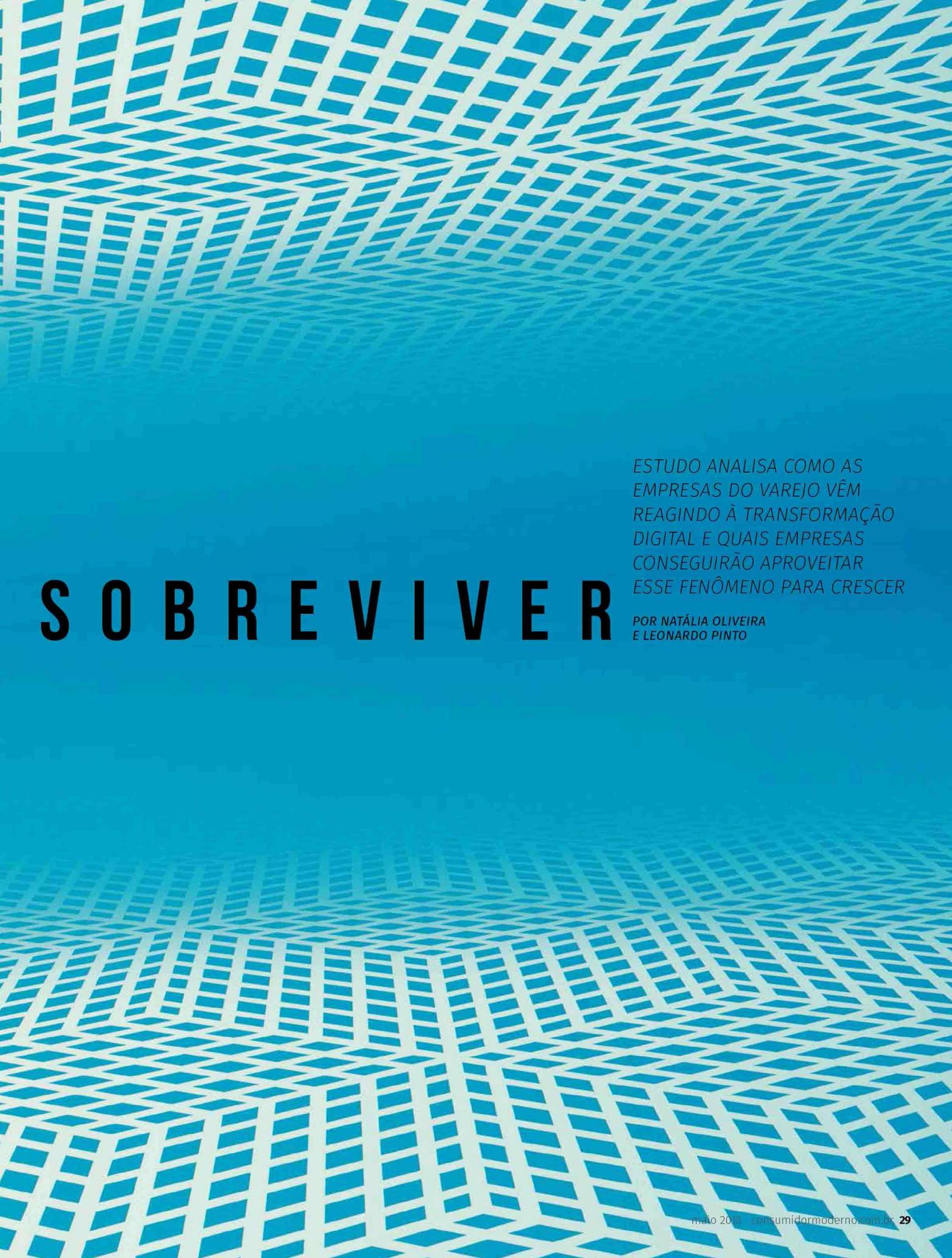


ADAPTAR-SE PARA



S O B R E V I V E R

ESTUDO ANALISA COMO AS
EMPRESAS DO VAREJO VÊM
REAGINDO À TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL E QUAIS EMPRESAS
CONSEGUIRÃO APROVEITAR
ESSE FENÔMENO PARA CRESCER

