



INOVAÇÃO EM RETAIL - BRASIL

# O novo ciclo de transformação digital do varejo

As maiores oportunidades de crescimento do setor estão em fornecer o novo com cara de “antigo”. Saiba o que é necessário para conseguir isso e como algumas das maiores empresas brasileiras se movimentam nessa direção

*Por Doça de Oliveira*



## O novo ciclo de transformação digital do varejo

As maiores oportunidades de crescimento do setor estão em fornecer o novo com cara de “antigo”. Saiba o que é necessário para conseguir isso e como algumas das maiores empresas brasileiras se movimentam nessa direção

**Q**ual foi a última compra que você fez? Qual canal usou? Certamente você – e boa parte da população do planeta – responderá que comprou alguma coisa pela internet, possivelmente usando seu smartphone. Pode ter sido o jantar; um curso para atualização profissional ou um hobby; podem ter sido alimentos e material de limpeza para manter a despensa de casa abastecida; pode ter sido uma peça de roupa irresistível; livros, entretenimento.

Mesmo com a covid-19 mais sob controle, o comércio mostra que continua a funcionar bastante no digital – “alguns estudos indicam que aproximadamente 80% dos novos consumidores digitais continuarão a usar meios de consumo online, em uma vasta gama de categorias de varejo”, diz

Tiago Batitucci, head de e-commerce da Nestlé. Com isso, espera-se não uma mera continuação da digitalização que vinha acontecendo no varejo brasileiro, mas um novo ciclo de transformação digital nos próximos dez anos.

O que devemos esperar desse novo ciclo? **MIT Sloan Management Review Brasil** uniu-se à CI&T numa investigação para entender as características e os desafios desse ciclo. Sua força motriz, como ficou claro, é a maior maturidade digital do consumidor brasileiro. “Hoje temos uma população que está mais madura em relação ao uso de serviços digitais”, avalia Batitucci, da Nestlé. E, mais acostumado com os novos canais e procedimentos de compra, o consumidor volta a esperar – às vezes, a exigir – aquele atendimento das “antigas”: personalizado, com produtos de qualidade e preço módico, entrega rápida e transação segura.

No fornecimento do novo com cara de “antigo” estão as maiores oportunidades de crescimento do setor. O “antigo” faz com que até quem se mantinha, pouco tempo atrás, 100% fiel ao varejo físico – mais de 20 milhões de pessoas no Brasil – já começasse a fazer compras em canais digitais. O amadurecimento digital acelerado do setor bancário e a ascensão dos meios de pagamento digitais em geral contribuem para esse amadurecimento. “O cliente bancário mais digitalizado, que usa o pagamento online, abre muitas oportunidades para o comércio.



**“80% dos novos consumidores digitais continuarão a usar meios de consumo online em várias categorias”**

E o varejo brasileiro ainda não acompanha o ritmo de digitalização do consumidor, o que mostra o tamanho da oportunidade”, destaca Renata Mello Feltrin, diretora-executiva de inovação e estratégia digital na CI&T, empresa brasileira de soluções digitais.

A expectativa inclui uma versão digital do relacionamento “olho no olho” com o cliente, que pode envolver sites, marketplaces, app móvel de marcas, aplicativos de mensagem e o próprio ponto de venda físico. Construir uma percepção de “olho no olho” depende da apropriação de tecnologia nos processos produtivos e no back-office, naturalmente, mas principalmente de uma inteligência de dados como não havia até agora. “A fronteira de avanço nos próximos dez anos é o processo de digitalização da inteligência”, afirma Alisson Calgaroto, executivo-chefe de tecnologia e informação (CTIO) do Grupo Soma, que reúne marcas como Hering, Animale, Farm, Fábula, A. Brand, Foxton, Cris Barros, Off Premium, Maria Filó e ByNV. “Se há dez anos o desafio era digitalizar processos, a relação com o cliente, agora a bola da vez é a inteligência, o data science”, avista.

E a boa notícia para o varejo é que, segundo os primeiros levantamentos, o brasileiro não se preocupa tanto em ceder seus dados, como ocorre com outros povos, desde que se sinta efetivamente compreendido por quem lhe oferece produtos e serviços. “O brasileiro está evoluindo muito rápido no digital: oferece o segundo maior engajamento na internet e é uma população que tem menos resistência ou menos preocupação quanto a seus dados, comparado com o americano e o europeu, por exemplo”, comenta Renata Feltrin, da CI&T.

Números divulgados por consultorias especializadas indicam que o usuário brasileiro passou, em média, 5,4 horas diárias no celular em 2021, mais tempo que nos dois anos anteriores – 4,1 horas diárias, em 2019, e 5,2 horas diárias, em 2020. Para Feltrin, o fato de que muitos varejistas estão desenvolvendo carteiras próprias dá uma contribuição relevante para a construção dessa inteligência,

pois permite a captura de mais dados, além de alavancar os negócios por meio do crédito.

## **OS PRINCIPAIS DESAFIOS**

O novo ciclo de transformação digital do varejo, que está sendo desenhado e testado, abarca a integração dos diversos canais de venda (incluindo o ponto de venda físico e a revalorização do vendedor para a oferta de experiências diferenciadas); a formação de uma massa crítica de profissionais com mentalidade digital para surfar a onda das novas tecnologias (especialmente no campo da inteligência de dados); novos avanços na digitalização de processos, como o de escalar novos modelos de back-office; e a introjeção, pelas empresas, de atrativos antes inexistentes para o consumidor se relacionar e se identificar com as marcas – em geral, serviços para além do core business e conteúdos de interesse do cliente.

Esses, em si, não são desafios pequenos. Por exemplo, como Calgaroto reconhece, empresas e marcas terão de ajustar equipes em um campo em que a mão de obra qualificada ainda é escassa no Brasil. “Será cada vez mais difícil encontrar pessoas que conheçam o tema”, comenta o executivo do Grupo Soma.

Os players do setor sentem autoconfiança de poder lidar com o novo período de impacto tecnológico. O próprio Calgaroto diz que o varejo brasileiro surpreendeu positivamente durante a aceleração digital pandêmica e conta que seu Grupo Soma está se preparando para a repetir a dose, com a decisão de passar a formar a própria equipe de profissionais de tecnologia. O processo já começou com

**São necessários novos avanços na digitalização de processos, como escalar novos modelos de back-office**

dez profissionais, que cumprirão uma jornada de qualificação que se estende por dois a três anos. “São engenheiros com faro para negócios, boa formação e interesse por data science”, explica Calgaroto. O CEO da Aramis, Richard Stad, também se mostra confiante. Ele lembra que, no ciclo anterior, com a pandemia, o comércio já foi capaz de encurtar em cinco anos sua transformação digital, e isso deve continuar a acontecer. “O consumidor se digitalizou, e as empresas aprenderam a correr atrás para evoluir rápido com seus processos”, afirma.

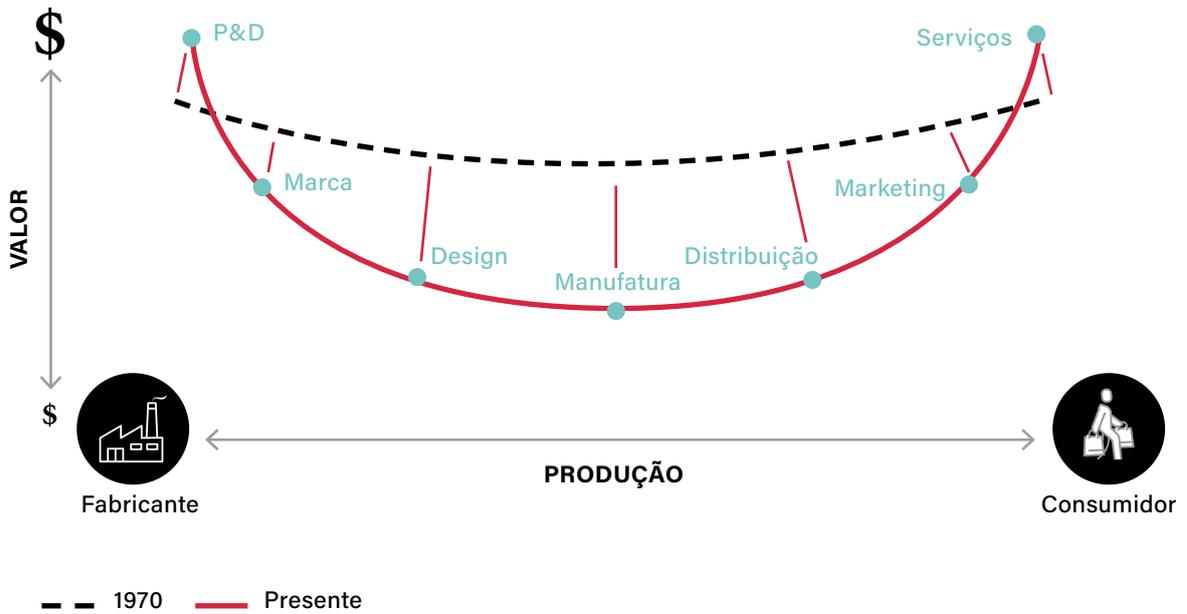
“O futuro do varejo continuará sendo pautado pelo desafio de acompanhar as mudanças do consumidor, o qual é influenciado por todas as grandes mudanças da sociedade em geral, em conjunto com o desafio de se reinventar, devido aos novos entrantes”, avalia Eduardo Salem, diretor-geral de operações da Fast Shop. “Acredito que sempre existirá espaço para inovar em experiência, em atendimento, se você entender e definir bem seu público-alvo e suas necessidades.”

Rubens Martins, CEO do Grupo Martins, um dos maiores atacadistas do País, concorda: “Entregar com a conveniência e com a rapidez desejadas pelo consumidor é essencial”, diz. Para ele, a disrupção digital do consumidor, que começou pelo entretenimento, está ancorada no tripé “tempo, serviço e disponibilidade”: a mudança de comportamento impactou todos os setores da economia, exigindo do comércio velocidade de adaptação. “Não se trata de uma questão geracional e envolve pessoas de todas as idades.”

Os desafios para a nova fase de transformação digital do varejo ficam ainda maiores numa economia pouco estável como a atual. Mesmo grupos e marcas consolidadas sofrem com o alto grau de incerteza e de instabilidade que caracteriza a economia nacional, em que um dos aspectos relevantes é a alta dependência de crédito, nas duas pontas: tanto para a produção quanto para o consumidor. “Sempre que o brasileiro perde renda, o varejo sente. Nos últimos dois anos, o crédito tornou-se mais caro e de difícil acesso”, analisa Renata Feltrin, diretora-executiva da CI&T.

