Total Retail 2017

Alternativas de investimento num mercado cada vez mais competitivo

pwc

www.pwc.com.br/totalretail

Apresentação

Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil

Ricardo Neves
Sócio e líder de
Varejo e Consumo
PwC Brasil

O prolongamento das incertezas e da instabilidade na economia fez os consumidores brasileiros mudarem radicalmente seus comportamentos de consumo. Reduzir os gastos com compras e ampliar pesquisas em busca de ofertas mais variadas foram algumas das alternativas adotadas para manter o equilíbrio dos orçamentos. Os resultados da nossa pesquisa Total Retail mostram que esses e outros novos hábitos e comportamentos vieram para ficar.

A pesquisa, da qual participaram mais de 24 mil pessoas em 29 países, um mil delas no Brasil, indica que para se posicionar nesse novo contexto o varejo precisa diversificar seus investimentos e mudar certos paradigmas. Avaliar novos modelos e canais e estar preparado para mudanças são atitudes fundamentais para manter a competitividade dos negócios nesse contexto.

Decisões importantes no que diz respeito à tecnologia e às novas tendências, como os novos formatos de loja, marketplace e big data serão cada vez mais requeridas. No relatório dessa pesquisa buscamos apresentar as visões e expectativas dos consumidores brasileiros e globais e esperamos que elas possam servir como referências úteis na reflexão e/ou formulação de suas estratégias de negócios.

Sumário

Introdução

A era da livre escolha para o consumidor, um grande desafio para o varejo ***5***

Prólogo

Brasileiro muda hábitos para conviver com a crise prolongada ***12***

Capítulo 1

Investir no site *mobile*, não no app ***21***

Capítulo 2

Ganhar visibilidade via *marketplace* ***27***

Capítulo 3

Investir em plataformas mais seguras ***35***

Capítulo 4

Investir na análise de *big data*, não somente em coleta de dados ***39***

Capítulo 5

Investir na manutenção de consumidores leais..... ***45***

Capítulo 6

Investir no “propósito”, não em publicidade tradicional..... ***49***

Capítulo 7

Investir em talento..... ***55***

Capítulo 8

Investir mais em experiência e nos novos formatos de loja física como os showrooms..... ***59***

Capítulo 9

Investir na confiabilidade ***65***

Introdução

A era da livre escolha para o consumidor, um grande desafio para o varejo

Um anúncio do creme dental Kolynos, publicado em uma edição de 1945 da revista *A Cigarra* estampa a frase "Aumenta a simpatia do sorriso" e a promessa de que "as mulheres que triunfam são as que mostram simpatia ao sorrir". Naquela época, as empresas faziam publicidade quase exclusivamente em periódicos de grande circulação, apelando para a figura responsável por cuidar da família – em geral, a mulher – que tomava conta das crianças e fazia as compras.

Há mais de um século, os parceiros de varejo da extinta Kolynos, que foi vendida à Colgate/Palmolive no fim da década de 1990, eram as pequenas farmácias de esquina. Os produtos eram anunciados em revistas populares e vendidos em lojas espalhadas em diferentes localidades. Um consumidor não tinha muita escolha além da Colgate, fabricante de um dos primeiros "dentifrícios" – o termo usado na época para designar os cremes dentais. Anúncios como o da Kolynos relembram um tempo em que as coisas eram mais simples, com menos exigências por parte dos consumidores e menos concorrência. Todos os atores da jornada de compra – fabricantes como a Kolynos, varejistas e consumidores – conheciam seus "papéis", e o roteiro raramente mudava.

Avançando rapidamente para os dias atuais, verificamos que não há mais um roteiro estabelecido, nem existem papéis! Os consumidores estão em uma posição de poder, pois 2017 é a era da escolha, da conveniência e dos preços baixos, e os varejistas do mundo todo parecem estar a apenas um clique de distância, facilmente acessíveis via smartphone.

Grandes fabricantes de bens de consumo sofrem pressão dos acionistas para cortar custos, mas se beneficiam, ao mesmo tempo, de um mercado em escala global. E os varejistas? Estes sim, estão em situação difícil, pois enfrentam uma situação de concorrência global, revoluções tecnológicas contínuas, nem sempre têm marcas internacionalmente reconhecidas e precisam se reinventar continuamente. Nesse cenário, o nosso relatório *Total Retail 2017* propõe uma reflexão sobre os tipos de investimento que os varejistas precisarão fazer para prosperar no atual mercado global. Este ano, realizamos a nossa pesquisa mais abrangente: em 29 territórios de cinco continentes, investigamos os hábitos de aproximadamente 25 mil consumidores on-line, como mostra a Figura 1 a seguir.

Figura 1: 5 continentes, 29 territórios, quase 25 mil consumidores on-line pesquisados

A divisão global de Varejo e Consumo da PwC, em conjunto com o grupo Research to Insight (r2i), também da PwC, realizou uma pesquisa global para entender e comparar os comportamentos de compras de consumidores e o uso de diferentes canais de varejo em 29 territórios: África do Sul, Alemanha, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China/Hong Kong, Cingapura, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, França, Hungria, Indonésia, Irlanda, Itália, Japão, Malásia, Oriente Médio (considerando Egito, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos), Polônia, Reino Unido, Rússia, Suécia, Suíça, Tailândia, Turquia e Vietnã.

No relatório Total Retail do ano passado, *A revolução que os consumidores almejam, com a execução que os conquista*, destacamos a importância da coerência na execução, sempre com a mesma experiência de compra e a mesma qualidade esperada por todos os consumidores. Desafios operacionais e tecnológicos sempre surgem e devem ser enfrentados para conter os desvios e elevar a experiência conforme os consumidores evoluem. Em paralelo, destacamos também as tendências que pouco a pouco vão transformando o varejo: uso de dispositivos móveis como meio de pagamento, emergência das redes sociais como grandes influenciadoras e a exigência de vendedores de lojas mais bem informados sobre os produtos e focados em serviços.

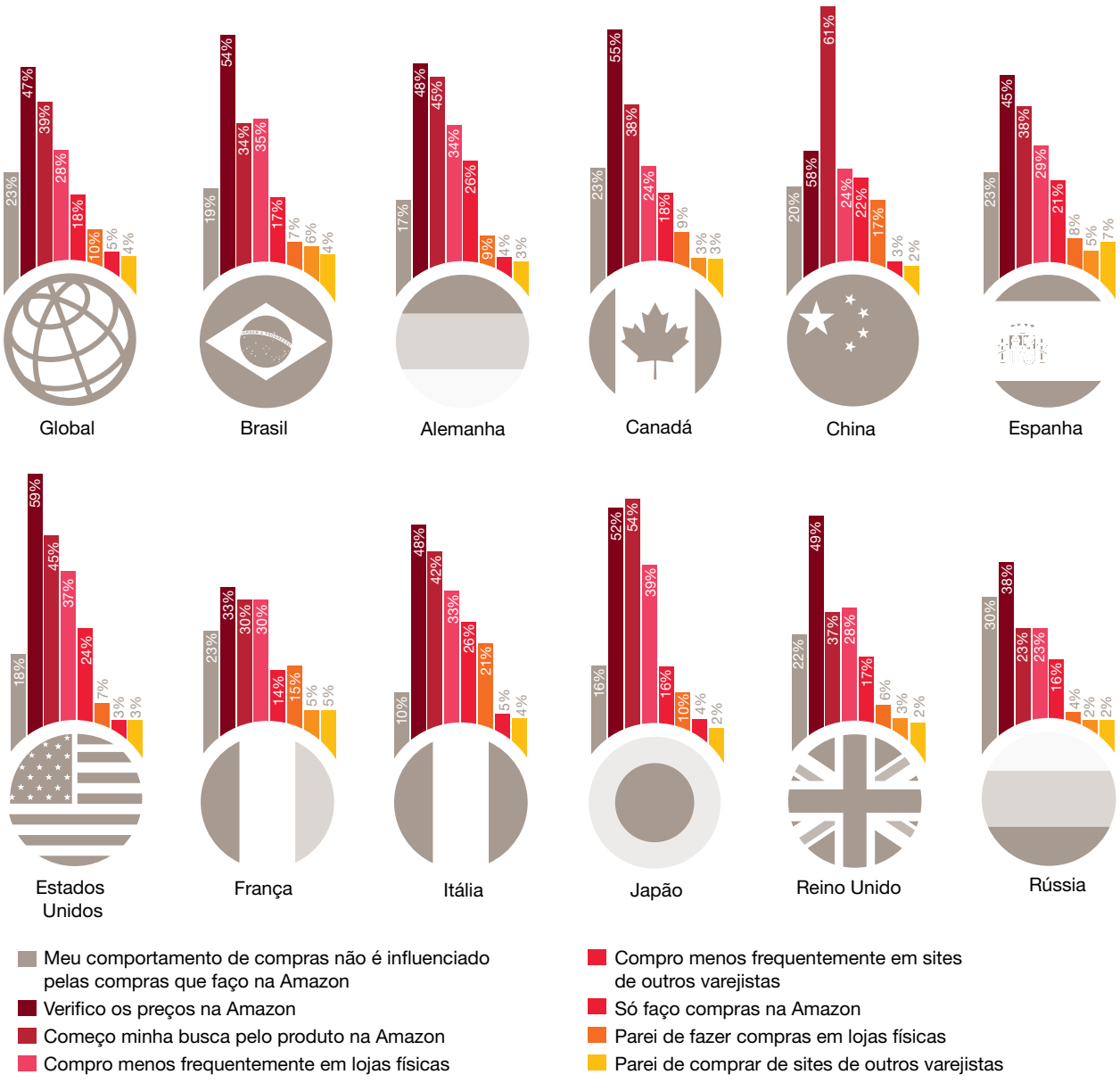
Este ano, aprofundamos a nossa pesquisa em algumas áreas novas, como o efeito *marketplace* gerado pela Amazon e as plataformas de segurança da informação que asseguram as transações de dados dos consumidores. Além disso, diferentemente de outros anos, investigamos outras fontes de pesquisa, incluímos os insights de alguns parceiros da PwC e dividimos o relatório em nove áreas nas quais, em nossa opinião, os varejistas devem investir e buscar diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo.

As expectativas em relação às áreas de investimento nunca foram tão altas

Gerenciar o retorno dos investimentos certamente é um dos segredos de um negócio saudável. Por isso, investir é uma decisão delicada que requer uma visão abrangente e clara sobre a estratégia da empresa. É preciso saber quais áreas internas exigem melhorias urgentes em termos operacionais, como sortimento de produto e reposição, abertura de ponto de venda, além de inovações que gerariam vantagem competitiva em relação a experiência de compra, talentos e tecnologia.

A competição nunca foi tão intensa. Nos últimos tempos, novos concorrentes ameaçam continuamente o *status quo* dos varejistas mais tradicionais, demonstrando que todos estão dispostos a buscar a atenção dos consumidores a qualquer custo. É preciso desenvolver ações sábias para reagir rápido e propor diferenciais em modelos de negócio, novos produtos e serviços, independentemente dos canais e que possam trazer valor ao cliente final. Os competidores varejistas não precisam mais se preocupar com a dependência de um ponto de venda físico. Atualmente a concorrência se estabelece na esquina do bairro ou até do outro lado do mundo. Há concorrentes com atuação exclusivamente on-line surgindo em todas as categorias de produtos. Para ilustrar a intensa competição no ambiente de varejo e demonstrar quanto a Amazon é um varejista relevante em todo o processo da jornada de compra do consumidor, não só no mercado dos Estados Unidos, a Figura 2 traz os primeiros resultados do relatório Total Retail deste ano. No mundo, 28% dos nossos entrevistados disseram fazer compras com menos frequência em lojas físicas por causa da Amazon. Nos Estados Unidos, esse percentual foi de 37%. Na China e em Hong Kong, 24% da nossa amostra disseram comprar com menos frequência em lojas de varejo atualmente por utilizarem a Tmall.com, o equivalente chinês da Amazon. E no Brasil, mais de um terço dos consumidores disseram comprar com menor frequência em lojas físicas.

Figura 2: Influência da Amazon no comportamento de compra
P: Como fazer compras na Amazon influenciou seu comportamento de compras?



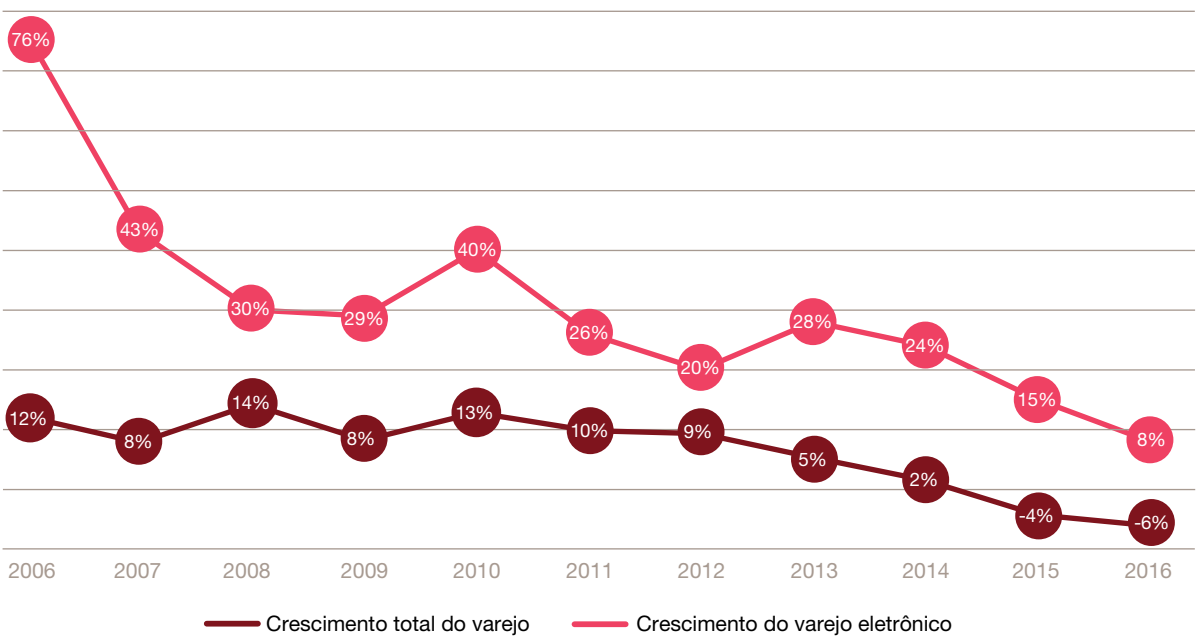
Base: Global 13.675, Brasil 481, Canadá 825, China 877, França 842, Alemanha 905, Itália 916, Japão 928, Rússia 130, Espanha 806, Reino Unido 913, Estados Unidos 911

Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

É importante lembrar que a indústria de bens de consumo vem construindo suas próprias redes de distribuição, concorrendo também com os varejistas que ela mesma abastece. Consequentemente, a cada dia, cresce a quantidade de marcas que percorrem "a última milha" para se relacionar diretamente com o consumidor, às vezes fornecendo produtos exclusivos ou até mesmo comprando um novo concorrente que já tenha criado sua própria conexão direta com os consumidores. É o caso da Unilever, que comprou o Dollar Shave Club, ou da 3G Capital, que formou a Kraft Heinz.

Outro fator que tem obrigado os varejistas a fazer investimentos mais estratégicos diz respeito ao "novo normal" global. O ritmo de crescimento do PIB diminuiu em todo o mundo. Até mesmo a economia da China apresentou ligeira desaceleração entre 2013 e 2016. Considerando o momento econômico brasileiro, tivemos grande redução no PIB nos últimos dois anos, e um dos setores mais afetados foi o varejo. Conforme mostra a Figura 3 a seguir, nos últimos anos tivemos uma retração considerável no varejo físico e um crescimento abaixo do ritmo habitual no varejo eletrônico.

Figura 3: Taxa de crescimento total do varejo e do varejo eletrônico no Brasil



Fonte: Ebit Informação, IBGE

"Os varejistas de sucesso são aqueles que investem no modelo **omnichannel** *e se diferenciam em produtos e atendimento ao cliente para atrair cada vez mais consumidores para o seu negócio."*

David Silverman
Diretor sênior da Fitch Ratings

Por fim, o varejo enfrenta dificuldades em todo o mundo, especialmente nos setores de alimentos, moda e móveis e decoração. Tomemos como exemplo os Estados Unidos, o maior mercado consumidor do mundo em termos de poder de compra. As vendas no varejo devem crescer no país entre 3% e 4% em 2017 – após um aumento de 3,8% em 2016 (impulsionado por um crescimento populacional mais rápido nos Estados Unidos do que em outros países desenvolvidos). No entanto, a maior parte dessa alta virá das vendas on-line, já que o crescimento da receita de vendas nas lojas físicas é de apenas cerca de 1%.[1] De fato, os avanços nas receitas no varejo nos últimos anos têm sido impulsionados quase inteiramente pelos canais on-line, com taxas de crescimento até sete pontos percentuais mais altas que as do setor de varejo como um todo. Fazendo a mesma relação de proporção de crescimento no mercado brasileiro, esta é bastante semelhante aos Estados Unidos, que têm os varejistas tradicionais vivendo estagnações e quedas nas vendas em oposição ao crescimento das receitas on-line.

