

Total Retail 2015: O varejo e a era da disrupção

*Pesquisa Anual PwC
sobre comportamento
do consumidor*

Março/2015



Com o contínuo crescimento das compras on-line reduzindo visitas às lojas físicas, o diferencial competitivo no futuro estará na criação de experiências únicas de compras que façam os consumidores voltarem - não importa por qual canal.

Sumário

<i>Apresentação</i>	3
<i>Sumário executivo</i>	4
<i>Disrupção 1: A evolução do papel da loja física</i>	9
<i>Disrupção 2: Dispositivos móveis</i>	15
<i>Disrupção 3: Redes sociais</i>	24
<i>Disrupção 4: Mudanças demográficas</i>	30
<i>Conclusão</i>	35
<i>Metodologia da pesquisa</i>	36
<i>Contatos</i>	37



Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil



Ricardo Neves
Sócio e líder de Varejo e Consumo
PwC Brasil

Apresentação

O varejo está passando por profundas transformações tanto local como globalmente. O comércio eletrônico, os dispositivos móveis e uma geração de consumidores cada vez mais conectados em rede criam novas tendências e demandas que precisam ser rapidamente assimiladas e incorporadas ao modelo de negócios das organizações do setor.

Como revela nossa pesquisa “Total Retail 2015”, a trajetória de evolução do varejo exige, entre outras iniciativas, a redefinição do papel da loja física, não a sua extinção, como alguns chegaram a prever. Para melhorar a chamada experiência de consumo, a loja deve incorporar novas funções e tecnologias e

explorar melhor as formas de interação com os clientes que os outros canais de relacionamento não possuem. Integrar os canais on-line e off-line para que o consumidor possa escolher como se relacionar com cada varejista é um dos grandes desafios do setor.

Os resultados deste estudo reforçam a constatação de que a jornada de compra não é única. Ela sofre influências regionais, demográficas, culturais e até mesmo do produto ou serviço ofertado. As empresas precisam encontrar fórmulas criativas e eficientes de personalização e de precificação de produtos para serem bem-sucedidas.

Boa leitura.

O varejo e a era da disrupção

No relatório Total Retail do ano passado, destacamos o elevado nível de exigências que os participantes da pesquisa global da PwC com consumidores tinham em relação aos varejistas de todo o mundo. Nos 12 meses seguintes, no entanto, essas exigências só cresceram. E no cenário para os varejistas em 2015 essa questão é apenas uma parte da história. Na verdade, o ambiente para essas empresas nunca foi tão complexo.

Para o relatório deste ano, fizemos entrevistas com varejistas no Brasil e no mundo para reforçar ainda mais a nossa pesquisa sobre consumo. Nossa análise, tanto dos dados da pesquisa quanto das entrevistas, continua nos levando para quatro ondas de disrupção que todas as organizações de varejo enfrentam, não importa o seu local de operação: a evolução do papel da loja física, dispositivos móveis, redes sociais e as mudanças demográficas.

Uma pesquisa ampliada e aprofundada

Nossa pesquisa global com os consumidores consultou desta vez mais de 19 mil pessoas - mais de mil delas no Brasil - em 19 países em seis continentes. Quanto mais expandimos e aprofundamos essa avaliação anual, mais eficaz ela se torna para analisar e avaliar o cenário internacional de varejo.

Alguns dos resultados do estudo deste ano refletem um princípio fundamental do ano passado: o de que, para alcançar o “*total retail*”, é preciso pensar além dos

canais. Quanto mais consumidores entrevistamos em diferentes países – e quanto mais profundamente nós os sondamos sobre os seus hábitos de consumo, preferências e expectativas em relação a uma experiência de compra melhor – mais claro fica que os consumidores estão desenvolvendo a sua própria abordagem de pesquisa e compra, tanto on-line quanto na loja física. Eles querem que suas necessidades de compras sejam atendidas com menos incertezas e mais flexibilidade, maximizando a eficiência, a conveniência e o prazer.

Quatro forças disruptivas

Este relatório amplia a discussão sobre o *total retail* e examina em mais detalhes as quatro forças disruptivas do varejo. A primeira – a evolução do papel da loja – pode ser encarada mais como uma transformação do modelo de negócios. As duas seguintes – a tecnologia móvel e as redes sociais – são tecnológicas. E a quarta – as mudanças demográficas – tem caráter mais socioeconômico.

Nossa primeira disrupção está centrada em uma instituição tão antiga quanto o próprio ato de compra: a loja física. Ela continua a ser o mais frequente ponto de contato do varejo com o consumidor (ver Figura 1, na página 7). Mais de um em cada três consumidores (36%) da nossa amostra global vai a uma loja física pelo menos semanalmente. Ainda existe uma diferença significativa em relação à compra on-line via PC (20%), on-line via *tablet* (10%) e on-line via dispositivo móvel (11%).

Com a continuação do crescimento das compras on-line à custa das visitas às lojas físicas, o diferencial competitivo no futuro estará na criação de experiências únicas de compras (seja pela oferta meramente vantajosa ou uma oferta que provoque e engaje) que façam os consumidores voltarem.

Um exemplo é o da Migros, uma importante cadeia de supermercados na Turquia. O CEO da empresa, O. Ozgur Tort, explicou à PwC em uma entrevista como a abordagem inventiva de canais da Migros usa quiosques para vender on-line aos clientes no interior da loja. Segundo Tort, “o objetivo é impulsionar as vendas do *e-commerce* entre clientes que já estão comprando fisicamente na loja, ofertando produtos que não estão no inventário físico da loja”.

Como afirma meu colega na PwC, Steve Barr, líder da nossa prática de Varejo e Consumo nos EUA, “de estúdios de design no interior da loja a assistentes de compra pessoais, passando por cafés e ateliês de chá, os varejistas estão oferecendo uma experiência abrangente, evoluindo para algo mais elegante, mais personalizado e cada vez mais em sintonia com as expectativas dos compradores sobre o que deve ser a experiência na loja”.

Ainda é muito cedo para entender os efeitos transformadores que os dispositivos móveis e as redes sociais terão no varejo. O fim de semana de compras do último Dia de Ação de Graças nos EUA foi profundamente



alterado pelos celulares. O jornal Financial Times informou em dezembro que as vendas por meio de dispositivos móveis no Cyber Monday seguinte ao Dia de Ação de Graças de 2014 “aumentaram impressionantes 29,3% e responderam por uma em cada cinco transações” on-line. Poucos dias antes, o The New York Times, citando dados da IBM, também relatara picos notáveis nas compras por celular no Dia de Ação de Graças e na Black Friday: “As vendas via dispositivos móveis saltaram mais de 25% nos dois dias... As pessoas que entraram em sites de compra por meio de *smartphones* ou *tablets* responderam por mais da metade de todo o tráfego on-line na quinta-feira e quase metade do tráfego na sexta-feira.”¹

Um fenômeno semelhante foi registrado no Dia dos Solteiros, na China, o maior evento de compras durante um dia do planeta. O volume de vendas do site Alibaba via celular no Dia dos Solteiros em 2014, por exemplo, totalizou 43% do total de US\$ 9,3 bilhões.²

Embora esses aumentos sejam impressionantes, os celulares ainda representam uma fatia muito pequena das vendas globais do varejo. Mas são um fator cada vez mais importante na definição de um ambiente de compras. Como disse à PwC Matt Hyde, o CEO da West Marine, um grande varejista de artigos para barcos com sede na Califórnia: “O importante não é saber quantas transações são concluídas pelo celular. O importante é a forma como o consumidor está interagindo, tomando decisões, buscando informações, verificando o estoque, encontrando lojas, comunicando-se com você pelo *smartphone*. Isso é que é diferente.”

Em outras palavras, o celular está se tornando rapidamente um agente de compras essencial, à medida que os compradores demandam mais personalização. A empresa de redes sociais Stylinity, sediada em Nova York, está focada em uma tecnologia para *smartphones* que torna mais fácil para os consumidores marcar

roupas em seus “*selfies*” e depois compartilhar essas fotos com amigos nas redes sociais. “Todo mundo sabe que os consumidores estão usando cada vez mais os celulares na loja”, diz o CEO da Stylinity, Tadd Spering. “Eles estão consultando os preços e obtendo informações sobre o produto, sim, mas também buscando a assessoria confiável dos amigos. Em última análise, comprar em um dispositivo móvel será diferente de qualquer outra experiência de compra.”

As redes sociais são um fenômeno ainda muito recente, e seu efeito nos resultados do varejo está apenas começando a ser sentido. Os dados deste ano sugerem que o impacto das redes sociais para o varejo pode evoluir por dois caminhos. Um, como os países em desenvolvimento, no qual as redes sociais tornam-se cada vez mais uma parte da experiência diária de compra. O exemplo mais claro é a China. O outro caminho é o seguido pelos países desenvolvidos, onde as redes sociais continuam sendo mais uma ferramenta de comunicação do que de compra.

1 No Financial Times, consulte Elizabeth Paton, “Mobile bargain hunters paint US store sales red”, 2/12/2014; no The New York Times, consulte Hiroko Tabuchi, “Black Friday Sales Slip as Discounts Start Earlier”, 29/11/2014.

2 <http://techcrunch.com/2014/11/10/alibaba-makes-strong-start-to-singles-day-shopping-bonanza-with-2b-of-goods-sold-in-first-hour/>

Nosso quarto e último disruptor está relacionado à demografia. Nos dados da pesquisa deste ano, percebemos comportamentos de consumo muito diferentes quando comparamos os “nativos digitais”, o grupo entre 18 e 24 anos que é a primeira população de adultos a ter crescido com a Internet, e o restante da nossa amostra. Quando analisamos a sua frequência de compras via celular com a do restante dos respondentes, por exemplo, verificamos que a “geração digital” compra mais por esse meio em todas as categorias: diariamente, semanalmente, mensalmente, algumas vezes por ano e uma vez por ano. Além disso, apenas 39% dos nativos digitais disseram que nunca fizeram compras pelo *smartphone*, em comparação com 56% dos outros grupos etários.

Outro aspecto crítico da disrupção demográfica para os varejistas está nos padrões de envelhecimento global. Grandes regiões do mundo, como a China, o Japão e muitos países da Europa, apresentam sociedades em rápido envelhecimento. Em alguns casos, como o do Japão, uma sociedade em processo de envelhecimento pode exacerbar os efeitos da recessão. A boa notícia, porém, é que muitas populações em processo de envelhecimento são mais saudáveis do que as gerações anteriores de idosos, além de muito mais prósperas. Os varejistas podem então contar com um grande

segmento de consumidores globais com um longo histórico de gastos e com a intenção de gastar por um futuro previsível.

Ao mesmo tempo, a Índia e os países da África estão ficando mais jovens, uma disrupção demográfica inversa, mas também com consequências positivas para varejistas globais e empresas de bens de consumo. Com a continuação do forte crescimento do PIB nessas regiões (embora partindo de uma base pequena), milhões de novos consumidores se juntarão à classe média a cada ano.

Por exemplo, de acordo com o Banco Mundial, os consumidores de classe média da África aumentarão de aproximadamente 355 milhões de pessoas em 2013 (34% da população africana) para 1,1 bilhão (42% da população) ao longo das próximas três décadas.³

Acredito que a nossa pesquisa Total Retail de 2015 – combinada com as entrevistas que fizemos com varejistas – fornece uma perspectiva diferente sobre o estado atual do varejo. A análise abrangente deste ano, que cobriu um grande número de países em todos os cantos do mundo, fornece dados importantes para praticamente todos os varejistas, independentemente do mercado ou base de operações. Como sempre, espero que você aprecie este relatório. Obrigado pela leitura.

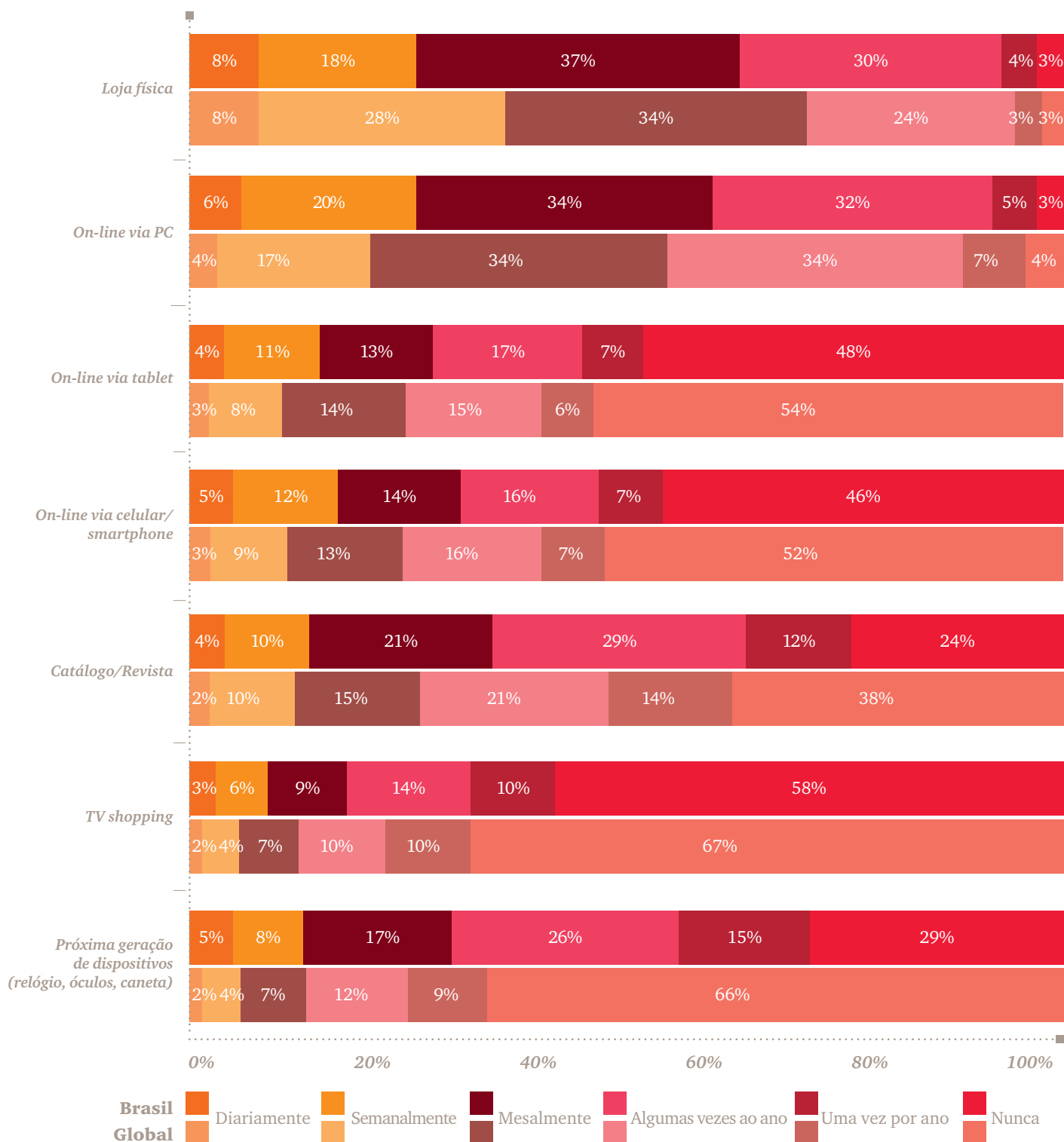
John G. Maxwell

Líder Global de Varejo e Consumo

3 <http://blogs.worldbank.org/futuredevelopment/making-middle-class-africa>

Figura 1: A loja física continua sendo o principal ponto de contato do varejo com os consumidores

P: Com que frequência você compra produtos usando os seguintes canais de compra?



Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)
 Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC



Disrupção 1

A evolução do papel da loja física

Uma característica da revolução tecnológica da geração passada foi a pressa com que alguns analistas declararam a morte “iminente” de várias atividades. De escritórios sem papel e leitores sem livros ao varejo sem lojas, muitos correram para antecipar o “fim” de uma era e o início de outra, tecnologicamente mais avançada. Mas nem sempre é assim que a tecnologia funciona. É verdade que uma tecnologia, muitas vezes, substitui outra, mas também é verdade que as tecnologias mais antigas muitas vezes coexistem em perfeita harmonia com suas sucessoras e se mantêm lucrativas.

A jornada de compras – ainda centrada na loja física

Uma instituição tem se mostrado historicamente “poderosa, duradoura e adaptável”:⁴ a loja. Lojistas e lojas têm persistido por séculos, o que permite afirmar com segurança que, independentemente dos aplicativos para dispositivos móveis, as lojas ainda existirão da maneira como nós as conhecemos pelo menos nas próximas décadas. Dados da pesquisa Total Retail deste ano corroboram fortemente essa ideia. Na verdade, detectamos em algumas áreas uma forte recuperação da loja física em relação aos levantamentos anteriores. Alguns destaques:

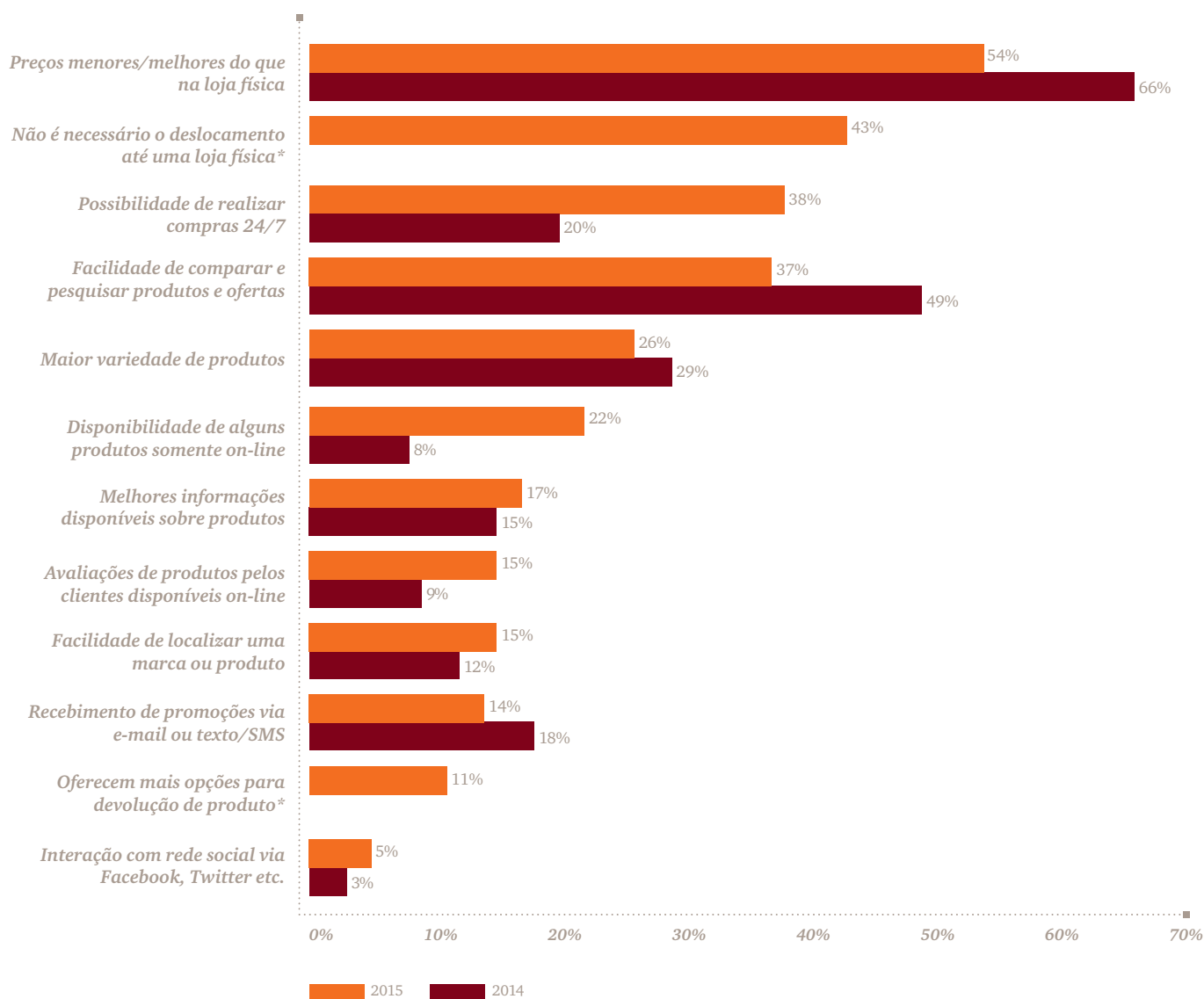
- Ao examinar as razões pelas quais os consumidores compram on-line (ver Figura 2, na página 10), percebemos que apenas duas são exclusivas das lojas on-line e não podem ser replicadas por lojas físicas (“Posso fazer compras on-line 24 horas por dia, 7 dias por semana” e “Não preciso me deslocar até uma loja física”). Todos os outros fatores podem ser reproduzidos por uma loja física.
- Por outro lado, as três principais razões para se fazer compras na loja física (ver Figura 3, na página 11) muitas vezes dependem de fatores exclusivos delas (“Posso ver, tocar e experimentar a mercadoria”, “Para obter o produto imediatamente” e “Fico mais seguro sobre tamanho/adequação do produto”). Essas questões geralmente não podem ser atendidas nas lojas on-line, embora isso talvez mude se algumas *start-ups*, como a varejista de moda russa Lamoda, tiverem sucesso em adotar algumas vantagens da loja física. A Lamoda entrega os produtos na casa do cliente e dá a ele 15 minutos para experimentar o que escolheu. Os compradores pagam apenas pelo que gostarem, o resto é imediatamente levado de volta para a loja ou o depósito.
- Mesmo em categorias nas quais os consumidores predominantemente compram on-line (como aparelhos eletrônicos e livros), alguns ainda pesquisam on-line e compram na loja – no Brasil, os percentuais são de 13% para eletrônicos e 7% para livros; no mundo, 25% para eletrônicos e 13% para livros.
- Da mesma forma, os consumidores que compram nas categorias que viraram sinônimo de compras on-line ainda não estão usando as lojas on-line exclusivamente, pois 39% dos consumidores fizeram apenas “poucas compras” on-line de eletrônicos de consumo – no Brasil, foram 32%.
- Uma das mais importantes opções de devolução escolhidas pelos consumidores brasileiros é a “devolução nas lojas físicas das compras realizadas on-line” (74% no Brasil e 67% no mundo).

A varejista de moda russa Lamoda entrega os produtos na casa do cliente, permite que ele experimente as roupas e depois retira o que ele não quiser.

4 A citação é de um ensaio sobre o “futuro do livro” publicado na The Economist, em 11/10/2014, e intitulado “From papyrus to pixels: The digital transformation of the way books are written, published and sold has only just begun”. Ele se refere especificamente à “tecnologia” do livro tradicional.

Figura 2: Preço e conveniência são os principais motivos das compras on-line pelos brasileiros

P: Por que você compra produtos on-line e não na loja física?

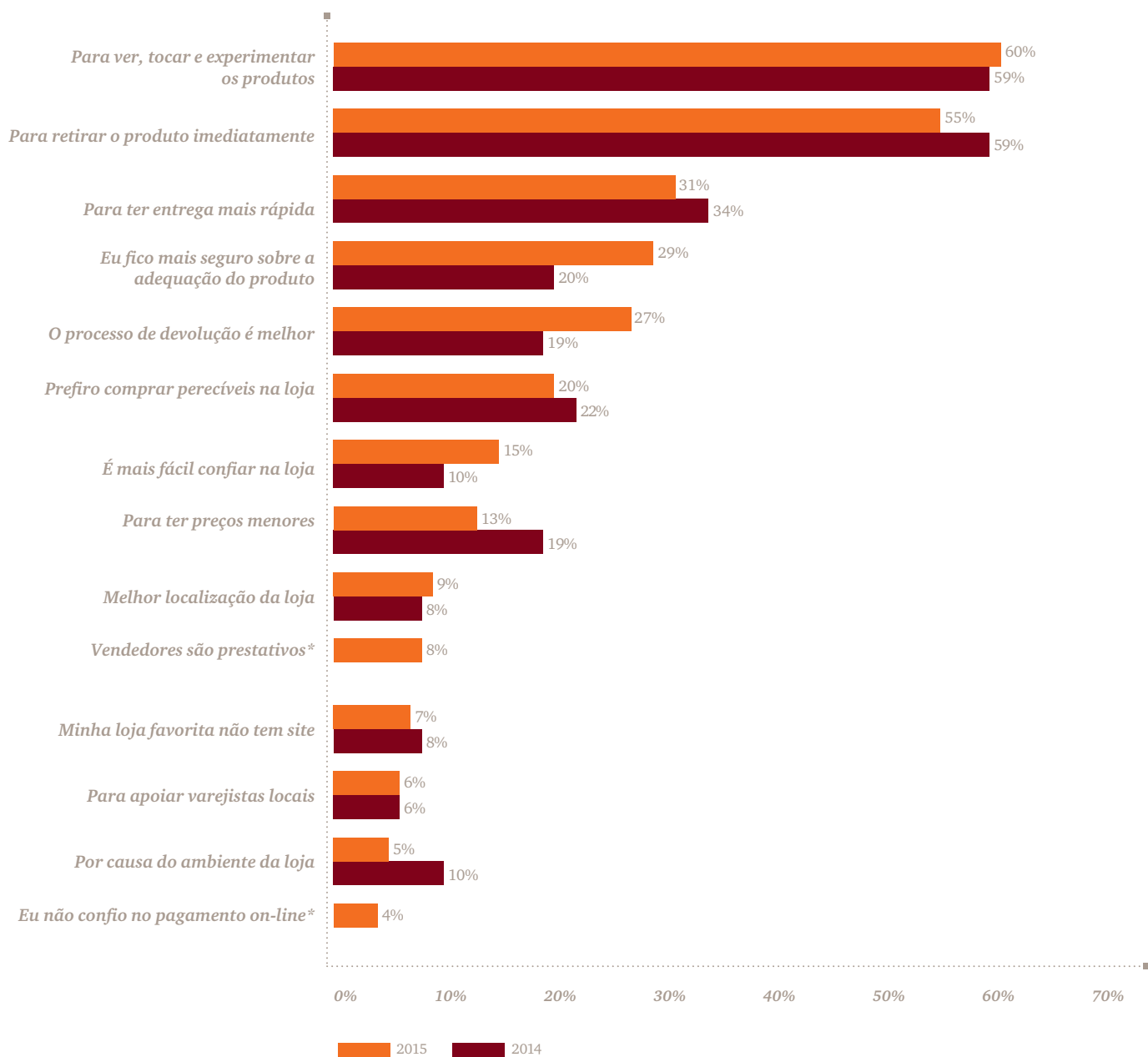


Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)

Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC / *Não há comparação com 2014

Figura 3: Os consumidores compram na loja física por razões geralmente exclusivas desse canal

P: Por que você compra produtos na loja física e não on-line?



Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)

Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC / *Não há comparação com 2014

Os desafios para a loja física

No entanto, a loja física enfrenta desafios. A Deckers Brands é conhecida por marcas de calçados como UGG® e Teva®. Segundo John Kalinich, vice-presidente sênior de operações *omnichannel* e *e-commerce* da empresa, um grande desafio da loja física está no fato de a tecnologia fazer com que os consumidores não precisem mais percorrer tanto a loja. Essa perda de tráfego a pé significa menos oportunidades de compras por impulso.

“A tecnologia digital realmente causou tremendas disrupções nesse negócio, pois os compradores nunca foram tão objetivos, e as compras, menos impulsivas”, disse Kalinich em entrevista à PwC. “Eles não saem mais para olhar vitrines porque os *smartphones* permitem encontrar exatamente o que estão buscando. Já passou o tempo das descobertas em passeios no shopping que resultavam em compras por impulso.”

Além disso, sabe-se que os Estados Unidos, em especial, têm um excesso de lojas físicas. Segundo Matt Hyde, da West Marine, os EUA ocupam o primeiro lugar no *ranking* de países por metragem quadrada de varejo *per capita* e têm sete vezes a área registrada pelo segundo colocado. Na verdade, existem cerca de 100 mil lojas no país com o único propósito de vender vestuário e acessórios.⁵

Em uma entrevista à PwC, Jason Speckman, vice-presidente sênior da Cushman & Wakefield, destacou como o aumento do comércio eletrônico diminuiu o tráfego de pessoas no varejo americano. Segundo estatísticas da empresa, em 2009, foram cerca de 35 bilhões de visitas à loja física. Mas em 2010, esse número caiu para aproximadamente 25 bilhões. Em 2012, ele caiu ainda mais, para cerca de 20 bilhões. Em 2013, foram 17 bilhões.

O resultado é que os varejistas têm lojas que foram construídas para receber um certo volume de tráfego, no mesmo momento em que muitos consumidores optaram – e continuarão optando nos próximos anos – por fazer boa parte de suas compras on-line.

Ao mesmo tempo, eles registram margens menores, pois as compras na loja física precisam estar de acordo com os preços on-line, sem mencionar que o aumento da transparência empurra para baixo os preços entre os concorrentes. Dessa forma, não só há menos receita por metro quadrado de espaço de loja, mas menos margem nessa receita, o que afeta negativamente a rentabilidade e aumenta a necessidade de otimizar a área da loja e desenvolver novos formatos.

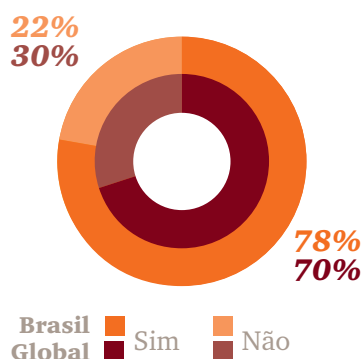
“Não há dúvida disso; a loja física está mudando”, diz Byron Carlock, líder da prática de *real estate* da PwC nos Estados Unidos. “Os

formatos estão mudando, o *mix* de inquilinos está mudando. As lojas físicas estão se tornando um local de experimentação para a compra on-line e off-line. As pessoas vão para a loja física para ver, tocar e sentir. É um lugar para comprar, um lugar para estimular e um lugar para criar novas possibilidades aos olhos do cliente.”