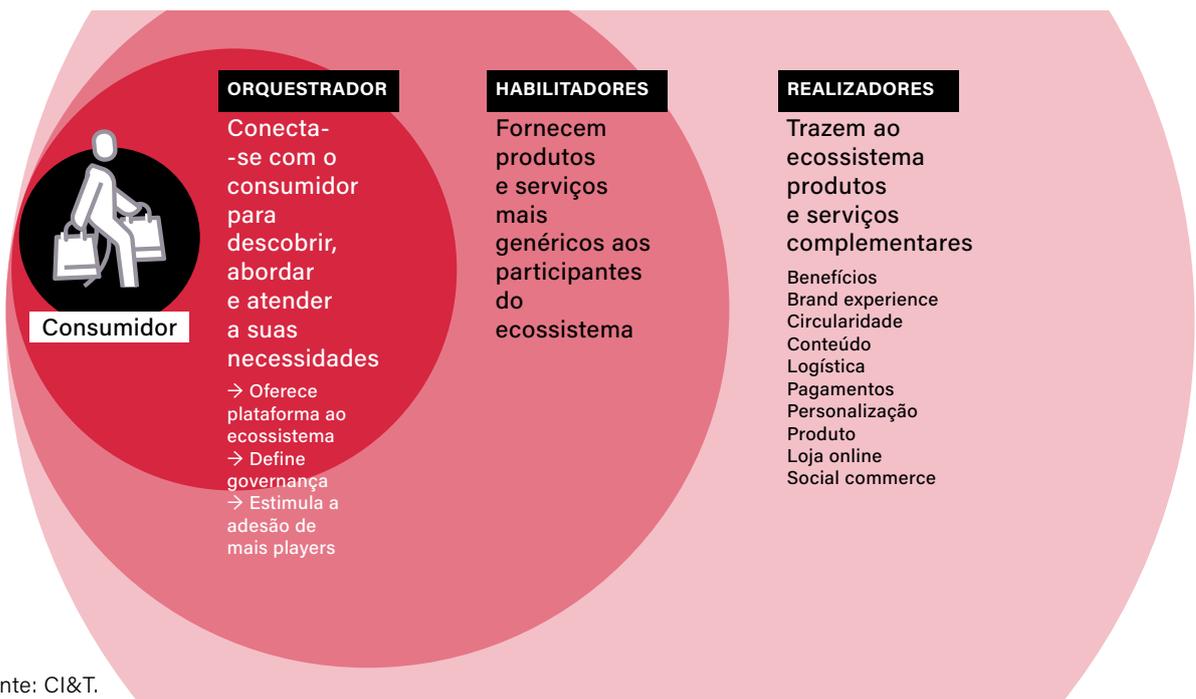
**A GRANDE TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO...**

Enquanto a distribuição e o marketing geravam muito valor 50 anos atrás, agora são os serviços de fulfillment que impactam mais



**... É VIABILIZADA POR ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS**

Três tipos de players formam os ecossistemas que atendem às necessidades do consumidor do varejo



Fonte: CI&T.

**CONTEXTO: OS 5 VETORES DA TRANSFORMAÇÃO**

Uma série de tendências vem fazendo com que a captura de valor deixe de acontecer tanto na distribuição e passe aos serviços de fulfillment. As principais são cinco:



Fonte: CI&T.

“Iniciamos 2022 com um cenário mais desafiador do que o ano passado. O aumento da inflação e dos juros afetou o poder de consumo das famílias e, conseqüentemente, a demanda e os custos para as empresas”, afirma Julia Rueff, diretora sênior de marketplace do Mercado Livre. “Neste cenário, acompanhamos e acreditamos no crescimento potencial da penetração no total de vendas do varejo, atingindo 14%, em 2021, e com projeção de 16% para este ano.”

No início da crise sanitária, em 2020, a CI&T produziu uma análise econométrica da evolução histórica do desemprego, da inflação e da renda das famílias no Brasil desde 2012 para gerar cenários de renda para o final de 2020. Todas as categorias de varejo monitoradas reportaram variação negativa. As empresas do setor, na maioria, confirmam esse cenário; o que escapa disso são as vendas no e-commerce de subcategorias que vêm sendo consideradas essenciais.

Renata Feltrin não considera o consumidor ainda pouco digital e não bancarizado um desafio, mas sim uma oportunidade. “Este é um segmento de mercado com grande potencial para o varejo, e sua inserção não só vai acontecer, como será acelerada”, prevê a executiva.

Rodrigo Fantinatti Teixeira, engenheiro de computação e diretor de negócios da CI&T, enfatiza um aspecto relevante da transformação digital do comércio que, em sua avaliação, ainda desafia as empresas, mesmo grandes grupos do setor: o mindset. Para ele, a corrida pela inovação criou a cultura do

**A corrida pela  
inovação criou a  
cultura do  
multicanal, então  
o cliente já tem a  
expectativa de  
que o varejo seja  
onipresente**

multicanal, mas não do omnicanal. “E o consumidor quer varejo onipresente”, aponta. “Isso significa estar presente na vida das pessoas com informação, marca, soluções de problemas. É preciso entender quem é o cliente e saber como entrar na vida dessa pessoa”, acrescenta. Para isso, diz o especialista, as empresas devem se perguntar: “como eu participo, com coisas minhas ou de parceiros, do dia a dia do consumidor?”

**Além de atualizar a infraestrutura tecnológica, as empresas precisam estruturar times humanos tech**

O desafio do varejo é, na verdade, criar um novo paradigma. É preciso atender ao desejo do cliente de ser “paparicado e compreendido”, mas combinar isso com o respeito à privacidade – uma exigência imposta pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) – e o uso inteligente do conhecimento acumulado sobre o cliente. “Sabemos que já tem tecnologia para isso, mas o desafio é construir o ecossistema”, diz Fantinatti. “É preciso dar um passo adiante no relacionamento com o cliente, pois o apelo das marcas caiu, há mais concorrência e inovação. Essa transição pode demorar, mas é o que precisa acontecer, e o risco é o varejo ser atropelado por eventos aceleradores de mudanças – como foi a pandemia, por exemplo.”

A adequação para uma mentalidade digital, com relacionamento “olho no olho”, envolve também recursos humanos: além de atualizar infraestrutura, trazendo tecnologia e inovação, é essencial estruturar times que conheçam, entendam e possam navegar pelo digital com propriedade e segurança. “É preciso uma equipe que entenda as novas tecnologias; não é uma questão apenas geracional, mas de cultura empresarial. Tem empresas que ainda veem tecnologia como custo”, alerta

Fantinatti. “É preciso ver a tecnologia como alavanca de crescimento e parte importante do negócio”.

Dos gargalos presentes nessa trajetória, o “mindset de dono, a mentalidade” representa 90% dos problemas, concorda Alisson Calgaroto, CTIO do Grupo Soma. “O mais importante é entender que a mudança está acontecendo e o que precisa ser feito. Isso tem interface com recursos humanos. É preciso ter equipe com mentalidade digital, conhecimento de tecnologia e do negócio. É difícil unir isso”, afirma. Segundo ele, o uso da tecnologia focada no negócio é o que agrega valor.

Nos últimos anos, essa transição vem sendo apontada como central por especialistas e até mesmo por executivos de diversos segmentos, mas ainda não foi concretizada em muitas empresas brasileiras. “É importante buscar referências fora do próprio mercado e entender aprendizados”, afirma o especialista da CI&T, mencionando o mercado financeiro – que pode ensinar sobre a aceleração do digital – e a indústria – que pode ensinar sobre logística.

Avançar nesse campo é decisivo para se apropriar e extrair de novas tecnologias todo o impacto positivo sobre os negócios. O uso de data analytics, inteligência artificial, machine learning e de outras linguagens já ocupa espaço relevante na estratégia de alguns grupos brasileiros, com grande potencial de expansão. O enraizamento delas exige tempo. “Tem empresas que ainda nem entendem e outras que estão se estruturando. Poucas estão tirando proveito”, comenta Rodrigo Fantinatti Teixeira. “Grandes grupos estão correndo atrás, mas os resultados não são palpáveis ainda. O desafio é estruturar o manejo de dados e aprender a usá-los. Não é um processo imediato e exige saber para o que a empresa quer aquele dado”.

## **COMO FAZER A NOVA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

### BUILDING BLOCKS PARA A NOVA TRANSFORMAÇÃO



#### **Experiência e Serviços**

As necessidades do consumidor vão além do produto. A forma de consumo e os serviços agregados integrados no ecossistema refletem em conveniência e são essenciais para a empresa virar destino.



#### **Físico + Digital**

A jornada do consumidor é integrada. A empresa precisa estar pronta para captar seu potencial onde for, para aumentar market share e recorrência.



#### **Social Commerce**

Gerar tráfego e dominar a própria audiência sem intermediação e altos investimentos em media paga é fundamental para vencer no digital.



#### **Pagamentos e Benefícios**

Construir relacionamento e engajamento passa por diminuir fricção e capturar dados no processo de pagamentos, além de garantir percepção de benefício do consumidor.



#### **Varejo Multimarca**

Integrar de modo real as marcas, oferecendo uma experiência diferenciada ao consumidor. Ter um processo genuinamente multimarca de ponta a ponta.



#### **Supply Chain e Logística**

Digitalizar a operação e garantir um fulfillment integrado à jornada de compra, otimizado e eficiente. Um varejo tecnológico precisa ser digital de ponta a ponta.

Fonte: CI&T.

A era digital está gerando diferentes ondas de embarque de tecnologia e de inovação como vetores do negócio. Isso faz com que as empresas precisem estruturar uma abordagem adequada de transformação digital para cada momento e para cada necessidade.

A CI&T estruturou essa transformação em seis building blocks (ou blocos construtivos) principais, como explica Renata Feltrin: experiência e serviços; físico + digital; social commerce; pagamentos e benefícios; varejo multimarca; e supply chain e logística. Isso significa que cada building block tem um tratamento específico em relação a dados, plataforma, estratégia e operação. Confira a seguir essas seis diretrizes de mudança.

Esses building blocks são as peças a mexer para obter duas linhas de mudanças específicas: geração da percepção do cliente de atendimento à moda antiga e prontidão para o consumidor futuro.

### **Uma volta aos velhos tempos?**

A era digital aprofundou a necessidade, exigência mesmo, do embarque continuado de tecnologia e inovação como vetor do negócio também no comércio. Mas estando no centro do processo, é o consumidor quem impõe paradigmas – os executivos ouvidos para este paper convergiram no diagnóstico que orienta a estratégia e o planejamento em curso entre os players do varejo: em um mercado cada vez mais disputado e pulverizado, é o relacionamento com o cliente que definirá o desempenho das empresas e marcas. Conhecer o cliente, antever seus desejos e necessidades, entregar com qualidade e rapidez e prestar serviços que tornem sua vida mais confortável é a receita para uma experiência de compra exitosa.

Em síntese, o consumidor quer se sentir conhecido por quem lhe oferece e vende produtos. É como uma volta aos velhos tempos, em que nossos pais ou avós entravam no pequeno comércio do bairro, eram tratados pelo nome, e o vendedor – muitas vezes o próprio dono do negócio – conhecia suas preferências e sabia exatamente o que lhes apresentar. Tal passado é o caminho para o futuro do comércio, e a

ponte entre o ontem e o amanhã será feita pela tecnologia, seja no design de produtos, seja no back-office, seja na inteligência de dados, seja na combinação eficiente de todos esses vetores. Esse movimento está em curso e vai enraizar ainda mais e mais rápido.

O consumidor tem um novo comportamento, compara a executiva da CI&T. “Na década de 1970, não importavam as posições dos players do varejo no mercado; o consumidor não enxergava tanta diferença de valor entre um e outro. Hoje, o consumidor enxerga valor, mas não o valor como distribuidor de produto; ele pode escolher de quem comprar, e o valor está em ter um relacionamento mais direto”, esclarece. Em outras palavras, “quando não é preciso ir a um shopping ou loja física para consumir, tem valor e vantagem competitiva o player que conhece e entende as necessidades do consumidor, e que provê serviços agregados como crédito, conveniência, entrega, meios de pagamento, conteúdo e informação”.