Os varejistas com melhor performance têm respondido a esses desafios de diversas formas. A Nordstrom investiu para se tornar uma referência em atendimento ao cliente e inovação *omnichannel*, transformando-se em uma plataforma para marcas verticalmente integradas, como Bonobos, Madewell e J. Crew. A Saks Fifth Avenue lançou lojas no centro de Manhattan que imitam o layout do site na Web; a Best Buy criou um novo negócio de assistência tecnológica sob medida no varejo; e, no Reino Unido, a Marks & Spencer estabeleceu um novo padrão para integrar ofertas nas lojas e na Web. Na China, o Alibaba está redefinindo o varejo tradicional, oferecendo serviços que vão muito além das compras, para se tornar o principal destino dos consumidores na Web. Enquanto isso, na Europa, a plataforma on-line Zalando se firmou como um centro para consumidores de moda e acessórios. Já no Brasil, temos Magazine Luiza, Pão de Açúcar, Telhanorte e outros grandes varejistas investindo fortemente para se destacar como *omnichannel*, além daqueles que estão investindo em aceleradoras de *startups* para saírem na frente em inovações e novos modelos de negócio. No fim, todos querem criar uma experiência de compra integrada para os consumidores, estando eles em uma loja física, um computador ou qualquer outro dispositivo móvel.

[1] Fitch Ratings Services, "Battle for Customers Persists in 2017 for U.S. Retail, Restaurants", 12/12/2016.

David Silverman, diretor sênior da Fitch Ratings para empresas dos Estados Unidos, escreveu em 2016 que os varejistas que não acompanharem o avanço da tecnologia e forem incapazes de fornecer uma experiência de alto nível para o consumidor perderão espaço no mercado para os varejistas que conseguirem se adaptar. "A linha divisória entre os melhores varejistas e os doadores de participação de mercado será determinada cada vez mais por aqueles que conseguirem acompanhar constantemente a evolução do setor", escreveu Silverman. "Os varejistas de sucesso são aqueles que investem no modelo *omnichannel* e se diferenciam em produtos e atendimento ao cliente para atrair cada vez mais consumidores para seu negócio."[2]

Naturalmente, não temos a ilusão de que seja fácil para os varejistas fazer esses investimentos. Como a maioria das empresas de varejo não tem um alcance 100% global, nem um faturamento tão alto quanto seus parceiros do segmento de produção industrial, é muito mais difícil para eles encontrar os recursos suficientes para investir no negócio. A Figura 4, de uma pesquisa PwC/SAP com executivos de varejo a ser lançada este ano, mostra o impacto negativo dos baixos orçamentos de varejo.

Como consumidores, todos gostamos do que um mercado global nos proporciona em termos de opções e de custos acessíveis. De cem anos para cá, desde quando os anúncios da Kolynos foram publicados, o poder migrou de quem produz e vende para aqueles que compram esses produtos, os consumidores.

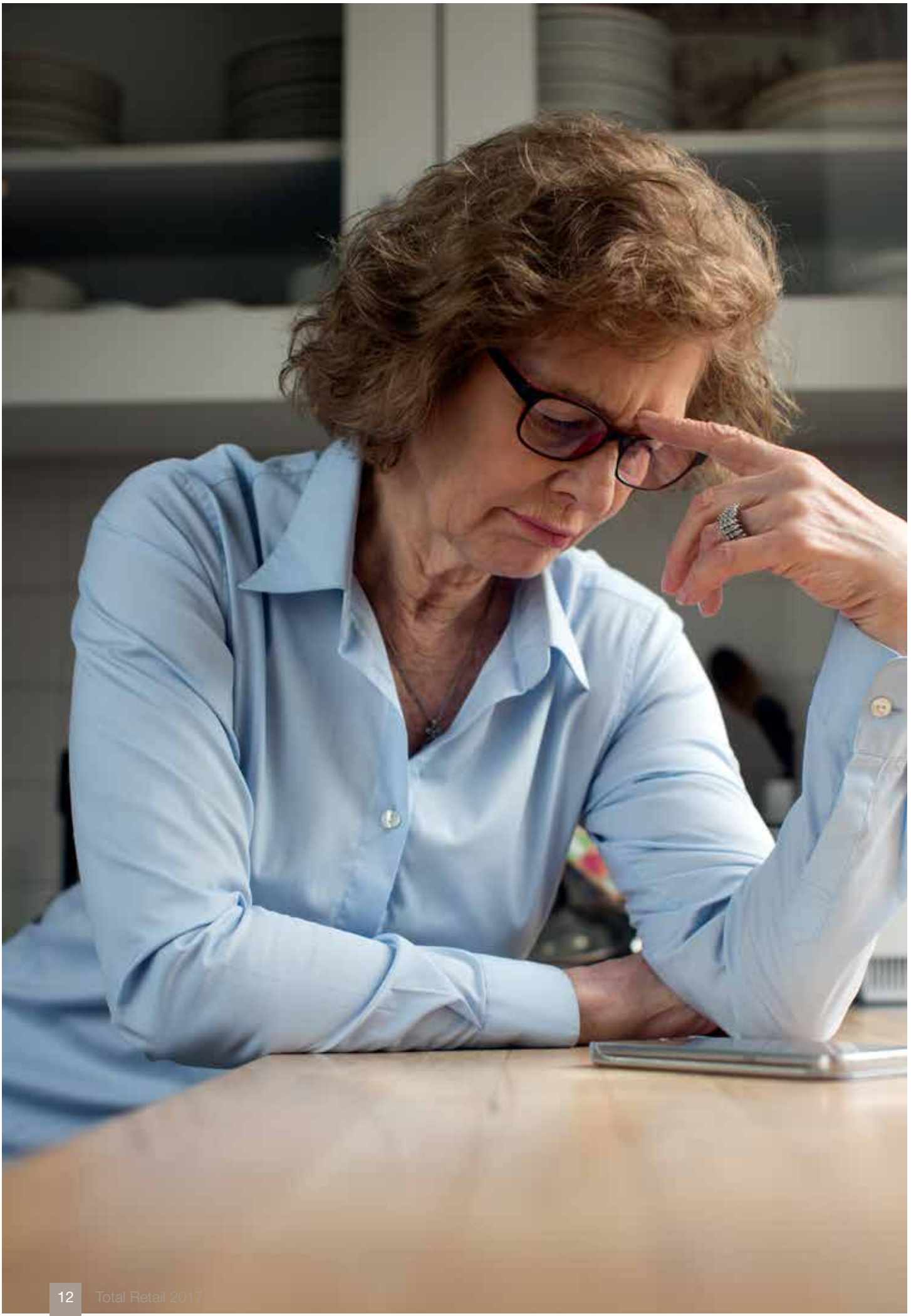
No entanto, oferecer preços baixos e conveniência para os consumidores de forma contínua eleva cada vez mais as pressões sobre os varejistas. Este relatório traz uma visão sobre onde os varejistas podem investir para se manterem relevantes neste exigente mercado global.

John Maxwell
Sócio PwC e Líder Global em Varejo e Consumo

Figura 4: Desafios para oferecer uma experiência *omnichannel*
P: Qual é o maior desafio que você enfrenta ao prover uma experiência *omnichannel* para seu cliente?

Fonte: PwC & SAP Retailer Survey, Base: 312

[2] Fitch Ratings Services, "Battle for Customers Persists in 2017 for U.S. Retail, Restaurants", 12/12/2016.



Prólogo

Brasileiro muda hábitos para conviver com a crise prolongada

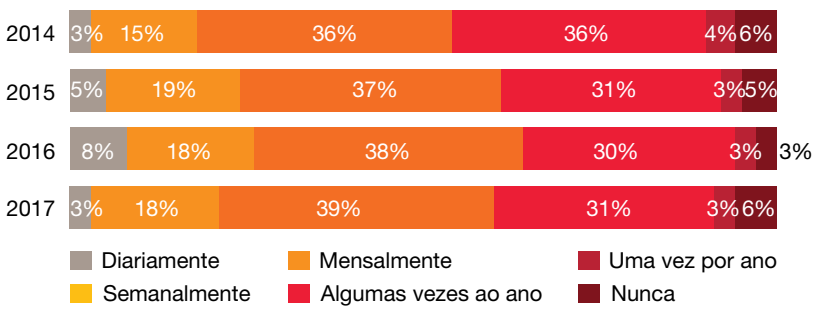
A atividade econômica brasileira recuou 3,6% em 2016, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), resultado pouco melhor que o do ano de 2015 (3,8%).[3] Nesse cenário, o desempenho do varejo foi fortemente afetado pela redução do poder de compra da população e pelo aumento do desemprego no período – dobrou de 6,5% no fim de 2014 para 13,7% no primeiro trimestre de 2017.[4]

Somado a isso, a concessão de crédito à pessoa física caiu na ordem de 9%.[5] Sem garantia de emprego e crédito no mercado, o brasileiro precisou modificar hábitos para ajustar seu orçamento à nova realidade e não se endividar ainda mais. Em março de 2017, 58% das famílias brasileiras consideravam-se endividadas, cerca de 77% das famílias endividadas tinham contas do cartão de crédito em atraso e 10% tinham dívidas para pagar no crédito pessoal.[6]

Nesse cenário, a revisão de gastos e hábitos de vida foi radical em todas as classes sociais, ressoando diretamente em uma queda nas vendas do varejo e numa preocupação cada vez maior com a relação custo-benefício. Na pesquisa deste ano, tivemos a oportunidade de entender melhor esse comportamento do consumidor. "O consumidor brasileiro está mais preocupado com o valor das coisas. Isso significa produtos de maior qualidade a um preço justo", afirma André Beisert, diretor digital da C&A.

Comparando os dados de frequência de compra dos últimos anos da nossa pesquisa, observamos que, independentemente do canal, o consumidor comprou de maneira menos recorrente. As compras diárias, tanto na loja física quanto on-line, caíram para menos da metade em comparação com o ano anterior, dando espaço para compras com prazos mais longos, como mostra a Figura 5 abaixo.

Figura 5: Crise reduz frequência das compras
P: Com que frequência você realiza compras on-line?



Base Brasil: 1.006-1.016

Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

As questões exclusivas da Total Retail para o Brasil sobre a mudança no comportamento de compra dos consumidores, conforme a sua confiança na economia, revelaram três principais estratégias que o brasileiro utiliza ao fazer suas compras: buscar oportunidades, ou seja, melhores ofertas; reduzir seus gastos mensais com serviços; e economizar, diminuindo o volume de compras. Em cada uma dessas estratégias, conseguimos medir quais são as práticas mais relevantes para a maioria dos consumidores.

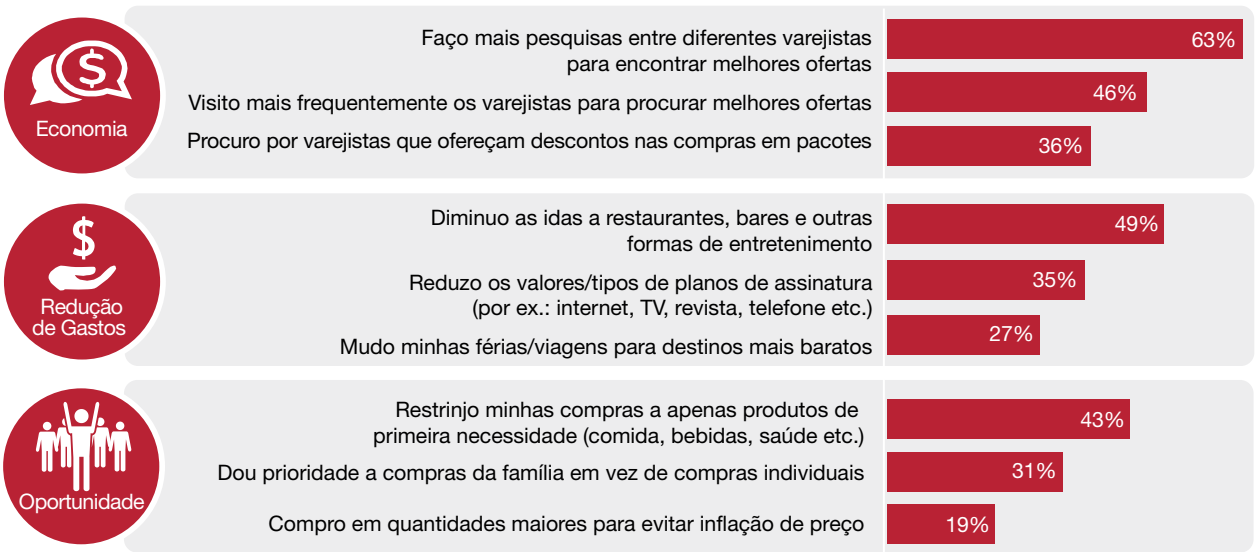
[3] G1. "PIB recua 3,6% em 2016, e Brasil tem pior recessão da história". Disponível em: http://g1.globo.com/economia/noticia/pib-brasileiro-recua-36-em-2016-e-tem-pior-recessao-da-historia.ghtml. Acesso em: 25/5/2017.

[4] IBGE. PNAD Contínua. Mar/17. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/. Acesso em: 25/5/2017.

[5] Banco Central do Brasil – Dados deflacionados pelo IPCA. Mar/17.

[6] Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC). Mar/17.

Figura 6: Medidas de economia
P: Em tempos em que a confiança na economia é menor, quais medidas você adota na hora de economizar?



Base Brasil: 1.013
Fonte: Pesquisa Total Retail 2017

A principal conclusão é que o brasileiro tem pesquisado mais antes de comprar, seja aumentando a frequência de pesquisas entre diversos varejistas para encontrar melhores ofertas (63%), seja indo mais vezes às lojas em busca de melhores oportunidades (46%).

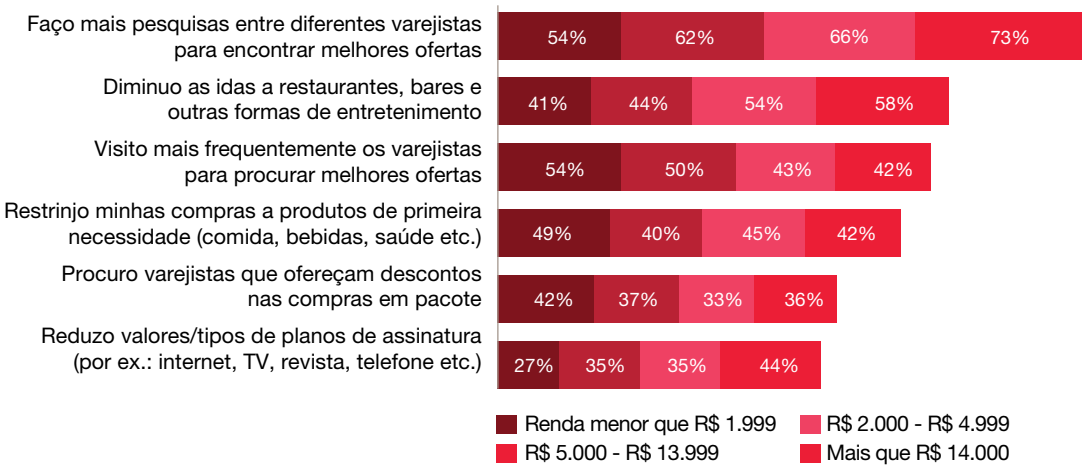
Outra prática foi reduzir os gastos com restaurantes, bares e outras formas de entretenimento (49%), optando por alternativas mais baratas ou por fazer refeições e reunir amigos na própria casa. Pouco mais de um terço dos brasileiros entrevistados buscou reduzir gastos diminuindo ou cortando as despesas com serviços de TV por assinatura, internet, telefone etc.

De forma mais drástica, alguns restringiram suas compras a itens de primeira necessidade, como alimentação, saúde e higiene (43%) e deram prioridade a produtos para toda a família, em vez de itens para si próprio.

Quando observamos esse fenômeno de acordo com a renda familiar, vemos que, quanto maior a renda, maior foi a propensão a diminuir visitas a restaurantes e outras formas de entretenimento e também de reduzir valores e tipos de planos de assinatura. Da mesma forma, quanto menor a renda, maior foi a restrição familiar a compras de primeira necessidade e também a frequência de visitas a varejistas em busca de melhores ofertas.