POR NATÁLIA OLIVEIRA
E LEONARDO PINTO

**“SE ANTES NOSSA
PREOCUPAÇÃO ERA
COM O ENCANTAMENTO
DENTRO DAS LOJAS,
HOJE ESSE PROCESSO
COMEÇA BEM ANTES”
JOSÉ GALLÓ, DA RENNER**



Como já dizia Charles Darwin, em 1858, só sobrevive quem tem aptidão para se adaptar. Os seres humanos, assim como os animais, se adequam a mudanças climáticas, catástrofes ambientais, guerras, e assim por diante. Somos resilientes e capazes de superar adversidades e transformar momentos difíceis em oportunidades de aprender, crescer e mudar. Mas com a velocidade do avanço da ciência e da tecnologia, ano após ano presenciamos mudanças nas relações humanas: sociais, comerciais, econômicas e culturais. E, diante delas, setores da economia como o varejo buscam caminhos para se transformar. O desempenho de super e hipermercados, grandes lojas e farmácias pode ser conferido no estudo “Régua da Transformação Digital”. Desenvolvido pela E-Consulting em parceria com o Centro de Inteligência Padrão, o levantamento traz as premissas e os drivers das mudanças pelas quais o varejo vem passando. Uma coisa é certa: as empresas do setor precisam transformar seu próprio DNA para enfrentar os desafios das grandes disrupções que se aproximam. “Sobreviverá quem tiver os atributos competitivos adequados ao que a demanda exige”, alerta Daniel Domeneghetti, CEO da E-Consulting.

Segundo a pesquisa, “tudo o que puder ser digital será”. Isso significa que toda a cadeia passará, em algum momento, por um processo de automação, desde o relacionamento entre varejistas e clientes até questões operacionais, como gestão, inteligência, entrega e armazenamento. Para se manter vivo e crescer, a palavra de ordem é relevância. Mas como conseguir isso diante de consumidores cada vez mais disruptivos e conectados? Um bom começo é olhar com atenção para a jornada do cliente, encará-lo como o eixo central das decisões e incorporar novas competências e ferramentas, como prototipação, design, usabilidade, experiência, analytics, big data e cloud. Além, claro, de inovar. E essa inovação não precisa ser necessariamente disruptiva, mas precisa dar à companhia o protagonismo que ela tanto busca.

Para oferecer uma boa experiência para o cliente digital é preciso, antes de tudo, conhecê-lo. Onde ele está? Quais são os seus hábitos de consumo? De que forma ele quer se relacionar? Quais são as suas preferências? Respondendo a essas perguntas, é possível concluir quais tecnologias são úteis para atrair, converter e fidelizar o consumidor. Afinal, uma das principais premissas da transformação digital é a construção da experiência, que está diretamente relacionada à mudança de perfil do consumidor. Tratando-se de Millennials (uma geração de pessoas nascidas entre 1985 e 1999), os produtos não são mais unicamente o centro da relação comercial. As tecnologias disponíveis hoje possibilitam a produção de experiências de compras cada vez mais personalizadas, em que as vitrines são virtuais, as compras, experienciais e os produtos, entregues conforme a preferência do consumidor. “Os clientes buscam experiências. Serviços e conteúdos são e serão cada vez mais digitais em formato e distribuição”, afirma Domeneghetti.

A RÉGUA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Em seu estudo, a E-Consulting classifica os principais players do varejo em sete categorias, tendo como base a teoria da seleção natural de Charles Darwin, segundo a qual sobrevivem aqueles que mais se adaptam ao meio. Até hoje, o “darwinismo” é aplicado a uma série de contextos, fazendo referência à capacidade de uma empresa para lidar com adversidades – e sair delas ainda mais forte.

Na régua criada pela E-Consulting, as duas primeiras categorias dizem respeito às companhias que não se enquadram no processo de transformação digital. São elas: zumbis digitais e inerciais. Como o próprio nome diz, são chamados zumbis





Guilherme Aere dos Santos, CEO e fundador do HomeRefill

os grandes players que parecem ativos, mas na verdade não estão evoluindo. São empresas que não entendem a diferença básica entre estar na web e ser digital. Os inerciais, por outro lado, não vivem a ilusão de serem digitais, pois são reféns de seus modelos de negócio e mercados tradicionais. Já companhias como a rede de supermercados Zona Sul, Coop, Pernambucanas e Drogaria Venancio estão enquadradas na categoria presas futuras, ou seja, empresas que atuam em várias frentes relacionadas à transformação digital, mas não são percebidas assim pelo consumidor.