Feltrin desfaz uma confusão razoavelmente comum: as pessoas creem que o varejo é, ou deveria ser, omnichannel, mas não; omnichannel é o consumidor – o varejo simplesmente tem de se adaptar a ele. Faz diferença compreender que, na prática, o consumidor passa a ser quem define o ponto de venda e que a tendência é ele querer um número cada maior de pontos de vendas. “Terá mais espaço quem oferecer ao cliente uma jornada mais integrada, flexível e conveniente, na qual um ponto de venda físico pode ser um diferencial”, sentencia a executiva da CI&T. Assim, ela compartilha a mesma percepção de profissionais do setor de que as lojas físicas não vão acabar. As lojas físicas apenas mudarão de papel na cadeia de vendas; devem se tornar sobretudo um espaço de experiência de marca.

“Nesse contexto, a grande revolução será entender o consumidor: quem ele é, o que ele quer, o que ele compra, como deseja ser atendido. O varejista precisa rever as formas de vender e apropriar tecnologia para melhorar a experiência do consumidor”, sinaliza. *[Como já mostramos na figura da página 8, a CI&T, por exemplo, traduziu esse cenário em cinco vetores.]*

E como os varejistas enxergam o novo consumidor?

“A reivindicação do cliente é poder comprar o que quiser, onde quiser e receber da forma e no prazo que melhor o atendem. Essa mudança de perfil faz com que as empresas tenham de se adaptar e evoluir rapidamente para atender às expectativas”, afirma Jean Lessa, da Americanas S.A.

**“O varejo ainda tem grandes oportunidades de evolução quando falamos de transformação digital”**

“O consumidor está mais digital do que nunca e mais multicanal também; isso fica claro na especificidade do negócio farmácia”, concorda Fernando Varela, vice-presidente de transformação digital da Grupo Raia Drogasil (RD). Isso significa que, no dia a dia, o consumidor vem aumentando a recorrência de compra online sem deixar de lado a experiência física. Ele reconhece uma segunda mudança no consumidor. “A pandemia também parece ter mudado a percepção dos clientes com relação à importância da farmácia no ecossistema de saúde. Agora, essas lojas se configuraram como portos seguros e polos de atenção à saúde primária da população”, completa Varela. É o que ele qualifica como “nova farmácia” – um hub de saúde integral para a população. É o que faz a RD ser cada vez mais omnichannel.

“Dar cada vez mais opções de atendimento aos clientes é algo que já vinha ocorrendo antes da pandemia, mas, por causa dela e de todas as restrições, os clientes de fato viram valor nessa conveniência, ficaram cada vez mais conectados e exigiram que as empresas estejam prontas para atendê-los dessa forma também”, resume Andre Farber, CEO do Dafiti Group.

Rodrigo Fantinatti Teixeira, da CI&T, acredita que todas as facetas do novo consumidor sugerem o resgate do passado. “Antigamente, o varejo conhecia o cliente e seus gostos, sabia como tratá-lo. O cliente era individualizado, era a dona Fulana”, diz ele. “O varejo brasileiro está descobrindo que precisa voltar a essas raízes; que é aí que ele consegue competir com os grandes marketplaces – e que a tecnologia lhe permite fazer essa personalização em grande escala”, sinaliza.

De sua janela de observação e atuação, Renata Feltrin afirma que há, sim, players avançando na adequação a esse novo consumidor. Alguns movimentos são mais nítidos, como estes:

**Lojas como showrooms.** No segmento de moda e vestuário, a Amaro apostou no guide shop para oferecer uma nova experiência de compra para os clientes. As lojas conceito são um espaço para conhecer, experimentar e escolher produtos que são entregues na casa do cliente. Uma das maiores varejistas do País, o Magazine Luiza vem abrindo lojas menores, em que o cliente escolhe, testa e compra produtos, mas recebe em casa até dois dias depois.

**Lojas de menor porte.** A rede Centauro, conhecida por suas mega-lojas de produtos esportivos – e são cerca de 200 espalhadas pelo País –, desencadeou um piloto de lojas menores, em cidades pequenas, para alcançar um público novo e digitalizá-lo a partir dessas unidades.

**Pontos de retirada físicos.** O Mercado Livre, reconhecido pela presença digital e logística, passou a oferecer aos clientes a entrega em pontos de retirada, trazendo um consumidor que prefere buscar suas encomendas.

### **Prontidão para o futuro**

Acompanhar e, principalmente, responder à demanda do consumidor deste tempo digital exigirá de grupos e empresas do varejo, independentemente do porte e do nível de maturidade, novos investimentos em tecnologia e o aprofundamento de uma mentalidade empresarial que resgata a fórmula original da venda “olho no olho” no

relacionamento e aplica inovação para estar onde o consumidor quiser.

“O varejo ainda tem grandes oportunidades de evolução quando falamos de transformação digital. Há muitas mudanças para fazer”, analisa a executiva da CI&T. “De forma geral, as empresas estão sentadas em um legado, com sistemas tradicionais de back-office de loja, por exemplo, e é grande a necessidade de elevar o patamar de investimento em tecnologia.” Ela mapeia os focos de ação, aspectos que transitam entre gargalos e oportunidades, dependendo do manejo:

- **Arquitetura e tecnologia de plataforma.**
- **Logística inteligente.**
- **E-commerce.**
- **Estoque.**
- **Captura, análise, uso e segurança de dados.**

Em sua percepção, os principais desafios estão em dois lugares:

- Nos sistemas back-office, que precisam migrar de uma arquitetura monolítica para plataformas escaláveis, apropriadas para a formação de ecossistemas e que usem tecnologia que facilite esse modelo.
- Na estruturação de uma arquitetura de dados robusta, modelada para capturar, armazenar de forma estruturada e fazer a leitura inteligente de dados.

“Os próximos dois a três anos serão de mudanças exponenciais no comércio, e o varejista de hoje tem mais clareza de que precisa começar

**“A pergunta para o back-office é como fazer o pedido chegar à fábrica ou ao fornecedor com mais eficiência”**

agora para colher resultados adiante”, diz a especialista em soluções digitais. Para ela, será necessário fazer apostas e mudar a pauta de investimento das empresas: até aqui, o dinheiro muitas vezes tem estado em outro lugar que não o da tecnologia, sendo que “é a tecnologia que estabelece o relacionamento direto com o consumidor”.

Rodrigo Fantinatti destaca os desafios que surgem para o back-office das empresas; não bastará mais ter um site e um app, embora estes continuem importantes. “A pergunta para o back-office responder é como fazer o pedido chegar ao fornecedor com mais eficiência”, diz o especialista.

Para ele, o grande investimento das empresas deve ser em uma plataforma tecnológica que integre todos os elos da cadeia produtiva: produção e venda (app, site, WhatsApp, plataforma, marketplace etc). O investimento em logística reversa também é essencial.

### **LIÇÕES INSPIRADORAS**

que começa a ser tomado por várias organizações. A seguir, relatamos os principais movimentos de empresas de diferentes setores: Aramis , Dafiti, Nestlé Brasil, Grupo Martins, Mercado Livre, Grupo Soma, Grupo Raia Drogasil – RD, Americanas S.A. e Fast Shop.

#### **ARAMIS**

##### **Um olho na tecnologia e outro na China**

Em 2014, Richard Stad tinha 29 anos. Formado em administração de empresas e marketing, assumiu um dos maiores desafios de sua carreira profissional: o comando da Aramis , marca de vestuário masculino criada por seu pai, o empresário francês Henri Stad, em 1995.

A trajetória do herdeiro na companhia começara sete anos antes, quando entrou com carta branca para engendrar a estratégia de expansão da empresa. Começou na área de estoque, concentrando-se em dobrar roupas, percorreu outros departamentos – incluído o de marketing – até que alcançou o posto mais alto.

Hoje, Stad concentra-se na estratégia de aprofundar a digitalização e o relacionamento próximo com o cliente, na busca por resultados, relevância e competitividade, tanto no mercado nacional atual como para enfrentar potenciais novos entrantes, como

players chineses. O CEO sabe que o digital, e tudo o que este carrega consigo, é decisivo para alcançar tais objetivos. “Está claro que o consumidor será cada vez mais exigente na relação com as marcas; ele tem mais maturidade. E cabe a cada marca acompanhá-lo, estabelecendo sua personalidade, sendo humana, tendo um diálogo”, avalia.

A empresa, que tem lojas próprias e das franquias, vai inaugurar sua loja de número 100 em 2022. Também está em mais de 900 multimarcas pelo País. Mas, em um país de dimensões continentais como o Brasil, não há como ela alcançar todos os consumidores potenciais; daí o protagonismo do marketplace da empresa, nascido em novembro de 2021. Ele amplia o alcance da marca, não importa qual seja a porta de entrada – o app, o site ou outro canal digital. “O diferencial é combinar capilaridade com acessibilidade e serviço”, diz Stad, que usou a gigante Nike como inspiração. “Sabemos que o desafio é descobrir como dialogar com o consumidor, integrar os canais e evoluir rápido no serviço entregue pelo marketplace”, comenta Stad. “E que é preciso ter inteligência de dados para dar potência aos diversos canais.”

Tudo isso exige inovação contínua? A Aramis tem uma reunião semanal, envolvendo várias áreas, cujo nome traduz tal esforço: “Novidades”. Nela, a equipe dissecou a operação, discutindo desde o design dos produtos até o posicionamento da marca, e questões mais “filosóficas”, como o que ela representa para o mercado e o que

**O marketplace foi lançado em 2021; ele amplia o alcance da empresa e cria capilaridade em todo o Brasil**

significaria sua não existência – questões pertinentes quando o consumidor busca se identificar com as empresas das quais compra, como ocorre com o consumidor atual.

A valorização dos canais físicos – com rebranding, reformas físicas e maior integração com o digital – é muito importante na estratégia da Aramis, uma vez que são espaços importantes na conquista e experiência do consumidor. “O segredo dos canais físicos de agora é integrá-los com o digital: o cliente omnichannel tem uma frequência de três a quatro vezes em um único canal. Nossa estratégia é dar acesso a qualquer canal e integrar”, revela Stad. A Aramis reformou três lojas em 2021 com essa premissa e planeja modificar outras sete em 2022.

Valorizar os canais físicos inclui tanto digitalizá-los como valorizar o time de loja, especialmente o vendedor. Para o CEO, os vendedores são elos importantes na conexão; a tecnologia não conecta tudo. Para realizar todo o potencial desses profissionais, a empresa ajustou ferramentas tecnológicas e apostou numa transição cultural interna. “O uso da tecnologia exige uma transformação cultural que vem antes da transformação digital”, explica. Houve investimentos em mudanças de vários tipos, do processo de recrutamento e seleção às ferramentas de engajamento.

Embora o [aramis.com.br](http://aramis.com.br) tenha nascido no final de 2021, a empresa já vinha ganhando uma cultura mais horizontal antes da pandemia, focada na entrega de projetos, na mentalidade de teste e na velocidade. “Na pandemia, inclusive, preparamos o home office em uma semana”, diz o empresário.