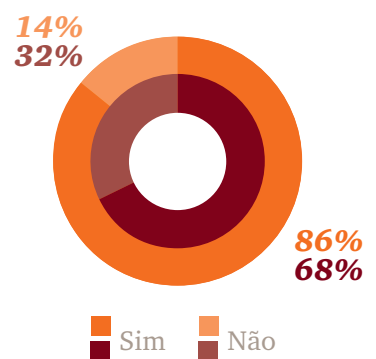
Dois exemplos corporativos dão uma ideia do futuro das lojas. Um executivo de um grande varejista africano disse à PwC que a sua empresa, cujo mercado principal compreende jovens de 16 a 24 anos, está vendo o tráfego on-line impulsionar significativamente as vendas off-line, com “grande crescimento da participação de mercado desde o lançamento da nossa loja on-line”. Por isso, a empresa está expandindo sua área de loja na África e no mundo. Essa realidade, de fato, condiz com os resultados da nossa pesquisa que estão relacionados às perguntas sobre “*showrooming*” e “*showrooming inverso*”.

Figura 4: O “*web-rooming*” é tão importante quanto o “*showrooming*”

P: Você já pesquisou produtos em uma loja on-line, mas decidiu comprá-los na loja física?



P: Você já pesquisou produtos em uma loja física, mas decidiu comprá-los on-line?



Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)
Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

5 Entrevista de Matt Hyde à PwC.

A narrativa em torno do *showrooming* – o uso da loja física como um *showroom*, para que o consumidor possa tocar e sentir o produto e, depois, comprar on-line – nos últimos anos foi a de que a loja seria relegada apenas a isso, um lugar para expor itens para compra on-line. Mas algo interessante aconteceu na jornada para o *showroom*, segundo a nossa pesquisa. Embora 68% da nossa amostra global tenham dito que viram produtos em uma loja, mas decidiram comprá-los on-line, 70% disseram ter feito exatamente o oposto; ou seja, navegaram on-line, mas decidiram comprar o produto na loja – o “*showrooming* inverso” ou “*web-rooming*”. No Brasil, esses percentuais foram ainda maiores: 86% viram na loja e compraram on-line e 78% viram on-line e compraram na loja física. Assim, embora a loja física possa muito bem ser um *showroom* para tocar e sentir antes de comprar on-line, a loja on-line também é uma espécie de *showroom*, em que os compradores pesquisam e comparam preços para comprar mais tarde na loja física (ver Figura 4, na página 12).

De fato, uma das maiores desvantagens das compras on-line parece ser o fato de que elas não são rápidas o bastante na entrega dos pedidos, pelo menos quando comparadas com a aquisição de um produto na loja física. Quando perguntamos aos participantes por que compram na loja física e não on-line, a segunda resposta mais frequente (55% no Brasil e 53% no mundo) foi “Para obter o produto imediatamente”.

“Gostaríamos de estar preparados para que todos os dispositivos fossem capazes de se conectar conosco, porque eles realmente são uma extensão da loja.”

– Adam Pellegrini, vice-presidente,
Digital Health, Walgreens

Um aplicativo inovador criado com base na presença física de varejo

Uma visão do futuro da loja física é a que a Walgreens criou, usando sua enorme presença em lojas físicas como base para uma experiência *omnichannel* que combina varejo, farmácia e serviços de saúde.

Adam Pellegrini, vice-presidente da Walgreens para saúde digital, disse à PwC que “cerca de 75% da América vivem a cinco quilômetros de uma Walgreens. Todo mundo entra em nossas lojas em algum momento para fazer alguma coisa. Queremos que as pessoas entrem e façam mais do que apenas comprar os medicamentos da sua receita ou um pouco de leite. Queremos que realmente elas vivam parte da sua experiência de saúde dentro desse lugar”.

Para assegurar uma experiência integrada com a Walgreens, a empresa percebeu que não poderia depender apenas da sua rede de lojas. Deslocar-se até um local específico talvez nem sempre seja conveniente, especialmente quando o cliente está se sentindo mal. “Sabemos que, às vezes, não convém que a pessoa saia da cama porque ela não está bem”, diz Pellegrini. “Então, parte de nossa abordagem de saúde digital é focar em fornecer a experiência que o cliente quer. Ele deve ser capaz, por exemplo, de pegar seu celular/*smartphone*, abrir o aplicativo móvel da Walgreens e conversar com um provedor local por meio da nossa experiência de telemedicina. Esse é o máximo de conveniência.”

Com esse nível de praticidade em mente, a empresa criou uma funcionalidade em seu aplicativo para dispositivos móveis com uma versão do seu programa Balance Rewards de escolhas saudáveis, que essencialmente concede pontos aos usuários que mantêm comportamentos saudáveis. Os clientes da Walgreens podem acompanhar seu plano de *fitness*, além de gerenciar seu peso e pressão arterial. O programa tem um aspecto social também, ao permitir que os clientes se reúnam para conversar, compartilhar receitas e dicas de *fitness*.

A empresa fez questão de que o Balance Rewards de escolhas saudáveis estivesse disponível em toda a gama de dispositivos favoritos dos clientes. “Gostaríamos de estar preparados para que todos os dispositivos fossem capazes de se conectar conosco, porque eles são realmente uma extensão da loja”, diz Pellegrini. “Vendemos dispositivos móveis em nossa loja como parceria; por isso, devemos estar conectados aos nossos parceiros e realmente vencermos juntos.” Hoje, o programa tem o número espantoso de 82 milhões de membros, prova de que o histórico de clientes criado em anos de operação de lojas físicas pode ser transformado em sucesso digital.

E quais são os próximos passos da Walgreens? Em primeiro lugar, dispositivos conectados de monitoração e telemedicina. “Queremos garantir não só que estejamos focados em *fitness* e bem-estar, mas também em doenças crônicas e enfermidades”, diz Pellegrini. “Assim, a Walgreens fará parte da equipe de assistência virtual dos nossos clientes.” Ah, e os clientes ainda podem entrar na filial do seu bairro para comprar aquele litro de leite – afinal, é uma loja.

Construindo uma conexão por meio da marca

Mas existem outras maneiras de criar apelo para o consumidor. Por exemplo, a Bass Pro Shops, um varejista altamente especializado para quem tem espírito esportivo, apelou para sua base de clientes de uma maneira que vai muito além das quatro paredes da loja física. A empresa assumiu um papel de liderança no movimento de conservação ambiental, apresentando em destaque em seu site e nas páginas das redes sociais o seu apoio a parceiros como National Fish and Wildlife Foundation, The Nature Conservancy, National Wild Turkey Federation e International Game Fish Association. Mas a verdadeira inovação acontece quando a Bass Pro Shops coloca suas parcerias para trabalhar tanto em nome dos clientes quanto dos seus esforços de conservação.

Através de seu programa de fidelidade, a empresa contribui com um percentual de cada compra feita com o cartão Bass Pro Shops por esse método de pagamento para projetos de conservação específicos, o que inclui uma iniciativa de habitat de pesca conhecida como “More Fish Campaign” (Campanha Mais Peixes).

A Nike, por sua vez, há muito tempo atua numa área cinzenta entre seu papel como fabricante e varejista. Suas lojas de varejo têm sido divulgadas no mercado como oásis para os atletas, onde todo mundo, de escaladores a jogadores de basquete, podem perceber que os equipamentos e o vestuário estão à altura da sua dedicação. As *megastores* Niketown tornaram-se conhecidas como “uma espécie de museu para os atletas, um lugar onde eles podem ser homenageados e as suas realizações, celebradas.”⁶

Há também a IKEA, que revolucionou a venda de artigos de decoração em todo o mundo. O seu papel foi bem descrito há vários anos, pelo então diretor do Museu Cooper-Hewitt, como provedora de um “minimalismo funcional global”.⁷ O *layout* da loja tornou-se famoso pela forma como conduz o cliente de um departamento a outro numa espécie de jornada guiada de compras.

Provavelmente, não há exemplo mais bem-sucedido de transformação da jornada de compras do que a realizada pela Shop Direct, principal varejista digital multimarcas do Reino Unido. O que começou como – e foi por muitas décadas – um negócio de vendas por catálogo é agora 85% on-line. Na verdade, de acordo com Mark McMenemy, diretor financeiro da empresa, o maior “disruptor” para a marca foi o “movimento de migração” real do catálogo para o varejo on-line, que “forçou todos a repensar cada aspecto da cadeia de valor”. Com as vendas quase totalmente on-line, a ênfase agora está no uso de uma plataforma comum de TI para desenvolver o negócio separadamente em *desktop*, *tablet* e dispositivos móveis para as várias marcas da empresa.⁸

6 As citações sobre a Bass Pro Shops podem ser consultadas em “The Story: Step Inside the Great Outdoors!” no site da empresa: <http://www.basspro.com/webapp/wcs/stores/servlet/CFPageC?storeId=10151&catalogId=10051&langId=-1&apID=659>. Sobre a Nike, consulte “A History of Nike Retail” no site da empresa: http://www.nike.com/us/en_us/sl/store-locator.

7 A frase é de Bill Moggridge, citada no artigo de Lauren Collins, “House Perfect”, The New Yorker, 3/10/2011.

8 Todas as citações de Mark McMenemy são da entrevista para a PwC realizada em 15/12/2014.

Disrupção 2

Dispositivos móveis

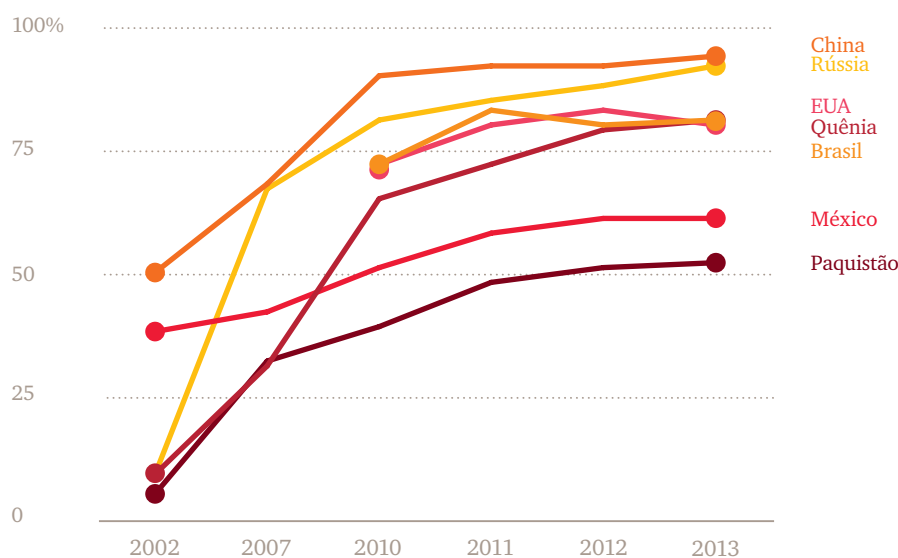
Segundo relatório do Pew Research Center de 2014 (ver Figura 5, nesta página), algumas regiões do mundo em desenvolvimento estão alcançando rapidamente – ou, no caso da China, já ultrapassaram – as taxas de adoção de celulares dos Estados Unidos. Os dados da Total Retail indicam que, logo depois de terem acesso a dispositivos móveis, as pessoas experimentam comprar. Nossa pesquisa constata que 54% dos respondentes no Brasil (47% no mundo) usam o celular ou *smartphone* para fazer compras. Há dois anos, eram 28% (30% no mundo).^{9, 10}

No entanto, uma porcentagem menor dos participantes (41% no Brasil e 29% no mundo) pensa atualmente em usar o *smartphone* como sua “principal ferramenta” de compra (ver Figura 9, na página 21) e, apesar da extraordinária penetração mundial de celulares e dispositivos móveis mostrada na Figura 5 a seguir, apenas 1% dos entrevistados brasileiros (3% no mundo) escolheu esses aparelhos como o seu método de pagamento preferido (ver Figura 7, na página 17). Além disso, quase metade dos brasileiros nunca usou um celular ou *tablet* para fazer compras: 46% e 49%, respectivamente. No mundo, esses percentuais são ainda maiores: 52% e 54% dos nossos mais de 19 mil entrevistados.

Mas, deixando de lado por um momento o debate específico sobre a compra via dispositivos móveis, uma outra faceta desse tema ganha destaque: esses equipamentos são um meio extremamente avançado e multifacetado da atividade de consumo antes do pagamento, seja para comparar preços, por exemplo, ou para localizar lojas.

Mais de dois terços dos brasileiros (69%) já pesquisaram produtos em seus dispositivos móveis, 63% usaram esses dispositivos para comparar preços, enquanto 34% localizaram lojas (ver Figura 6, na página 16). Além disso, quase 20% dos entrevistados receberam recomendações com base em compras anteriores ou ofertas com base na proximidade com a loja, usaram cupons e acessaram programas de fidelidade. A conclusão que podemos tirar desses números é que, hoje, os dispositivos móveis são mais um auxílio para a compra de um produto do que uma ferramenta para a compra real.

Figura 5: China ultrapassa os EUA em adoção de celulares (porcentagem de adultos que têm um celular)



9 Consulte Lee Rainie and Jacob Poushter, “Emerging nations catching up to U.S. on technology adoption, especially mobile and social media use”, FactTank, Pew Research Center, 13/2/2014, em <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/02/13/emerging-nations-catching-up-to-u-s-on-technology-adoption-especially-mobile-and-social-media-use>.

10 As porcentagens de 2012 podem ser consultadas em “Demystifying the online shopper: 10 myths of multichannel retailing”. Janeiro/2013.