Com 32 unidades espalhadas pelo Estado de São Paulo, a Coop reconhece que ainda não entrou no mercado digital como deveria. Segundo o seu presidente, Marcio Francisco Blanco do Valle, a empresa “tem feito pouco em relação ao potencial da marca”. “Sabemos que ainda levará um ou dois anos para que a Coop possa estar no patamar que a gente considera minimamente alinhado com os nossos melhores concorrentes. Mas vamos em frente”, diz o executivo. Para ele, transformação digital não é só uma questão de ferramenta como um aplicativo, por exemplo. “É cultural. Não podemos simplesmente usar um ‘conversor’ e mudarmos do analógico para o digital. Esse é o grande desafio”.

O VAREJO QUE “QUER SER” DIGITAL

A categoria wannabes (uma menção ao termo “quero ser”, em inglês) é usada no estudo para descrever os players motivados pelo novo, mas que não vão muito além de uma “aparência digital”. Segundo Domeneghetti, é nesse estágio que podemos classificar o varejo brasileiro como um todo. “Estamos diante de um setor que investe muito pouco em tecnologia de maneira geral e, muito menos, em transformação digital, que envolve muito mais processos”, descreve o CEO. Segundo ele, existem três componentes essenciais para que um negócio seja efetivamente compatível com a digitalização: autosserviço, autoconsumo e autoatendimento. “Em todos eles, o varejo brasileiro está em níveis sofríveis”.

Ele tem razão. Dados da Associação Brasileira de Automação para o Comércio indicam que apenas 35% dos varejistas brasileiros têm adotado estratégias digitais em seus modelos de negócio. A pesquisa da E-Consulting também indica que a transformação digital no varejo brasileiro se baseia em experimentalismos, com algumas empresas se destacando em iniciativas pontuais. Mas nada que mostre um movimento expressivo de transformação digital. Outro estudo – esse da PwC com 29 países – aponta o Brasil na 25ª posição em relação à adoção de modelos de negócios digitais e emprego de tecnologias omnichannel. Segundo a consultoria, o brasileiro quer adotar novos hábitos de consumo e é aberto a experimentar novos conceitos, mas o varejo ainda não investe o suficiente em infraestrutura para explorar essa demanda. “Não basta ter uma predisposição dos consumidores em comprar pela internet e uma experiência omnichannel se não houver contrapartida em relação a uma oferta mais consistente por parte dos varejistas e uma infraestrutura disponível que permita que essa experiência ocorra sem sobressaltos”, explica o diretor de varejo da PwC, Alexandre Horta.

PRONTOS PARA MUDAR

Uma das classificações mais relevantes da régua da transformação digital é a de sobreviventes eternos, um grupo geralmente formado por

grandes players do varejo que se adaptaram a praticamente todas as transformações. Eles conseguem fazer isso, pois detêm ativos altamente valiosos e são agressivos o bastante para antecipar ondas. Em geral, essas empresas não propõem a disrupção, mas são rápidas na hora de reagir a ela. Um exemplo disso é a Renner. Diretor-presidente da rede, que se consagra como a maior varejista de moda do Brasil, José Galló diz que, diante da tecnologia digital e da forma como ela muda o comportamento do consumidor, não há alternativa para as empresas tradicionais senão se adaptar. “Para a Renner fica mais fácil porque começamos como uma empresa familiar e o que mais fizemos até hoje foi nos transformar. Estamos sempre preparados para mudar”, garante Galló. Em 2010, sem saber ao certo a dimensão que essa transformação do varejo iria tomar, a Renner começou a implementar o seu e-commerce, baseada em um movimento que vinha do exterior. “Na época, a gente não tinha ideia do potencial das vendas on-line. Sabíamos que algo estava vindo e que já estava impactando os mercados europeu e norte-americano. Nos antecipamos”, lembra o diretor-presidente da Renner. A estratégia deu certo. No ano passado, as visitas ao e-commerce aumentaram 36%, e o tráfego via dispositivos móveis cresceu 85% em relação a 2016.