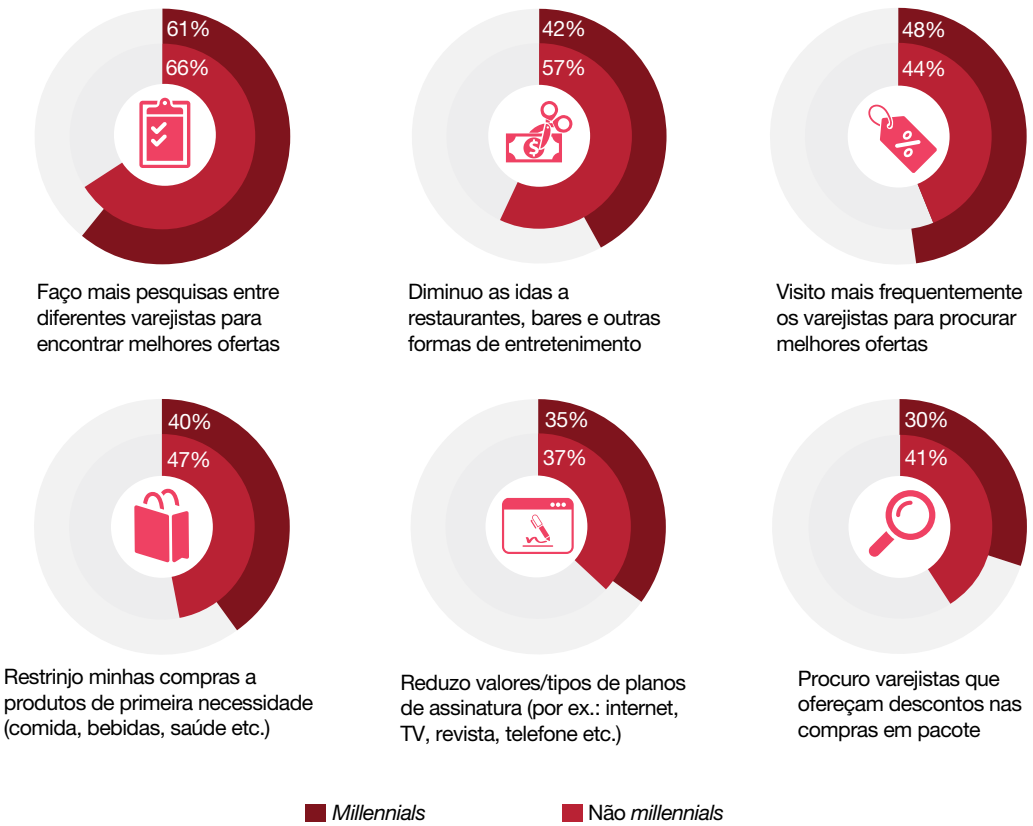
Analisando as mudanças de comportamento dos brasileiros diante da crise do ponto de vista geracional, vemos que os *millennials* (consumidores com idade até 34 anos) preferiram visitar mais os varejistas para procurar melhores ofertas, enquanto os outros buscaram diminuir idas a restaurantes e outras formas de entretenimento, além de restringir suas compras a produtos de primeira necessidade como forma de conter gastos.

Figura 7: Quanto maior a renda, maior a intenção de reduzir gastos com entretenimento
P: Em tempos em que a confiança na economia é menor, quais medidas você adota na hora de economizar?



Base Brasil: 1.013
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Figura 8: *Millennials* buscam ofertas e cortam mais entretenimento
P: Em tempos em que a confiança na economia é menor, quais medidas você adota na hora de economizar?



Base Brasil: 1.013
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

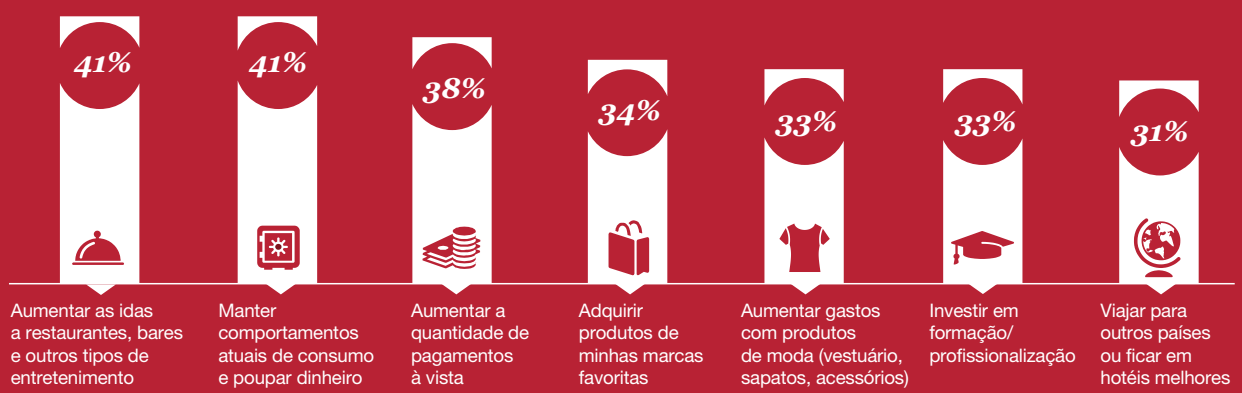
A volatilidade das notícias políticas se reflete diretamente na instabilidade econômica do país. No último ano, no entanto, indicadores de juros e inflação apresentaram ligeira melhora e houve também uma leve retomada dos investimentos na economia, apontando para uma possível recuperação do país. O alívio no cenário econômico tende a indicar uma renovação da confiança do consumidor para voltar às compras, após uma fase de consumo fortemente retraído. Influenciado pelas lições aprendidas durante a crise, é possível que o brasileiro demonstre mais maturidade em suas decisões de gastos.

"As crises impactam o consumo, sem dúvida, porém o resultado disso pode ser o amadurecimento do consumidor. Em alguns segmentos, isso resultará em um consumo mais consciente como um processo natural", avalia Jeronimo Santos, diretor de Varejo da Ipiranga.

Os dados da nossa pesquisa confirmam essa ideia. Perguntado sobre hábitos de compra que pretende adotar em caso de mudança positiva na economia, o brasileiro ainda demonstra insegurança para voltar a consumir mais nesse cenário e parece mais maduro para gerenciar seus gastos e endividamento após a crise. Do total de participantes, 41% pretendem "manter comportamentos atuais de consumo adquiridos e poupar dinheiro" e 38% dizem que vão "aumentar a quantidade de pagamentos à vista". A disposição de pagar menos juros em parcelamentos demonstra, de maneira clara, um aprendizado sobre as consequências do crescimento do consumo baseado no crédito fácil.

Chama a atenção, no entanto, o fato de que o mesmo percentual dos respondentes que pretendem poupar dinheiro tenha a intenção de "retomar seus hábitos de visitas a restaurantes e outras formas de entretenimento". É um caso clássico de demanda reprimida: da parcela de 49% dos consumidores que se viram obrigados a reduzir gastos desse tipo, 41% querem retomá-los de imediato.

Figura 9: Brasileiro quer voltar a gastar com entretenimento, mas pretende poupar
P: Em momentos em que há uma mudança positiva na economia, quais dos hábitos de compras a seguir você está mais propenso a adotar?



Base Brasil: 1.011
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

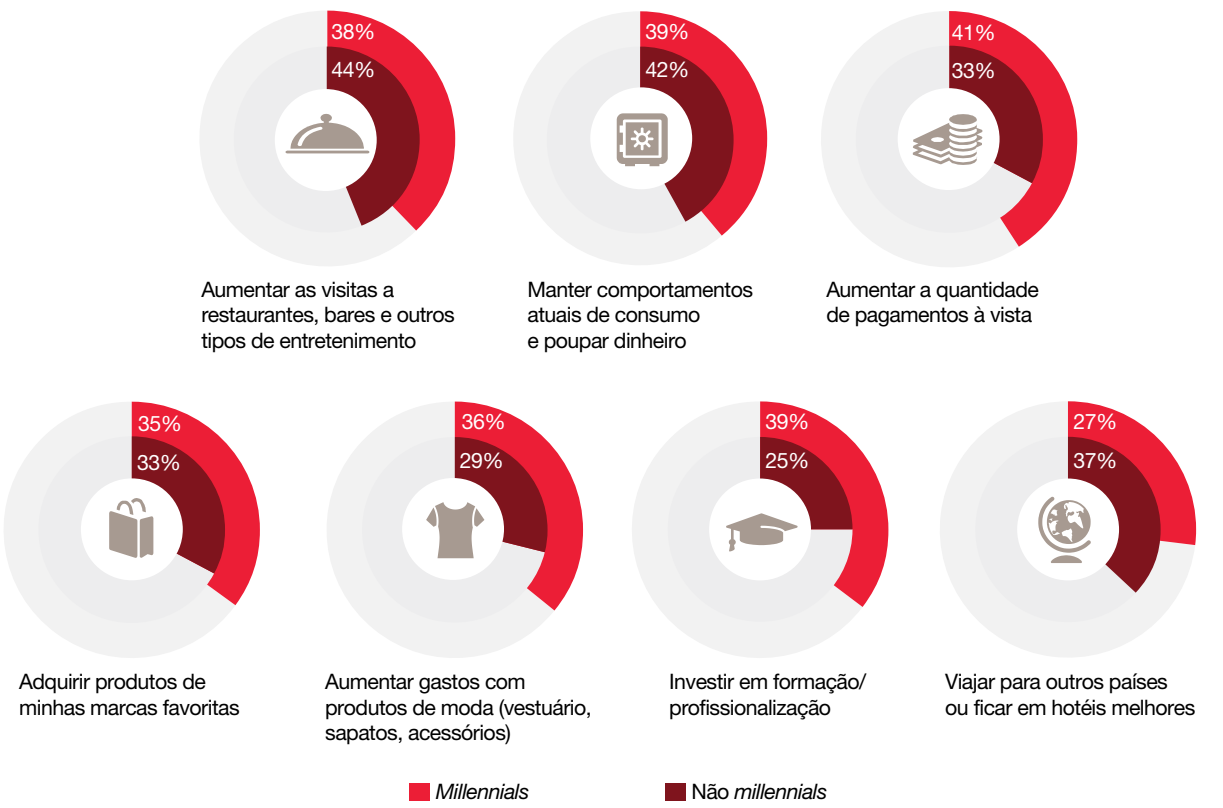
Ao analisarmos essa mudança de comportamento de acordo com a renda do consumidor, vemos que, quanto maior a renda familiar, maior é a intenção de retomar as visitas a restaurantes e outras formas de entretenimento. O mesmo ocorre em relação à vontade de manter os comportamentos atuais de consumo e poupar. Já o desejo de investir na formação e qualificação profissional quando a confiança for restabelecida é inversamente proporcional à renda familiar. Além disso, as famílias com menor renda (até R$5.000 por mês) são as que mais se preocupam em aumentar os pagamentos à vista para efetuar suas compras.

Figura 10: Quanto menor a renda, maior a intenção de investir em profissionalização
P: Em momentos em que há uma mudança positiva na economia, quais dos hábitos de compras a seguir você está mais propenso a adotar?

Base Brasil: 1.011
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Na segmentação dos dados por faixa de idade, os *millennials* preferem aumentar a quantidade de pagamentos à vista (41%) e investir em qualificação profissional (39%), enquanto os não *millennials* estão mais interessados em aumentar as idas a restaurantes e outros tipos de entretenimento (44%) e poupar dinheiro (39%).

Figura 11: *Millennials* querem pagar mais à vista
P: Em momentos em que há uma mudança positiva na economia, quais dos hábitos de compras abaixo você está mais propenso a adotar?



Base Brasil: 1.011
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Há oportunidades para o varejo e a indústria de bens de consumo se eles souberem buscar formas de se adaptar a esse cenário de mudanças, por exemplo, fortalecendo marcas próprias, desenvolvendo produtos alternativos e criando ofertas direcionadas para os consumidores nessa fase. Algumas marcas estão tendo sucesso com suas estratégias e obtendo retornos expressivos. O importante é se manter presente na mente dos consumidores, ser a opção de escolha na hora da compra e desenvolver um relacionamento de fidelidade que os mantenha sempre conectados.

Alternativas de investimento em um mercado cada vez mais competitivo

Capítulo 1

Investir no site *mobile*, não no app

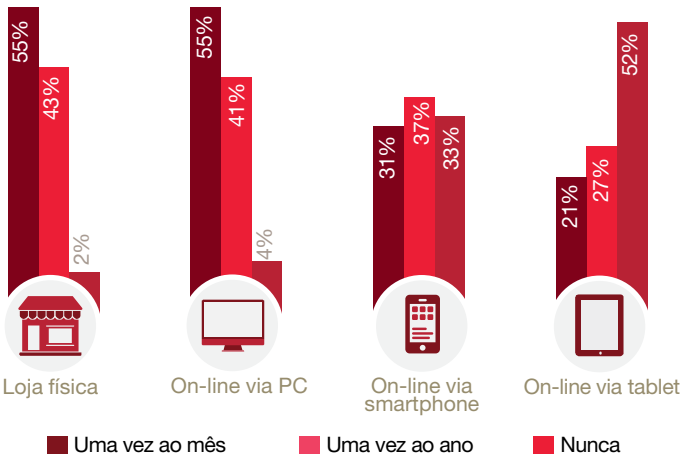
Na edição de 2014, investigamos a preferência dos consumidores para comprar através do site *mobile* ou de um app (aplicativo móvel) das empresas de varejo e os resultados foram equilibrados (59% e 55%, respectivamente). Os consumidores disseram preferir apps para ganhar recompensas e pontos de programas de fidelidade dos varejistas, mas consideraram os sites *mobile* muito mais convenientes: 48% contra 35%, respectivamente. Desde então, temos visto fortes evidências de expansão dos sites *mobile*, além de uma grande sobrecarga dos aplicativos. A menos que um aplicativo seja usado para pedidos padronizados e recorrentes ou tenha recursos especiais, como um sistema integrado de pagamento (por exemplo, Starbucks, Uber, Grubhub ou Amazon), investir em um site *mobile* é mais aconselhável do que investir em um app.

Mas, independentemente da plataforma, o celular continua ganhando espaço como dispositivo de compras e pagamento. De acordo com a pesquisa deste ano, mais de metade dos brasileiros entrevistados compra nas lojas físicas ao menos uma vez por mês. No entanto, o aumento da preferência pelo smartphone como canal preferido de compra on-line já é, na nossa opinião, uma tendência sem volta no Brasil. Ela vem crescendo nos últimos três anos, embora ainda esteja a uma larga distância das compras via PC. Os varejistas têm investido em melhorias nos sites *mobile* e devem potencializar ainda mais seus esforços para entregar cada vez mais conveniência nesse canal.

Esse movimento atrai cada vez mais os consumidores brasileiros, embora em ritmo ainda menor que o de outros países, como a China, por exemplo, que avançou rapidamente para as compras on-line via smartphone e hoje já é o país que mais utiliza esse canal de compras no mundo (90% dos chineses o utilizam com essa finalidade pelo menos uma vez ao mês). A Figura 12 mostra que o smartphone se tornou o terceiro maior canal de compra para os brasileiros.

Os dados indicam que o público consumidor tem interesse e disponibilidade de uso de smartphones para compras. É um canal que merece ainda mais atenção dos varejistas na busca de melhorias da experiência digital. Os brasileiros entrevistados escolheram o tamanho da tela como o maior obstáculo (44%) para comprar via celular. Os outros principais obstáculos são a dificuldade de usar os sites *mobile* (30%) e a preocupação com a segurança dos sites para esses dispositivos (29%).

Figura 12: Smartphone é o terceiro principal canal de compras do brasileiro
P: Com qual frequência você compra produtos (por exemplo, roupas, livros,produtos eletrônicos) usando os seguintes canais de compra?



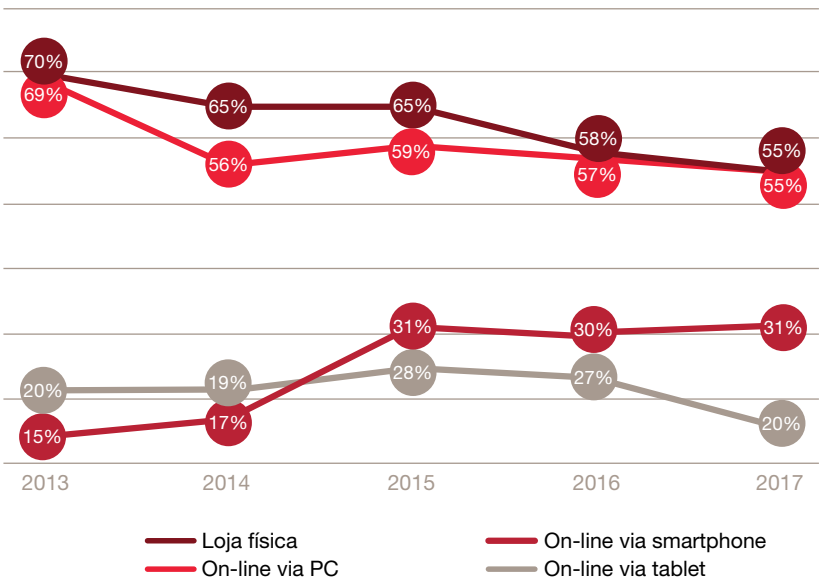
Base Brasil: 1.024

Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Na medida em que a interface móvel se torne mais amigável, a compra via smartphone tende a crescer com o passar dos anos. A Figura 13 mostra a evolução das preferências de compras dos entrevistados e ilustra o avanço constante das compras via celular em relação a outros canais digitais. Tomamos por base os brasileiros que compraram nos canais especificados ao menos uma vez por mês nos últimos cinco anos. É possível observar que apenas a compra via smartphone se manteve estável durante a crise. Todos os outros canais apresentaram uma redução nos últimos três anos.

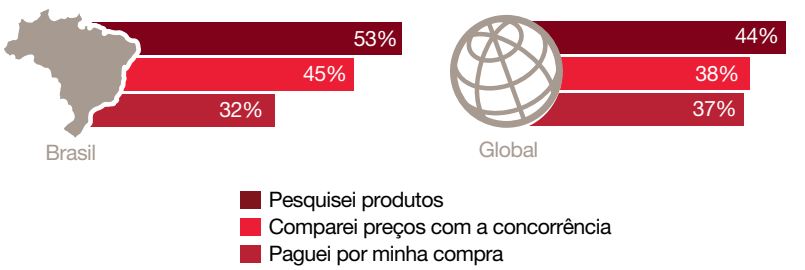
Quando perguntados sobre quais atividades realizaram ao fazer uma compra on-line via celular/ smartphone, os brasileiros mencionaram principalmente "pesquisar produtos", "comparar preços" e "pagar pela compra". Fica claro, portanto, que a jornada de compra de muitos consumidores confere ao equipamento móvel uma tripla função: ferramenta de pesquisa, dispositivo de compra e método de pagamento.