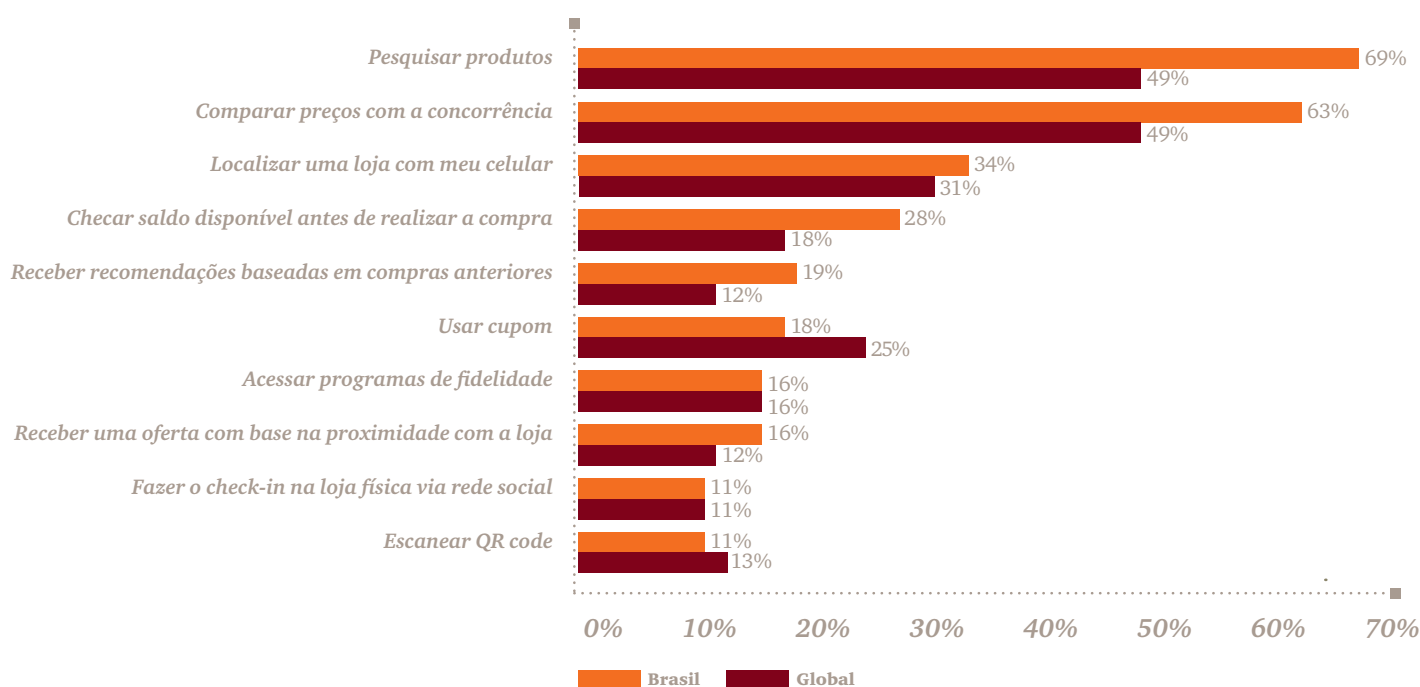
Os varejistas precisam se adaptar à nova realidade. Em apenas alguns anos, esse disruptor levou os consumidores a usarem seus dispositivos móveis para pesquisar produtos, localizar lojas e se atualizar sobre toda a gama de produtos de um varejista. Além disso, o *smartphone* também cria uma conexão permanente entre o varejista e o consumidor, o que permite a troca e o *feedback* contínuos entre eles.

O fato de empresas e governos analisarem tendências examinando cuidadosamente conjuntos de “*big data*” não é novidade. A questão é que os consumidores de hoje podem acessar suas próprias versões de “*big data*” nos *smartphones*, e eles estão apenas começando a usar esse recurso. “Hoje em dia, todos têm o mundo inteiro no próprio bolso”, diz Thom Blischok, estrategista-chefe de varejo da PwC/Strategy&. Blischok destaca que os futuros avanços em tecnologias de armazenamento de dados, campo de proximidade

(*near-field*) e GPS serão divisores de águas para os consumidores, bem como a habilidade dos varejistas de reconhecer as preferências dos compradores. “O *smartphone* está deixando de ser um dispositivo que os consumidores podem usar para ligar ou pesquisar para se tornar algo que procura em nome deles”, afirma. “Posso ter uma série de itens que quero comprar, e esse dispositivo buscar constantemente o menor preço, a maior vantagem, o produto mais exclusivo.”

Figura 6: Os dispositivos móveis tornaram-se essenciais para as atividades que antecedem o pagamento

P: Quais das seguintes ações você realizou usando um celular/smartphone/tablet/PC?



Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)

Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

Stephen Scheeler, líder dos setores de varejo, automotivo e QSR no Facebook Austrália, concorda com essa avaliação do celular. Segundo ele, a atual transição para o celular é uma das mais rápidas adoções de tecnologia da história. Mas, para acompanhar a evolução dos consumidores, os varejistas talvez precisem alterar seus sistemas legados. “Esta é uma mudança fundamental para o varejo em termos de engajamento do cliente”, diz Scheeler. “Na verdade, temos realizado a nossa própria transformação internamente sobre como nos relacionarmos com os usuários via dispositivo móvel.”

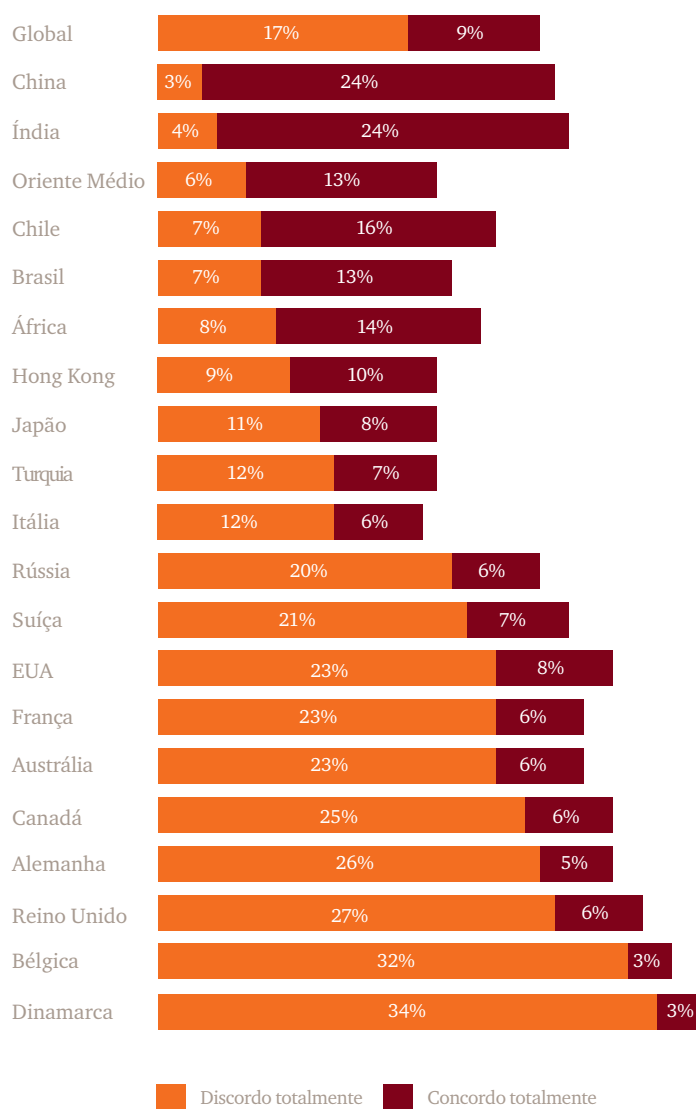
Um exemplo de como os varejistas talvez precisem preparar a sua estratégia móvel, segundo Scheeler, é a confluência natural entre celular e vídeo. O executivo afirma que o Facebook na Austrália espera uma explosão de vídeos curtos nos próximos cinco anos. Com isso, as plataformas móveis precisam ser otimizadas para suportar as centenas de milhares de visualizações que um vídeo popular poderá angariar. “Dada a natureza de seus negócios, os varejistas têm muitas histórias para contar, e contá-las em vídeo requer que a mentalidade de marketing tradicional dê lugar à criatividade em tempo real”, diz Scheeler.

“Os varejistas têm muitas histórias para contar.”

– Stephen Scheeler, líder dos setores de varejo, automotivo e QSR, Facebook Austrália

Figura 7: A adoção do celular para pagamento varia muito

P: Meu celular será a minha principal ferramenta de compra



Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)
Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

Para a Dot Legend, quem investir de maneira inovadora em soluções para dispositivos móveis será referência no mercado brasileiro

A Dot Legend iniciou suas atividades no final de 2010, com o desenvolvimento de aplicativos para o varejo em dispositivos móveis no Brasil. “Nessa época, os primeiros aplicativos de *mobile shopping* fora do Brasil já estavam sendo utilizados para gerar novas experiências para os consumidores. A primeira grande mudança de comportamento foi a facilidade de pesquisar um produto e comparar o preço on-line. Esse comportamento ficou conhecido como *showrooming* e evoluiu ao longo do tempo possibilitando a compra com facilidade através desses novos cenários de uso”, comentou Fabio Freitas, CEO da Dot Legend. Mas, o varejo não apresentava grande interesse por esse tipo de aplicativo que, muitas vezes, causava perda na venda da loja física.

Já em 2012, um grande número de consumidores nos EUA utilizavam um popular aplicativo, o Shopkick, que permitia uma interação maior com a marca, incentivando o consumidor a realizar atividades para acumular pontos e utilizá-los em sua próxima compra.

No Brasil, a partir de 2013 podemos observar mais iniciativas do varejo com relação a investimentos em aplicativos para dispositivos móveis. Foi nesse ano que a Dot Legend criou o Belezuca. “Com o aplicativo, o consumidor pode adquirir pontos: localizando ou frequentando uma loja, pesquisando produtos, respondendo enquetes, fazendo a leitura do QR code ou código de barras e outras atividades pré-definidas. Além disso, pode receber promoções direcionadas quando entra numa loja ou receber informações sobre novos produtos disponíveis”, informa o CEO.

Com um significativo aumento no uso dos dispositivos móveis no país, o ano de 2014 se transformou num ponto de atenção em função da mudança no comportamento do consumidor. Segundo nossa pesquisa deste ano, houve um aumento de 82% nas compras realizadas por celular/*smartphone* e 55% de aumento nas compras realizadas por *tablet*.

Na Total Retail 2015 observamos o aumento da utilização dos dispositivos móveis, não somente para realizar compras, mas também para pesquisar produtos, comparar preços e localizar lojas. Essa contínua tendência deve impulsionar o varejo brasileiro a investir mais em aplicativos para dispositivos móveis com funcionalidades diferenciadas.

“Hoje o celular permite que a marca esteja disponível 24x7 para o consumidor que o utiliza conforme o caminho que melhor lhe convém na sua jornada de compras. Os aplicativos mais modernos tendem a melhorar a conversão, a lealdade e o relacionamento com esses consumidores em longo prazo”, diz Fabio.

Mesmo com alguns limitadores no caso do Brasil, como por exemplo, o fato de 23% dos consumidores informarem que a conexão para acesso a internet é lenta, o varejo precisa abraçar essa iniciativa e criar experiências diferenciadas e encantadoras. Aquele fizer isso primeiro, irá se tornar referência no mercado.

O celular já é um grande negócio para a varejista on-line sul-africana Kalahari.com. A CEO da empresa, Caren Genther-Kappesz, explica que os consumidores querem uma experiência coerente e personalizada em todos os dispositivos – o *omnichannel*. “Na minha opinião, não se trata realmente de um conflito entre o celular e outros tipos de tecnologia”, diz Genther-Kappesz. “Você precisa projetar uma experiência para o usuário ou cliente que seja adequada à maneira como ele quer acessar os nossos serviços. Nós projetamos uma característica específica em todas as tecnologias e todas as telas que sabemos que os clientes desejam usar. Nesse sentido, não é algo separado; é uma parte do portfólio que oferecemos.”

Os desafios da mobilidade

O futuro talvez seja móvel, mas é útil analisar quais são os obstáculos atuais para uma adoção mais ampla do celular para pagar ou pesquisar produtos.

Como mostra a Figura 9, na página 21, 61% dos brasileiros (e 66% dos participantes da pesquisa global) estão preocupados em ter suas informações de crédito pessoal roubadas quando usam um celular. Além disso, 26% dos participantes no Brasil (e 41% no mundo) não

estão dispostos a carregar suas informações de crédito no celular para pagar por produtos. No entanto, o fato de 56% dos consumidores brasileiros não hesitar mais em usar seus cartões de crédito on-line sugere que os problemas de segurança com celulares também vão diminuir com o tempo, especialmente porque a tecnologia de segurança envolvida vem sendo aperfeiçoada e fortalecida continuamente. Afinal, os celulares tornaram-se populares – na verdade, foram rapidamente percebidos e adotados como uma necessidade pessoal – muito antes de alguém pensar em pagar contas através deles.

George Gallate administra a empresa de pesquisa de varejo e redes sociais Merkle/RKG e vem trabalhando com os clientes em vários recursos na Web desde meados da década de 1990.

“Os consumidores com certeza estão preocupados com a sua segurança on-line, especialmente no que se refere ao comércio via celular”, diz Gallate. “Mas basta pensar em quando a Web comercial começou. A maioria de nós não acreditava que haveria comércio ali. Mais recentemente, as pessoas não se sentiam confortáveis em colocar suas informações de cartão de crédito na Internet. Quase todos nós fazemos isso agora. A mesma coisa vai acontecer com o celular. O problema com ele é o

formato, o tamanho. Não é tão fácil fazer transações por celular ainda, mas os avanços que estão sendo feitos nas compras com um toque farão uma imensa diferença para os varejistas.”

Como destaca Gallate, o tamanho da tela é um grande problema para a usabilidade dos *smartphones* como dispositivos de compras e praticamente empata com a segurança como principal obstáculo. Existe também uma preocupação considerável com a navegabilidade e capacidade limitada dos sites. Enquanto empresas como a Apple, que desenvolveu o Apple Watch, estão tentando descobrir como projetar uma interface de Internet elegante em uma pequena superfície, os usuários avaliam quais desses esforços terão sucesso, se é que terão.

“Não é tão fácil fazer transações por celular ainda, mas os avanços que estão sendo feitos nas compras com um toque farão uma imensa diferença para os varejistas.”

– George Gallate, CEO, Merkle/RKG

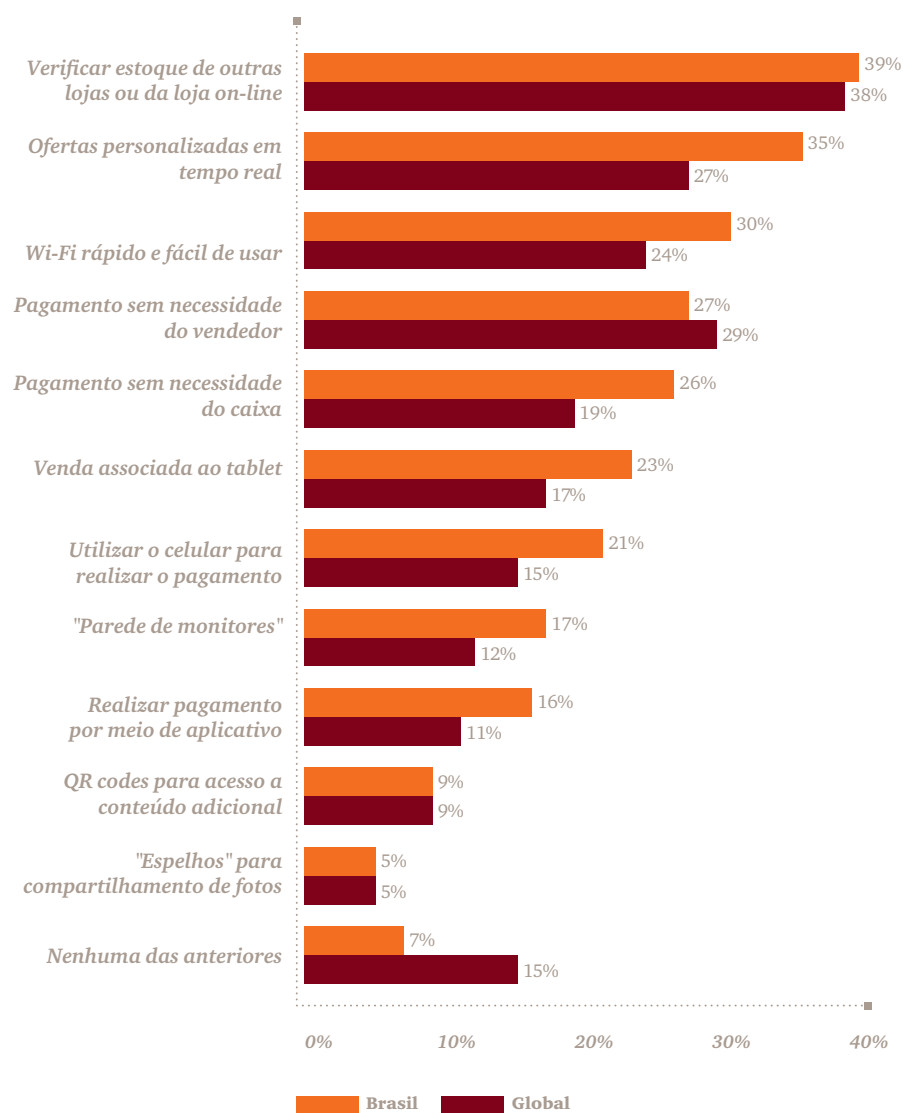


Outro desafio para os dispositivos móveis é que a realidade tecnológica da maioria dos varejistas não evoluiu para cumprir a promessa de ofertas e cupons baseados na localização do usuário que esses dispositivos oferecem.