Porém veio o coronavírus e acelerou a transformação da empresa. Seu back-office foi reforçado, por exemplo, para ancorar as respostas

### ARAMIS

**Modo de mudar:** estabelecer a personalidade da marca, dialogar com o cliente, atender a sua expectativa de uma marca humana.

**Iniciativas:** reunião semanal de “Novidades”; investimento de back-office, com contratação de pessoas; lançamento do marketplace.

**Diferenciais tech:** plataforma digital; dados.

**Takeaway:** equilibrar estrutura e agilidade; focar/digitalizar o vendedor de loja.

aos desafios trazidos pela crise sanitária. Foram contratadas 40 pessoas – um crescimento de 30% da base de funcionários – para dar suporte à evolução puxada pela digitalização. “O real desafio foi, e tem sido, equilibrar a estrutura com a inovação”, pontua Stad. Então, sua tática foi reorganizar e integrar as áreas para dar mais robustez à operação e, ao mesmo tempo, ter agilidade para manter a velocidade das coleções ajustada. “Combinamos agilidade e integração”.

O resultado é que o marketplace da marca foi desenvolvido em 60 dias, o que é apontado pelo CEO como um case marcante na operação da empresa. E os dados que vêm com ele têm status importante. “Dados são essenciais para o movimento de nossa marca; o consumidor masculino está evoluindo rápido”, avalia Richard Stad, acrescentando que a marca está rejuvenescendo. No momento em que você lê esta investigação, a Aramis está testando, em várias áreas da empresa, uma nova ferramenta de inteligência de dados para um plano de sortimento.

### **DAFITI GROUP**

#### **Inteligência de dados e robôs**

O engenheiro químico Andre Farber assumiu a liderança do Dafiti Group em meados de 2021 com a missão de desencadear um novo ciclo de avanços em uma empresa que se define como uma “fashiontech”. O grupo quer aproveitar as oportunidades de crescimento abertas pela aceleração do e-commerce no Brasil e o surgimento de uma nova população de clientes digitais, público trazido pela pandemia e que deve seguir consumindo nesse canal no pós-covid.

O modo de fazer isso está bem definido: consiste em construir uma experiência excelente para seus públicos-alvo e acompanhar com agilidade suas mudanças e demandas. “Nossa missão é revolucionar a moda com uma experiência maravilhosa, inspiradora e democrática para nossos clientes. Para que isso aconteça, estamos em contato constante com nossos clientes e parceiros, avaliando o tempo todo o que pode ser melhorado em nossa plataforma”, afirma Farber. Contato constante é um sinônimo também de dados e inteligência. Tanto que o propósito do Dafiti Group é “revolucionar o mercado da moda com inteligência”.

Pode soar estranho falar em transformação digital de uma nativa digital

– a empresa nasceu, em 2011, dentro da internet brasileira e, como boa startup, está se internacionalizando para outros mercados sul-americanos –, mas numa economia digital a transformação nunca termina, algo que estamos aprendendo na prática. No Dafiti Group, o consumidor já estava no centro da estratégia, mas, recentemente, a empresa criou uma nova estrutura para potencializar seu atendimento: a área de “strategy & customer obsession”, cuja tarefa é melhorar cada vez

mais a experiência dos clientes na plataforma. Isso significa, segundo o CEO, articular o melhor sortimento de produtos (em retail e marketplace) para oferecer as melhores marcas, preço competitivo e variedade.

Essa estratégia tem nas tecnologias suas maiores aliadas: o Dafiti Group mantém um time com mais de 350 pessoas focadas no desenvolvimento das diversas plataformas digitais que compõem as jornadas mais críticas do consumidor, buscando respostas que permitam à empresa se destacar no quesito experiência. “Nosso ecossistema inicia-se pelos canais web e mobile, com a proposta de mostrar os produtos certos a nossos clientes de maneira personalizada”, afirma Andre Farber. O executivo do grupo informa que a empresa opera tanto com sistemas proprietários, desenvolvidos internamente, como com outros buscados fora. “Nossa estratégia é sempre focar nossa força interna naquilo que nós conseguimos gerar de diferencial e, no que for tecnologia mais comoditizada, fazer parcerias”, diz Farber. O grupo faz alinhamento tecnológico com os parceiros de forma a garantir os requisitos de segurança e performance, para minimizar riscos no manejo de dados – ao lado de preço competitivo, segurança é uma prioridade em todas as jornadas, desenvolvidas interna ou externamente.

### DAFITI GROUP

**Modo de mudar:** revolucionar o mercado da moda com inteligência (tech e dados).

**Iniciativas:** estrutura de atendimento “strategy and customer obsession”; CD automatizado; logística reversa.

**Diferenciais tech:** time de 350 desenvolvedores internos combinado com contratação também de externos; estudos sobre tendências futuras.

**Takeaway:** fazer a experiência ser maravilhosa, inspiradora e democrática.

Outra mudança recente foi na logística com tecnologia embarcada. “Em 2021, inauguramos o centro de distribuição mais moderno da América Latina, operado por 300 robôs controlados por inteligência artificial (IA), que não só otimiza o espaço e as rotas que o produto percorre dentro da Dafiti, como permite integração e retroalimentação de dados em diversas outras partes da jornada de compras”, comenta Farber.

Trata-se da maior solução de autostore do mundo atualmente, segundo a empresa, com cerca de 450 mil caixas de armazenagem: os robôs rodam 24 horas por dia, sete dias por semana. Graças a isso, mais de 4 mil itens são separados por hora, e o tempo total de separação dos produtos caiu, em média, de 24 horas para 2 horas. O Leap – um salto para o futuro, como foi batizado o centro de distribuição – fica na região de Extrema (MG), com mais de 60 mil metros quadrados de área construída, o equivalente a mais de sete campos oficiais de futebol. A estrutura conta com 70 docas por onde passam mais de cem caminhões por dia.

A busca de uma experiência cada vez mais personalizada e descomplicada gera outras mudanças – por exemplo, na devolução. “Processamos uma quantidade muito grande de informações para acertar o gosto de nossos clientes em nossas recomendações. Mas, como nem sempre acertamos, temos de fazer com que possam trocar ou devolver com a maior comodidade”, diz Farber. Hoje, a logística reversa da empresa pode incluir ir à casa do cliente buscar a mercadoria.

E mais mudanças estão no horizonte.

Uma das preocupações do Dafiti Group é eliminar a “fricção na compra”, qualquer que seja, e uma das principais é representada pela falta do toque e da experimentação dos produtos online. “Muita pesquisa sobre isso vem sendo feita em nossas áreas, como o uso de realidade virtual, de provedores virtuais”, conta.



**O novo centro de distribuição do Dafiti Group em Extrema tem a maior solução de automação da região Latam**

Para Farber, as mudanças são respostas a consumidores cada vez mais criteriosos e a um ambiente de concorrência pulverizada. “Os clientes estão tendo mais contato com tecnologia e é natural que sua expectativa seja alta em tudo. Além disso, o mercado e a concorrência também exigem inovação e sofisticação para atrair a atenção dos consumidores”, explica o CEO do Dafiti Group.

Não é a primeira vez que o Farber faz tantas transformações. Entre suas credenciais estão 11 anos no Grupo Boticário, onde atuou com transformação digital e com transição para um negócio multicanal.

### **NESTLÉ BRASIL**

#### **E-commerce B2B, apoio ao varejo omnichannel e data lab**

“Vivemos cinco anos em um.”

Essa é a síntese que Tiago Batitucci, head de e-commerce da Nestlé, faz dos esforços dessa empresa industrial para se apropriar de tecnologia, acelerar a consolidação de seu e-commerce e enfrentar os desafios impostos pela pandemia de covid-19 no Brasil em 2020 e também em 2021. “Tudo evoluiu muito durante esse período, desde o desenvolvimento de competências internas à ampliação de investimentos; não fomos exceção em relação ao mercado mundial”, afirma o executivo.

Segundo ele, a crise sanitária tornou o digital, que já vinha em primeiro plano na estratégia corporativa, ainda mais importante, tanto para o atendimento ao varejista e a outros parceiros como para manter e ampliar a presença da marca em marketplaces.

“O atendimento digital ao B2B foi um de nossos grandes focos. Tivemos de encontrar uma solução para o abastecimento do varejista, que precisava de um canal para realizar os pedidos, uma vez que a mobilidade física foi afetada. Assim, a plataforma de e-commerce B2B foi fortificada para atender aos anseios do varejo”, conta o executivo.

Batitucci explica que o varejo físico foi, com a expansão de seu comércio online, também um vetor da ampliação digital da Nestlé. “Apoiamos, de diversas formas, as redes varejistas que tenham esse tipo de venda multicanal; o e-commerce é uma prioridade mundial da Nestlé, e nosso foco é a omnicanalidade.” Apoiamos, de diversas formas, as redes

varejistas que tenham esse tipo de venda multicanal”, comenta. O apoio é uma operação que envolve análise de desempenho – com indicadores-chave de desempenho (KPIs, na sigla em inglês) das modalidades física e digital; e o suporte de um time dedicado de especialistas da Nestlé que leva conhecimento, ativa calendários e acelera as competências dos varejistas.

O estímulo à omnicanalidade do varejo tradicional se dá ainda pela estratégia de digitalização do pequeno e médio varejo. “Esse segmento está crescendo exponencialmente desde o ano passado, ajudando, dessa forma, a fortalecer o ecossistema”, conta Batitucci. A estratégia é materializada por duas plataformas que a empresa desenvolveu: Nestlé Até Você e Mercado Até Você. Na primeira, os parceiros acessam todo o portfólio da companhia, com uma série de vantagens e descontos; e também lhes é oferecida uma consultoria especial da rede de distribuidores. A segunda é uma plataforma gratuita para que os pequenos e médios possam montar suas lojas online, com suporte técnico e orientação.

Um esforço similar ao feito no segmento B2B pode ser observado no B2C, com inserção da marca em marketplaces por meio de lojas próprias – sob a bandeira Empório Nestlé –, que vendem mais de 1.500 tipos de produtos da empresa e de parceiras. Segundo o executivo, os achados são compartilhados com os varejistas, para estimular o crescimento destes – e do ecossistema.

A Nestlé entendeu a importância do manejo de dados para melhorar o relacionamento com o consumidor e cultivar a relevância da marca em um mercado tão disputado como é o da alimentação. “Temos o e-commerce e a venda direta [online] como principais laboratórios de dados da Nestlé”, diz Batitucci. “Com o e-commerce, conseguimos mapear a jornada do

### NESTLÉ BRASIL

**Modo de mudar:** ser forte em e-commerce e ajudar o cliente B2B a ser omnichannel.

**Iniciativas:** plataforma de e-commerce B2B fortalecida; suporte de especialistas ao varejo omnicanal e à digitalização de PMEs; maior inserção em marketplaces (Empório Nestlé).

**Diferenciais tech:** plataformas e analytics (data lab).

**Takeaway:** usar dados do e-commerce para oferecer experiências personalizadas.

**“Com o e-commerce, conseguimos mapear a jornada do consumidor de modo mais completo”**

consumidor de modo mais completo”, atesta o executivo. Um data lab é vital nesse processo, pois ajuda a ter uma visão 360 graus do consumidor, o que permite também oferecer experiências mais personalizadas.