Figura 13: Compras por smartphone dobram em cinco anos
P: Com qual frequência você compra produtos (por exemplo, roupas, livros, produtos eletrônicos) usando os seguintes canais de compra?



Base Brasil: 1.024
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Figura 14: Brasileiro usa smartphone acima da média global
P: Qual das seguintes opções você usou ao realizar compras usando seu celular/smartphone?



Base Global: 24.471 | Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

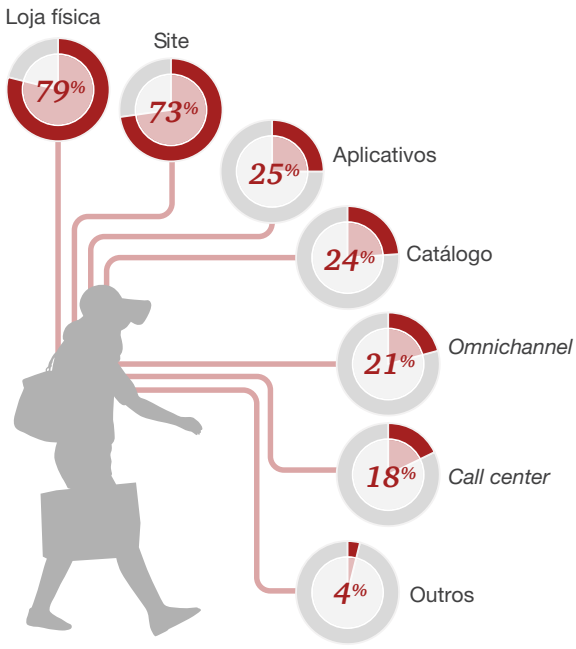
"Estamos em um ponto de inflexão em relação ao celular", diz Steve Barr, líder global de Varejo e Consumo da PwC. "Os consumidores estão ficando extremamente à vontade com o uso dos seus dispositivos móveis não só para pesquisar preços e a disponibilidade dos produtos, mas para realmente concluir a transação. De fato, quase um terço dos nossos entrevistados nos Estados Unidos disse que usa o dispositivo móvel para fazer pagamentos, muito acima das pesquisas anteriores." Na disputa entre apps e sites para dispositivos móveis, a segunda opção está se saindo melhor. O uso de apps vem despencando entre os usuários porque eles se cansam de instalar vários aplicativos para usar apenas algumas vezes. Em maio de 2016, por exemplo, os 15 melhores editores de apps dos Estados Unidos registraram uma redução de 20% nos downloads em relação ao ano anterior.[7]

[7] SensorTower, Nomura Research.

A Figura 15 baseada em uma pesquisa PwC/SAP publicada este ano,[8] mostra que os dois principais canais de geração de vendas para o varejo multicanal são as lojas físicas, com 79%, e os websites, com 73%. Apenas 25% escolheram os apps móveis, ligeiramente acima dos catálogos, com 24%.

Quando perguntados diretamente sobre seus planos de investimento, os executivos de varejo revelam a importância que atribuem ao smartphone. Em uma pesquisa da Shop.org, 39% dos participantes escolheram o smartphone como principal destino dos investimentos em tecnologia em 2017, enquanto apenas 6% mencionaram a loja física. Os profissionais da PwC observam em campo essa dinâmica de mercado. Por exemplo, Nicolas Franchet, diretor global de Serviços Verticais do Facebook, que inclui em seu portfólio negócios com varejistas, disse à PwC em novembro de 2016 que "os aplicativos não são o caminho para o futuro", pois observa que os clientes de varejo do Facebook estão vinculando sua presença nessa ferramenta de rede social a seus sites *mobile*.[9]

Figura15: Canais usados para gerar vendas
P: Quais dos seguintes canais sua empresa utiliza como plataforma de vendas?



Base: 312
Fonte: PwC & SAP Retailer Survey

[8] PwC & SAP Retailer Survey (71% da amostra são representados por executivos de varejo multicanal).
[9] Entrevista para a Global R&C Academy, 1/11/2016.

Na pesquisa Total Retail deste ano, é possível perceber que os problemas de infraestrutura para o uso dos smartphones são globais. A Figura 16 mostra que questões externas à relação entre o consumidor e o varejista, como a falta de planos de dados, a velocidade da conexão e o acesso a pontos com Wi-fi, são relatados no mundo todo, não apenas no Brasil. Entretanto, o receio em relação à segurança afeta mais os consumidores brasileiros: 29%, contra 19% nos Estados Unidos. Verificamos também que alguns problemas no Brasil podem ser superados com iniciativas de melhoria dos serviços oferecidos pelo varejista durante a experiência de compra.

Mais adiante, abordaremos a falta de segurança dos sites para dispositivos móveis e como esse fator interfere no avanço deles como principal ferramenta de compra. Identificamos que os varejistas têm promovido melhorias em relação a esse aspecto, mas eles precisam avançar também em relação a outras barreiras, tornando seus sites para dispositivos móveis mais intuitivos e explorando melhor o tamanho da tela, questões que precisam ser levadas em consideração no desenho de uma experiência melhor para os smartphones.

Figura 16: Dificuldades para comprar via celular/smartphone
P: Quais obstáculos, se houver, você encontra ao usar seu celular/smartphone para compras on-line?

	Brasil	Global
A tela é muito pequena	44%	40%
Sites para dispositivos móveis não são fáceis de usar	30%	26%
Falta de segurança em sites para dispositivos móveis	29%	21%
Tenho uma conexão de dados lenta	17%	22%
Sem acesso wi-fi à internet	17%	19%
Não tenho um plano de dados	7%	9%
Não tenho um celular/smartphone	1%	4%

Base Global: 24.471 | Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Capítulo 2

Ganhar visibilidade via *marketplace*

Existem poucos varejistas tradicionais realmente globais que vendem uma grande variedade de mercadorias. Entre os dez principais, apenas dois atuam de maneira consolidada no Brasil há mais de 20 anos. Na edição mais recente do ranking dos 250 maiores varejistas do mundo da NRF (publicado em janeiro de 2017), a Amazon ocupa o 10º lugar – pouco mais de duas décadas após seu lançamento.[10] A empresa alcançou esse rápido crescimento apostando na conveniência e na pluralidade de categorias de produtos. Além disso, investiu na exploração do conhecimento dos consumidores, ampliando seu relacionamento com eles e a customização de ofertas em um nível que o varejo físico não oferecia de maneira regular até então. Graças a esse movimento, o programa de benefícios da Amazon, chamado Prime, saltou de 20 milhões de usuários no mundo, em 2013, para 80 milhões em 2015.[11]

Em seu processo de rápido crescimento, a Amazon vem apostando em várias inovações disruptivas, como o Amazon Echo, para pedidos feitos por voz, vídeo e outras interações; o botão Amazon Dash, para facilitar novas encomendas de suprimentos domésticos, como café e detergente para roupas; os drones, para fazer entregas mais rápidas e mais eficientes; as lojas Amazon Go, onde, no futuro, será possível comprar sem passar no caixa; o Amazon Studios, para distribuição de filmes; e os testes-piloto de serviços de limpeza doméstica e entrega de alimentos. Todos esses movimentos buscam surpreender o consumidor com inovação em serviços e excelência operacional.

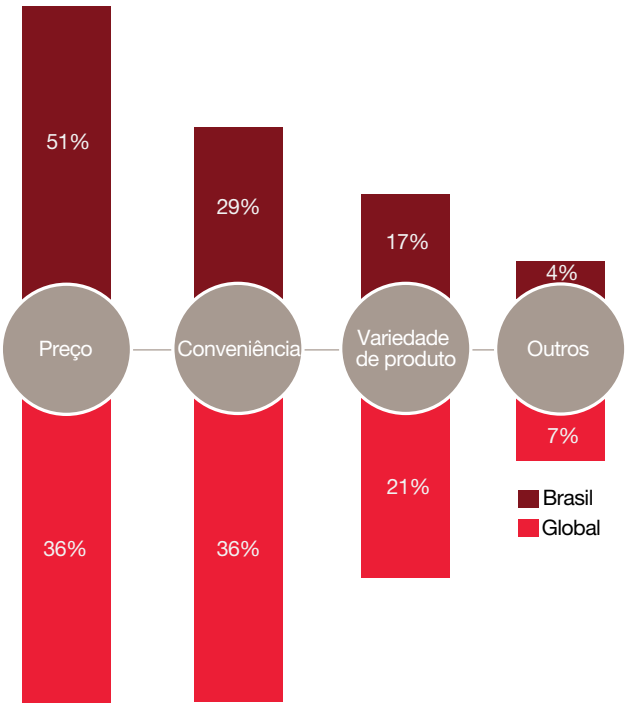
[10] NRF. "2017 Global 250 Chart". Disponível: https://nrf.com/2017-global-250-chart. Acesso em: 27/5/2017.

[11] Business Insider. "22 charts that show the incredible growth of Amazon Prime". Disponível: http://www.businessinsider.com/the-incredible-growth-of-amazon-prime-2016-4/#primes-growth-has-ramped-up-over-the-past-two-years-as-it-added-more-benefits-and-content-while-expanding-to-more-markets-amazon-doesnt-disclose-the-exact-number-of-prime-members-but-the-estimate-is-roughly-80-million-worldwide-2. Acesso em: 27/5/2017.

Diante desses apelos, os varejistas concorrentes tentam descobrir como se manter competitivos. Mais da metade da amostra global de participantes da nossa pesquisa disse ser cliente da Amazon. Esse resultado, porém, varia muito de acordo com o país, por causa da diferente gama de segmentos em que a empresa atua localmente. Em países como Japão, Itália, Reino Unido, Estados Unidos e Alemanha, os clientes da Amazon ultrapassam 90% dos entrevistados da nossa pesquisa. Em outros países os percentuais são menores, como Brasil (47%) e Austrália (37%). Na China, os consumidores apresentam comportamento semelhante em relação à versão local da Amazon, a Tmall – quase 90% dos participantes chineses ou de Hong Kong disseram ser clientes do site. "Você realmente não pode ter uma conversa sobre varejo nos Estados Unidos sem falar sobre a Amazon", diz Steve Barr, líder de Varejo e Consumo da PwC nos Estados Unidos. "Os hábitos de compra na Amazon levam os consumidores dos Estados Unidos a comprar menos em lojas físicas e a fazer menos compras on-line em outros varejistas."[12]

Além da inovação, o rápido sucesso global da Amazon se deve também por conseguir oferecer ao consumidor on-line excelência em termos de conveniência, preço e variedade de produtos. Quando perguntamos aos consumidores quais destes fatores são mais preponderantes para se comprar on-line, preço e conveniência têm o mesmo peso (36%) para os consumidores globais. No Brasil, preço é o fator mais importante para mais de metade dos consumidores (51%).

Figura 17: Brasileiro busca preço melhor nos canais on-line
P: Qual foi a sua principal motivação para comprar on-line?



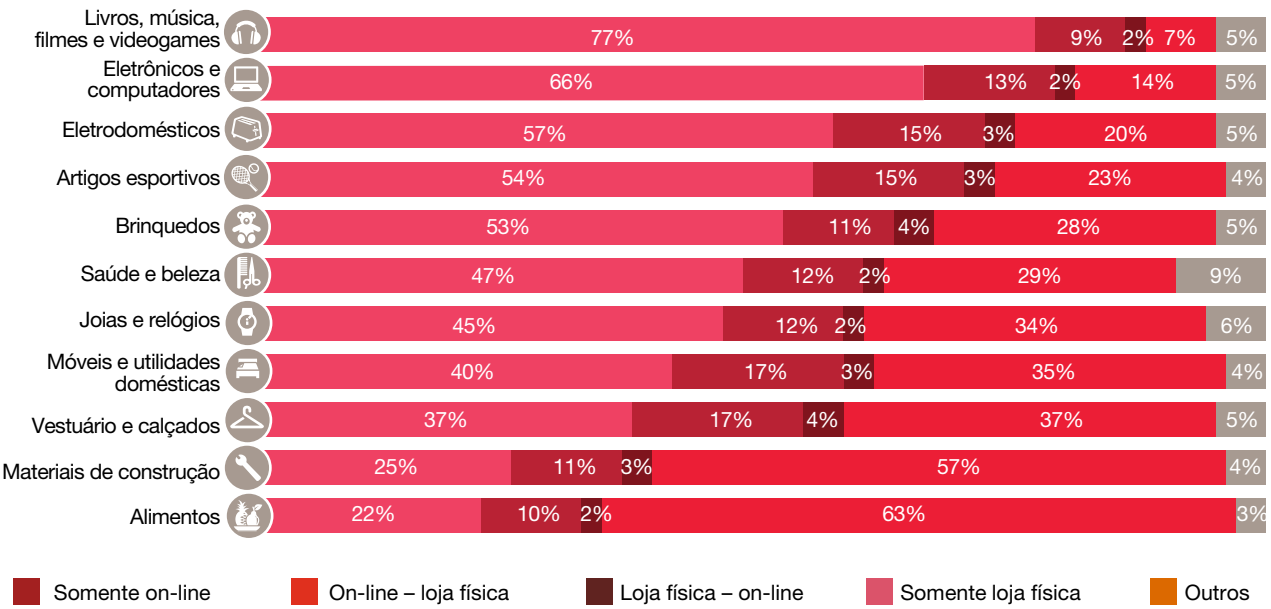
Base Global: 24.471 | Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

[12]Entrevista para a PwC.

O enorme sucesso da Amazon no mundo pode ser explicado também pelo grande número de categorias de artigos disponíveis no site e pela sua estratégia de utilizar os comentários dos próprios consumidores para gerar conteúdo sobre sua experiência de compra e uso dos produtos. São informações relevantes que as lojas físicas muitas vezes fornecem somente durante o diálogo do consumidor com um atendente especializado, caso precise de ajuda.

No Brasil, a Amazon segue a trilha da matriz americana há quase 20 anos, vendendo primeiramente livros (impressos e em formato eletrônico) e seu dispositivo para leitura de e-books, o Kindle. Administrando barreiras fiscais e logísticas que ainda dificultam a diversificação do seu portfólio, a empresa busca ampliar aos poucos o seu espaço no mercado local.

Figura 18: Preferência de compra dos brasileiros por tipo de produto
P: Qual é o canal preferido para comprar os produtos por categoria?



Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

As categorias que prevalecem durante a compra on-line ainda são aquelas que demandam menos "contato" e "experimentação" na loja física. De acordo com a pesquisa, a Amazon tem causado dois tipos de impacto no comportamento de compra: o primeiro é que os consumidores usam o site para pesquisa de preços e produtos (54% e 39%, respectivamente, no Brasil[13] contra 47% e 39%, respectivamente, na média global). O segundo impacto é a canibalização de outros varejistas, tanto os que atuam apenas on-line quanto os varejistas tradicionais.

Como mostra a Figura 19, uma fatia de 35% da nossa amostra no Brasil diz comprar menos em lojas físicas de varejo por causa da Amazon, enquanto 17% dizem que compram menos nos sites de outros varejistas. No Canadá, por exemplo, 25% dos entrevistados dizem que estão comprando menos em lojas de varejo por causa da sua devoção à Amazon. Segundo Lino Casalino, sócio da PwC Canadá, esse fenômeno chamou a atenção das empresas de bens de consumo (CPG, na sigla em inglês). "As empresas de CPG estão realmente tentando descobrir como construir uma relação direta com os consumidores", diz Casalino. "Ao verem as lojas físicas cada vez menos relevantes, elas focam ainda mais na construção de seus próprios relacionamentos com os clientes."

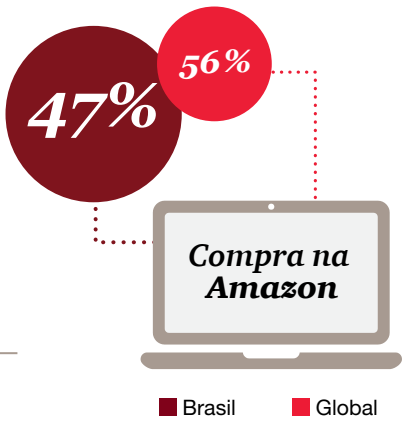


Figura 19: Impacto da Amazon no comportamento de compras
P: Você compra na Amazon?
P: Como fazer compras na Amazon influenciou seu comportamento de compras?

Base Global: 24.471 | Base: Brasil: 1.016

Base Global: 13.675 | Base Brasil: 481
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

[13] De acordo com as categorias disponíveis. No caso do Brasil, apenas livros.

Diante do enorme impacto que a Amazon está causando no varejo como um todo, como os grandes *players* brasileiros têm se organizado para se tornarem referência de *marketplace* como ela? A Telhanorte, por exemplo, já consegue proporcionar uma experiência verdadeiramente *omnichannel*. A empresa superou o conflito entre os canais físico e on-line e trabalha bem a remuneração entre eles, estimulando as equipes de loja a indicar o e-commerce quando é mais conveniente ao consumidor. A empresa já implantou também o *click-and-collect* nas lojas e aumenta a cada dia a versatilidade do canal digital na jornada do consumidor, conquistando espaço no setor de materiais de construção.

"O e-commerce da Telhanorte era um canal de vendas considerado mais uma loja dentro da rede", afirma Manuel Corrêa, CEO da Telhanorte. "Com o tempo, percebeu-se que não há sentido em manter silos se a ideia é proporcionar a mesma experiência em todos os canais de relacionamento com o consumidor. Desde então, houve a necessidade de 'quebrar as paredes' dentro da empresa e trabalhar juntos, independentemente do canal", diz Manuel.