Nos últimos dois anos, a Renner investiu cerca de R\$ 100 milhões em uma base tecnológica para ter acesso a ferramentas como big data, inteligência artificial e algoritmos. De lá para cá, implantou inovações como um sistema de compra on-line com retirada em loja, se tornou mais

**APENAS 35%
DOS VAREJISTAS
BRASILEIROS
TÊM ADOTADO
ESTRATÉGIAS
DIGITAIS EM SEUS
MODELOS DE
NEGÓCIO**

ativa nas redes sociais, criou plataformas controladas por robôs e digitalizou 100% do processo de crédito, que usa a biometria facial para reduzir o risco de fraude. A empresa também vem se esforçando para implementar um sistema de compra digital nas lojas físicas para ajudar na localização de produtos e possibilitar a encomenda de peças que tenham acabado em estoque. Toda essa preocupação é consequência de um dos pilares da transformação digital: a centralidade do consumidor. “A jornada hoje é muito maior. Se antes nossa preocupação era com o encantamento dentro das lojas, hoje esse processo começa bem antes. É on-line e off-line. Estamos tendo de reexaminar a experiência do consumidor. Com a multicanalidade, o cliente compra o que ele quer, onde ele quer e como ele quer”, explica José Galló.

Outra empresa que aparece na pesquisa como sobrevivente eterno é o Pão de Açúcar. Assim como a Renner, a rede vem se antecipando a movimentos e liderando mudanças no setor. O Pão de Açúcar e o Minuto Pão de Açúcar são as primeiras varejistas do País a aceitar o Apple Pay como meio de pagamento. Em janeiro deste ano, a rede Pão de Açúcar já tinha inovado ao implantar a funcionalidade Caixa Express em 90% das suas unidades. Eles permitem que o consumidor agende, por meio do aplicativo, a hora que deseja ser atendido no caixa para evitar filas. Desde a implantação, o sistema já foi usado mais de 60 mil vezes.

O Carrefour não fica atrás. Este ano, a companhia anunciou um investimento de US\$ 3,4 bilhões (cerca de R\$ 11,5 bilhões) em sua atuação digital. A operação brasileira já sentiu o impacto do anúncio. “A

AS TECNOLOGIAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ETAPAS:

Cada fase do processo de migração tem suas especificidades e seus níveis de disrupção. Quais são as evidências tecnológicas que categorizam as empresas? Pesquisa da E-Consulting classifica-as com notas de 1 a 5.

1 MUNDO WEB

As empresas que estão neste primeiro estágio mostram investimento mínimo e básico em tecnologia, como portais, e-commerce, e-learning, e-marketing, sistemas de CRM, Business Intelligence (BI) e ERP.

VAREJISTA	NOTA
B2W	4,00
GPA	3,60
Netshoes	3,20
Walmart	2,40
Carrefour	2,00

2 DIGITAL STAND ALONE

A segunda etapa se caracteriza por adoção de ferramentas mobile, redes sociais, SEO/SEM, SAC On-line, autoatendimento, apps e conteúdos segmentados.

VAREJISTA	NOTA
B2W	3,67
Netshoes	3,40
GPA	2,50
Walmart	1,58
Carrefour	1,50

3 DIGITAL PARA DENTRO

Integração é a palavra de ordem nesta fase, com a digitalização e desmaterialização de processos e implementação de arquiteturas dos processos digitais em camadas específicas.

VAREJISTA	NOTA
Walmart	4,00
GPA	3,67
Carrefour	3,60
Netshoes	3,40
B2W	3,20

4 DIGITAL PARA FORA

As empresas já conseguem ter uma visão única do cliente e focam o omnichannel, o autosserviço e a criação de mais áreas digitais.

VAREJISTA	NOTA
Netshoes	3,60
GPA	3,40
Walmart	2,40
B2W	1,40
Carrefour	1,20

5 DIGITAL ESTRATÉGICO PARA VALER

Criação de produtos essencialmente digitais, com foco em User Experience (UX), desenvolvimento de algoritmos, análise de dados, big data e implementação de metas digitais.

VAREJISTA	NOTA
Walmart	4,75
Magazine Luiza	4,50
GPA	4,20
Carrefour	3,75
Sonda	2,25

6 DIGITAL NA VEIA

Tratamento do cliente como usuário digital, utilização de marketplace, realidades aumentada e virtual, assistentes virtuais, autoconsumo e blockchain. As empresas que estão no último estágio da transformação digital também têm um ponto de venda conectado, checkout digital, precificação das jornadas do cliente, atuação produtiva em redes sociais e inovação colaborativa por meio de parcerias.

VAREJISTA	NOTA
Netshoes	4,00
B2W	3,75
HomeRefill	3,67
Supermercado Now	3,60
GPA	3,40

própria estrutura da empresa está mudando em torno da transformação digital”, revela o diretor de plataformas digitais do Carrefour, Daniel Ambrósio. O investimento no aplicativo e na experiência mobile para o e-commerce será o foco da rede de supermercados a partir deste ano.

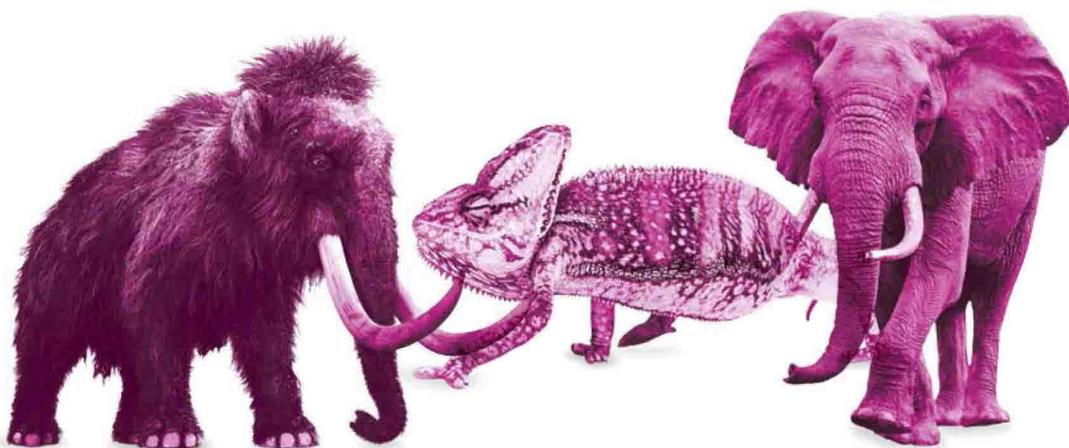
Outro “sobrevivente eterno” é o Magazine Luiza – player que tem conseguido destaque no mercado justamente pela bem-sucedida transformação digital pela qual vem passando. Desde que anunciou a estratégia de ser uma empresa digital com pontos físicos, o Magazine Luiza conseguiu tornar as vendas do digital relevantes (hoje, elas representam 32% do total), além de garantir ganhos financeiros consistentes: no último trimestre do ano passado, ele registrou um crescimento de quase 260% no lucro líquido, para R\$ 166 milhões – o melhor resultado da história da companhia. “O Magazine Luiza tem mostrado nos últimos anos grande capacidade de mudança no modelo de negócio e grande presença no digital, mas ela ainda tem dilemas que retailtechs não têm, como milhares de lojas físicas”, explica Domeneghetti.

PEQUENOS, MAS RELEVANTES

Diferente dos sobreviventes eternos, os smart killers são players pequenos e, em geral, recentes. Apesar de passarem despercebidos inicialmente, são capazes de ameaçar grandes presas ou serem incorporados por players maiores. Empresas classificadas dessa forma escolheram focos de transformação digital e se tornam relevantes em frentes específicas. É o caso de Netshoes, St. Marche e MyPharma – aplicati-

QUEM É QUEM NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

APLICADA AO CONTEXTO VAREJISTA, A TEORIA DA SELEÇÃO NATURAL DE DARWIN É COMPATÍVEL COM A IDEIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL. QUEM NÃO SE ADAPTAR AO NOVO HABITAT E ACOMPANHAR A CONCORRÊNCIA NÃO SOBREVIVERÁ



1. ZUMBIS DIGITAIS

O que são: empresas que parecem ativas e vivas, mas estão extintas, mesmo sem saber. Ainda não entenderam a diferença entre ser web e ser digital

Exemplos:

Condor, Supermercados BH, Supermercados Líder e Grupo Carvalho

2. WANNABES

O que são: em geral, motivam-se pelo novo, mas preferem parecer a ser, simular a fazer. E isso pode acontecer por falta de coragem, recursos ou competência

Exemplos:

Cencosud

3. INERCIAIS

O que são: players poderosos, porém lentos. Em geral, são reféns dos modelos de negócios de mercados tradicionais e ameaçados pelos demais players. Em outras palavras, o mindset é: “se meus concorrentes têm, também tenho de ter”. Para sobreviver, podem acabar pagando caro para adquirir os smart killers

Exemplos:

Sonda Supermercados, Super Muffato e Zaffari

vo que permite que o cliente compare preços de várias farmácias e faça seu pedido on-line na loja que mais lhe agrada.

Cofundador da MyPharma, Carlos Soccol concorda com a classificação: “Nosso negócio se direciona a uma frente muito específica, que é transformar o modelo tradicional de delivery no varejo farmacêutico por meio de tecnologia e inovação contínua”, diz ele. A métrica prioritária para qualquer varejo on-line deve ser o consumidor – no caso da MyPharma, pessoas de meia idade, que trabalham fora e estão habituadas a pedir táxi e comida via aplicativo. Antes, diz Soccol, as pessoas tinham de recorrer ao telefone ou passar de farmácia em farmácia para encontrar os produtos desejados com preços atrativos. “A MyPharma resolve esse problema nas cidades em que atua”, garante. Segundo ele, o app usa machine learning para encontrar o melhor resultado no estoque



4. PRESAS FUTURAS

O que são: players menores, rápidos em responder a ameaças, mas que no fim costumam perder o jogo, sendo mortos ou adquiridos de forma subvalorizada por sobreviventes e inerciais

Exemplos:

Pernambucanas, Super Nosso, Zona Sul, Coop, Comper, Angeloni, Savegnago e Epa

5. SOBREVIVENTES ETERNOS

O que são: líderes que anteciparam movimentos e estão protagonizando a transformação setorial e de seus mercados. São agressivos o suficiente para antecipar ondas e se darwinizar. Em geral, não propõem a disrupção, mas reagem rapidamente a ela. Provavelmente estarão aí nos próximos cem anos

Exemplos:

Pão de Açúcar, Extra, Walmart, Carrefour, Magazine Luiza, Lojas Renner, B2W Digital, C&A e Riachuelo

6. SMART KILLERS

O que são: players pequenos e, em geral, recentes, capazes de ameaçar grandes presas sem serem percebidos. No geral, são comprados a preço de ouro pelos sobreviventes e, principalmente, pelos inerciais

Exemplos:

Netshoes e St. Marche

7. RETAILTECHS

O que são: players híbridos, estranhos, inovadores, difíceis de categorizar e imitar pois, em geral, atuam em mercados diferentes, com propostas de valor e modelos de negócios também diferentes. Ameaçam a todos os demais players e causam transformações definitivas em seu mercado de atuação

Exemplos:

SavPrice, HomeRefill e Banana Roxa

físico das drogarias parceiras. A tecnologia usa desde o entendimento do perfil do usuário até a troca automática por medicamentos bioequivalentes para que ele não fique restrito a uma só sugestão de preço e disponibilidade.

BICHOS ESTRANHOS: QUEM SÃO ELES?

Por fim, estão os players classificados como bichos estranhos: aqueles que causam transformações definitivas nos mercados em que atuam. São inovadores e trazem novas propostas de valor a partir de modelos de negócio diferentes. Na régua da transformação digital no varejo, as retailtechs – startups que resolvem algum gap do varejo – elevam o nível. “São elas que inovam e apresentam novos modelos de negócio. As retailtechs não precisam da transformação digital porque já o fizeram, mas elas causam a transformação no mercado em si”, salienta Domeneghetti.

A HomeRefill é uma delas. Por meio do aplicativo, o consumidor consegue escolher produtos, entregas semanalmente, e fazer o manejo do estoque de casa sem precisar ir a um supermercado. Todos os processos são realizados de forma digital. Ainda segundo o estudo, embora uma empresa puramente digital não precise de adaptação, não significa que a transformação digital não ocorra. “Mesmo nascendo digital, temos de entender como esse caminho no futuro vai ser ditado, em relação ao uso de canais de acesso. É possível se transformar ainda mais e melhorar a experiência do consumidor nas etapas de compra”, diz o CEO e cofundador do HomeRefill, Guilherme Aere dos Santos.

Outro “bicho estranho” é a SavPrice, uma plataforma multicanal que ajuda os supermercados a planejar a oferta e a analisar o retorno do cliente. Ao mesmo tempo, o app proporciona ao consumidor praticidade e atendimento personalizado, uma vez que conhece os hábitos de consumo a partir das listas de compra. Segundo Marcos Theodoro, CTO e cofundador da SavPrice, o consumidor digital é muito mais exigente e precisa de uma atenção específica. “Ele é bombardeado todos os dias por toneladas de informações e produtos. Para se tornar relevante, os varejistas precisam entender que cada um tem uma demanda personalizada e quer receber informações condizentes com seus desejos e hábitos de consumo”, afirma Theodoro. A aceitação do aplicativo tem sido muito alta. Hoje, o SavPrice tem um crescimento mensal de 31,7% do número de usuários. O maior desafio? Driblar a resistência de pequenos e médios varejistas de supermercados e açougues à tecnologia.

COMO ENTENDER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

SEGUNDO O ESTUDO, PARA ENTENDER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL É PRECISO COMPREENDER SETE CONCEITOS ESSENCIAIS

1 JORNADA

É uma Jornada, que varia de setor para setor em termos de intensidade e modelo. Pode ocorrer dentro do Setor ou na Cadeia (Visão Horizontal).

2 IN-OUT

Ocorre dentro da Empresa e para Fora da Empresa. Ocorre na empresa toda e em todo o seu Ecossistema.

3 CLIENTE

Tem o Cliente Final/Usuário como Centro de todo processo decisório sobre o quê, quando e como fazer... (Go/No-Go).

4 DIMENSÕES

Ocorre nos aspectos Mercadológico, Gerencial, Tecnológico e, principalmente, Cultural.

5 NOVAS COMPETÊNCIAS

Demanda novas competências como Prototipação, Design, Usabilidade, Experiência, Jornadas, Experimentação, Analytics, Big Data, Cloud, As a Service, Capacidade de Jogar Fora, Conexão, Simultaneidade, Testes, Algoritmos, Acabativa no Mercado, Colaboração e Integração.

6 INOVAÇÃO

Não é necessariamente disruptiva, mas Inovação de resultado é fator preponderante para o protagonismo. Pode ou não mudar o core business e a proposta de valor. Em geral, mudará o modelo de negócio.

7 USO

Uso é mais importante que posse/Adoção é mais importante que aquisição/Recomendação é tão importante quanto reconsumo/Oferecimento de maneira funcional é mais importante que criação/desenvolvimento.

Hoje, a maior parte da comunicação de ofertas do setor ainda é feita em tabloides impressos, sem nenhum estudo de demanda ou retorno. “A ideia do SavPrice foi substituir esse jornal de ofertas por uma solução estratégica e tecnológica que pense na inteligência por trás das promoções”, revela Ederson Riechelmann, CEO e cofundador da plataforma. Isso significa construir uma plataforma que permita ao varejista saber se as vendas aumentaram ou diminuíram, conhecer o perfil do consumidor e as demandas de produtos por região. “Ou você traz a tecnologia para dentro, para crescer, ou você corre o risco de morrer”, constata Theodoro.

NINGUÉM PASSA INCÓLUME POR ELA

A transformação digital do varejo é uma realidade que vem mudando as relações entre empresas e consumidores do mundo todo. E, assim como os animais estudados por Darwin, os varejistas reagem de maneiras diferentes a essas mudanças. Há aqueles que se apegam a modelos tradicionais e tentam resistir. Outros, acham que pequenas adaptações são suficientes. Há ainda os que mergulham de cabeça nas inovações e se transformam por completo, e os que já nascem digitais. Mas seja qual for o grau de amadurecimento da empresa, nenhuma passará incólume pela transformação digital. E para se adaptar e ela é preciso, sim, que as companhias revejam toda a sua estrutura organizacional e olhem para a jornada do cliente pensando não só no que é conveniente para ela, mas sim – e principalmente – no que é relevante para o seu cliente. ■