“Dependendo do local de utilização, a interação com o cliente pode mudar”, disse Kalinich, da Decker, à PwC. “Precisamos desenvolver uma consciência da localização do cliente para melhorar a conexão com ele. Portanto, se o cliente procurar a UGG® quando estiver em Nova York no *smartphone*, ele terá uma campanha de pesquisa paga que mostrará a loja mais próxima. Já se o cliente estiver em um aeroporto, a busca deverá conduzi-lo ao site móvel otimizado.”

Figura 8: Tecnologia para melhorar a experiência de compras do consumidor na loja física

P: Quais das tecnologias disponíveis em loja física tornariam sua experiência de compra melhor?



Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)
 Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

Plástico ainda domina os pagamentos

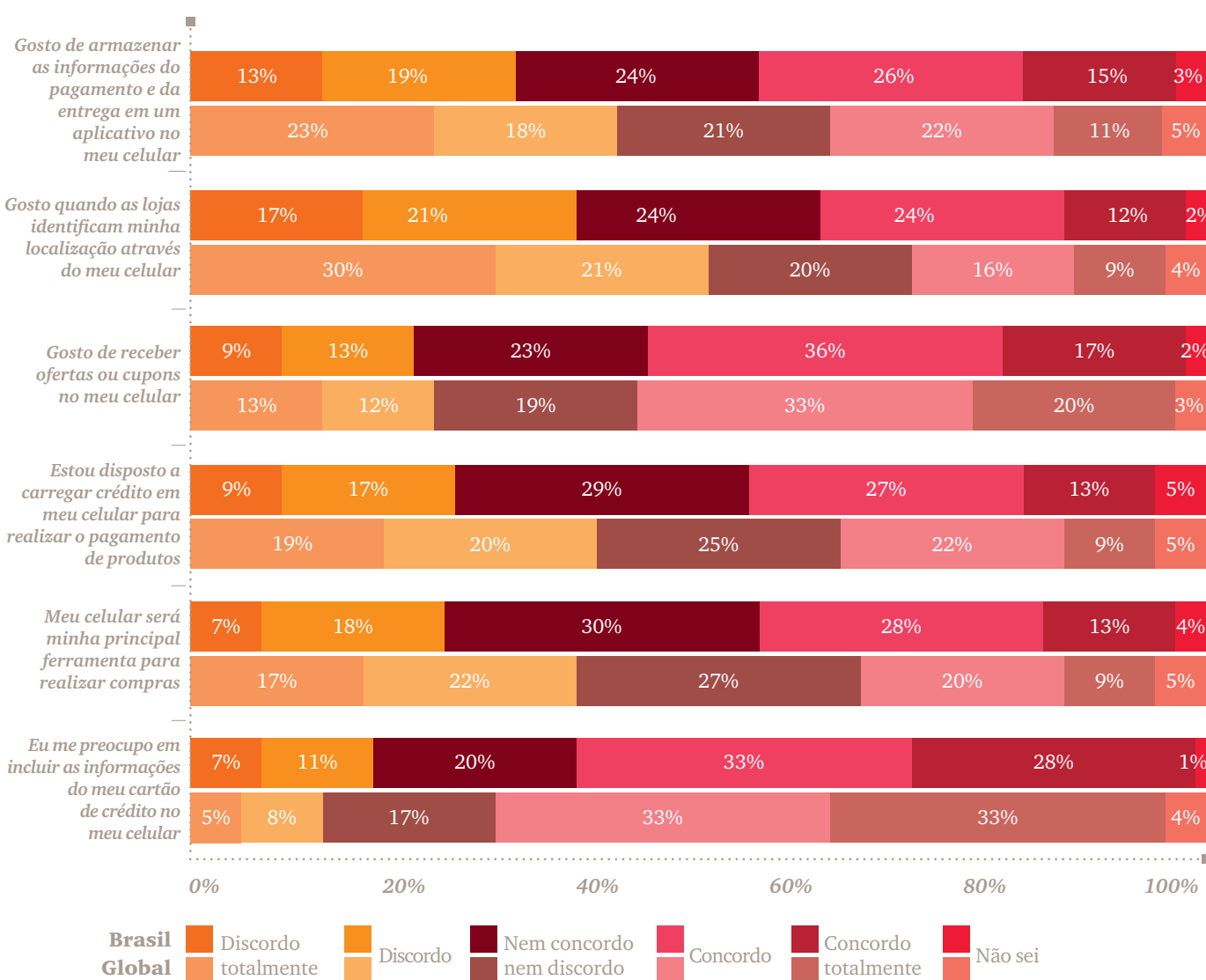
Como então as pessoas querem pagar, se a maioria ainda não está pronta para fazê-lo pelo celular? Este ano, 99% dos brasileiros e 94% da

nossa amostra global continuaram usando modos mais tradicionais, pré-digitais, de pagamento para concluir suas compras. No Brasil, cartões de crédito (56%), boleto (17%), cartões de débito (13%) e dinheiro (12%),

todos batem o celular (1%) como métodos mais comuns de pagamento. A principal diferença em relação à amostra global é a relevância do pagamento por boleto. No mundo, ele aparece em quarto lugar, com 6%.

Figura 9: Quando se trata da confiança do consumidor, o celular ainda precisa evoluir muito

P: O quanto você concorda ou discorda das seguintes afirmações?



Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)

Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

Analizando o futuro de outras formas de pagamento

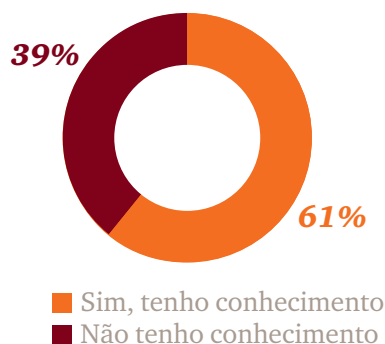
A experiência com os celulares talvez seja um bom indicador do futuro de outros sistemas de pagamento on-line, como as mais de 70 moedas digitais, entre elas o Bitcoin. Em todo caso, essas moedas podem enfrentar obstáculos muito maiores em termos de confiança e facilidade de uso do que os celulares, que são extremamente fáceis de usar, amigáveis e amplamente disponíveis. Como escreveu Sydney Ember, do The New York Times: “Sem a regulamentação do governo, muitos relutam em usar a moeda virtual.”¹¹

E, no entanto, as respostas dos nossos entrevistados a perguntas sobre Bitcoin e outras moedas digitais – a primeira vez que tratamos do tema – demonstram um forte interesse. De fato, 66% dos brasileiros afirmam que se veem “usando uma moeda digital no futuro” (ver Figura 10) – em comparação com 39% global. Outros 28% disseram que não tinham certeza (36% global). Apenas 5% descartaram o uso de uma moeda digital (para 25% na pesquisa global). Uma das razões por trás dessa disposição pode ser o fato de os consumidores terem começado a ver o uso das moedas digitais em outros setores, como a indústria do entretenimento.

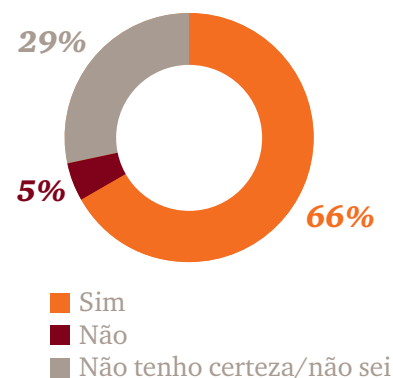
Por exemplo, de acordo com um publicação da PwC sobre Bitcoin, de fevereiro de 2014, a empresa de jogos sociais Zynga adicionou o Bitcoin como método de pagamento para os seus jogos mais populares no início de 2014. Além da nova opção para os usuários, a empresa gerou milhares de menções na mídia sobre a sua decisão. Entre outras organizações de renome que decidiram aceitar o Bitcoin em 2014 estão a franquia Sacramento Kings, da NBA, e a Overstock.com, que informou ter recebido 840 pedidos no dia em que começou a aceitar a moeda.

Figura 10: Com as moedas digitais, ou virtuais, como o Bitcoin, os usuários podem pagar por produtos e serviços eletronicamente sem usar a moeda local.

P: Você já conhecia algum desses tipos de moedas?



P: Você se vê usando uma moeda digital como essa no futuro?



Base: Participantes do Brasil (1.006)
Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

11 Sydney Ember, “For Merchants, Bitcoin Shows More Pop Than Potential”, 14/8/2014, DealBook, The New York Times.

Celular: o elo entre a experiência digital e a loja

Uma empresa eleita a melhor loja de departamentos do mundo três vezes em cinco anos deve estar fazendo muitas coisas certas. Simon Forster é diretor executivo de multicanais, marketing e cadeia de suprimentos da rede britânica Selfridges, que foi premiada nas edições de 2010, 2012 e 2014 da Global Department Store Summit.

Com as vendas on-line em franca ascensão na empresa – elas cresceram 300% em 2014 no Black Friday (que agora se tornou um importante dia de compras no Reino Unido, além dos EUA) – Forster cita o celular como uma das maiores oportunidades da empresa, e também um desafio, nos próximos anos. “Temos uma base de clientes que quer usar celular, por isso nosso trabalho é torná-lo uma boa experiência para eles. Mais especificamente, um terço dos nossos clientes usa o iPhone, por isso temos que projetar para essa plataforma”, diz Forster.

Como qualquer bom marqueteiro, Forster acredita que a Selfridges precisa se adequar ao modo como os clientes a percebem. E isso significa uma experiência *omnichannel* baseada em produtos e marcas, não caminhos isolados de compra. “Devemos usar a tecnologia para ‘unir tudo’, pois o celular é a cola que vincula a experiência digital com a do interior da loja. Estamos trabalhando para associar o celular às jornadas dos clientes de formas que agreguem valor”, diz Forster. Entre as possíveis aplicações estão fornecer mais informações sobre produtos ou orientações na loja enquanto os clientes navegam, ou alertá-los sobre as mais recentes novidades adequadas ao gosto deles. “Cabe a nós tornar o celular suficientemente bom para que os clientes queiram usá-lo”, afirma.



Disrupção 3

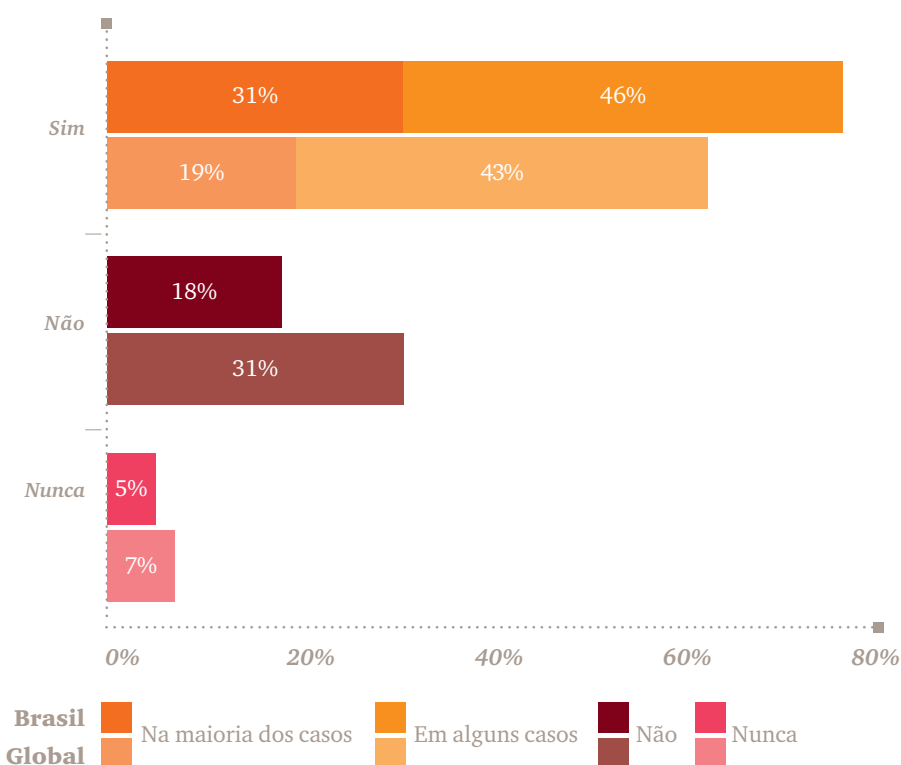
Redes sociais

A onipresença das redes sociais – nas interações individuais com a família e os amigos, bem como na política, no jornalismo e no marketing – por algum tempo levou muitas pessoas a supor que essas plataformas seriam veículos muito importantes de compras, ou pelo menos de comunicação entre varejistas e consumidores. Desde a primeira pesquisa global da PwC com consumidores há cinco anos, as nossas conclusões não apoiavam muito essa ideia, mas isso mudou.

Como mostra a Figura 11, quando perguntados se as suas interações nas redes sociais os levaram a comprar mais, 77% dos participantes brasileiros responderam “Sim, na maioria dos casos” (31%) ou “Sim, em alguns casos” (46%), em níveis acima dos percentuais globais.

Figura 11: Os varejistas agora podem estabelecer um vínculo entre o investimento em redes sociais e as compras dos consumidores

P: A interação com seu varejista favorito por meio da rede social impactou sua decisão de compra?



Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)
Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

Engajamento via redes sociais

Este ano, praticamente todas as nossas opções de engajamento via redes sociais entre consumidores brasileiros e varejistas apresentaram um resultado superior à média global. Como mostra a Figura 12, nesta página, 43% dos brasileiros descobriram marcas que não conheciam ou sobre as quais desenvolveram interesse, ou ainda pesquisaram sobre uma marca recorrendo a opiniões de terceiros. Além disso, 39% dos consumidores locais seguiram seus varejistas ou suas marcas preferidas nas redes

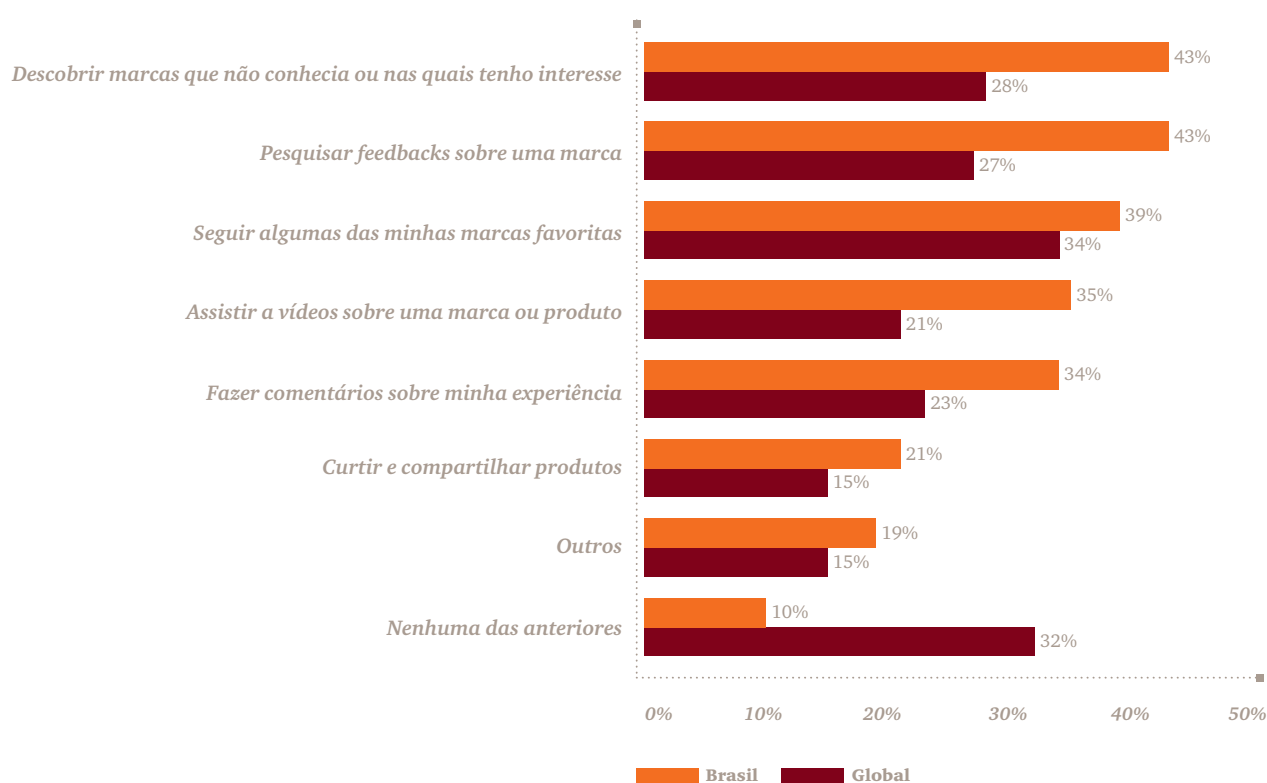
sociais. Pouco mais de um terço dos respondentes brasileiros assistiu a vídeos sobre marcas ou produtos (35%) ou fez comentários sobre as experiências que tiveram com eles (34%).

Por outro lado, considerando que a função da rede social é conectar as pessoas com base em um interesse comum, é interessante notar que apenas 21% dos brasileiros e 15% dos participantes globais “curtiram” ou compartilharam produtos com terceiros e apenas 10% (8% no mundo) conectaram-se com pessoas que gostavam do mesmo produto.

Como mostra a Figura 13, na página 26, na pergunta sobre o que atraiu os consumidores à página de uma determinada marca em uma rede social, as duas principais respostas para os brasileiros foram o interesse em novos produtos e ofertas, promoções e liquidações atraentes. Um percentual menor de consumidores brasileiros apontou que usa as redes sociais para pesquisar produtos e buscar recomendações de especialistas e amigos.

Figura 12: Redes sociais são uma ligação essencial entre os compradores e as marcas de varejo

P: Quais das seguintes ações você executou usando redes sociais?

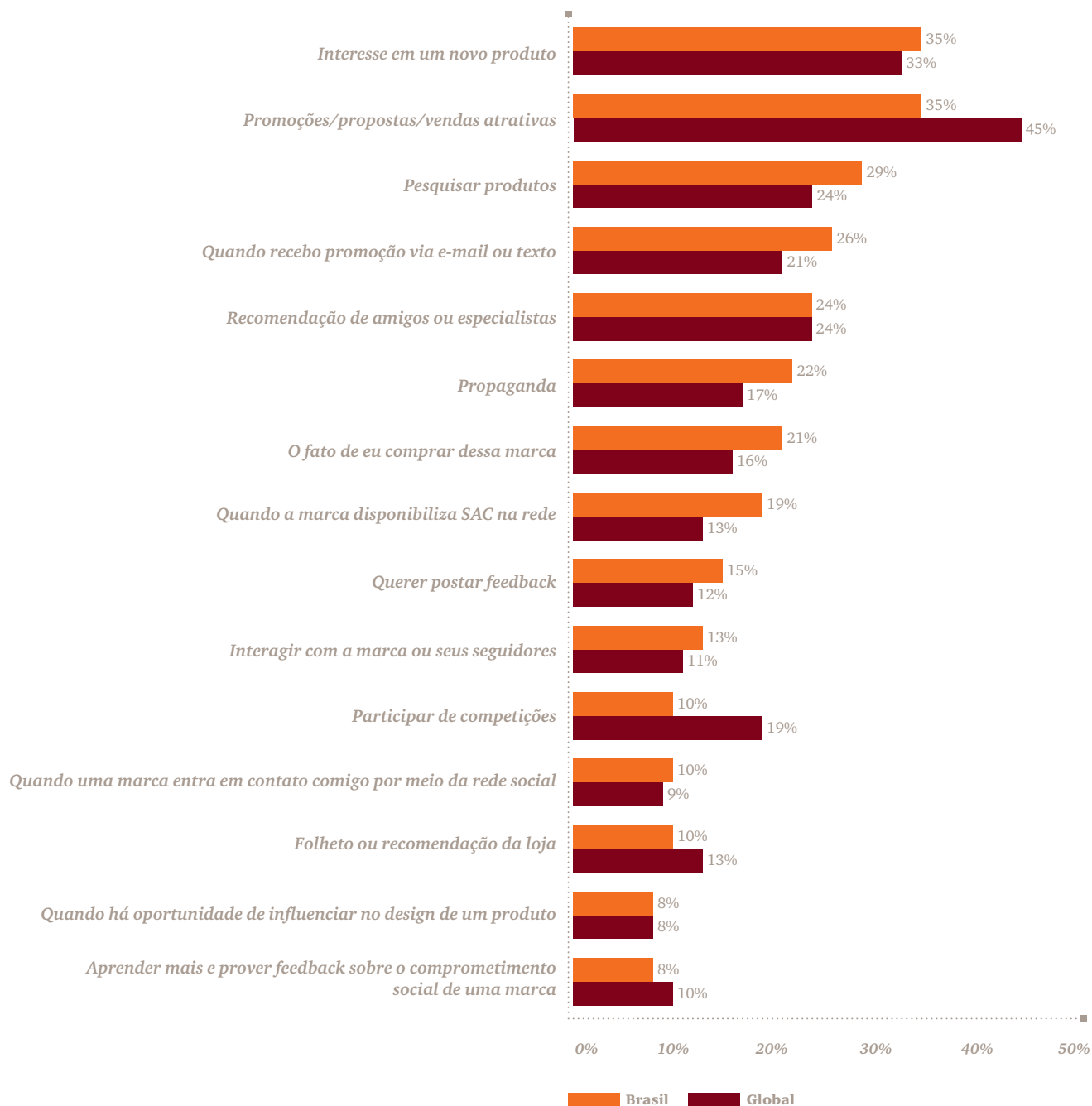


Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)

Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

Figura 13: Atualizar-se sobre novos produtos e ofertas/promoções são os principais atrativos para acessar as redes sociais

P: O que faz você visitar uma página específica nas redes sociais (por ex. no Facebook)?



Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)

Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC



Como inovar

Considerando a trajetória ascendente de engajamento do consumidor com os varejistas via redes sociais, George Gallate, da Merkle/RKG, vê essas mídias como disruptoras no mesmo nível do celular. Ele está convencido de que há apenas um caminho para os varejistas prosperarem no que se tornou um ambiente muito competitivo – e agora totalmente globalizado: a inovação nas redes sociais.

“Inovar ou morrer”, afirma Gallate. “Sem desafiar os limites, sem testar continuamente o que pode funcionar no ambiente das redes sociais, o varejista vai andar para trás. Conhecer os riscos é a única opção.”

Esses riscos podem se concentrar em otimizar a presença na Web móvel, em investir para melhorar a classificação nos mecanismos de busca ou em contratar pessoas experientes que possam reformular toda a abordagem de rede social. Muitas vezes, porém, os varejistas fazem investimentos isolados em redes sociais ou celulares, sem integrar as iniciativas com a estratégia corporativa maior. Por que isso acontece? Gallate acredita que tais erros se devem a uma avaliação ruim das nuances das diferentes plataformas.

“Quando um varejista configura seus programas digitais, ele precisa pensar no que as várias plataformas oferecem”, diz Gallate. Por exemplo, as plataformas de rede social são ideais para criar ou apoiar uma marca, pois ajudam a gerar a verdadeira propaganda boca a boca e ondas virais. Anúncios digitais e de vídeo, por sua vez, reforçam o interesse do consumidor. As plataformas de busca indicam a “intenção genuína do cliente”, segundo Gallate, e, portanto, apontam para um forte desejo de concluir uma transação real. Nos resultados da nossa pesquisa deste ano, 71% dos participantes brasileiros e 56% dos globais disseram que a primeira coisa que fazem antes de realizar uma compra é acessar um mecanismo de busca. Dessa forma, um varejista que realmente queira melhorar a sua viabilidade como um destino de compras deve investir na otimização dos mecanismos de busca.

Outra abordagem seria tentar investir em *brand equity* para aumentar o “tráfego direto”, ou seja, levar os consumidores diretamente para os endereços on-line de um varejista em vez de fazê-los procurar produtos genéricos via mecanismos de busca. No relatório Total Retail do ano passado,¹² escrevemos sobre como os varejistas normalmente têm um desempenho baixo em termos de

valor da marca. Por exemplo, em 2013, na lista “Best Global Brands”, da Interbrand, apenas dois varejistas – a Louis Vuitton e a Amazon.com – ficaram entre os 20 primeiros colocados com base no valor da marca. Isso em comparação com oito empresas de tecnologia, quatro montadoras de automóveis e quatro empresas de bens de consumo. O tráfego direto para o site do varejista é um dos melhores indicadores de um nível significativo de *brand equity*.

Na empresa turca de vestuário Mavi Jeans, o CEO Cüneyt Yavuz disse à PwC que está presente em canais digitais para desenvolver a marca junto aos jovens clientes, na expectativa de que os “nativos digitais” se envolvam diretamente com a empresa visitando seus endereços nas redes sociais. A Mavi é uma das três principais marcas de jeans da Turquia em termos de seguidores de redes sociais, interagindo com mais de 2,4 milhões de clientes diariamente. Entre as atividades da Mavi nas redes sociais estão estreias de campanhas publicitárias de TV em canais de mídia digital adequados. “Estamos usando a rede social não só para promoção e vendas”, diz Yavuz. “Nosso principal objetivo é iniciar um diálogo com os clientes e gerar propaganda boca a boca. Por isso, interagimos com os clientes através de todos os canais de rede social.”

12 “Achieving Total Retail. Consumer expectations driving the next retail business model”. PwC, fev/2014.

Volta ao mundo com as redes sociais

Nossa pesquisa global confirma que, quando se trata de compras, o Facebook é a rede social principal da maioria dos participantes. Quase 80% dos brasileiros e mais da metade da nossa amostra global (52%) disseram que usam regularmente o Facebook como parte da sua experiência de compras, porém, como o uso das redes sociais varia significativamente entre os países, é importante avaliar o comportamento dos consumidores em cada praça de atuação.

A China, por exemplo, talvez seja o país mais conectado às redes sociais, mas o cenário lá é muito diferente do ocidental. Com o acesso bloqueado ao Facebook, apenas 2% dos consumidores chineses da nossa pesquisa usam essa plataforma. As redes sociais preferidas no país são WeChat/Weixin, bem como o principal provedor de busca do país na Internet, o Baidu (57%). Na Rússia, 24% usam o Facebook e a rede social russa VKontakte vem em primeiro lugar, com 48%. No Japão, no entanto, embora apenas 26% usem o Facebook, ele não fica muito atrás do Yahoo (31%), que é o mais acessado. Impressiona, porém, que a segunda maior resposta entre os japoneses sobre o uso das redes sociais seja “Nenhuma das opções anteriores” (29%).

Na Europa, a Itália é o único país em que a maioria usa o Facebook para apoiar a decisão de compras (64%), embora seja importante lembrar que cerca de um terço dos italianos nunca acessou a Internet. Em todos os outros países europeus que pesquisamos (Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Suíça e Reino Unido), o Facebook está em primeiro lugar na preferência dos consumidores, mas sempre abaixo do limite de 50% - variando de 38% na Dinamarca até 47% na Bélgica. Nos Estados Unidos, o Facebook é usado por 50% dos participantes da pesquisa. O percentual sobe para 69% na África do Sul e para 80% no Oriente Médio.

Dois caminhos para as redes sociais?

Na China, quando a PwC apresentou oito alternativas aos participantes e perguntou “Quais das seguintes ações você realizou usando as redes sociais?”, apenas 12% responderam “Nenhuma das opções anteriores”. Além disso, apenas 5% dos chineses responderam que não usam nenhum tipo de rede social, o que demonstra como essas plataformas estão integradas ao comportamento de compra dos chineses.

Respectivamente, em relação ao uso das redes sociais na Europa, grande parte dos entrevistados em países como França, Suíça, Dinamarca, Alemanha e Reino Unido respondeu “Nenhuma das opções anteriores”

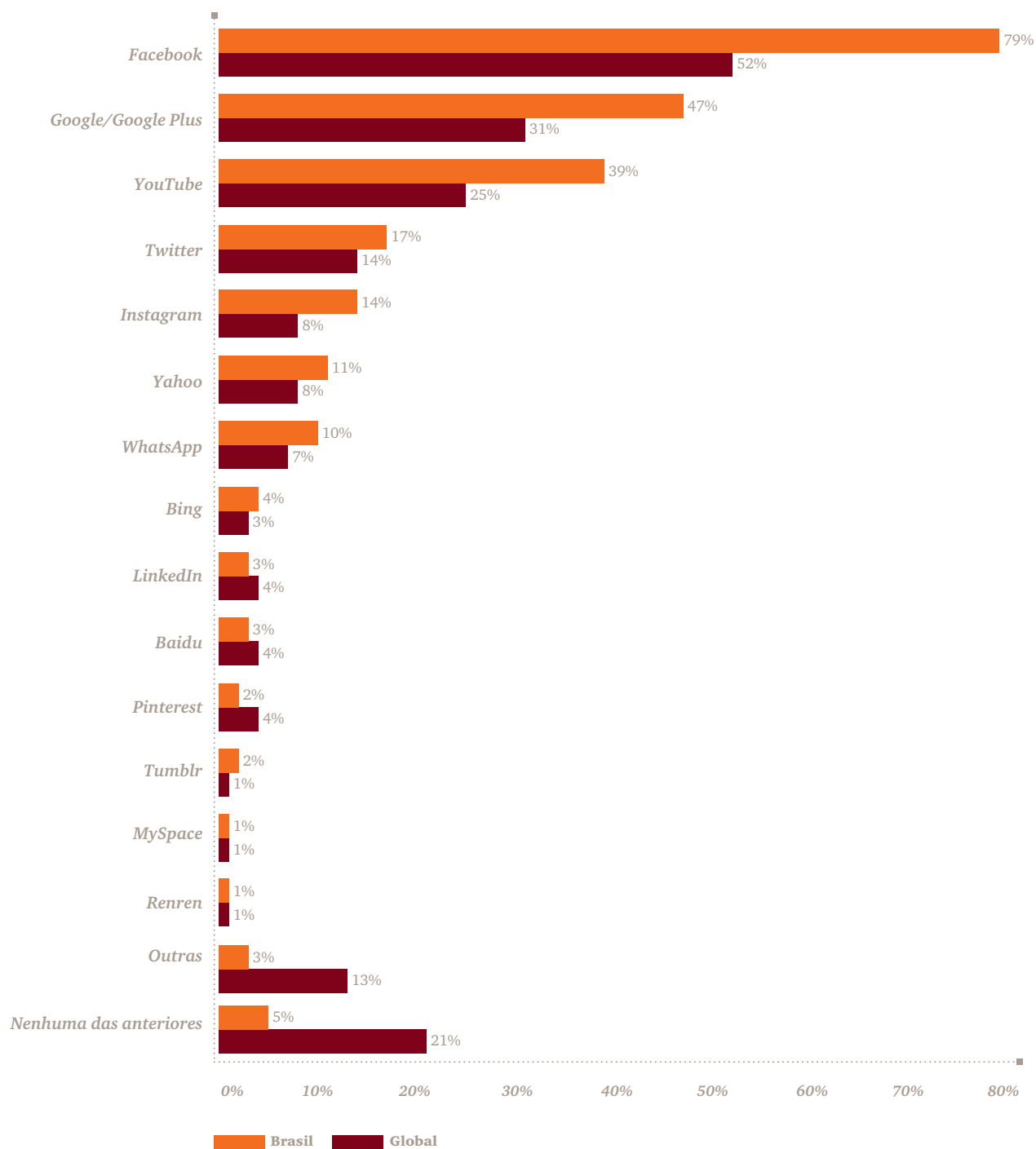
em relação às oito alternativas apresentadas. Vale lembrar que essas sociedades são extremamente experientes e conhecedoras de tecnologia e suas populações contam com muitos pioneiros no uso de novidades tecnológicas.

Pode-se cogitar, portanto, que os nossos resultados apontem para dois possíveis modelos de futuro para as redes sociais. Um deles é o modelo de conexão massiva em rede da China (caso também de países como Brasil, Índia e Turquia), que pode ajudar a criar fenômenos como o “Single’s Day”, que teve uma origem discreta na Universidade de Nanquim há pouco mais de 20 anos e explodiu recentemente no maior evento 24 horas de compras do mundo. Outro é o modelo europeu mais clássico (compartilhado também pelo Japão), que transcende o *networking* tecnológico para alcançar uma forma mais tradicional ou “descontraída” de comprar.

71% dos brasileiros disseram que a primeira coisa que fazem ao pesquisar um produto para comprar é usar um mecanismo de busca.

Figura 14: Há três “pesos-pesados” quando se trata de compras e redes sociais

P: Que redes sociais você usa regularmente como parte da sua experiência de compra?



Base: Participantes do Brasil (1.006) e globais (19.068)

Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

Disrupção 4

Mudanças demográficas

Como os que nasceram no início da “geração do milênio” estão perto de completar sua primeira década de trabalho,¹³ decidimos analisar neste relatório um subconjunto menor desse grupo, que cresceu durante a “era da Internet”. O objetivo era ver como os comportamentos de compras da “geração digital” – o conjunto de participantes da pesquisa com idade entre 18 e 24 anos – se comparavam com os do restante da nossa amostra, e para entender como esses comportamentos podem influenciar os modelos de negócio do varejo.

Não surpreende que a maior diferença entre a geração que cresceu enviando mensagens de texto e compartilhando fotos e as outras gerações representadas na nossa pesquisa seja o uso das redes sociais. Quando perguntamos “Qual das seguintes ações você executou usando redes sociais?”, os nascidos durante a “geração digital” interagiram com os varejistas mais do que a média global em todos os itens da lista: seguiram marcas (49%, em comparação com 31%), descobriram novas marcas (38% a 26%), pesquisaram marcas (30% a 26%) e assistiram a vídeos sobre marcas/produtos (24% a 21%). No Brasil, a interação dos entrevistados nessas mesmas faixas de idade com os varejistas é semelhante

à global: seguiram marcas (45%, em comparação com 38%), descobriram novas marcas (51% a 41%), pesquisaram marcas (38% a 44%) e assistiram a vídeos sobre marcas/produtos (35% a 36%).

Talvez o mais importante para o varejo, no entanto, seja que as interações com as marcas favoritas tendem a fazer a “geração digital” gastar mais em produtos do que o resto da amostra global. Do total, 66% dos participantes globais da “geração digital” responderam na pesquisa que interagir com uma marca favorita os levou a comprar mais (na maioria dos casos ou alguns casos). No restante da amostra, 61% responderam de forma semelhante. No Brasil, a interação com as marcas favoritas acontece de maneira ainda mais intensa, pois a resposta da “geração digital” corresponde a 81%, enquanto a das outras faixas etárias foi 75%.

O CEO da Migros, O. Ozgur Tort, concorda que a presença na rede social ajuda a aumentar a consciência do consumidor. Porém, como os clientes de supermercados ainda estão mais acostumados com canais tradicionais, como jornais, capturar a sua atenção exige um esforço adicional.

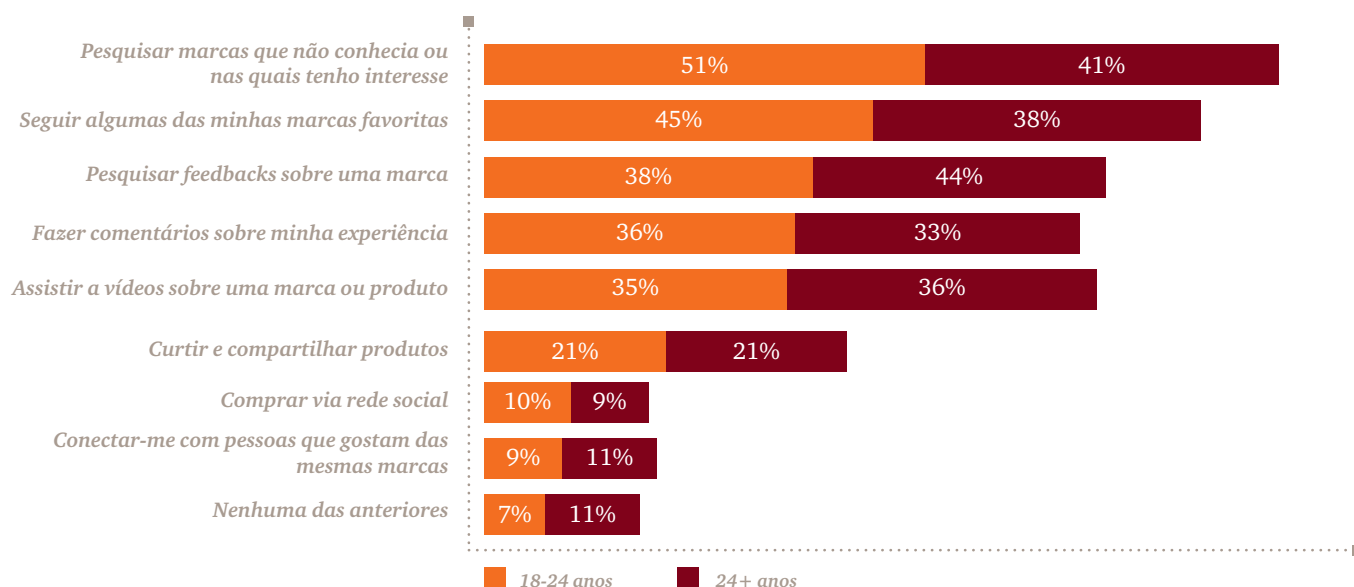
A geração do milênio é um caso especial. “Para atraí-la, o varejista precisa capturar o momento... E precisa fazê-lo de maneira envolvente e divertida. Quando ele consegue isso, esses consumidores tornam-se embaixadores digitais ativos”, explica.

A segunda grande diferença entre a “geração digital” e o resto da nossa amostra está no uso de dispositivos móveis. Perguntamos aos participantes da nossa pesquisa se eles tinham registrado uma série de comportamentos diferentes no uso dos seus dispositivos móveis. Mais uma vez, em quase todas as categorias, o grupo global da “geração digital” apresentou tais comportamentos com mais frequência (com apenas um empate para acesso a programas de fidelidade – 16%). Uma percentagem maior dessa faixa etária usou os dispositivos móveis para comparar preços e pesquisar produtos (58% a 47%), usar cupons (32% a 24%), fazer “check-in” em uma loja via rede social (14% a 9%) e localizar uma loja (40% a 29%). No Brasil, o fenômeno é semelhante: comparação de preços (69% a 61%), pesquisa de produtos (76% a 66%), uso de cupons (20% a 17%), “check-in” em uma loja via rede social (16% a 9%) e localização de uma loja (38% a 33%).

13 A maioria das definições estabelece que essa geração nasceu entre 1985 e 2004.

Figura 15: A “geração digital” está pronta para interagir com os varejistas via redes sociais

P: Quais das seguintes ações você executou usando redes sociais?



Base: Participantes globais (19.068)

Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

Como a loja física vive esse processo de mudança, vale a pena destacar uma última diferença entre as gerações. Quando se trata de escolher tecnologias favoritas nas lojas físicas, a “geração digital” preferiu Wi-Fi na loja (31% a 22%) e apenas 9% selecionaram “Nenhuma das opções anteriores”, em comparação com uma média de 16% nos outros grupos

etários. A “geração digital” brasileira também demanda mais tecnologia na loja em comparação com as outras faixas etárias: disponibilidade de Wi-Fi na loja (34% a 29%) enquanto 5% escolheram “Nenhuma das opções anteriores” (contra 7% dos outros grupos etários). Isso sugere que a “geração digital” será a grande propulsora das mudanças por uma loja física mais moderna tecnologicamente.

Sabendo que a “geração digital” encara as compras de uma forma diferente daquela de seus antecessores, resta agora uma grande questão: a primeira geração desse grupo, ao lado das próximas gerações de compradores e conhecedores de tecnologias digitais, terá influência econômica suficiente nos próximos anos para forçar os varejistas a mudarem a maneira de ver o seu modelo de negócio?

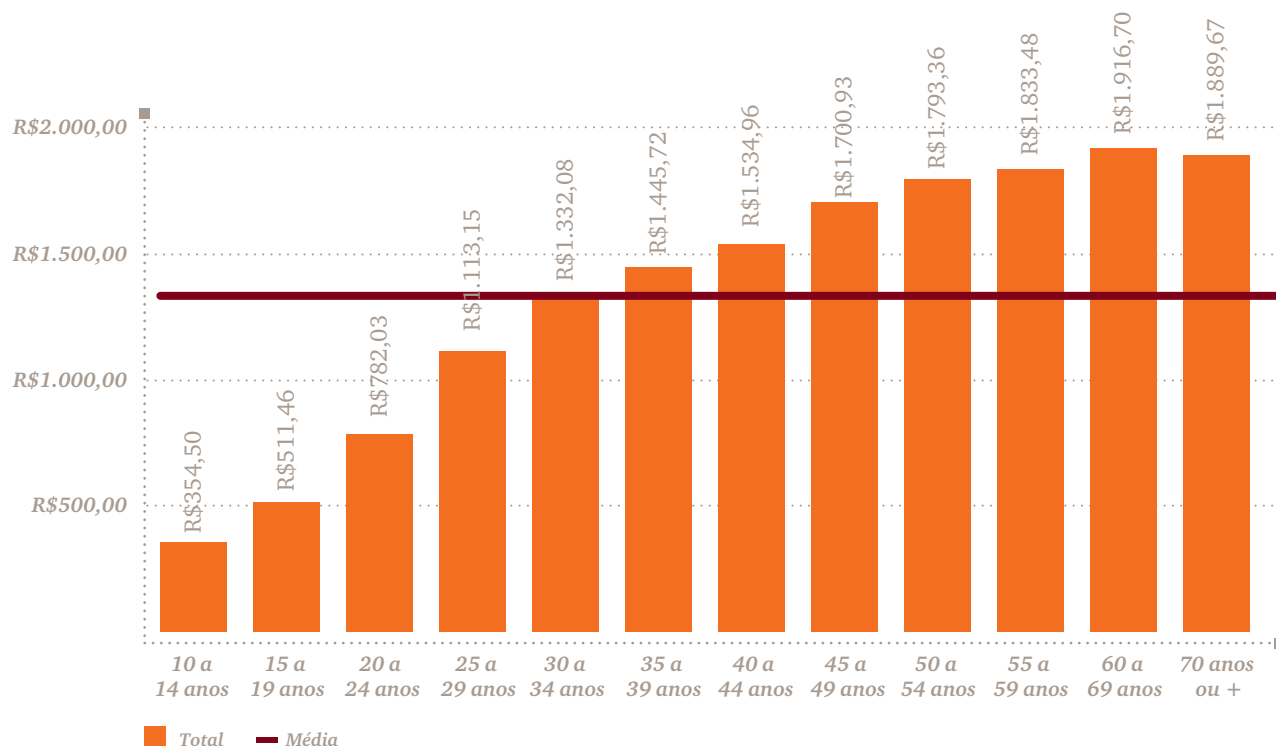
A diferença de renda entre as gerações

A idade média de quase todas as sociedades ao redor do mundo está crescendo rapidamente, com exceção da Índia e da África Subsaariana. A pesquisa sobre o tema indica que os mais idosos estão entre os mais ricos. No início deste ano, a revista *The Economist* divulgou que “a riqueza

média dos franceses na faixa dos 80 anos equivale a 134% da dos que têm entre 50 e 59 anos” e que, nos Estados Unidos, “a participação da renda masculina na faixa de idade entre 60 e 74 anos subiu de 7,3% para 12,7% desde 2000”.¹⁴ Além disso, um estudo realizado pelo Pew Research Center, em 2011, mostrou que o patrimônio líquido médio de famílias chefiadas

por pessoas com 65 anos ou mais é quase 47 vezes maior que o de uma família liderada por alguém com até 35 anos (em 1984, era pouco mais de dez vezes).¹⁵ No Brasil, o rendimento médio dos trabalhadores com mais de 50 anos é mais que o dobro da população ativa abaixo dos 25 anos (ver a Figura 16).

Figura 16: Rendimento médio do brasileiro por grupos de idade



Fonte: IBGE, Censo demográfico 2010

14 “Age Invaders”, *The Economist*, 26/4/2014. Sobre a França, a revista estava citando a pesquisa de Thomas Piketty, que avança muito mais no tema no seu livro *O Capital no Século XXI*, Intrínseca, 2014; ver especialmente o Capítulo 11.

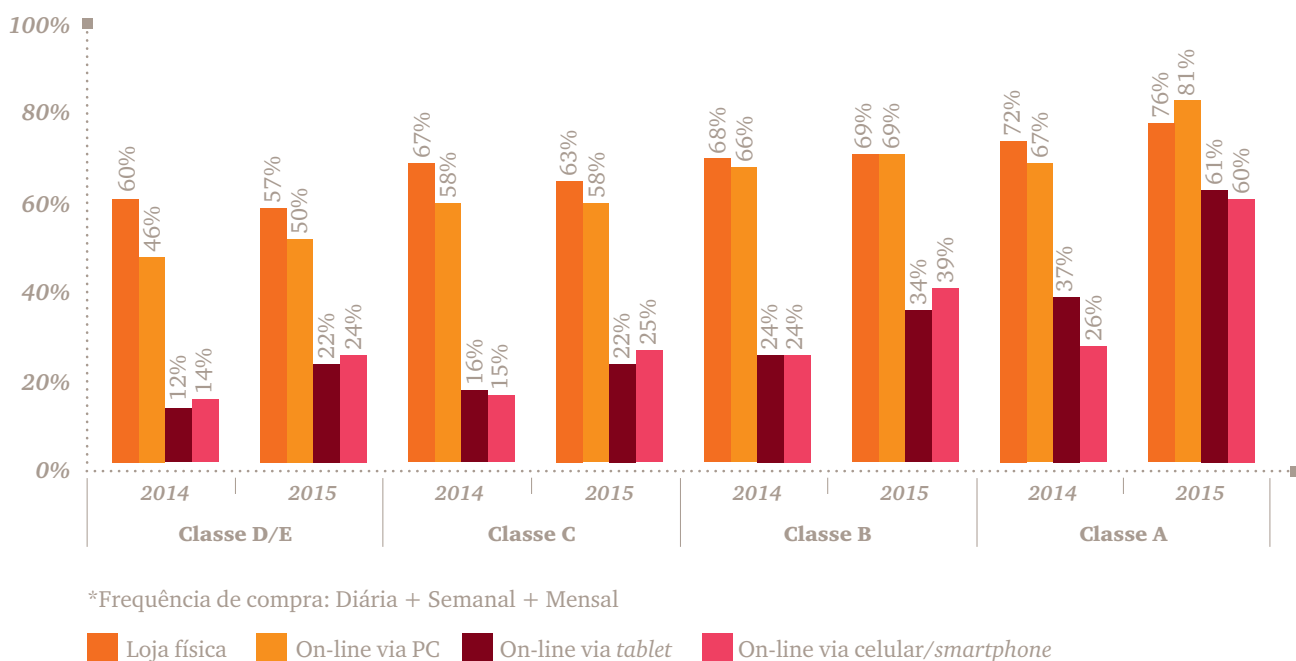
15 Ver Richard Fry, D’Vera Cohn, Gretchen Livingston e Paul Taylor, *The Rising Age Gap in Economic Well-Being: The Old Prosper Relative to the Young*, “Overview”, Pew Research Center, Social and Demographic Trends, 7/11/2011, pp. 1-2.

A capacidade de gasto dos consumidores mais velhos também é forte nas economias emergentes. Como disse à PwC um executivo de um grande varejista africano: “Curiosamente, a maioria dos nossos clientes com menos de 24 anos é formada apenas por exploradores.

Uma grande quantidade de transações é realizada por pessoas acima dessa faixa etária. São elas que têm dinheiro. Assim sendo, os dados nos dizem que a geração mais jovem é composta de exploradores e que as gerações mais velhas estão realizando as transações.”

Figura 17: A mobilidade social influencia o uso de métodos on-line de compras

P: Com que frequência você compra produtos por meio dos canais listados?



Base: Participantes do Brasil (1.006)

Fonte: Pesquisa Global Total Retail 2015 da PwC

Na China, um mercado de e-commerce preparado para crescer

Na China, os jovens habitantes dos centros urbanos impulsionam a economia do consumo e o *e-commerce*.

John Lo, diretor financeiro da Tencent, um importante provedor de serviços de Internet na China, disse à PwC que o mercado de *e-commerce* na China tem muito espaço para crescer, e há pagamentos móveis, além de iniciativas que vinculam os ambientes on-line e off-line. “Eu acho que o mais importante para o *e-commerce* é convencer o cliente a fazer uma primeira transação por meio deste canal. Depois de se cadastrar e pagar, eles adquirem confiança e o fazem mais vezes.”

Para conseguir essa primeira visita, no entanto, a oferta precisa ser atraente. Por isso, a filosofia da Tencent se concentra em melhorar a experiência

do usuário. O segredo, segundo Lo, é oferecer um caminho único para os diversos serviços que os clientes querem, além de permitir que eles usem esses serviços a qualquer hora e lugar. “Uma das maneiras de melhorar a experiência do usuário”, afirma Lo, “é oferecer uma solução integrada através do PC e do celular, por meio de várias plataformas e diferentes estruturas, como notícias, entretenimento, on-line ao off-line, e utilizar as nossas plataformas de pagamentos – tudo isso com um *login*.”

A empresa investiu cedo no celular, e esse investimento valeu a pena. “Em 2012, havia menos de 100 milhões de *smartphones*”, diz Lo. “Nós começamos a investir, e agora estamos vendo muita gente migrar para *smartphones* de baixo custo. Outra evolução é que existem cada vez mais pessoas assistindo a vídeos em seus celulares. Por isso, temos investido agressivamente em conteúdo de vídeo e velocidade de banda.”

“A ‘geração digital’ – com idade entre 18 e 24 anos – interagiu com os varejistas via redes sociais muito mais do que a média global.”

Conclusão

Rumo a uma experiência melhor para o cliente

Todos os especialistas digitais estavam certos sobre uma questão: a nova tecnologia, de *smartphones* a redes sociais, dismantelou o acolhedor mundo do varejo, especialmente o da loja física. Na verdade, a personalização das compras significa precisamente isso: o dismantelamento da experiência de compra em um número praticamente infinito de compradores distintos, com necessidades, demandas e desejos de consumo únicos.

Mas o consumidor já esteve nessa situação antes. A primeira vez foi na criação das “fabulosas lojas de departamentos”.¹⁶ A Macy’s foi inaugurada em seu endereço atual em 1902; a Selfridges, em 1909; e a

Bon Marché muito antes das duas, em 1869. Nos últimos anos, a emissora pública americana sem fins lucrativos PBS lançou duas séries britânicas sobre esses estabelecimentos famosos. Uma das razões para isso certamente é a nostalgia de um tempo no qual comprar significava mais do que “temporadas” de compras intermináveis, multidões se acotovelando e descontos permanentes, mas também um serviço personalizado, atenção aos detalhes e, acima de tudo, visões autorrealizáveis de uma boa vida.

A revolução tecnológica no varejo pode permitir a recriação desse tempo – agora perdido – quando comprar era um verdadeiro prazer e

uma gratificação extraordinária, em vez de um fardo, um problema. É uma questão que Simon Forster, diretor executivo de multicanais, marketing e cadeia de suprimentos da Selfridges, entende bem.

“As tecnologias móvel e digital não são truques. Elas resolvem problemas e agregam valor ao cliente; caso contrário, não valeriam o investimento”, disse ele à PwC. “Devemos usar a tecnologia para entender quem são os nossos clientes e usar os dados dos clientes que temos para melhorar a experiência de compra das pessoas.” Essa é claramente a mensagem e também a estratégia, que vale para todo tipo de varejista, grande ou pequeno, hoje e no futuro.

¹⁶ A citação é da historiadora de Columbia Victoria de Grazia; consulte o livro *Irresistible Empire: America's Advance Through Twentieth-Century Europe*, The Belknap Press of Harvard University Press, 2005, p. 10.

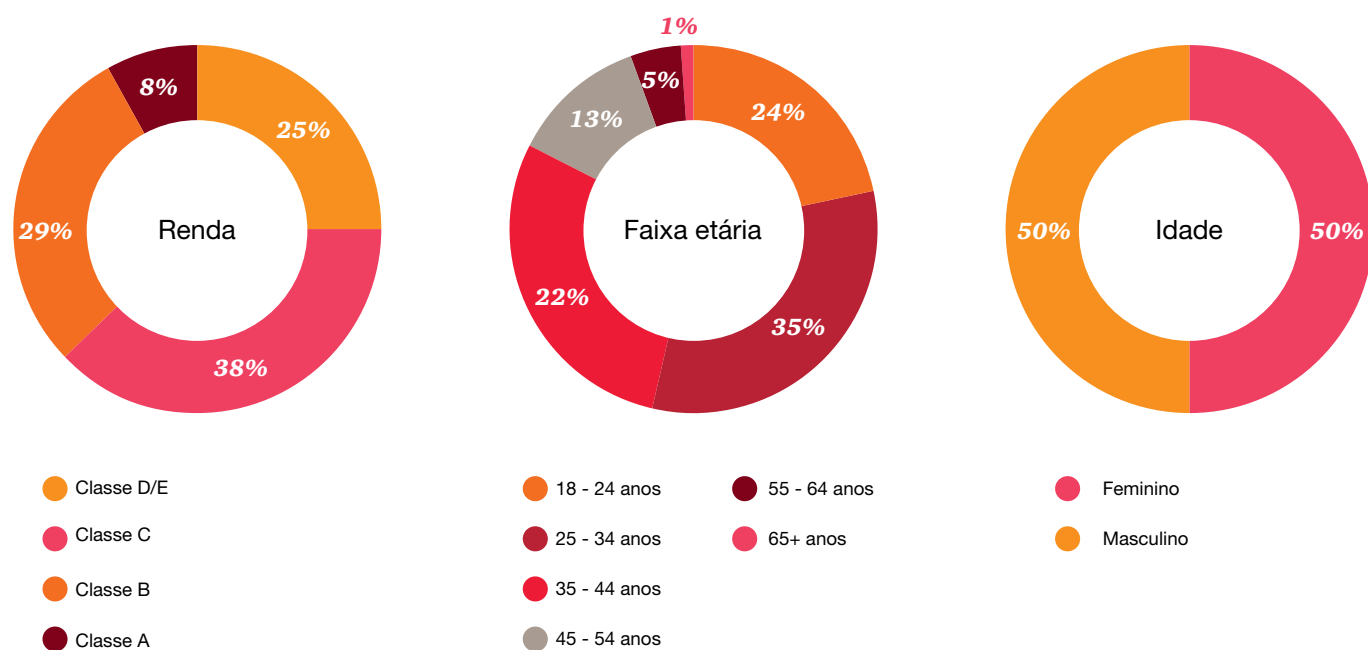


Metodologia da pesquisa

A PwC realizou uma pesquisa global para entender e comparar comportamentos de compras dos consumidores e o uso de diferentes canais de varejo em 19 países: África do Sul, Alemanha, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Dinamarca, Estados Unidos, Hong Kong, Índia, Itália, Japão, Oriente Médio, Reino Unido, Rússia, Suíça e Turquia. Foram realizadas 19.068 entrevistas on-line durante agosto e setembro de 2014, das quais 1.006 no Brasil.

Também entrevistamos vários executivos de varejo e de outras indústrias para elaborar este relatório. Queremos agradecer especialmente a Fabio Freitas, Simon Forster, George Gallate, Caren Genter-Kappesz, Matt Hyde, John Kalinich, John Lo, Mark McMenemy, Adam Pellegrini, Steven Scheeler, Jason Speckman, Tadd Spering, O. Ozgur Tort e Cüneyt Yavuz.

Figura 18: Distribuição demográfica da amostra de entrevistados no Brasil



Contatos

Líder global de Varejo e Consumo

John Maxwell

T: +1 646 471 3728

E: john.g.maxwell@us.pwc.com

Brasil

Ricardo Neves

T: +55 11 3674 3577

E: ricardo.neves@br.pwc.com

África do Sul

John Wilkinson

T: +27 21 529 2086

E: john.wilkinson@za.pwc.com

Dinamarca

Henrik Trangeled Kristensen

T: +45 8932 5662

E: henrik.trangeled.kristensen@dk.pwc.com

Oriente Médio

Anil Khurana

T: +971 (4) 304 3100 (ext.3652)

E: anil.khurana@ae.pwc.com

Alemanha

Gerd Bovensiepen

T: +49 211 981 2939

E: g.bovensiepen@de.pwc.com

Estados Unidos

Steven Barr

T: +1 415 498 5190

E: steven.j.barr@us.pwc.com

Norma Taki

T: +971 (4) 304 3571

E: norma.taki@ae.pwc.com

Austrália

Stuart Harker

T: +61 3 8603 3380

E: stuart.harker@au.pwc.com

França

Sabine Durand-Hayes

T: +33 (1) 56 57 85 29

E: sabine.durand@fr.pwc.com

Reino Unido

Mark Gill

T: +44 (0) 20 7804 2883

E: mark.gill@uk.pwc.com

Bélgica

Filip Lozie

T: +32 3 259 3348

E: filip.lozie@be.pwc.com

Índia

Rachna Nath

T: +91 22 6669 1539

E: rachna.nath@in.pwc.com

Rússia

David Kovacic

T: +7 495 232 5506

E: david.x.kovacic@ru.pwc.com

Canadá

Alain Michaud

T: +1 514 205 5327

E: alain.michaud@ca.pwc.com

Itália

Elena Cogliati

T: +39 (2) 7785 567

E: elena.cogliati@it.pwc.com

Suíça

Mike Foley

T: +41 (0) 58 792 8244

E: mike.foley@ch.pwc.com

Chile

Luis Enrique Alamos

T: +56 2 2940 0007

E: lealamos@cl.pwc.com

Japão

Koji Kawasaki

T: +81 80 1384 7749

E: koji.kawasaki@jp.pwc.com

Turquia

Adnan Akan

T: +90 212 326 6104

E: adnan.akan.tr.pwc.com

China e Hong Kong

Michael Cheng

T: +852 2289 1033

E: michael.wy.cheng@hk.pwc.com

www.pwc.com.br/varejo-e-consumo

#TotalRetail

 PwC Brasil

 youtube.com/PwC

 PwC Brasil

 @PwCBrasil



www.pwc.com.br

© 2015 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo "PwC" refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.

(DC0) Informação Pública