> *"Ao verem as lojas físicas cada vez menos relevantes, elas focam ainda mais na construção de seus próprios relacionamentos com os clientes."*
>
> **Lino Casalino**
> Sócio da PwC Canadá

Já os varejistas menores estão buscando marcar presença nos *marketplaces* locais tornando-se parceiros, pois isso representa uma grande oportunidade de aumentar sua exposição e conquistar a confiança dos consumidores, além de acelerar seu crescimento e participação no mercado.

Para elevar e promover a excelente experiência de compra e logística que todos os consumidores esperam, os varejistas precisam prover informações on-line atualizadas, garantir que sua estrutura logística e de cadeia de suprimentos esteja operando com máxima eficiência e investir em treinamento, entre tantos outros desafios. E eles contam com várias maneiras específicas de alavancar seus ativos e enfatizar seus pontos fortes para aproveitar os recursos que o modelo de negócios da Amazon não oferece. Por exemplo:

- Utilizar os benefícios da presença off-line. Os consumidores ainda gostam de tocar, sentir e experimentar os produtos antes de comprar. Para tornar as visitas às lojas mais atraentes, os varejistas devem investir em um ambiente convidativo e atraente e em localizações adequadas, além de conectar a loja off-line ao canal on-line, oferecendo, por exemplo, pedidos on-line para itens que não estão loja. Além disso, eles devem avaliar que tipos de eventos especiais teriam boa repercussão entre os clientes. Alguns exemplos são os eventos para clientes VIP, como pré-estreias exclusivas de coleções com desfile de moda, bebidas e conselhos de *personal shoppers*; workshops e aulas sobre temas relacionados à marca do varejista (como oficinas de pintura e artesanato, aulas de ioga e nutrição, apresentações musicais, leituras de livros ou outras apresentações etc.).

Varejistas que têm uma rede de lojas podem desenvolver comunidades locais em torno de cada loja promovendo atividades pessoais interativas. Lojas de vestuário esportivo fizeram isso organizando passeios regulares a pé e de bicicleta em grupo, aulas de ioga e ginástica. Além disso, restaurantes e cafés de comida rápida e casual organizaram eventos comunitários, como corridas em grupo e dias de organização e limpeza. As lojas também podem empregar ações de marketing que envolvam os cinco sentidos, ou seja, vitrines atraentes e inspiradoras, aromas específicos da loja ou o cheiro dos próprios produtos (como café ou alimentos recém-preparados), bebidas, tratamento para as mãos, massagens, limpeza de pele, música na loja etc.

- Aperfeiçoar o atendimento da loja. Interação pessoal, conselhos e relacionamentos são importantes para muitos consumidores, ainda que apenas como complemento de tudo o que os canais digitais têm a oferecer. Portanto, investir no pessoal da loja, contratando os talentos certos e treinando os funcionários, pode dar aos varejistas uma vantagem sobre a Amazon. A equipe de funcionários pode aproveitar os dados que a empresa tem sobre o consumidor, por exemplo, fazendo recomendações personalizadas e convidando proativamente os clientes para a loja. Eles também podem oferecer serviços exclusivos que os clientes valorizam, como consultas de estilo, limpeza de pele ou massagem.
- Oferecer produtos exclusivos e edições limitadas. Marcas próprias e com grande apelo podem transformar um varejista em um destino de compras e evitar que ele seja copiado e ou ameaçado em termos de preço pelos concorrentes.
- Recompensar a lealdade. Programas de fidelidade podem ser atraentes, desde que ofereçam benefícios para manter os clientes. Além de recompensas tradicionais, como vale-crédito para uma certa quantia de dinheiro gasto, os varejistas podem oferecer recompensas exclusivas que os clientes experimentem pessoalmente (como convites para eventos exclusivos com designers ou chefs).

As melhorias que podem ser feitas são muitas, mas uma atenção ao processo de pagamento nas lojas físicas deveria ser uma das primeiras evoluções a perseguir. Os canais digitais já propiciam *checkout* simples e rápido, o que aumenta a exigência do consumidor nas filas dos caixas tradicionais em loja. Os novos métodos de pagamento têm dado rápido resultado na melhoria da experiência de compra ao eliminar fricções e identificar fraudes rapidamente.

No mundo isso acontece há bastante tempo e já temos varejistas brasileiros começando esse processo disruptivo, por meio de pagamento digital nas lojas físicas, ferramentas de reconhecimento do cliente durante as compras e possibilidade de oferta de produtos e serviços personalizados dentro das lojas.

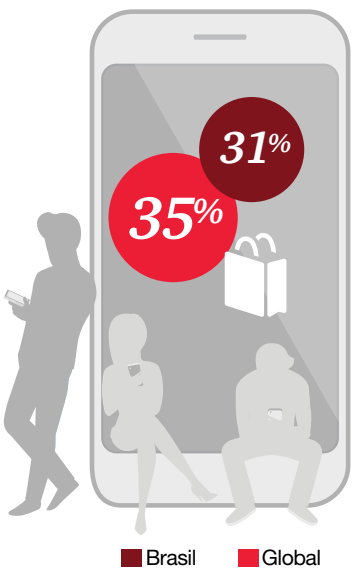
JEUX
DE BALLONS
SKATEBOARDS
INTERDITS

Capítulo 3

Investir em plataformas mais seguras

Por um lado, a tecnologia fornece muitas novas oportunidades para os consumidores. Por outro, aumenta o risco de todos os tipos de violações cibernéticas, como roubo de dados. Alguns casos de grande repercussão envolveram as empresas Target e HomeDepot, nos Estados Unidos, além do ataque global do *ransomware* WannaCry, que afetou uma série de empresas em maio de 2017. Todos são eventos que lembram aos consumidores o risco a que estão expostos. Os varejistas precisam se proteger contra esses problemas se quiserem manter a confiança dos clientes. Para uma plataforma tecnológica ser bem-sucedida, ela precisa fazer parte de uma estratégia digital maior que abarque toda a empresa e deve ser capaz de oferecer alternativas de acordo com as mudanças do padrão de compra – não somente ser uma ferramenta digital independente das operações da companhia.

Figura 20: Um terço dos consumidores prevê que o smartphone será sua principal ferramenta de compra on-line
P: Indique o quanto você concorda ou discorda das afirmações abaixo: Meu celular/smartphone será minha principal ferramenta para compra on-line



Base Global: 23.426 | Base Brasil: 1.003
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

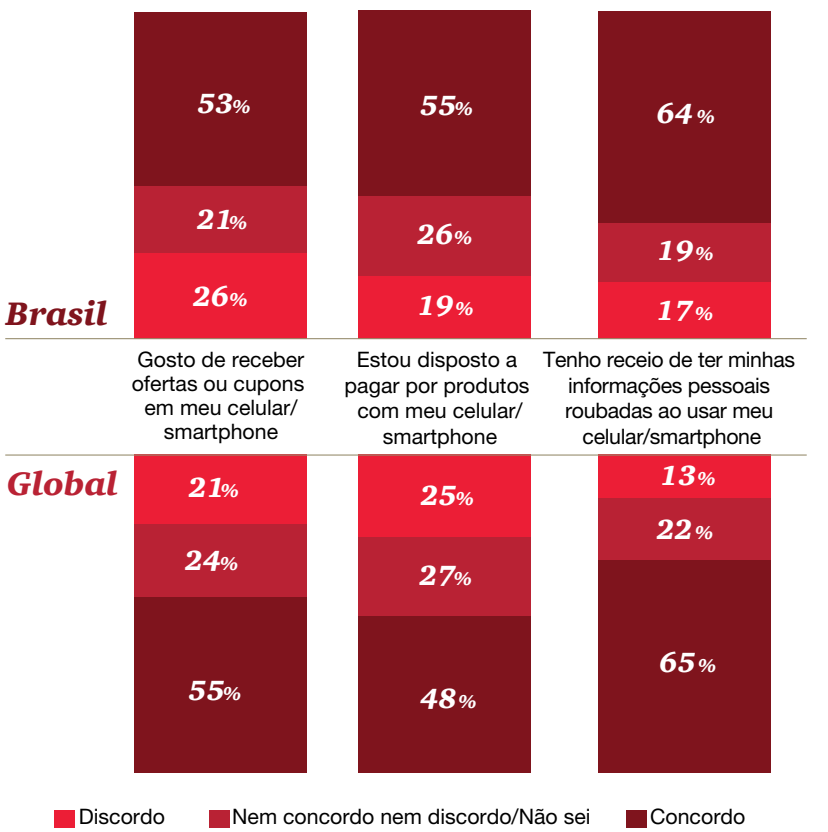
Mencionamos antes a importância dos sites para dispositivos móveis e a necessidade do varejista de aumentar seus pontos de contato com os clientes. Vimos também que os smartphones são o único método de compra cujo uso se manteve firme e crescente nos últimos três anos. Entretanto, é importante destacar que o brasileiro ainda está abaixo da média global (31% e 35%, respectivamente) em relação ao desejo de tornar o smartphone a principal ferramenta de compra on-line (Figura 20). Isso ocorre não só por causa das barreiras que o aparelho oferece, como o tamanho da tela, e dos problemas da nossa infraestrutura de telecomunicações, responsável pela velocidade da conexão, mas também por temores em relação à segurança desses dispositivos.

Os consumidores têm demandado cada vez mais integração de informações entre os canais e agilidade para efetuar pagamento. De acordo com a Figura 21, vemos que, tanto no Brasil quanto no mundo, eles gostam de receber ofertas em seus smartphones e estão dispostos a pagar pelas suas compras via smartphone. Entretanto, ainda existe um grande receio de ter suas informações pessoais roubadas ao usar o aparelho, o que constitui um obstáculo à evolução do uso dos dispositivos móveis na jornada de compra.

Nossa pesquisa confirma que cerca de dois terços dos consumidores, tanto no Brasil quanto no mundo, estão preocupados com a possibilidade de terem suas informações pessoais *hackeadas* pelo telefone celular. Em alguns países, como África do Sul, Cingapura e Tailândia, essa preocupação alcança cerca de 80% dos participantes. Já na Rússia, Bélgica, França e Japão, o receio é mencionado por metade dos entrevistados.

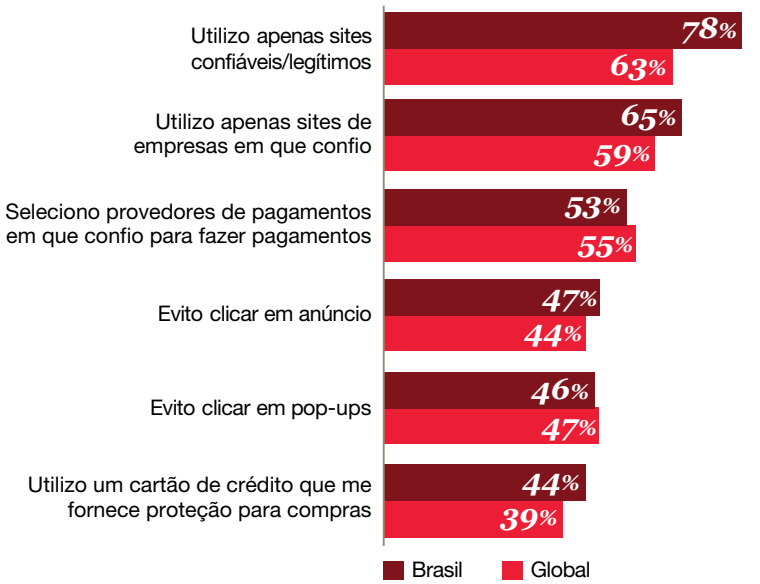
A segurança das plataformas se torna, portanto, o eixo central da jornada digital para os varejistas que pretendem oferecer uma excelente experiência de compra em qualquer um dos canais de compra. Conforme mostra a Figura 22, a principal tática dos consumidores para reduzir esse problema está em usar empresas/sites e provedores de pagamento que consideram legítimos e confiáveis.

Figura 21: Brasileiros têm medo do roubo de informações
P: Indique o quanto você concorda ou discorda das afirmações abaixo. Selecione **uma** opção por linha



Base Global: 23.426 | Base Brasil: 1.003
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Figura 22: Confiança é essencial para a compra on-line
P: Como você faz para reduzir o risco pessoal de fraude/problemas de segurança on-line?



Base Global: 24.471 | Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

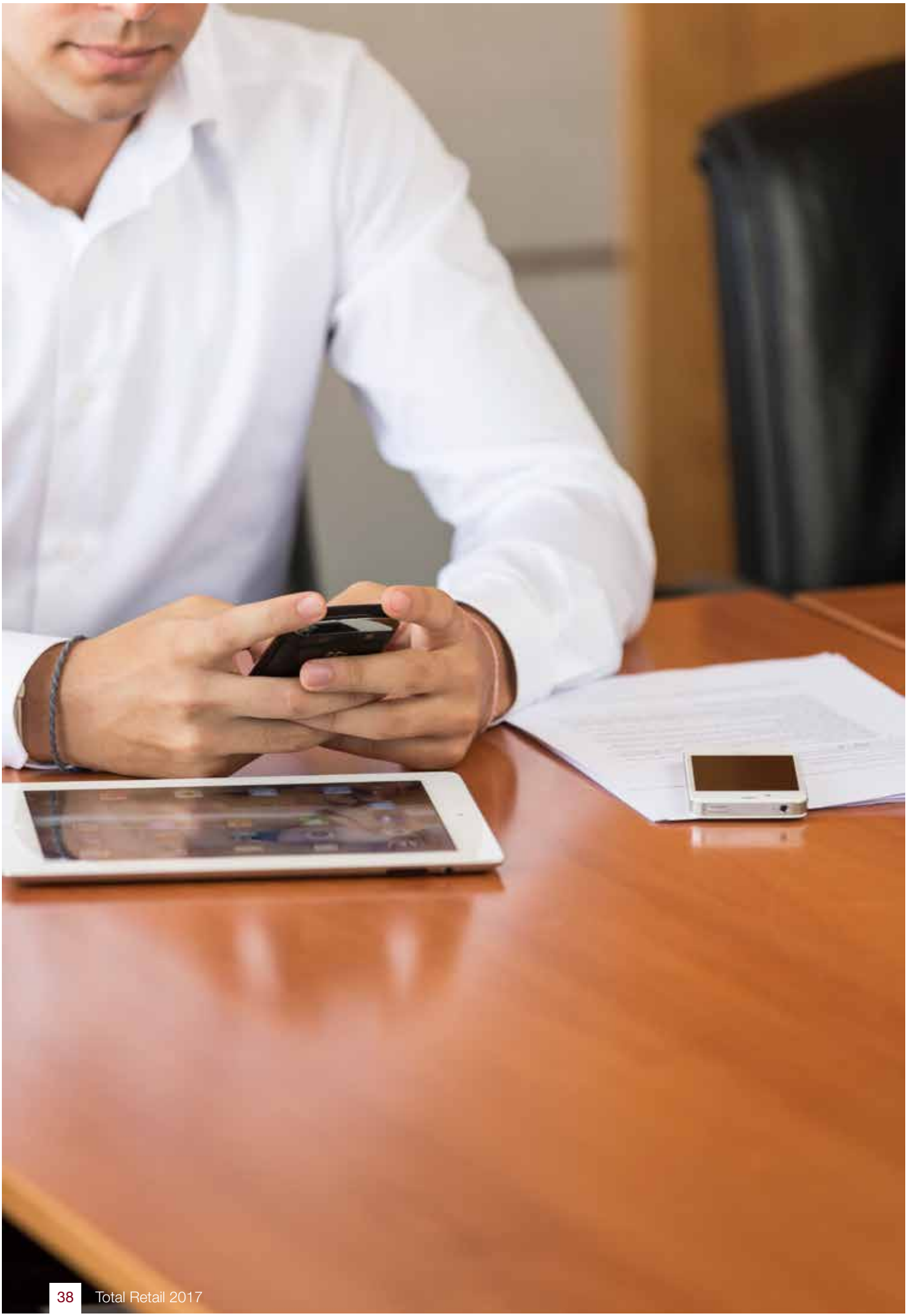
Considerando o risco potencial, a preocupação com tecnologias e sistemas de dados seguros precisa estar presente na agenda da alta administração. O que está em jogo não é apenas certificar o comprador de que ele está em um ambiente seguro, mas promover a reputação do próprio varejista como uma empresa ética e confiável. "A confiança na marca será cada vez mais importante e deverá ser construída a partir de processos cada vez mais seguros e transparentes. Ao consumidor caberá desconfiar de oportunidades duvidosas. Por exemplo, um produto com altos descontos em sites desconhecidos pode ser um indício de fraude", ressalta André Beisert, diretor digital da C&A.

Deve haver também um orçamento alocado para o desenvolvimento e a atualização de sistemas de segurança avançados. Em 2015, houve um aumento de 274% nos incidentes de segurança da informação no Brasil. A autenticação e a gestão de identidades são as maiores ameaças para a cibersegurança.[14] É importante que os varejistas se mantenham atualizados sobre as informações relacionadas a incidentes de segurança cibernética e lições aprendidas. Eles também podem avaliar a colaboração de especialistas externos em segurança de TI que estejam atualizados sobre os acontecimentos e possam fornecer assessoria sobre como proteger os clientes e os sistemas dos varejistas.