Segundo o executivo da Nestlé, a inteligência de dados permite aferir, por exemplo, quando a jornada de compra se inicia em uma loja física e migra para o site, ou vice-versa; se há maior uso do serviço de click-and-collect; ou

se é necessário tornar a entrega mais rápida. A maior parte dos dados capturados pela empresa vem dos e-commerces de parceiros, que também hospedam testes A/B e testes de portfólio, lançamentos e retroalimentação da companhia.

Apostando no potencial de crescimento continuado do e-commerce, a Nestlé, que já atua na modalidade fulfillment com empresas como Amazon, Via e Magalu, continua fazendo crescer sua rede de parceiros. Recentemente uniu forças com o Mercado Livre na modalidade fulfillment, operando em mais de 1.200 municípios no Brasil e tendo acesso aos mais de 70 milhões de usuários ativos que o Meli tem. E está expandindo a parceria com a Shopee, aproveitando, inclusive, a presença da companhia nas redes sociais mais populares, como TikTok e Instagram, para ampliar o público da Nestlé.

Embora os esforços que vêm sendo feitos nas várias frentes do e-commerce sejam enormes, ainda há bastante por fazer para enraizar o e-commerce e gerar resultados positivos com ele. Segundo Batitucci, isso passa por equacionar desafios colocados em outros elos da cadeia produtiva, especialmente a integração do back-office e o uso da tecnologia para ajudar o consumidor. “O principal desafio hoje é a operação em si e o que está por trás de toda a tecnologia. Nessa jornada, precisamos considerar a conectividade, o tipo de plataforma que é utilizada e

as competências do time. E garantir que tudo tenha sempre foco no consumidor. Sem garantir essas questões, a operação começa a apresentar uma série de gargalos que podem derrubá-la”, aponta ele.

A Nestlé é a empresa líder mundial nos segmentos de alimentos e bebidas, presente em 190 países, com um portfólio recheado por mais de 2 mil marcas para todas as faixas etárias e diferentes necessidades de consumo. Mesmo com esse domínio do mercado, ela é uma das que tem se mobilizado nesta segunda onda de transformação digital do varejo, como vemos aqui. E já há os primeiros resultados: ao informar seus resultados em 2021, a Nestlé anunciou um crescimento de 15,1% no e-commerce, canal que respondeu por 14,3% das vendas totais do grupo – e um crescimento orgânico de 6,4% das vendas no varejo. O crescimento do faturamento total do Brasil foi 4,8% no Brasil para 2,925 bilhões de francos suíços (o equivalente a US\$ 3,15 bilhões).

### **GRUPO MARTINS**

#### **Atacado distribuidor marketplace data-driven**

As dores e os desafios que mobilizam os players do varejo estão, assim como as oportunidades, no centro da mesa de expoentes do atacado distribuidor também. O Grupo Martins – ou Sistema Martins, como eles preferem se posicionar – iniciou sua aceleração digital em 2017 e vem mantendo o ritmo de lá para cá. Tendo o cliente no centro da estratégia, o enraizamento do digital na companhia ganhou relevância em uma equação que precisou levar em conta, por exemplo, as condições instáveis de operação em um Brasil marcado por infraestrutura logística de péssima qualidade e conservação. Para quem precisa entregar produtos com eficiência e preço competitivo em todo o País, até a última milha, esse não é um ambiente amigável.

A aceleração digital começou em 2017, mas a transformação começou bem antes. Líder no segmento atacadista e distribuidor nacional com mais de 60 anos de atuação, o grupo primeiro criou os contornos de um sistema (ecossistema, mais claramente), ao apostar em soluções para minimizar as dores de seus clientes – os pequenos e médios varejistas espalhados por todos os cantos do País. O Sistema Martins opera com os vetores capacitação, soluções financeiras e franquia:

- **Universidade Martins do Varejo.** Focada na capacitação de empresas do setor, foi criada em 1988 e já executou mais de 40 mil projetos de modernização de loja, treinou e capacitou mais de 360 mil profissionais de varejo. A jornada envolve serviços para os lojistas, como fachadas, layout interno, iluminação de pontos de venda físicos; treinamento e capacitação de equipes; plataforma digital com grade de conteúdo focada em soluções para o varejo.

- **Rede Smart Supermercados.** Foi criada em 2000 para dar competitividade ao pequeno e médio supermercadista. Já é considerada a segunda maior franquia brasileira e o quinto maior supermercado do País em faturamento – são R\$ 7 bilhões por ano, tem mais de 650 lojas espalhadas por 21 estados. Atende mais de 700 mil consumidores por dia. Atua no nicho “supermercado de bairro”.

- **Tribanco.** É o braço financeiro do grupo há mais de 30 anos. Oferece ao varejista soluções financeiras: crédito, meios de pagamento e seguros, com foco no aumento das vendas e da base de clientes. O banco tem 35 mil clientes ativos.

A transformação já vem ocorrendo faz tempo, portanto – em 2001, por exemplo, o Martins lançava sua loja B2C online eFácil. “A transformação digital iniciada em 2017 foi uma reação ao fato de que o comércio B2B não podia mais ser apenas offline. Era preciso ter uma plataforma de e-commerce para oferecer produtos”, lembra Rubens Martins, CEO do grupo. “Percebemos uma mudança profunda de comportamento do consumidor, e a transformação digital é a resposta”, completa Nilton Mayrink, que ocupa as funções de CIO e CDO do grupo. Em 2018, conta Martins, foi feito um novo planejamento

### GRUPO MARTINS

**Modo de mudar:** passar de uma empresa orientada por projetos, alto giro e baixa margem de lucro a uma ancorada em solução, com testagem e resposta rápidas.

**Iniciativas:** áreas de ativação entre pessoas, tecnologias e processos tocadas por tribos; alavancagem do Sistema.

**Diferenciais tech:** plataformas e data labs.

**Takeaways:** dar caráter contínuo à mudança e a atuar de fora para dentro.

estratégico redesenhando seu posicionamento: decidiram manter-se como atacadistas, focados nos clientes indústria e pequeno varejo e operando em cidades brasileiras pequenas; agregar valor à marca com a oferta de curadoria de produtos, crédito, entrega e pós-venda; e alavancar os nichos de atuação do Sistema. Em 2019, isso começou a se materializar com o nascimento do e-commerce B2B [martins.com.br](http://martins.com.br), já com 200 mil varejistas e com o objetivo de alcançar 1 milhão.

O plano cobria o período 2020-2025 e colocava o cliente ostensivamente no centro do negócio, o que significava um compromisso com ouvir e entender suas dores, e lhe trazer respostas e uma mudança de mentalidade empresarial que tiraria o Grupo Martins do espaço de uma empresa orientada por projetos, alto giro e baixa margem de lucro para uma empresa ancorada em solução, com testagem e velocidade de resposta. “Aprendemos a assumir o erro como parte do processo para criar novas metodologias e respostas, com mais velocidade”, diz o CIO. Essa nova mentalidade se baseou nos seguintes paradigmas:

- **Diversidade.** O grupo vem absorvendo perfis cada vez mais diversos em suas equipes, para trazer conhecimentos, experiências e visões diferentes para construir soluções mais aderentes às demandas dos clientes.

- **Foco no cliente.** A tática é olhar para o cliente de fora para dentro, buscando resposta para a pergunta “o que ele quer comprar?”. Isso ancora a operação do marketplace e tem levado o grupo a segmentos nos quais não operava antes – por exemplo, o de produtos perecíveis.

- **Foco na solução de problemas.** A ordem passou a ser criar produtos e sistemas embarcando inovação para vender mais e melhor. O entendimento é que o ecossistema do comércio tornou-se “incerto” e a “fronteira de concorrência, mais diluída”.

- **O ótimo é inimigo do bom.** O grupo se apropriou de quatro vetores (típicos do Vale do Silício) para tirar do papel o estabelecido no planejamento estratégico: pensar grande, testar pequeno, aprender rápido e escalar. Isso significa encurtar as ações: projetos que antes exigiam três anos para serem executados ganharam horizontes de 15 a 30 dias.

“Toda essa mudança não é simples de fazer. É preciso convencimento, num processo de abrir os olhos e buscar apoios, mostrar a

utilidade do processo para engajar”, diz Rubens Martins. “Envolve toda a empresa: começamos pelo projeto de vendas digitais, mas é como um novelo que vai se desenrolando”, endossa Mayrink. O mais difícil? Talvez seja construir esse futuro mais digital e, ao mesmo tempo, entregar o presente com quali-

dade. “Esse movimento é amplo; o que nos ajuda é que o digital é uma agenda pautada pelo cliente, está à mesa de todos”, acrescenta Martins, destacando que o registro de resultados positivos também ajuda no engajamento da equipe com as mudanças.

A transformação digital do Grupo Martins se distribui entre pessoas, processos e tecnologia, traduzida em frentes de ativação por suas respectivas tribos ágeis. Hoje 50 tribos atendem a dez áreas de ativação – da logística, ao marketing, à inteligência de dados. “Essa orquestração é o que permite gerar inovação e uma mudança de cultura”, justifica Mayrink. A tecnologia, diz o executivo, é ferramenta para que tudo funcione e os objetivos sejam alcançados.

E o que acontece, nessa transformação digital, com os pontos de venda físicos com que o Martins há tantos anos trabalha? Rubens Martins os vê assumindo espaço como curadores de produtos – mais que locais de consumo, têm reforçada a função de vitrine e ponto de contato do cliente com produtos e marcas. “O varejo precisa estar preparado para ter lojas on e offline.” E o Martins estará pronto para fornecer às duas.

Já quando o CEO do Grupo olha especificamente para as lojas físicas do segmento de supermercados, ele vê como tendência o aumento da prestação de serviços, pelo recebimento de encomendas, e a abertura de novos nichos, como a oferta de serviços de limpeza. Em sua visão,

**“Encurtamos as ações. Projetos que antes exigiam três anos de execução hoje levam de 15 a 30 dias”**

mais que vender produtos, os supermercados poderão executar serviços que garantam comodidade ao cliente.

Convencido de que a mudança será um processo contínuo, Mayrink diz que a organização caminha para tornar-se uma empresa data-driven, apostando cada vez mais no pleno manejo de dados para orientar a mudança contínua do negócio. “O big data está sendo introjetado no processo. Aqui é cada vez mais dado e menos palpite”, brinca ele, que também é head do data lab (a área de analytics) do grupo. “Essa é a maneira e o meio de tomarmos decisões mais fundamentadas e construir uma relação ainda mais assertiva com clientes e fornecedores. Também reduz custos e atritos no processo”, complementa Rubens Martins.

### **MERCADO LIVRE**

#### **Excelência na palma das mãos**

Do molho de tomate à geladeira na mesma plataforma. Essa pode ser uma das sínteses sobre o que o consumidor encontra, e compra, no Mercado Livre, empresa que nasceu na Argentina como marketplace digital em 1999 e tornou-se uma das companhias com maior valor de mercado no Brasil e na América Latina em 2020. Com DNA de nativa deste mundo, a empresa declara ter se preparado, nos anos anteriores à pandemia, para a expectativa de um crescimento significativo do comércio digital no País, e que isso os fez responder bem aos movimentos consumidor brasileiro. “O e-commerce entrou de vez na rotina dos brasileiros, e mesmo os consumidores que já compravam online aumentaram suas compras”, diz Julia Rueff, diretora sênior de marketplace da empresa. Preparar-se significa, entre outras coisas, oferecer mais marcas reconhecidas em todas as categorias.

Um dos movimentos do consumidor, avalia Rueff, foi o aprofundamento do uso do smartphone: atualmente as vendas do Mercado Livre são feitas principalmente no telefone celular – tanto pelo aplicativo quanto acessando o site. Um em cada três usuários de celulares no Brasil tem o app do Mercado Livre instalado e houve um crescimento de 272% nas vendas via smartphone entre março de 2021 e de 2022.

Em um ambiente em que é possível combinar tanta variedade na oferta de produtos à entrega rápida, o consumidor brasileiro tem se mostrado mais exigente, reforçando para os players do setor o desafio de entregar uma jornada de compra sem gargalos. “Comodidade e conveniência mudam a forma de o consumidor comprar. O desafio é avançarmos ainda mais, e sempre, no oferecimento de uma boa experiência em todas as etapas do processo de compra, desde a compra efetivamente, no site ou aplicativo, passando pela entrega rápida e a satisfação com o produto em si”, acrescenta a executiva.

Apostando que a tecnologia alavanca a relação entre consumidores e marcas, a empresa adotou a inteligência artificial como importante aliada estratégica para construir uma melhor jornada de compra e experiência do cliente no e-commerce, seja pelo aplicativo ou site do Mercado Livre. “A tendência é sempre uma convergência de atendimento, múltiplos canais, sempre interligados e eficientes para oferecer a melhor experiência para o consumidor”, sinaliza a diretora.

Nessa esteira tecnológica, a empresa está desenvolvendo uma série de novos projetos ancorados no machine learning, para consumidores e marcas, a fim de qualificar a experiência do usuário, fortalecer o negócio e reforçar sua missão na democratização do acesso ao comércio e ao crédito. “Perseguimos a excelência na jornada de compra e na venda e, para isso, investimos em tecnologia e inovação diariamente”, comenta Rueff.

Independentemente de pandemia, o comércio digital vai crescer ainda mais nos próximos anos, nos cálculos do Mercado Livre, e a empresa segue preparando terreno para crescer junto. Como o Meli

### MERCADO LIVRE

**Modo de mudar:** democratizar o e-commerce e oferecer a melhor experiência.

**Iniciativas:** mais e mais CDs fulfillment; projetos machine learning para melhorar a experiência; tecnologias para outros e-commerces; treinar pequenas e microempresas.

**Diferenciais tech:** inteligência artificial e grande equipe de desenvolvedores.

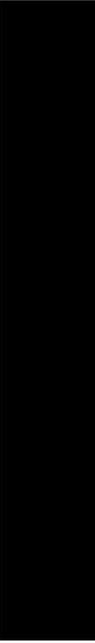
**Takeaways:** entender que o smartphone é cada vez mais usado e que cliente exige mais.

está entre os líderes em tecnologia para e-commerce e para serviços financeiros na América Latina, segundo a executiva, e em logística, ele tende a crescer também com o crescimento dos concorrentes. E está se preparando: em março de 2022, foi anunciada a inauguração de quatro novos centros de distribuição (CDs) no estado de São

Paulo, aumentando a infraestrutura logística da empresa para um total de 1.029 quilômetros quadrados (o que equivale a 144 mil campos de futebol).

Uma rede de 12 CDs atende à operação de fulfillment, em que o Mercado Livre é responsável por todo o processo logístico. “Conseguimos fazer as entregas no mesmo dia para as 50 cidades cujos CEPs cobrem 20% das vendas. Em até um dia para 2,1 mil cidades, alcançando 75% das entregas, e em até dois dias para 4,7 mil cidades do Brasil, cobrindo 90% das entregas”, esclarece Julia Rueff. A empresa, adianta ela, quer expandir a abrangência das entregas expressas e mergulhar para além dos grandes centros.

Para garantir relevância e share de mercado no e-commerce, o Mercado Livre cuida para manter fluido um ecossistema abrangente – e seus parceiros são um dos focos principais. O objetivo é garantir uma experiência de compra positiva para o consumidor independentemente do tamanho e perfil do vendedor. Com uma base com mais de 11 milhões de vendedores, agregando de gigantes aos muito pequenos, a empresa criou uma cesta de serviços focada no pequeno empreendedor, com soluções para qualificar o negócio e garantir que seus clientes fiquem satisfeitos:



**Foi lançado em 2021 um programa grátis de capacitação, o “Se Joga no Online”, para parceiros micro e pequenas empresas**

**Mercado Livre:** plataforma de comércio eletrônico de compra e venda, que milhões de usuários acessam diariamente e que oferece diversas opções de anúncios para otimizar os negócios, além de diferentes formas de pagamento e entregas.

**Mercado Pago:** solução de pagamento para todos os indivíduos ou empresas que vendem produtos online, com diversas opções de meios de pagamento e financiamento.

**Mercado Envios:** solução logística que ajuda a aprimorar o envio de produtos, para que os vendedores cumpram os prazos de entrega, possibilitando autonomia no gerenciamento e rastreamento dos envios.

**Mercado Shops:** plataforma de vendas na qual o vendedor pode ter a própria loja virtual em um clique e com o próprio domínio na web.

**Mercado Ads:** solução que permite aos vendedores promover os produtos por meio do Product Ads para obter maior visibilidade dentro da plataforma, atrair novos clientes e aumentar as vendas.

**Mercado Livre Classificados:** anúncios em que os vendedores podem anunciar veículos, imóveis e serviços. Os classificados recebem um tratamento diferenciado em relação à venda de outros produtos.

**Mercado Crédito:** plataforma de crédito do Mercado Pago, que fornece créditos e soluções financeiras para usuários que vendem na plataforma do Mercado Livre. O dinheiro do crédito pode ser usado como quiser: aumentar o estoque, comprar maquinário ou expandir suas instalações físicas.

Além disso, em 2021 foi lançado um programa gratuito de treinamento e capacitação para parceiros micro e pequenas empresas de todo o Brasil, o “Se Joga no Online”. Desenvolvido em parceria com o Sebrae, percorre todas as camadas do comércio digital.

Em 2022, o Mercado Livre planeja avançar na formação de um ecossistema de vendas ainda mais abrangente e completo ao simplificar a jornada de compra e aumentar a fidelização de seus clientes. De olho na geração de consumidores em formação, a empresa vai fortalecer os serviços de conteúdo e entretenimento digital, abrindo pacotes de benefícios de muitas plataformas de e-commerce e aplicativos voltados ao B2C, expandindo o programa de fidelização Mercado Pontos.

“Desde o ano passado, temos o Mercado Livre Live. Estamos abrindo um caminho para gerar conexão com a próxima geração de online shoppers e construir uma verdadeira experiência social para esses compradores, na qual o conteúdo seja constantemente criado e os usuários possam explorá-lo com frequência”, pontua Julia Rueff.

### **GRUPO SOMA**

#### **Todos por um: engajar toda a empresa pelo cliente**

É impossível dissociar a recente evolução do varejo brasileiro da crise sanitária. Essa é a opinião de Alisson Calgaroto, executivo-chefe de tecnologia e inovação (CTIO). “Houve uma aceleração do digital com a pandemia que surpreendeu o varejo brasileiro. Embora também não alcance a China e os Estados Unidos, o setor fez avanços e já não está muito atrás da Europa”, analisa. No Grupo Soma, por exemplo, o digital já tem share relevante no Brasil: representa 50% das vendas, tirando o atacado. “Nossa operação nasceu física e agora já divide ao meio com o digital”, explica. O coronavírus provocou evolução também ao testar os players e separar bons e maus. “A pandemia penalizou quem não estava preparado. Quem estava mais preparado e adaptado sobreviveu”, garante.

Esse diagnóstico de Calgaroto ajuda a entender como a iniciativa de transformação digital lançada em 2018 vem preparando a empresa. Ela começou pela fábrica, empurrado pela unificação das marcas Farm e Animale e, conseqüentemente, pela necessária unificação de processos que rearticulou o back-office e a jornada de vendas, mas “transbordou para todo o grupo”, como conta o executivo. Agora mobiliza os times nas três camadas do negócio – moda, fábrica e varejo – e os faz caminhar juntos.

Mesmo antes do teste da pandemia, a organização foi testada pelo digital. “Foi um desafio reorganizar processos sem engessar nada, mantendo o movimento orgânico de inovação e adaptando as mudanças”, relata Calgaroto. Um aprendizado importante nessa fase foi que, quanto menos centralizados os fluxos internos, melhor, pois a inovação flui – quando pode partir de qualquer colaborador, de qualquer uma das

áreas da empresa, a inovação recebe carga nova de oxigênio constantemente. O CTIO do Grupo Soma confirma que o varejo digital hoje tem relevância na estratégia da empresa e que até há uma definição própria de omnicanalidade: para a Soma, significa um canal e vários pontos de contato com o cliente. “O que nos cabe acompanhar é qual desses pontos alavanca mais o negócio a cada momento.”

### GRUPO SOMA

**Modo de mudar:** preparar-se, envolvendo o grupo todo – moda, fábrica, varejo –; reforçar a crença de que o cliente é mais importante que o lucro, o que, por sua vez, gera maior engajamento dos colaboradores.

**Iniciativas:** lives de moda Somalive; plataforma de e-commerce Lojix; back-office.

**Diferenciais tech:** plataformas e livestreams.

**Takeaways:** não centralizar processos; começar pequeno.

Como a transformação digital vem se materializando na organização? Um dos exemplos mais interessantes é a Somalive, plataforma criada em 2020 para alavancar e-commerce da Farm por intermédio do livestreaming, e uma experiência que vem sendo bem-sucedida. As lives – que apresentam, e vendem, produtos da marca – acontecem na plataforma de e-commerce da empresa, a Lojix, uma loja 100% digital e interativa criada na segunda semana da pandemia. Na tela, vendedoras e quaisquer colaboradores que conheçam a marca e seus produtos a fundo apresentam as peças ofertadas em meio a informações sobre o mundo da moda.

No mundo invisível para o espectador, a live movimentava todas as áreas do grupo Soma, combinando com eficiência tecnologia, o formato do e-commerce, um bom programa ao vivo, conteúdo relevante, jornada de venda e logística. “É preciso engajar todo o time interno no back-office para garantir que os pedidos saiam com qualidade”, conta Calgaroto.

Nessa operação, um dos aspectos mais importantes, segundo ele, é enfatizar a todas as partes envolvidas que o foco da ação é o consumidor. “Quando todo mundo sabe que está fazendo um trabalho pelo cliente, muda o ritmo”, atesta. O compromisso com o atendimento ajusta o foco e engaja a equipe toda. “Nosso mindset indica que o cliente é mais importante que o lucro.”

A livestream da Farm, realizada nos primeiros dias de fevereiro de 2022, recebeu 75.400 espectadores, registrando um pico de audiência com 8.500 participantes simultâneos, e gerou resultados positivos de venda: um ticket médio duas vezes maior que o do e-commerce. A próxima está marcada para a primeira quinzena de março. Ferramentas de venda digital como a Lojix são testadas em outras marcas do Grupo Soma e aproveitadas onde encontram maior aderência e geram melhores resultados. A marca Cris Barros também realiza live de vendas, por exemplo.

A cultura que está por trás das lives, do e-commerce e das reformulações de processos do Grupo Soma é a de começar pequeno, testar, errar, corrigir e expandir, de acordo com o CTIO, e ela se fortalece a cada dia no Grupo Soma, criado a partir da união de duas grandes marcas de moda, a Farm e a Animale, e hoje com um portfólio de mais de nove, incluindo a Hering, adquirida em 2021.

Calgaroto é engenheiro de computação e, curiosamente, começou a carreira no setor de petróleo e gás e circulou por outros segmentos. Ao chegar ao negócio da moda no Grupo Soma, transitou por diversas áreas, como produto e supply chain, até ser alçado ao posto de executivo-chefe de tecnologia e inovação. Em sua visão, esse conhecimento variado, tanto de segmentos de negócios como de funções, também lhe deu vantagens na missão de acelerar a transformação digital do Soma.

### **AMERICANAS S.A.**

#### **Em casa ou na loja: o consumidor decide**

Na Americanas S.A., a multicanalidade tornou-se o pilar da estratégia de negócios, principalmente após a eclosão da pandemia de covid-19. Para responder ao distanciamento social, que retirou a maioria da população das ruas, a empresa formalmente unificou a operação de suas lojas físicas com o digital, estruturando sua presença multiplataforma em quatro vetores que atuam de maneira integrada:

- Plataforma física, com 3.500 lojas de diferentes formatos e presentes em todos os estados brasileiros.
- Plataforma logística, que atende a 100% dos endereços postais brasileiros (CEPs), acelerando o processo de entrega dos produtos – os

consumidores podem escolher se recebem em casa diretamente do marketplace em até três horas (seja produto Americanas ou de um seller) ou se retiram seu pedido em uma loja física da empresa.

- Fintech Ame, para multiplicar a capacidade de transformar a vida das pessoas democratizando o acesso a produtos e serviços financeiros.

- Plataforma digital, que soma 114 mil lojistas com 127 milhões de itens ofertados e tráfego de mais de 3 bilhões de visitas ao ano.

“A combinação de nossas plataformas potencializa nosso alcance, nos torna mais ágeis e capazes de entregar a melhor experiência de consumo omnichannel do País”, afirma Jean Lessa, diretor de TI da plataforma digital da companhia. O ecossistema envolve, em sua definição, essas quatro plataformas e mais um time muito qualificado de 40 mil associados com cultura de inovação e uma base de 50 milhões de clientes ativos entre as plataformas física e digital.

Segundo o CIO, os resultados da combinação das plataformas estão sendo positivos: logo em 2020, o e-commerce da Americanas S.A. registrou um GMV (volume bruto de mercadorias, na sigla em inglês) de R\$ 27,7 bilhões. “Para a empresa, a articulação entre as diversas plataformas é essencial para cumprir a promessa da multicanalidade – seu posicionamento é “a melhor experiência de consumo omnichannel” –, oferecendo ao consumidor uma jornada de consumo cada dia mais fluida.

No cenário que ancora o planejamento estratégico da Americanas S.A., o futuro já chegou e exige buscar a vanguarda em tecnologia e inovação; desde 2018, a empresa criou o braço de inovação IF – Inovação e

### AMERICANAS S.A.

**Modo de mudar:** multicanalidade como pilar; entrada em novos mercados; criação de negócios disruptivos.

**Iniciativas:** IF-Inovação e Futuro; operação de plataformas unificada (física, digital, logística e fintech); lives Americanas ao vivo; curso grátis de especialistas em e-commerce; união com B2W.

**Diferenciais tech:** trabalho de dados; desenvolvedores.

**Takeaways:** combinar plataformas dá mais agilidade.

Futuro –, que desenvolve projetos e investe em startups. Esse futuro exige também aprofundar o relacionamento com os clientes para qualificar cada vez mais a experiência e o relacionamento com a rede. Para ganhar ainda mais relevância no varejo, a empresa persegue três objetivos:

- **Crescimento com rentabilidade, representado pelas plataformas de e-commerce, que são a base da estratégia.**
- **Entrada em novos mercados.**
- **Uso de novas tecnologias e desenvolvimento de negócios disruptivos.**

De acordo com Jean Lessa, a empresa parte do princípio de que os brasileiros hoje são consumidores exigentes, e tem estratégias para se aproximar e construir uma conexão sólida com eles, diferenciando-se em meio à concorrência. Além dos serviços O2O (online to offline) da multicanalidade já citada, os movimentos incluem ações que gerem consciência de marca e uso intensivo de dados, vetor de conhecimento mais aprofundado do consumidor.

Como exemplo dessas ações, Lessa cita o “Americanas ao Vivo”, projeto proprietário de live commerce que a empresa lançou em junho de 2020, com a pandemia da covid-19 escalando no Brasil e no planeta. “Esse projeto merece destaque pelo pioneirismo no Brasil e o alto engajamento de nossos clientes”, diz Lessa. Segundo ele, já foram realizadas mais de 260 lives, com apresentação de milhares de produtos ao vivo e possibilidade de compra imediata pelo app Americanas.

“Vimos a oportunidade de oferecer aos clientes uma nova experiência de compra que garantisse a experimentação ‘real’ dos produtos, o que acontece por meio da demonstração ao vivo dos itens nas lives”, comenta. Os eventos virtuais demonstram produtos de vários departamentos – de beleza a eletrônicos e artigos esportivos, entre outros, tendo a oferta de conteúdo como elemento importante da experiência de compra. “Acreditamos que esse formato só vai crescer e se aperfeiçoar nos próximos anos, otimizando cada vez mais os serviços oferecidos aos clientes”, diz Lessa.

Olhando para trás, o executivo lembra que os dois últimos anos foram muito desafiadores, mas celebra que trouxeram enormes

aprendizados e mudanças para o segmento e para a Americanas – que, em 2021, juntou forças com o B2W Marketplace, inclusive.

“O varejo já vinha passando por um grande processo de transformação digital, é claro, mas foi de repente que a pandemia levou milhões de consumidores e lojistas para as plataformas digitais!”

### **GRUPO RAIA DROGASIL - RD**

#### **Jornada ambiciosa em direção à “nova farmácia”**

Em 2019, a Raia Drogasil desencadeou um processo de transformação digital que teve na mentalidade empresarial um dos focos prioritários. “Ambicioso”, na definição de Fernando Varela, vice-presidente de transformação digital da empresa, o movimento teria de levar a companhia na direção da “nova farmácia”, posicionamento focado na saúde e no bem-estar do consumidor, combinando serviços de saúde com uma experiência de compra totalmente omnichannel.

“A digitalização tornou-se o diferencial na jornada de compra e a pandemia foi um potencializador desse movimento. Os grandes varejos, que já tinham uma cultura digital bem estabelecida, se saíram melhor nesse período”, analisa o executivo. “Antes de falar em digitalização no ponto de venda e para o consumidor, é fundamental falar da transformação digital

do negócio”, acrescenta, destacando que a transformação da empresa vai além da digitalização da companhia para introjetar em todos os elos o novo conceito.

Varela avalia que a experiência do consumidor com a farmácia alcançou um novo patamar no Brasil. “Podemos dizer que ressignificamos a farmácia como um ponto de saúde do bairro e resgatamos o papel

**A “nova farmácia” combina serviços de saúde com uma experiência de compra omnichannel**

histórico do farmacêutico como guia de saúde local”, diz ele, antevendo que as drogarias passarão a ter papel importante não apenas para o consumidor, mas também para todo o ecossistema de saúde. “Estamos posicionando nossas farmácias como health hubs e também como mini-centros de distribuição para atender os consumidores que compram em nossos sites, aplicativos e pelo Compre e Retire.”

A RD quer ser uma empresa de saúde e fortalecer seu espaço como referência para um cliente que deseja uma experiência multicanal, em que a conveniência é atributo indispensável. Segundo ele, esse movimento reflete três grandes tendências:

- **Multicanalidade, ou everywhere commerce.**
- **Gestão de supply chain para atender às exigências do cliente com entregas cada vez mais rápidas e mais baratas.**
- **Sustentabilidade.**

Convencida de que a farmácia é o espaço de maior frequência no manejo da saúde das pessoas, a empresa enxerga sua rede com 2.500 lojas seu maior canal de comunicação: são cerca de 800 mil atendimentos por dia e mais de 40 milhões de clientes ativos. “O que mudou foi a função da farmácia, que evoluiu de distribuição de medicamentos e perfumaria para o cuidado com a saúde, e nossa estratégia digital acelerou exponencialmente essa função”, conta Varela.

Nesse caminho, em 2020, a empresa expandiu sua plataforma de relacionamento e fidelização dos clientes com uma ferramenta chamada Stix e vem trabalhando fortemente na prestação de serviços de saúde, como aplicação de vacinas e injetáveis, testes rápidos – foram mais de 4 milhões de testes de covid em todo o Brasil até agora, curativos, cuidados com a pressão arterial e programas de saúde e bem-estar. Em 2020, a RD também colocou no ar seu próprio marketplace de produtos, que já oferece mais de 100 mil produtos pelos sites e aplicativos da Droga Raia e da Drogasil – e com mais de 400 vendedores.

A empresa observa que o atendimento à população pelos aplicativos evoluiu e cresceu muito na RD nos últimos dois anos, com impacto sobre a venda dos canais digitais: R\$ 2,1 bilhões no quarto trimestre de 2021, com 15,9 milhões de downloads dos aplicativos. “Em 2021, criamos a Vitat, nossa plataforma de saúde integral que

conecta pessoas, serviços e produtos para transformar o cuidado com a saúde em uma experiência diária”, acrescenta o executivo. A plataforma, que nasceu digital, já chegou também ao ambiente físico da rede, com espaços nas lojas Raia Drogasil e Drogasil no Ceará, em São Paulo, Minas Gerais e no Rio de Janeiro.

O pontapé inicial da transformação digital da RD não foi com tecnologia, mas com a implantação de metodologias ágeis e a criação de um guidance digital com uma série de projetos para construir o avanço desejado para a empresa. Um dos focos foi o uso intensivo de dados em tempo real para criar “uma telemetria” das ações, como explica Varela. “Dentro do conceito agile, é preciso ser capaz de monitorar os processos rapidamente”, comenta o executivo.

Além disso, a empresa passou a usar computação em nuvem para ter escalabilidade, agilidade e flexibilidade, trabalhando nos micros-serviços e na revisão dos sistemas para maior descentralização de TI. “Com essa combinação de conceitos, ficou fácil trabalhar com squads diversificadas de maneira agile. Alguns times já trabalhavam nesse formato, mas precisávamos escalar os squads para toda a empresa”, diz Varela.

Com o objetivo de escalar rápido, a RD ainda criou uma área de produtos digitais, responsável pelo desenvolvimento de soluções que facilitam a experiência e a jornada do cliente: esse esforço mobilizou também a alta liderança da empresa, que deu o respaldo ao trabalho de aculturação, e enfatizou a autonomia das pessoas e a importância de tecnologias e dos processos. “Quando falamos em transformação digital, não nos limitamos às inovações tecnológicas.

### GRUPO RD

**Modo de mudar:** estabelecer a farmácia como o ponto de maior frequência no manejo de saúde das pessoas.

**Iniciativas:** marketplace próprio com outros vendedores; plataforma de fidelização Stix; app de saúde integral Vitat; área agile de produtos digitais.

**Diferenciais tech:** cloud; arquitetura de microsserviços; revisão de sistemas legados para descentralizar.

**Takeaways:** envolver a alta liderança, errar e medir rápido.

Nós nos referimos também a toda a cadeia envolvida no processo, como logística, operações, atendimento e outros.”

O VP de transformação digital da RD não esconde que foram enfrentados diversos tipos de dificuldades na jornada em curso: gargalos técnicos, como ter de reescrever todos os sistemas da companhia rapidamente; necessidade de desenvolver novos modelos de atração e retenção de talentos, porque os anteriores ficaram inadequados; desafios variados de cultura organizacional e disseminação do mindset digital na companhia como um todo. “Ter mindset digital”, esclarece ele, “implica dar aos times autonomia e permissão para errar rápido”.

### **FAST SHOP**

#### **Rumo a um futuro *phigital***

É difícil ver onde começam e onde terminam os diversos elos da atividade varejista. “Antes era simples identificar o comércio por canais (físico e digital), por linhas de produtos (varejistas de eletroeletrônicos, varejistas de alimentos etc.), por competidor”, diz o diretor-geral de operações da Fast Shop, Eduardo Salem. “Hoje, com toda a penetração que o digital está atingindo, esses limites deixam de existir ou passam a ser muito tênues, alterando, e muito, o que antes eram as estruturas básicas do comércio brasileiro.”

Responsável pelas áreas de canais digitais e físicos, marketing e negócios, entre outras operações, e na Fast Shop desde 2008, Salem atribui ao consumidor a responsabilidade por essa mudança: a jornada do consumidor ficou mais fluida entre os canais. “Tanto que hoje é mais adequado entender o consumidor pela análise dos comportamentos, muito mais do que pelas características demográficas”, aponta. Ele destaca alguns movimentos gerados pela aceleração do digital que balançaram as estruturas conhecidas do varejo:

- **Grandes marketplaces, sejam e-commerces, plataformas de entrega rápida ou delivery, disputam os mesmos mercados.**
- **Empresas que antes eram concorrentes em um subsetor do varejo acabam se plugando em outro, fazendo parcerias de entrega.**

- **Grandes fornecedores que antes dependiam dos grandes varejistas para ter canal de distribuição começaram a vender diretamente para o consumidor final pela internet.**

“Essa é uma tendência que deve acelerar, abrindo oportunidades e, claro, gerando ameaças para as empresas que não se adaptarem.” A Fast Shop, rede varejista especializada em eletrodomésticos, celulares e eletrônicos, vem incorporando o que o executivo qualifica agregando a varejo o neologismo “phygital” [com pronúncia em inglês], caminho que está se consolidando no Brasil, já destacado nessa investigação. União do físico com o digital, o conceito do figital, em sua forma aportuguesada, é usado não apenas no varejo, como também em nichos de incorporação imobiliária e outros segmentos.

“Hoje, materializamos esse conceito, trazendo para o físico toda a interatividade do digital, por meio da integração entre os produtos expostos e os conteúdos digitais que nós produzimos. Em todos os ambientes, os clientes conseguem acessar, por meio de QR code, vídeos com dicas de uso e informações técnicas, reforçando o propósito da empresa de cuidar dos clientes durante toda a jornada de compra e no seu dia a dia”, relata Salem.

Enxergando um consumidor cada vez mais digital e entendendo que o desempenho do negócio depende de compreender e responder da forma desejada a suas novas necessidades de consumo, a Fast Shop mantém a criação de novos pontos de contato durante a jornada de compra como uma tarefa diária. Para isso, afirma o executivo, ao menos três iniciativas têm sido bem-sucedidas:

- **Live commerce.** Eles criaram mais uma oportunidade de venda e awareness para as marcas, envolvendo um amplo trabalho de curadoria, para levar conteúdo de qualidade com parceiros da indústria. De 2020 para cá, foram mais de 130 transmissões.
- **Parcerias na Black Friday.** A empresa se uniu ao Google em 2021 para aumentar o fluxo de clientes nas lojas. Foram postados anúncios em diferentes plataformas, como YouTube, Google Maps e Busca, e a rede recebeu a visita de mais de 200 mil consumidores, um crescimento de 170% em comparação com a campanha realizada em 2019.

- **Fidelização.** Para consolidar os laços com o consumidor, a empresa lançou o Fast Prime, programa de relacionamento com benefícios exclusivos que incluem frete grátis, entregas ultrarrápidas e desconto em serviços. A aposta rende frutos: recorrência de compra quatro vezes maior; um ticket médio três vezes superior ao dos demais canais; e a frequência de compra é 60% maior que a média da rede.

A Fast Shop parece seguir na direção apontada por Rodrigo Fantinatti, da CI&T, para quem terão vantagens competitivas os players que participarem da vida do consumidor. Apostando no marketplace como aliado do varejo tradicional, a empresa reorientou sua estratégia e levou também para o ambiente virtual o conceito de “Jornada do Dia a Dia”, que já era adotado nos pontos de venda físicos. Ancorada na curadoria de produtos, a jornada é cumprida em 16 fases, cada uma com foco em uma categoria de produtos vendida pela rede e aderente aos muitos momentos da vida das pessoas. A ideia é mostrar como aproveitar a vida “de maneira única”, qualificando ainda mais a vitrine que expõe os produtos das empresas parceiras.

O executivo comenta que a digitalização da empresa começou nos anos 2000, com o lançamento de um novo site já com foco na multicanalidade. “Desde aquela época, passamos a aprimorar nossa jornada de compra online para atender o cliente em todos os canais, de acordo com o perfil e a necessidade de compra”, lembra Salem. A Fast Shop lançou seu aplicativo móvel em 2018 e hoje tem uma base ativa com mais de 400 mil de usuários. Os canais digitais já representam 50% do faturamento da companhia.

### FAST SHOP

**Modo de mudar:** crer que o sucesso depende de participar da vida do consumidor; conseguir no digital a mesma satisfação vista nas lojas.

**Iniciativas:** live commerce; parcerias na Black Friday; fidelização Fast Prime; Jornada do Dia a Dia; entrega rápida.

**Diferenciais tech:** app móvel; comunicação do cliente com o vendedor no app móvel.

**Takeaway:** entender que os limites entre elos da cadeia estão caindo.

Para Salem, trazer para o online a mesma experiência de compra do varejo físico é um dos desafios mais importantes da aceleração digital do varejo. “Fomos incrementando, em nossa operação ao longo dos anos, ferramentas e serviços para ampliar a experiência de compra dos clientes, proporcionando agilidade e personalização no atendimento.”

Entre os diferenciais, aponta ele, estão o serviço de entrega rápida e uma ferramenta dentro do aplicativo móvel que permite a comunicação do cliente com os vendedores na loja. “Esses diferenciais permitiram que nós mantivéssemos no online a mesma qualidade e satisfação das lojas físicas, e hoje temos no digital um alto índice de NPS, do mesmo modo que nas lojas.”

VOCÊ CERTAMENTE CONHECE O DIA DA NOIVA, experiência muito difundida no Brasil. A noiva chega cedo a um salão de beleza e sai de lá direto para a cerimônia, depois de consumir uma ampla gama de produtos e serviços, receber acolhimento e apoio personalizado da equipe que a atendeu. Sai de lá tendo consumido, obtido informação e sido “paparicada”. “O dia da noiva é o comércio participando da vida pessoal do consumidor de forma marcante; é um benchmarking excelente para o que deve acontecer com o restante do varejo daqui para frente”, comenta o especialista da CI&T Rodrigo Fantinatti. “Por que toda experiência de compra não é assim? Poderia ser!”, provoca ele.

Ser assim significa o varejo organizar-se conforme a jornada do cliente, do mesmo modo que o salão de beleza se organiza conforme a jornada da noiva. Ser assim quer dizer proporcionar uma compra de produtos tão integrada quanto a compra de serviços da noiva no salão. A aposta de Fantinatti, e de quem está no front da segunda onda de transformação digital do varejo, é que as empresas vão, cada vez mais, estruturar suas plataformas para oferecer dias da noiva.

*FONTES ENTREVISTADAS E CONSULTADAS*

Alisson Calgaroto, Grupo Soma  
André Farber, Dafiti Group  
Eduardo Salem, Fast Shop  
Fernando Varela, Raia Drogasil  
Jean Lessa, Americanas S.A.  
Julia Rueff, Mercado Livre  
Nilton Mayrink, Grupo/Sistema Martins  
Renata Mello Feltrin, CI&T  
Richard Stad, Aramis  
Rodrigo Fantinatti Teixeira, CI&T  
Rubens Martins, Grupo/Sistema Martins  
Tiago Batitucci, Nestlé Brasil

*PARA MAIS CONTEÚDOS, SIGA:*

[MIT Sloan Review Brasil](#)

Site: [mitsloanreview.com.br](https://mitsloanreview.com.br)

Twitter: @RevistaMITSloan

LinkedIn: @mitsloanreviewbrasil

CI&T

Site: [ciandt.com](https://ciandt.com)

Twitter: @ciandt

LinkedIn: @ciandt

## APÊNDICE: TENDÊNCIAS PÓS-PANDEMIA

Um levantamento da CI&T, amparado em leitura de dados, pesquisas e cenários, aponta quatro tendências para o cenário pós-pandemia, que começa a se desenhar em 2022:

**1 Segmentações e ativações de consumidores em canais digitais para explorar nichos em categorias em baixa.** Isso pode funcionar muito bem desde que, entre grupos específicos, observe-se um aumento expressivo de vendas. Cabe à companhia usar as informações apresentadas neste paper e na observação de seus clientes para descobrir quais produtos e serviços têm predisposição para ter bom desempenho em nichos e, então, investir em iniciativas nessas frentes.

**2 Aceleração da digitalização das vendas – tanto diretas como indiretas.** De acordo com um levantamento da empresa de inteligência de mercado Compre & Confie, o comércio eletrônico cresceu 26,7% no primeiro trimestre de 2021 ano, em relação ao mesmo período de 2019, e o faturamento teve um aumento de 32,6%, chegando a R\$ 20,4 bilhões. Em 2022, o crescimento continua: ao menos em janeiro, houve um aumento de 20,5% sobre o mesmo mês do ano anterior. O cenário de vendas virtuais nunca foi tão movimentado e, para se diferenciarem nele, as companhias precisam investir em criação de jornadas de compra mais simples para os consumidores, integradas com a cadeia de valor e que forneçam uma experiência superior no atendimento pós-venda.

**3 Criação de novos modelos de negócio capazes de atender às demandas formada durante a pandemia.** Novas necessidades estão surgindo dentro das casas das pessoas desde que o SarsCov-2 se espalhou e colocou quase todo mundo de quarentena, sejam elas relacionadas ao trabalho, ao lazer, à alimentação, a atividades físicas ou serviços de saúde. Elas devem gerar oportunidades para os mais variados setores da economia.

**4 Comunicação dos benefícios e atributos de produtos e serviços para que sejam percebidos como essenciais.** Em outras palavras, isso significa salientar aquilo que, nas ofertas e experiências de sua companhia, pode entregar alto valor às pessoas – seja em termos de saúde, bem-estar, educação, profissão, entretenimento, manutenção ou melhorias do espaço doméstico.