dos negócios para os próximos anos. “Ao completar seus primeiros 60 anos, o marketing pode ser sintetizado em três frases: aprender a colocar-se no lugar daquele que pretende conquistar; dizer a que veio e se comportar conforme o prometido; e ter em mente que as pessoas fazem negócios com aqueles que conhecem, gostam e confiam”, comenta Madia, citando duas características da sociedade atual: “A geração Z – 16 a 23 anos – praticamente vive no ambiente digital 24 x 24. Enquanto a classe C ascendente descobre que o bilhete, infelizmente, não era só de ida”.

**Francisco Alberto Madia de Souza** é diretor-presidente e sócio do Madiamundomarketing e presidente da Academia Brasileira de Marketing



## Conheça os cursos de Jornalismo da ESPM-Sul e comece a colocar prêmios em seu currículo.

Criados a partir das melhores instituições do mundo, os cursos de Jornalismo da ESPM já se tornaram referência nacional. Os alunos da graduação se capacitam através de conceito multiplataforma, em que a internet e os novos formatos complementam os meios tradicionais. Já no pós-graduação, busca-se ampliar a visão estratégica do profissional sobre novas realidades do mercado, aperfeiçoando a gestão de negócios relacionados ao jornalismo.

**Venha para a ESPM e transforme o mundo.**

[www.espm.br](http://www.espm.br)



QUEM FAZ TRANSFORMA

# Em tempos de **Omniera**



ELIANE CUNHA

Marcos Gouvêa de Souza

**N**ada será como antes no cenário que se desenha para a Omniera, quando todos os aspectos ligados ao varejo estão impregnados pela realidade desenhada a partir da integração virtuosa de canais de venda, promoção e relacionamento, reduzindo, senão eliminando, suas fronteiras, com o objetivo de maximizar a experiência do consumidor e melhorar o resultado das empresas.

Talvez possa ser esse o que chamamos de “extrato da síntese” de tudo que foi visto e ouvido nos intensos quatro dias de palestras, apresentações, workshops, visitas, debates na feira da NRF, que foi realizada neste início de 2015.

Alguns elementos, aqui relacionados, sinalizam o redesenho estratégico do mercado e dos negócios do varejo. Já não podemos mais falar em omni-channel ou omni-canais, pois esses conceitos se confundem com algo maior, que podemos caracterizar como Omniera, na qual tudo o que acontece nos varejos tradicional e digital se mescla, compõe e toma outra proporção impactada pelos recursos tecnológicos existentes, que podem proporcionar a otimização da experiência, tenha ela a forma que tiver, e, ao mesmo tempo e tão importante quanto, os melhores resultados para as empresas.

Dentro do cenário desenhado na Omniera, estamos vivendo intensamente uma era de Role Playing, em que os papéis se invertem, se complementam e se confundem, com mais varejistas ampliando o desenvolvimento e a participação de produtos e marcas próprias, atuando em outros canais, formatos e negócios. Nesse cenário, os fornecedores, ainda mais estimulados pela alternativa digital, ampliam a sua conexão direta com os consumidores finais. No Brasil, temos bons exemplos dessa tendência: a Ambev está desenvolvendo seis formatos de negócios na área de alimentação; a Nestlé tem ampliado seus formatos de pontos de venda e relacionamento; e a Swift, do grupo JBS, avança na abertura e operação de lojas da marca.

O que era um movimento estratégico de algumas marcas de estabelecerem conexão direta com consumidores, para algumas categorias, como artigos esportivos, telefonia móvel ou eletroeletrônicos, no cenário estimulado pelas mudanças na Omniera, parece tornar-se uma regra geral, sem perspectivas de reversão.

O conceito de experiência do consumidor difundido à exaustão no evento é aquele mais ligado aos recursos tecnológicos que podem ser usados para precipitar interatividade, facilidade, conveniência e alguma surpresa ou emoção. Todo o aparato tecnológico que tem sido incorporado nos pontos de contato físico e digital tem prometido uma melhor e mais interessante experiência para o consumidor, mas é uma visão parcial do conceito de experiência que deve ser entendida, estudada e praticada em uma dimensão muito mais ampla para proporcionar uma relação mais humana entre as pessoas.

Na Omniera, a evolução do varejo digital pode contribuir para a revisão estratégica e o reposicionamento de organizações tradicionais do varejo, com exemplos muito eloquentes como os da Macy’s e da Bloomingdales, nos Estados Unidos, que buscam se reinventar como negócio a partir de sua atuação no ambiente digital. As questões ligadas à sustentabilidade retomam sua importância nesse processo de recuperação da economia e do mercado norte-americanos.

O aspecto mais relevante, talvez a essência final das discussões havidas na NRF 2015, envolve o repensar da loja como ponto de contato, relacionamento, experiência e, por que não, vendas dentro da realidade da Omniera. Essa é a essência do pensamento que domina a Omniera e redesenha todo o negócio do varejo, em uma visão mais ampla, incorporando shopping centers e novos centros comerciais, revistos em sua função e oferta.

**Marcos Gouvêa de Souza**

*Fundador e diretor-geral da GS&MD – Gouvêa de Souza*

# PÓS-GRADUAÇÃO ESPM



MBA  
MASTER EM MARKETING

# #LÍDERES

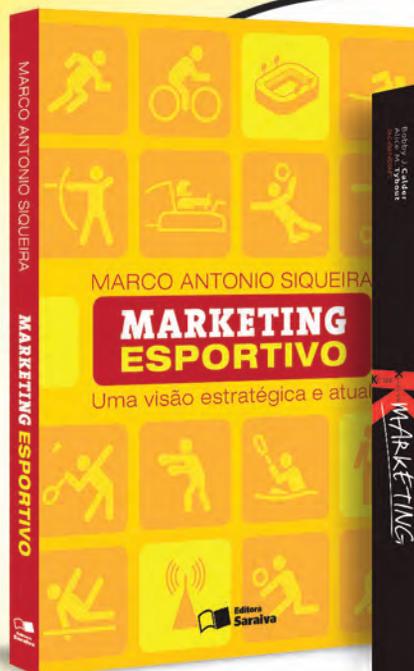
SOMOS UM LUGAR PARA LÍDERES.  
PARA PESSOAS QUE ESTÃO SEMPRE UM PASSO À FRENTE  
DE DECISÕES, DE TENDÊNCIAS E DE EQUIPES.  
ENQUANTO OS OUTROS ESPERAM AS INFORMAÇÕES,  
LÍDERES CORREM ATRÁS DELAS.  
ELES PENSAM À FRENTE. ELES ANDAM À FRENTE.  
E O MERCADO SEMPRE VAI ATRÁS DELES.

**SE VOCÊ QUER SER LÍDER,  
SEJA BEM-VINDO: SOMOS A ESPM.**

 [informações: espm.br/pos](http://espm.br/pos)

**ESPM**  
QUEM FAZ TRANSFORMA

# ESTÁ NA HORA DE PENSAR FORA DA CAIXA!

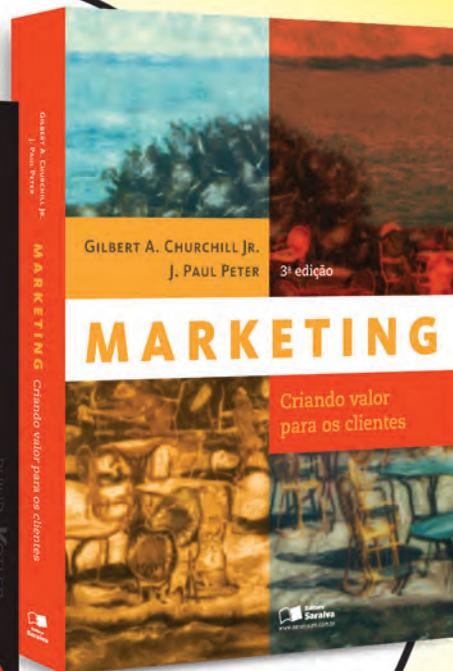


**Marketing Esportivo**  
Uma visão estratégica e atual  
Marco Antonio Siqueira  
1ª edição

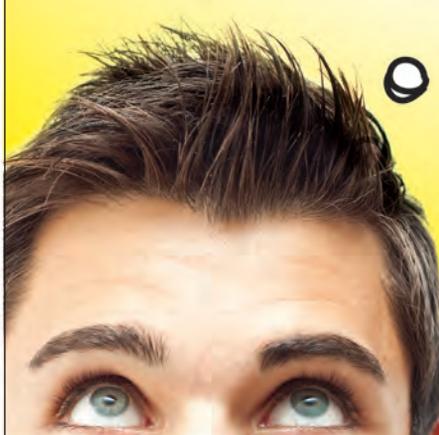


**Marketing**  
Bobby J. Calder e Alice M. Tybout  
1ª edição

Prefaciado por  
**Philip Kotler**



**Marketing**  
Criando valor para os clientes  
Gilbert A. Churchill Jr. e J. Paul Peter  
3ª edição



## 3 livros-guias para você unir estratégia e criatividade!

Todos os títulos disponíveis em e-book



**SAC: 0800-0117875**

De 2ª a 6ª, das 8h30 às 19h30

Fale conosco pelo site:

[www.editorasaraiva.com.br/contato](http://www.editorasaraiva.com.br/contato)

**100** ANOS  
**Saraiva**