O celular é um desafio especial. "Se as pessoas pretendem continuar a fazer compras de forma eficiente e rápida no celular, os sistemas precisam ser mais rigorosos para proteger os dados e tornar o ambiente em torno do celular mais resiliente", diz Madeleine Thomson, líder da prática de Varejo e Consumo da PwC no Reino Unido. "As empresas estão colocando cada vez mais informações na nuvem e deixando essa segurança a cargo dos profissionais, em vez de cuidarem dos seus próprios dados."

Treinamento e educação continuada são outros temas nos quais os varejistas devem investir: é preciso manter os funcionários de TI atualizados em termos de conhecimentos e habilidades de segurança cibernética. Do ponto de vista jurídico e regulatório, é necessário acompanhar permanentemente a evolução das discussões sobre legislação nessa área, como o Regulamento Geral Europeu de Proteção de Dados (GDPR, na sigla em inglês), os regulamentos da UE e outras diretivas desse tipo, para poder avaliar seus impactos e se planejar com antecedência.

[14] Pesquisa Global de Segurança da Informação 2016, da PwC Brasil



Capítulo 4

Investir na análise de *big data*, não somente em coleta de dados

No recente estudo sobre varejo da PwC em parceria com a empresa SAP, os executivos do setor dizem que o maior desafio enfrentado pelas empresas é criar valor com base no grande volume de informações existentes sobre os consumidores, como mostra a Figura 23 abaixo.

Figura 23: Os desafios para atender às expectativas do consumidor
P: O que você acredita ser os principais desafios que sua empresa enfrenta na corrida para atingir as expectativas do consumidor?

Base: 312
Fonte: PwC & SAP Retailer Survey

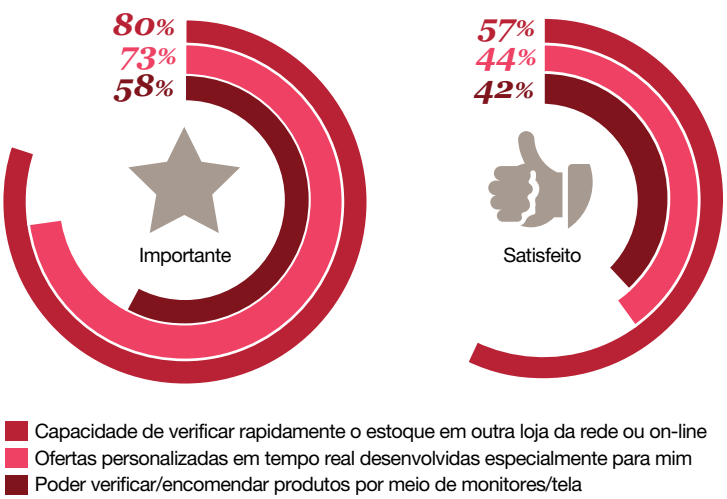
Na verdade, existem enormes gaps atualmente nas empresas de varejo entre os dados que elas conseguem gerar na gestão da operação e do relacionamento com os clientes e a capacidade que têm de explorar insights a partir deles. Esse problema envolve indicadores que vão da frequência de visitas de clientes nos canais e do volume de estoque nas lojas até o tempo que os consumidores passam nos sites de varejo.

De certa forma, esses gaps refletem uma falha na estratégia *omnichannel*, de olhar apenas para o canal digital sem levar em conta a necessidade de gerenciar o banco de dados no ambiente físico para entender bem as necessidades dos consumidores e as iniciativas a eles direcionadas.

Nesse cenário, alguns CEOs globais do setor de varejo e consumo colocam o *big data* como uma questão prioritária em suas empresas, para que seus modelos de negócio sejam totalmente voltados à experiência do consumidor. Para isso, o *analytics* se torna ferramenta essencial ao processo de tomada de decisão, com base em um processo adequado de desenvolvimento ou reorganização interna do banco de dados nas empresas em que fica claro quais informações são necessárias para conhecer bem o cliente e o que exatamente se pretende extrair dos dados para desenvolver a estratégia de negócios e ampliar a experiência do consumidor.

Com frequência, as ofertas personalizadas e a visibilidade de estoque entre as lojas físicas e a digital são vistas como principais atributos de valor na experiência de compra. De fato, como mostra a Figura 24, esses são aspectos considerados muito importantes pelos consumidores ouvidos na Total Retail 2017. Mas a pesquisa deste ano foi ainda mais longe e avaliou também a satisfação dos participantes com esses serviços. Os resultados mostram que ainda há muitas oportunidades a explorar. O gap existente entre a importância que o cliente atribui à "capacidade de verificar rapidamente o estoque em outra loja ou on-line" e a satisfação dele com esse aspecto revela a grande frustração com o fato de a maioria das lojas ainda não conseguir fornecer essa informação. Por exemplo, seria uma comodidade saber qual loja mais próxima da sua residência tem um produto desejado, realizar o pedido em casa e buscar no local ou, ainda, ir direto à loja para comprar o item no modelo, cor e tamanho escolhido no site. No Brasil, várias redes de varejo revisaram seus processos para oferecer o *click-and-collect*, mas ainda temos muito a avançar no que diz respeito à confiabilidade de visibilidade do estoque por exemplo.

Figura 24: Importância e satisfação dos consumidores com serviços oferecidos
P: Indique qual é a importância dos seguintes atributos em relação a sua experiência de compras na loja.
P: Selecione o seu nível de satisfação em relação à sua experiência de compras na loja para os seguintes atributos.



Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

A verdade é que a maioria dos sistemas dos varejistas não é suficientemente avançada para refletir o estoque a cada minuto, muito menos informá-lo com precisão, em tempo real, para os consumidores. Como disse recentemente um palestrante convidado para uma conferência patrocinada pela PwC, os varejistas precisam de uma plataforma de dados integrada para deixar de ter "20 versões da verdade".

A Figura 24 também mostra o gap existente entre o desejo de receber ofertas personalizadas em tempo real e a satisfação com os varejistas em relação a esse aspecto. Esse é um traço importante para 73% da amostra brasileira, mas apenas 44% estão satisfeitos com ele. No mundo, a importância alcança 59% e a satisfação, 50%. Os dados sobre quais clientes tendem a fazer quais compras na loja física existem, mas raramente são transformados em uma oferta adequada e personalizada enviada por e-mail ou via impressa. A Figura 25, extraída da pesquisa da PwC/SAP, mostra claramente a consciência do varejo sobre a necessidade de investir para usar melhor os dados e ter uma visão completa do consumidor. Ao todo, 79% dos varejistas têm essa prioridade hoje ou no futuro.

Figura 25: A importância de integrar dados para desenvolver uma estratégia única de abordagem do consumidor
P: Indique o grau de maturidade de sua organização para desenvolver uma visão única dos consumidores com base em todos os canais

Base: 312
Fonte: PwC & SAP Retailer Survey

"Ser relevante é ter a capacidade de antecipar uma necessidade ou um desejo do consumidor."

Jeronimo Santos
Diretor de Varejo da Ipiranga

Também é importante ter capacidades analíticas adequadas. "A questão não é ter dados suficientes, sobretudo por causa do grande volume de dados on-line e comportamentos off-line cada vez mais rastreados digitalmente. O desafio é criar análises relevantes que possam beneficiar clientes e empresas, por exemplo, gerando ofertas personalizadas baseadas nesses dados", diz Denise Dahlhoff, diretora de pesquisa do Baker Retailing Center da Wharton School, na Universidade da Pensilvânia. "A expertise em análise é um trunfo fundamental para os varejistas de hoje, e o uso inteligente dos dados pode ser uma vantagem competitiva."

As análises preditivas exigem sofisticação em todas as fases do processo – desde a amostragem e da modelagem até a elaboração de conclusões com base nos resultados. Durante a recente eleição presidencial dos Estados Unidos, por exemplo, previsões baseadas em modelos de *big data* sobre as preferências políticas de alguns grupos demográficos se mostraram falhas, talvez por causa dos critérios de seleção da amostra.

"Ser relevante é ter a capacidade de antecipar uma necessidade ou um desejo do consumidor", afirma Jeronimo Santos, Diretor de Varejo da Ipiranga. "A Ipiranga já está investindo em estrutura e ferramentas tecnológicas de *big data* e CRM para conhecer a jornada de compras dos clientes e entender suas preferências e seus desejos. O objetivo é engajá-los, por meio da oferta dos produtos e serviços de que eles necessitam, no momento certo e no canal que eles preferem. Com isso, a empresa já realiza campanhas individualizadas e direcionadas para cada perfil de cliente."

Muito mais que combustível

Antônio sai do trabalho e para no posto Ipiranga perto de casa para abastecer o carro. Enquanto aguarda o tanque encher, observa em uma tela próxima que o posto está falando com ele: “Olá, Antônio, vai levar seu suco hoje?” Ele olha o relógio, vê que está quase na hora do jantar, lembra que não fez compras no fim de semana e pensa: “Boa ideia! Aqui tem aquele suco que as crianças gostam. Vou dar uma passada na loja enquanto o atendente termina.”

Com o aplicativo Abastece Aí, da Ipiranga, instalado no seu smartphone, Antônio foi reconhecido assim que se aproximou da ilha de atendimento, nome dado pela empresa ao ponto de parada para abastecimento no posto de combustível. Para fazer esse reconhecimento, a Ipiranga utiliza a tecnologia dos *beacons*, dispositivos capazes de detectar a aproximação de smartphones e desencadear ações com base no perfil de compras do cliente.

A ideia da Ipiranga com a “ilha inteligente”, projeto cujo piloto deve ser lançado ainda este ano, é usar a tecnologia para explorar o enorme volume de dados coletados sobre o comportamento dos consumidores e transformar a experiência de relacionamento deles com o posto. A ilha informa, por exemplo, quantos pontos o cliente acumulou no programa de fidelidade Km de Vantagens, quais serviços ele pediu no passado ou tem à sua disposição e, dependendo do local e do momento do dia, apresenta ofertas personalizadas, baseadas nos hábitos do consumidor. A empresa aposta fortemente na tecnologia e no *big data* para reforçar o conceito de Posto Completo e mais Digital, onde, além do combustível, o cliente encontra um espaço multifuncional com diversas soluções para o seu dia a dia, cada vez mais customizadas.

Capítulo 5

Investir na manutenção de consumidores leais

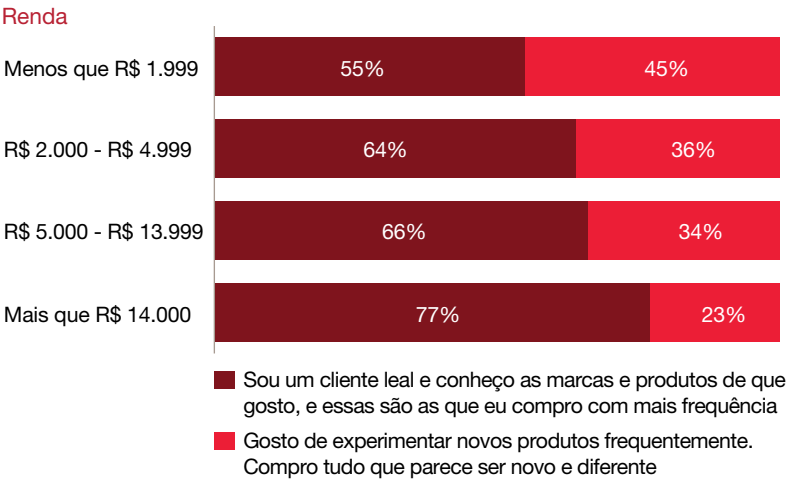
Programas de fidelidade e recompensa são uma das mais antigas e utilizadas estratégias para aperfeiçoar a experiência de compra. Com grande potencial de reter clientes, melhorar a imagem da marca e gerar mais receita isso ainda não é bem explorado pelos varejistas.

Verificamos em edições anteriores da Total Retail que quase todos os compradores on-line já fazem parte de programas de fidelidade. Este ano, perguntamos aos nossos entrevistados que tipos de compradores eles são: geralmente sabem o que gostam e tendem a manter essa ideia, ou gostam de comprar o que parece novo e diferente? Como mostra a Figura 26, a seguir, mais de 65% dos entrevistados brasileiros dizem que gostam de comprar mantendo a fidelidade à marca, em vez de tentar algo novo – os três primeiros países da lista são Japão com 83%; Estados Unidos, com 71%; e França, com 71%.

Figura 26: Fidelidade *x* novidade
P: Qual das seguintes afirmações descreve de forma mais precisa suas preferências ao fazer compras?

Base Global: 24.471 | Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Figura 27: No Brasil, quanto maior a renda, maior a lealdade
P: Qual das seguintes afirmações descreve de forma mais precisa suas preferências ao fazer compras?



Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Total Retail Survey, 2017

Considerando que, uma vez conquistados, os clientes parecem dispostos a se manter leais à marca, pode ser muito rentável reforçar essa lealdade investindo em recursos da marca que sejam atraentes e realmente diferenciados – como ofertas personalizadas e acesso especial a promoções. Nesse sentido, a pesquisa mostra que, quanto maior a renda do consumidor, maior é a lealdade dele a uma marca ou produto que conhece e aprova. E, quanto menor a renda, maior é a sua propensão para testar marcas e produtos diferentes.

A Best Buy, varejista de eletrônicos e informática com sede em Minneapolis, nos Estados Unidos, encara a manutenção dos clientes leais como alta prioridade. A empresa oferece dias exclusivos de compras para clientes *premium*, pedidos antecipados para produtos com reserva de estoque limitada, um serviço de atendimento exclusivo para consertos (melhor que o oferecido pelo departamento de atendimento ao cliente), além de descontos nos cartões de fidelidade e de bandeira própria.

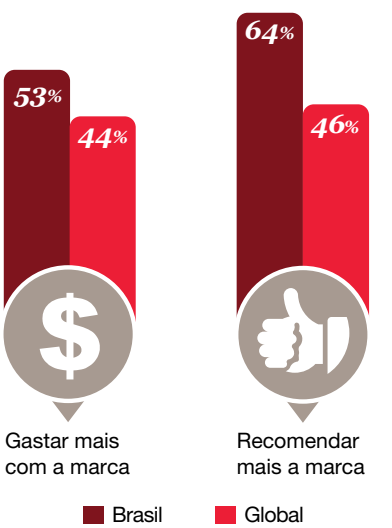
Recentemente, a empresa criou um novo serviço de "consultoria" doméstica apenas para clientes leais selecionados. Ela envia técnicos treinados à casa do cliente para dar assessoria em projetos de tecnologia doméstica, por exemplo, sobre a melhor maneira de configurar um *home theater* com som *surround* para vários ambientes, ou a forma mais inteligente de cabear o som em uma casa. O serviço está disponível para novos clientes mediante pagamento, mas os clientes fiéis têm acesso privilegiado. No Brasil, a Fast Shop foi um dos primeiros varejistas a oferecer o serviço de orientação e instalação de produtos eletrodomésticos e eletrônicos a clientes, mediante o pagamento de uma taxa de acordo com a complexidade da instalação.

Para ajudar os varejistas a avaliar melhor a natureza da fidelidade a suas marcas, aprofundamos a nossa investigação. Consideramos a parcela de 61% dos entrevistados em todo o mundo que tende a comprar mais por fidelidade à marca e observamos como esse grupo respondeu à pergunta sobre qual mídia on-line considera mais inspiradora. Verificamos que compradores mais leais tendem a se inspirar diretamente no site do varejista. Eles estão menos inclinados a buscar informações em outros lugares, como sites multimarcas ou redes sociais.

Outras ferramentas, como comunicações diretas por e-mail e blogs, também são usadas, mas não com a mesma intensidade. A conclusão sobre esses dados remete à nossa primeira recomendação de investimento: é fundamental elaborar um site de qualidade, otimizado para qualquer dispositivo.

Outro fator que colabora (e muito) para a retenção do consumidor leal é o relacionamento que o varejista estabelece com ele diretamente via redes sociais. No Brasil, essa aproximação garante retornos maiores que a média global: ela faz com que 53% dos brasileiros gastem mais com a marca e que 64% passem a recomendá-la mais a seus amigos e familiares.

Figura 28: Relacionamento nas redes sociais traz grande retorno
P: Alguma interação que você teve com suas marcas favoritas em mídia social o levou a...?



Base Global: 19.306 | Base Brasil: 906
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Uma maneira de fortalecer a marca e estabelecer uma conexão de fidelidade com os consumidores é oferecer produtos de marca própria de alta qualidade. No mundo, a participação das marcas próprias nas vendas do varejo (em valores) é de 16,5%, segundo dados da Nielsen de novembro de 2015. Em outras palavras, quase um em cada cinco dólares gastos no varejo em todo o planeta se destina à compra de um item de marca própria, ou de loja. Investir em marcas próprias, especialmente em áreas de baixo crescimento, onde o preço é decisivo para os consumidores, é uma excelente alternativa. Os resultados nessa área variam muito entre os países. Na Suíça, as marcas próprias correspondem a 45% das vendas, enquanto na China a fatia é de apenas 1%.

No Brasil, temos exemplos de marcas próprias que concorrem com as tradicionais após um longo processo de construção de valor com o consumidor, como os produtos das linhas Qualitá e Casino, do Grupo Pão de Açúcar.

Capítulo 6

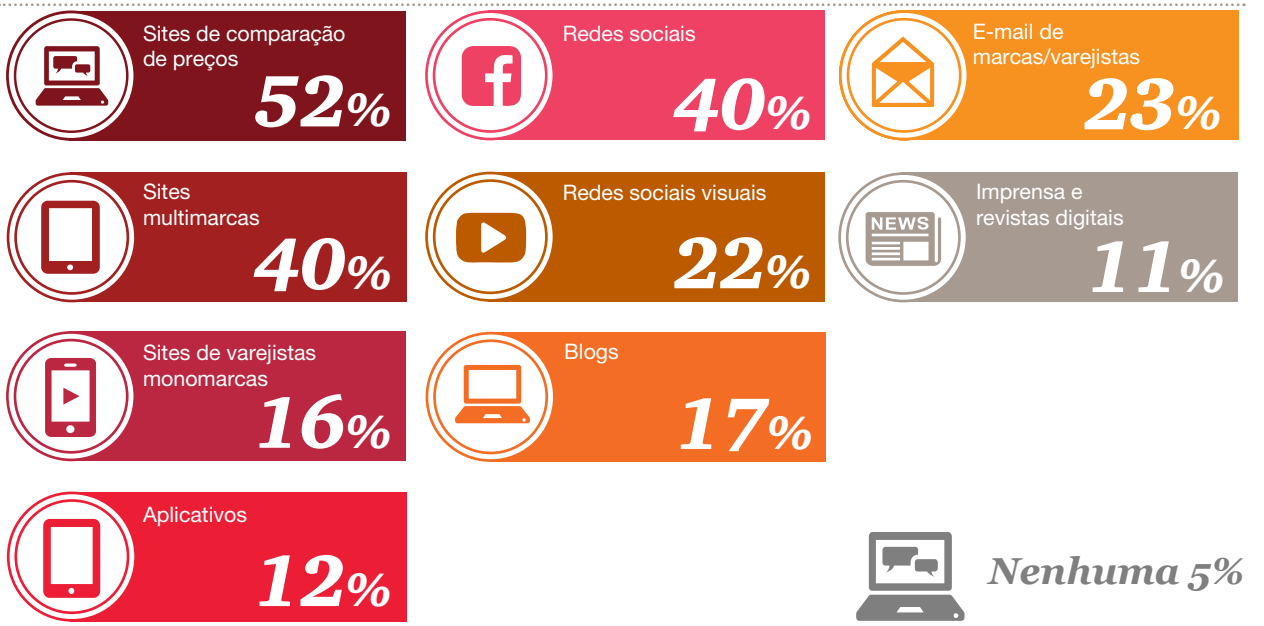
Investir no “propósito” - não em publicidade tradicional

Uma parcela cada vez maior da população global tem perdido o interesse por spots publicitários tradicionais. Ela quer informações autênticas sobre o mundo que está ao seu alcance, ou seja, o que seus amigos estão fazendo, quais marcas têm sucesso nas mídias sociais, qual é a tendência entre seus influenciadores favoritos?

Quando perguntamos em quais mídias on-line os consumidores buscam inspiração para suas compras regularmente, as redes sociais “tradicionais”, como Facebook e Twitter, apareceram em primeiro lugar (redes sociais visuais, como Instagram, Snapchat, Pinterest e YouTube, ficaram em quinto lugar). Bem perto, em segundo lugar, ficaram os sites de varejistas individuais, seguidos pelos de comparação de preços e depois pelos sites multimarca, como mostra a Figura 29 a seguir.

No Brasil, os sites de comparação de preços e multimarcas exercem maior influência que as redes sociais, por causa da maior importância atribuída às análises de produtos e aos comentários dos consumidores. Surpreendentemente temos evidência de que isso vem aumentando ainda mais dentro das lojas, durante a jornada de compra. Segundo uma pesquisa realizada pela Telhanorte no setor de material de construção com milhares de consumidores, cada cliente pesquisa 2,5 varejistas, em média, antes de efetuar suas compras. Isso demonstra maior racionalidade e demora na decisão de compra. Diante desse comportamento, Manuel Corrêa, CEO da Telhanorte, afirma que o atendimento diferenciado, com nível de serviço elevado, tem sido um fator relevante de conversão nas lojas.

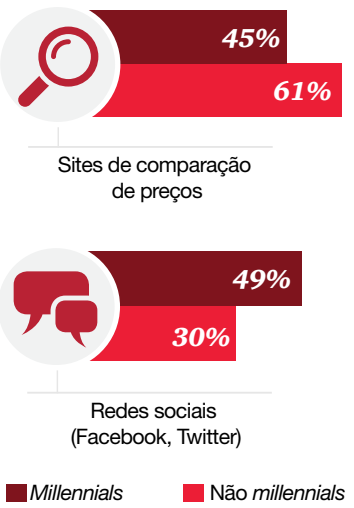
Figura 29: Brasileiros confiam em sites de comparação de preços
P: Qual mídia on-line você usa regularmente para encontrar motivação para suas compras?



Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Total Retail Survey, 2017

Quando recortamos por idade os dados sobre uso de mídias on-line na pesquisa de compras, vemos que os *millennials* (geração entre 18 e 34 anos) preferem as redes sociais (49%), enquanto os consumidores não *millennials* usam mais os sites de comparação de preço (61%) ou os sites multimarcas (43%) para se informar melhor sobre novos produtos.

Figura 30: Uso das mídias on-line por idade
P: Qual mídia on-line você usa regularmente para encontrar motivação para suas compras?

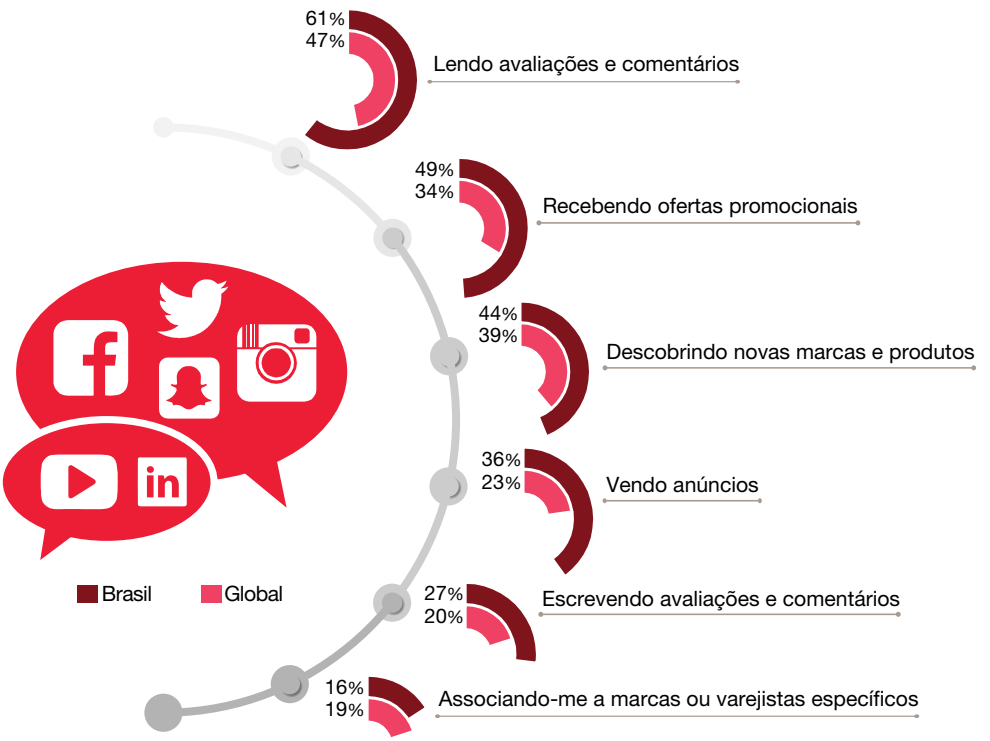


Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Também perguntamos aos consumidores como eles usam as redes sociais e verificamos que, na edição da pesquisa deste ano, ler avaliações e comentários se tornou a principal atividade realizada nessa plataforma. Mais do que nos anos anteriores, o consumidor – principalmente o brasileiro (61%, contra 47% no mundo) – busca se informar mais sobre os produtos e marcas do que apenas receber ofertas promocionais (49% no Brasil e 34% no mundo).

Figura 31: Uso das redes sociais na jornada de compras

P: Como você usa as mídias sociais na sua experiência de compras?

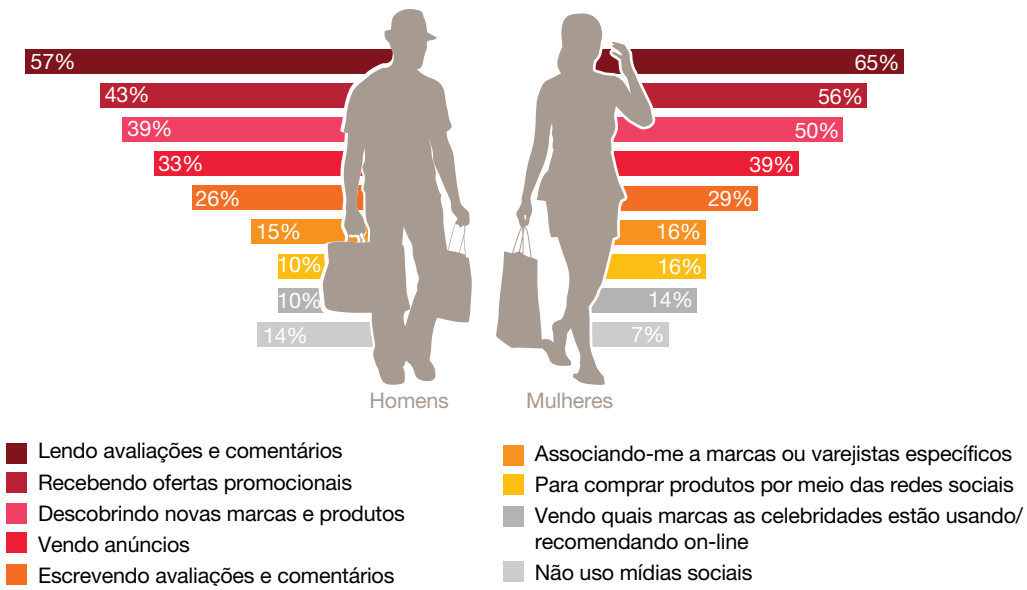


Base Global: 24.471 | Base Brasil: 1.016

Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

No recorte dos dados sobre gênero, vemos que as mulheres usam mais as redes sociais como parte da experiência de compra do que os homens. Elas forneceram um percentual de resposta maior para todas as alternativas apresentadas, inclusive informando que estão mais presentes nas mídias sociais que os homens (93% e 86%, respectivamente).

Figura 32: Mulheres usam mais as redes sociais no Brasil
P: Como você usa as mídias sociais como parte de sua experiência de compras?



Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Ter uma loja significa cada vez menos vender produtos. Vivemos a chamada "Era da Experiência", em que demonstrar o propósito da marca na oferta de serviços, no atendimento e no relacionamento com o consumidor ao longo do tempo é tão ou mais relevante que o produto em si. Varejistas e empresas de bens de consumo precisam encontrar maneiras inovadoras de contar sua história e se conectar com os clientes. Por exemplo, muitos varejistas ocidentais estão usando o Facebook para digitalizar seu catálogo com anúncios em formato carrossel, enquanto os chineses usam o QQ/WeChat, da Tencent, da mesma forma.

Além disso, o Facebook agora pode apresentar links em tempo real para o estoque de alguns varejistas, mostrando se o item está disponível e incentivando o usuário de mídia social a seguir com a compra. Outros varejistas estão desenvolvendo e publicando em plataformas sociais, como o próprio Facebook, histórias que contextualizam a criação e o uso do produto.

Consumidores de hoje querem uma experiência de compra multidimensional, que torne fácil a jornada de busca e de compra. Que seja também interativa, emocional e social. O envolvimento emocional pode ser poderoso, considerando que as mídias sociais têm sido cada vez mais fortes na conexão das marcas com os consumidores.

Contar histórias, por exemplo, com base em uma série de narrativas conectadas que promovem produtos e serviços pode ser uma ferramenta eficaz.

O crescimento das redes sociais é, em parte, um grande responsável pela disseminação dessas iniciativas. E para um varejista multimarca, a segunda fonte on-line de inspiração para compras, de acordo com a pesquisa deste ano, deve ser coerente e conectada com as mídias sociais da empresa para complementar a história da marca, oferecer uma experiência de marca coerente e facilitar a conversão de *leads* de mídias sociais. Afinal, o site serve ao mesmo tempo como canal de marketing e loja on-line. Por isso, merece pelo menos a mesma atenção que a estratégia global de mídias sociais.

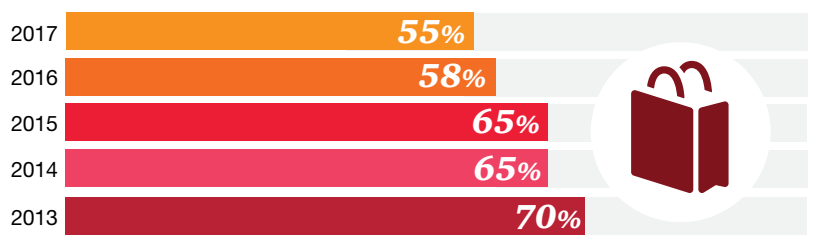
Capítulo 7

Investir em talento

O fluxo de consumidores nas lojas sofreu uma queda notável por causa das alternativas de compra em outros canais, mas a pesquisa deixa claro que a loja física não está em risco de desaparecer em um futuro próximo. Na verdade, a fidelidade à loja parece ser uma das tendências dominantes na Total Retail a cada ano. Mesmo com as compras via smartphone crescendo em relação a outros canais on-line, a loja continua no centro da experiência de compra do consumidor no Brasil e no mundo.

A Figura 33 a seguir mostra que a frequência mensal de compra na loja física está diminuindo no Brasil. Outros dados revelados pela pesquisa e apresentados mais adiante revelam que o consumidor está mais exigente durante sua jornada na loja. Ele busca um atendimento mais customizado e informações relevantes sobre os produtos.

Figura 33: Evolução da frequência mensal de compra do brasileiro na loja física
P: Com qual frequência você compra produtos (por exemplo, roupas, livros, produtos eletrônicos) usando loja física?



Base Brasil: 1.016

Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Na pesquisa Total Retail do ano passado, já havíamos observado um aumento das expectativas em relação ao atendimento ao cliente. Constatamos que bons vendedores de loja com conhecimentos sobre os produtos e tecnologia eram um fator de diferenciação real para os varejistas.

Este ano, a importância dos vendedores está ainda mais clara. Ao avaliar a relevância de alguns atributos para a experiência de compra na loja, 88% dos participantes responderam que "vendedores com um profundo conhecimento da gama de produtos" são o fator mais importante para os consumidores.

"Em períodos de economia aquecida, o nosso desafio era reter os funcionários dos postos, que migravam para outros setores. Esse tema não é mais um problema, porque o *turnover* diminuiu, devido à baixa oferta de oportunidades de trabalho. De todo modo, em qualquer situação econômica, acreditamos na importância desses profissionais nos postos, pois eles são os primeiros pontos de contato com o consumidor e os que vão proporcionar o atendimento mais personalizado possível. Por isso, apoiamos os nossos revendedores, investindo constantemente em ferramentas de seleção, capacitação e motivação dos mais de 100 mil profissionais que trabalham ainda mais engajados e comprometidos com a nossa rede de revendedores", afirma Jeronimo Santos, diretor de Varejo da Ipiranga.

Cerca de 88% dos brasileiros avaliaram que a questão mais importante do atendimento recebido na loja física é poder contar com vendedores que conhecem profundamente os produtos oferecidos pelo varejista. O problema é que apenas 56% dos brasileiros estão satisfeitos com o atendimento das lojas físicas. Globalmente, a importância desse fator é menor, 78%, mas o nível de satisfação é um pouco melhor: 63%. Nos Estados Unidos, que é uma referência para o varejo global, 76% dos consumidores veem esse fator como primordial e 56% estão satisfeitos com ele. No mundo todo, portanto, ainda há uma defasagem entre a expectativa de bom atendimento e aquilo que de fato o consumidor tem recebido.

Figura 34: Importância do bom atendimento e da satisfação dos consumidores
P: Indique qual é a importância dos seguintes atributos em relação a sua experiência de compras na loja.
P: Selecione o seu nível de satisfação em relação à sua experiência de compras na loja para os seguintes atributos.

Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Uma preocupação constante é que o avanço da tecnologia no varejo impeça o crescimento do emprego no setor. No entanto, em outra análise realizada pela PwC, a Pesquisa Global com CEOs 2017, a disponibilidade de talentos-chave é vista como uma ameaça ao crescimento para aproximadamente dois terços dos líderes do setor.[15] Investir em treinamento é, portanto, essencial. Cada vez mais os consumidores vão as lojas munidos de tecnologia e informações para decidir sobre sua compra; os vendedores precisam estar preparados para oferecer um atendimento adequado a essa nova realidade.

Tecnologias avançadas surgem a todo momento para facilitar a vida das pessoas. É natural que elas esperem encontrar esses avanços em sua experiência de compra e no relacionamento com suas marcas preferidas.

Para o consumidor, importa que o atendimento do vendedor represente algum diferencial em termos de conteúdo, curadoria técnica e encantamento, a ponto de gerar *upsell* nas compras. A pesquisa deste ano ressaltou a influência das redes sociais na compra dos consumidores. As interações nas mídias sociais levaram 44% dos participantes globais a gastar mais com suas marcas favoritas e incentivaram 46% a endossar uma marca mais do que normalmente fariam. No Brasil, essa influência parece ser ainda mais forte. O percentual dos consumidores que gastaram mais foi de 53%, enquanto 64% confirmaram que as redes sociais impulsionaram a recomendação de marcas.

Talvez a questão mais importante sobre desenvolvimento dos talentos para os varejistas esteja relacionada à liderança executiva. Durante décadas, os varejistas precisaram basicamente de dois conjuntos de competências executivas: gestão imobiliária, para administrar a rede de lojas, e merchandising, para colocar o produto nas prateleiras. Hoje, essas habilidades são menos importantes que estratégia digital, *omnichannel*, cadeia de abastecimento e operações. Os CEOs também precisam investir mais em pessoas e buscar junto aos governos programas de desenvolvimento e qualificação da força de trabalho.

"Para os varejistas, o modelo tradicionalmente era *push*, ou seja, o foco dos executivos estava em abrir lojas e empurrar o produto", diz Tom Johnson, diretor da PwC. "Hoje a questão não é tanto a criação de uma rede de lojas. Por isso, as competências necessárias mudaram. O que os varejistas realmente precisam avaliar é se suas equipes de gestão estão realmente alinhadas com as novas prioridades."[16] Segundo Johnson, é preciso fortalecer a transformação digital e operacional entre os executivos do varejo para gerenciar redes de lojas menores, cadeias de abastecimento mais complexas e o lançamento de novos serviços para manter a lealdade dos consumidores atuais.

Atualmente, para o bem ou para o mal, a relevância se baseia também em habilidades digitais e de tecnologia. Os vendedores de lojas, a equipe administrativa e os executivos precisam espelhar o consumidor – se uma empresa de varejo não entender de mídias sociais e estratégia digital, ela não será relevante ou atraente para jovens, consumidores experientes ou potenciais empregados, correndo o risco de desaparecer com o tempo.

[15] PwC. 20ª Pesquisa Global com CEOs (2017).

[16] Entrevista para a PwC.

Capítulo 8

Investir mais em experiência e nos novos formatos de loja física como os showrooms

A evolução do propósito da loja física dá a ela novo fôlego. As pessoas desejam ter mais contato com os produtos antes da compra, sentir e experimentar muito mais que antigamente. No entanto, elas não estão felizes com alguns aspectos da experiência na loja. Os consumidores estão mais exigentes e bem informados. Usam cada vez mais a tecnologia para pesquisar os produtos quando estão dentro da loja física, além de buscar informações nas redes sociais e em sites de comparação de preços.

Segundo a pesquisa Total Retail deste ano, os consumidores mais uma vez apontam o aumento da informação e da experimentação como importante atributo da experiência na loja. No total, 80% dos brasileiros desejam poder verificar o estoque on-line ou de outras lojas rapidamente, enquanto 72% querem um ambiente convidativo e 58% gostariam de ver, experimentar e fazer o pedido de uma gama maior de produtos. No entanto, como mostra nossa análise de gaps na Figura 34, os varejistas não conseguem satisfazer totalmente as expectativas deles.

Uma alternativa nesse sentido que alguns varejistas têm usado e que poderiam explorar ainda mais são os showrooms, locais projetados para os consumidores conhecerem e experimentarem os produtos, com acesso a opções de entretenimento em alguns casos. Além de aumentar a conexão com os consumidores, os showrooms ajudam a melhorar o posicionamento da marca.

Um showroom oferece um ambiente confortável, convidativo – às vezes até luxuoso – para examinar produtos, observar detalhes e especificações, obter conselhos sobre tamanhos e estilos e fazer um pedido. Em alguns deles, o consumidor consegue adquirir produtos usando canais digitais e solicitar que sejam enviados para sua casa ou outra loja mais próxima da sua conveniência. Por suas características, esse formato representa um investimento de marketing no fortalecimento da presença de marca e na exposição de produtos que diferencia todo o relacionamento com o consumidor. Não há como compará-lo ao investimento em lojas tradicionais da rede.

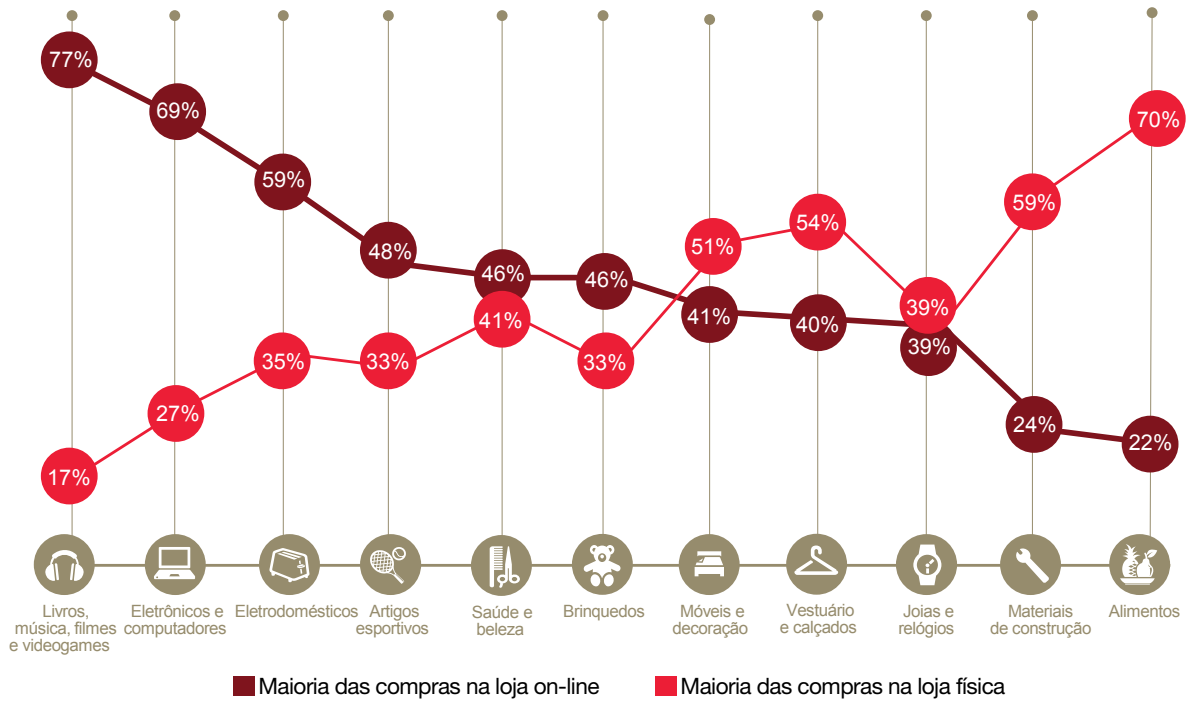
Segundo a pesquisa PwC/SAP com executivos do setor, os varejistas se mostram dispostos a investir recursos na loja física. Quando perguntados sobre quais tipos de investimentos em *omnichannel* pretendem fazer, 37% dos entrevistados responderam que planejam aumentar o investimento na experiência na loja física, a alternativa mais votada entre todas (ver Figura 35).

Figura 35: Foco de investimentos é melhorar a experiência do consumidor
P: Você tem planejado aumentar os seus investimentos em algumas das seguintes áreas que fazem parte do *omnichannel*?

Base: 312
Fonte: PwC & SAP Retailer Survey

A Figura 36 abaixo mostra as diferenças entre várias categorias de produtos em relação à preferência pelo canal de compras – on-line ou loja física. Para algumas delas, como móveis e material de construção, os consumidores ainda querem ir à loja, ver, tocar e experimentar os produtos. Mas os varejistas precisam avaliar se teriam mais sucesso na venda desses artigos na loja se empregassem um modelo puro de showroom.

Figura 36: Preferência de compra por tipo de produto
P: Para cada uma das seguintes categorias de produtos, quantas compras você fez on-line nos últimos 12 meses (incluindo compras feitas em um computador, tablet, celular/smartphone ou rede social)



Base Brasil: 1007
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Os *Guideshops* são mais econômicos porque exigem menos vendedores e ocupam áreas pequenas. Além disso, como os detalhes sobre clientes recorrentes (por exemplo, tamanhos e estilos favoritos) são registrados no sistema de dados da Bonobos, os consumidores ficam mais propensos a comprar on-line no futuro sem assistência, o que aumenta a fidelidade e reduz as devoluções, mesmo para transações de comércio eletrônico. Fora da loja física, os clientes têm três canais – chat ao vivo, e-mail ou telefone – para interagir com os chamados "Ninjas", representantes de atendimento que ajudam a promover não só as vendas, mas também a marca.

Recentemente, no Brasil, a Passarela desenvolveu um sistema semelhante de integração de lojas físicas e loja on-line, por meio do qual o consumidor experimenta os produtos com auxílio de um consultor de moda e finaliza o pedido no e-commerce e pede a entrega onde quiser. Outro modelo de loja que merece destaque é o da Cartel 011, que atua como um *hub* de cultura, entretenimento, gastronomia e loja, onde cada um desses modelos de negócio, embora independente, interage na exposição de produtos correlacionados e alinhados a um mesmo conceito.

A Ludus Luderia é um bar especializado em jogos de tabuleiro que aluga esses produtos por hora. Como os jogadores acabam passando muito tempo no mesmo espaço, eles consomem comidas e bebidas e são atendidos por garçons, que também dão dicas sobre como funciona cada jogo.

Dada a tendência de redução das visitas às lojas físicas nos últimos anos, muitas redes têm levado em conta em sua estratégia a rentabilidade de cada canal para decidir sobre a manutenção dessas lojas e, se necessário, equilibrar a presença entre o físico e o digital. Acreditamos que os varejistas passarão a ver as lojas como uma nova "tela", assim como alguns ainda veem o canal digital como outra loja. Com o passar dos anos, a integração dos canais será cada vez mais necessária e uma prerrogativa para ações inovadoras em termos de experiência e relacionamento com os clientes, que enxergam marcas em vez de canais. Por isso, é tão importante minimizar as diferenças de atendimento e conceito percebidas pelos consumidores quando eles transitam entre os canais e que fragilizam seu relacionamento com a marca.

Os desafios são muitos e diferentes para cada varejista. Uma grande parcela dos que entraram no mercado priorizando o canal digital compete de forma mais eficaz nas duas telas: o computador e os dispositivos móveis. Alguns estão inclusive se movimentando para abrir as primeiras lojas físicas. Por sua vez, os varejistas que priorizaram o canal físico dispõem de mais recursos para transmitir ao consumidor uma melhor experiência de compra nesse canal. No entanto, muitos ainda encontram dificuldade para atuar com o mesmo nível de qualidade no mundo digital. O que eles devem levar em conta, acima de tudo, é a importância de estar presente na mente dos consumidores no momento da decisão, com ações que proporcionem uma experiência diferenciada durante a jornada de compra e promovam relacionamento, não importa que canal de acesso o consumidor use.

Capítulo 9

Investir na confiabilidade

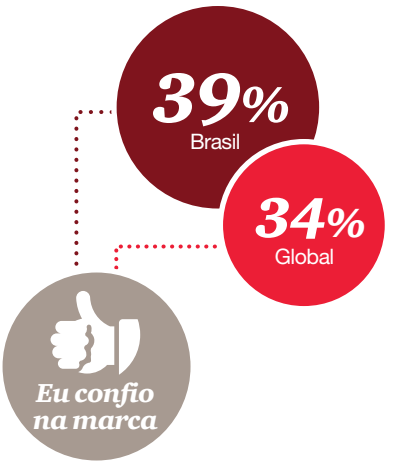
À medida que as estruturas para atender ao consumidor digital se tornam mais complexas, buscando gerar uma experiência de compra diferenciada e sem fricções, é cada vez mais difícil para o varejo controlar os processos de maneira transparente e eficiente.

Quanto mais a cadeia de fornecimento do varejista se expande, maior é o risco da exposição a falhas de confiabilidade dos produtos oferecidos, em termos de segurança, ética e qualidade – e ninguém está imune a essas falhas. Da mesma forma, quanto mais informações os consumidores absorvem, maior é a exigência deles em relação à credibilidade do que compram e de quem compram. E a preocupação não se resume ao produto final. Desde o processo de concepção, transformação e entrega, é fundamental que o produto seja autêntico e íntegro.

Essa é uma questão especialmente delicada quando consideramos o desafio de vender diversos tipos de produtos, tanto na loja física quanto pela internet. Na pesquisa deste ano, decidimos aprofundar esse tema fazendo perguntas sobre uma área na qual a autenticidade é sempre uma preocupação, os artigos de luxo, para saber o que é mais relevante para o consumidor na jornada de compra desses itens.

Mais de um terço dos entrevistados afirma que a confiança é o principal motivo para escolher seu varejista favorito. Esse dado pode ajudar a explicar por que uma porcentagem surpreendentemente alta da nossa amostra global está preocupada com a autenticidade de produtos como joias, vestuário e cosméticos anunciados on-line – e, portanto, não compra esses itens pela Internet. Ver Figura 37 a seguir.

Figura 37: Confiança é fundamental
P: Por que você compra no seu varejista favorito?

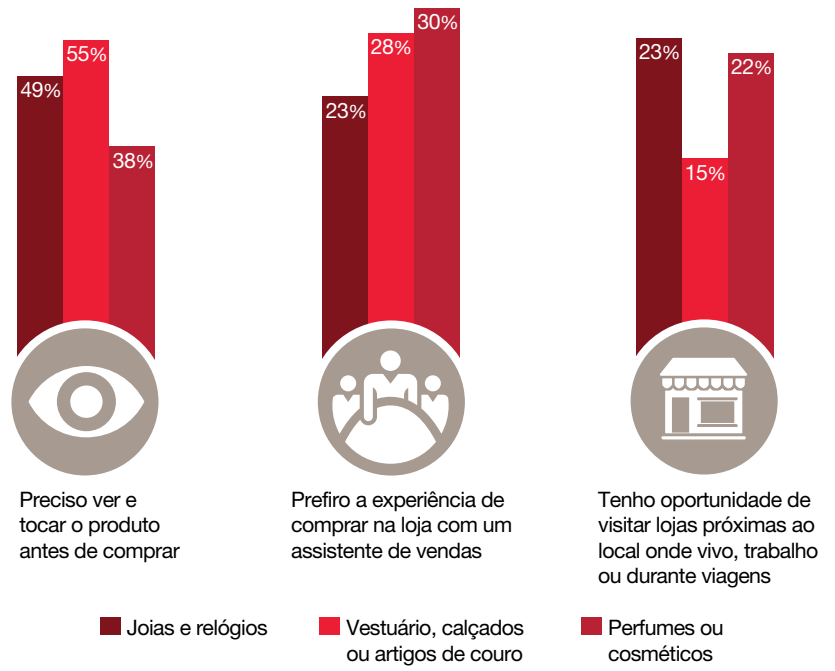


Base Global: 24.471 | Base Brasil: 1.016
Fonte: PwC, Total Retail Survey, 2017

O medo em relação a itens falsos também influencia a forma de comprar itens de luxo. A grande maioria dos participantes da nossa pesquisa global prefere comprar produtos de luxo em sites que vendem várias marcas, talvez porque esses sites sejam maiores, mais conhecidos e, portanto, provavelmente sujeitos a padrões mais rigorosos.

Sabemos que a questão da confiabilidade transcende o segmento de produtos de luxo e deve ser uma preocupação em outros setores, como o de alimentos, por exemplo, no qual o armazenamento, a refrigeração e o *shelf-life* (tempo de exposição em gôndola), representam um desafio. O consumidor está cada vez mais atento à procedência do que consome ou às condições de produção, levando em conta aspectos como sustentabilidade, poluição e emprego de trabalho escravo. Em um mundo totalmente conectado, em que as informações se propagam de forma quase instantânea, a perda de confiança pode ter impactos devastadores para uma marca, pondo em risco até mesmo a sua sobrevivência.

Figura 38: Motivos para não comprar artigos de luxo on-line
P: Por que você não faz compras de produtos premium ou de luxo on-line?



Base Brasil: (162), (152), (164)
Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

As áreas de investimento descritas neste relatório abrangem uma ampla gama de segmentos, como dispositivos móveis, *big data*, *marketplace*, segurança, lojas físicas, estratégias de comunicação, lealdade do consumidor e talentos. Essa variedade de temas reflete a crescente complexidade dos negócios no varejo. Como cada empresa tem seu próprio modelo de negócios e um orçamento limitado, não temos uma receita única para oferecer sobre a prioridade e a urgência dos investimentos. Caberá a cada varejista decidir. Como você pretende abordar essas áreas de investimento na sua empresa?

Contatos PwC Brasil

Para obter mais informações, contate:

Ricardo Neves
Sócio e líder de Varejo e Consumo
Tel: [55](11) 3674-3577
ricardo.neves@pwc.com

Luiz Ponzoni
Sócio
Tel: [55](11) 3674-3753
luiz.ponzoni@pwc.com

Hercules Maimone
Sócio
Tel: [55](11) 3674-3340
hercules.maimone@pwc.com

Luis Reis
Sócio
Tel: [55](11) 3674-2276
luis.reis@pwc.com

Patrícia Prado
Gerente
Tel: [55](11) 3674-3417
patricia.prado@pwc.com

Agradecimentos

André Beisert
Diretor Digital da C&A

Jerônimo Santos
Diretor de Varejo da Ipiranga

Manuel Correa
CEO da Telhanorte

www.pwc.com.br/totalretail

PwC Brasil @PwCBrasil @PwCBrasil PwC Brasil PwC Brasil PwC Brasil

© 2017 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure