

# Varejo Inteligente:

como gerar dados para  
transformar experiências

**MIT Sloan**  
Management Review  
Brasil

**NTT DATA**



6

CAPÍTULO 1

## Uma breve história do varejo contemporâneo

[Acesse aqui](#)

12

CAPÍTULO 2

## Como a tecnologia pode melhorar a experiência

[Acesse aqui](#)

18

CAPÍTULO 3

## Um panorama da customer experience (CX) no varejo

[Acesse aqui](#)



recebem uma publicidade direcionada em suas redes sociais, exatamente com o conteúdo buscado minutos antes. Além disso, é mais comum ainda o usuário ver aquilo que pesquisou sendo oferecido em sites de vendas e marketplaces. Essa estratégia, no ambiente digital, busca oferecer a melhor experiência com base em dados oriundos do comportamento do consumidor.

Por sua vez, o varejo offline precisou acelerar a digitalização devido à pandemia de covid-19 – e o que temos visto é uma integração cada vez maior entre os canais de vendas físicos e digitais em jornadas omnichannel. Os varejistas se veem frente a um novo desafio: desenvolver novas competências para entender o que os dados estão falando sobre o cliente para individualizar e personalizar a experiência, de maneira integrada.

Como uma publicação de vanguarda em estratégia e inovação no mundo 4.0, e apaixonada pelo mindset digital, a **MIT Sloan Review Brasil**, em parceria com a NTT DATA, realizou o webinar [Varejo: consumo de dados para entrega de experiências](#). O evento contou com a participação de

cases reconhecidos e atuais do setor, cujos principais insights estão reunidos neste e-book. O conteúdo traz, ainda, uma perspectiva das transformações recentes no varejo e orientações valiosas para desenhar e reagir às interações dos consumidores com a finalidade de ampliar a satisfação, lealdade e advocacia da marca.

**Boa leitura!**



**Carolina Genovesi**

Editora de conteúdos customizados na **MIT Sloan Review Brasil**.



**Rodrigo Oliveira**

Colaborador da **MIT Sloan Review Brasil**

## Capítulo 01

# Uma breve história do varejo contemporâneo



**F**az algum tempo que o varejo tradicional se tornou obsoleto. A integração passou a ser requisito para atender às exigências do consumidor. É uma nova era de hábitos de compra. Mais líquidos, menos óbvios. Por isso, os varejistas precisam adaptar seus modelos de negócio.

A análise de dados deve orientar a tomada de decisão, seja para garantir a agregação de serviços, seja para desenvolver experiência de marca.

Outra mudança é que as pessoas também buscam por comunicações humanizadas, tanto que preferem utilizar canais pessoais para comprar e interagir com as empresas.

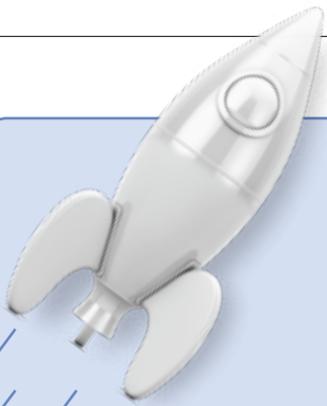
**É uma nova era de hábitos de compra. Mais líquidos, menos óbvios. Por isso, os varejistas precisam adaptar seus modelos de negócio.**

“

Como equilibrar essas forças? **Qual é o segredo para ganhar vantagem competitiva nesse novo cenário? O foco são os dados? Mas o centro da estratégia não eram as pessoas?**

Elas querem propósito atrelado à responsabilidade. Querem se sentir parte de algo maior e continuam pedindo por agilidade e conveniência. No mais, elas demandam um grau de personalização cada vez mais alto.

O varejo está entre os setores mais afetados pela pandemia. Com lojas fechadas, as vendas despencaram. Do ponto de vista das organizações, quem se preparou digitalmente se adaptou – ou improvisou – melhor. Principalmente empresas que, no início do século 21, enfrentaram o desafio de adaptar o PDV para um cliente que se habituava com o mundo virtual.



## 4 tendências impulsionadas pela aceleração digital



### **OMNICHANNEL**

As novas demandas do consumidor transformaram a maneira de comprar e vender. Agora, o desafio das empresas é criar sinergia entre o online e o offline. Ser omni é isso: ter uma estratégia de integração capaz de proporcionar uma experiência de compra funcional em ambos os canais.



### **INTERNET 5G**

Mais velocidade e maior estabilidade possibilitam uma nova gama de serviços para atender às exigências de uma jornada de compra cada vez mais complexa, ágil e digital.



### **HIPERPERSONALIZAÇÃO**

Soluções exclusivas desenvolvidas a partir do uso de dados, inteligência artificial (IA) e automação prometem criar experiências sob medida para cada cliente.



### **LIVE COMMERCE**

A mescla de entretenimento e venda por meio de transmissões ao vivo, seja pela TV ou pelo YouTube, abre uma porta que combina relacionamento, reforço de marca e ação comercial.

Pivotar a cultura organizacional para o modelo customer-first é um desafio para todos. Mudanças incrementais em operações de vendas são insuficientes. A saída é promover mudanças rápidas e efetivas. Isso porque a necessidade de maturidade e resiliência para a nova realidade do varejo atingiu patamares inéditos.

**As pessoas esperam mais protagonismo das marcas.  
E elas têm pressa.**

“Hoje, todas as indústrias estão passando por um grande processo de mudança para adequação às demandas de uma sociedade cada vez mais digital. Diante desse contexto, os desafios do varejo, em termos de inovação e aperfeiçoamento de relações com os consumidores, tornam-se cada vez maiores.”

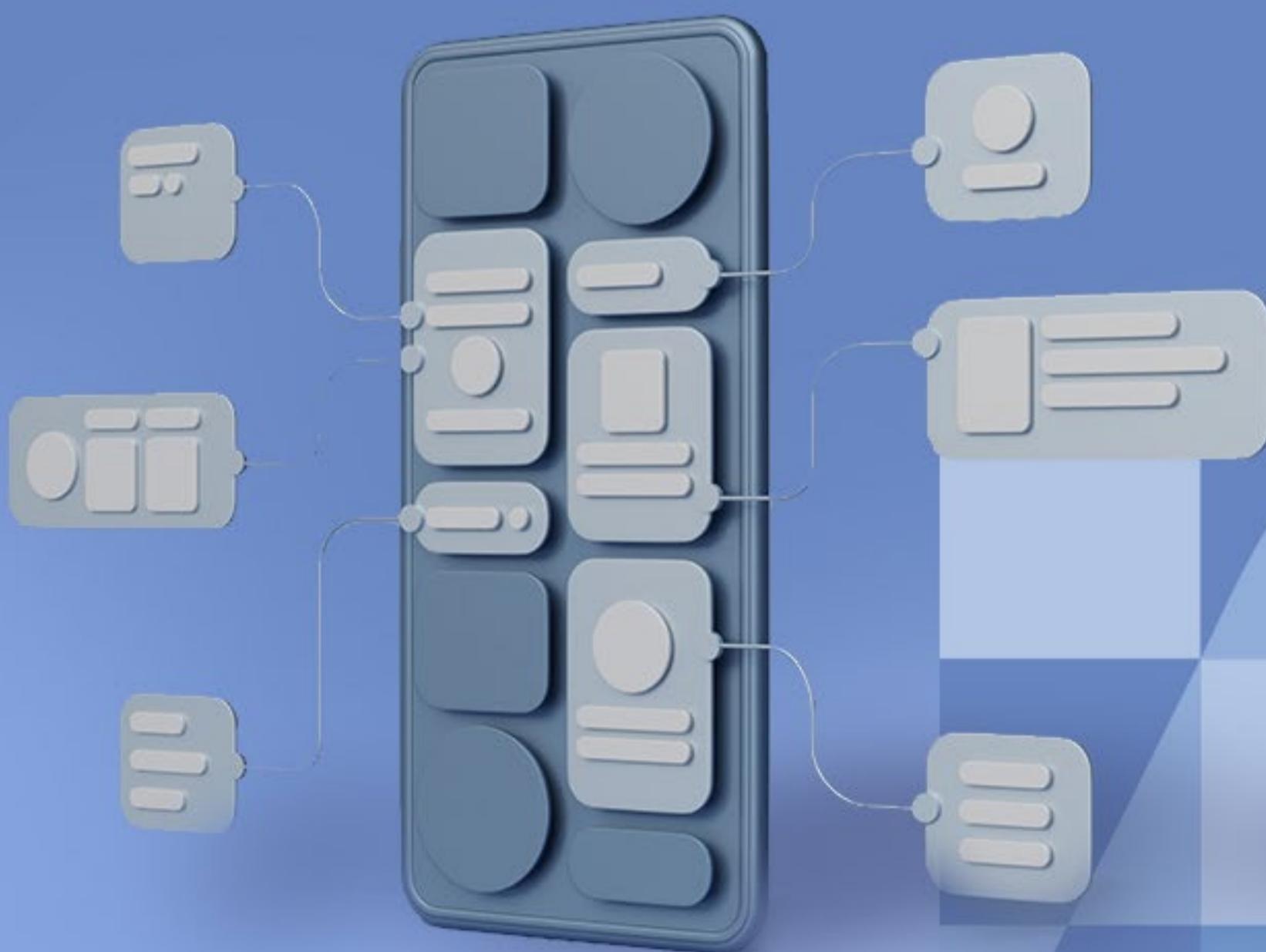
Norberto Tomasini, head de varejo da NTT DATA.

---

À medida que o custo de implantação das novas tecnologias diminui, a redução de fricções na jornada e a otimização de processos operacionais se tornam indispensáveis. Em outras palavras, ganhar agilidade na redução de falhas é uma condição para crescer de maneira sustentável.

A boa notícia é que isso é plenamente possível. Desde que se façam as escolhas certas com base na análise de dados. Aqui, a experiência e a intuição executiva não necessariamente perdem a importância. Apenas perderam a exclusividade no processo de tomada de decisão. O momento é de unir o talento do ser humano à inteligência das máquinas.

# Como a tecnologia pode melhorar a experiência



**V**ivemos em uma época de grandes transformações, que acontecem simultaneamente e em alta velocidade.

Big data, ciência de dados, internet das coisas, robótica, inteligência artificial, economia compartilhada. Todas essas mudanças fazem parte do nosso dia a dia.

Entretanto, há uma dificuldade generalizada quanto ao tratamento das informações obtidas por meio dessas tecnologias. Muitas vezes, o que poderia facilitar a tomada de decisão acaba tendo o efeito contrário.

O que faz a diferença nesse processo é a sistematização da coleta, do armazenamento e da análise de dados. Tudo para proporcionar uma experiência simplificada de compra. E, do ponto de vista das organizações, superar a incerteza.

## Tríade inteligente

Três passos para crescer no varejo por meio da análise de dados:



Nos últimos anos, a aquisição de plataformas, ferramentas e aplicativos ganharam espaço na estratégia das organizações. Como consequência, o comércio varejista obteve uma base ainda maior de informações. Mas o desafio não é necessariamente ampliar a quantidade ou mesmo a qualidade dos dados. É descobrir como integrar as informações geradas entre o varejo off e online, a fim de gerar um fluxo contínuo de insights.

A análise de dados precisa resultar em inteligência. Além disso, as organizações devem olhar para os movimentos do mercado e dos governos. Para citar apenas dois exemplos, as mudanças nas políticas de cookies e as sanções impostas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) exigem novas estratégias de uso do [first e second party data](#), com as devidas adequações legais.

Isso significa mais do que a simples adoção de tecnologias disponíveis no mercado, ou tentativas desconexas de aprimorar processos. O ideal é combinar o talento “homem-máquina” para ampliar o top-line da empresa, garantindo um crescimento sustentável e estratégico.

É preciso redesenhar a organização de dentro para fora – e de fora para dentro, entendendo o que leva o consumidor a determinado produto ou serviço. Para melhorar o rendimento e os resultados de negócios, também é necessário atualizar os modelos tradicionais de logística.

Muitas marcas apostam em centros de distribuição próprios ligados a PDVs online. Não se trata de renegar o varejo tradicional, mas de multiplicar canais e diminuir a dependência. Cadeias assim facilitam mudanças em escala, garantindo autonomia nesse tempo em que tudo pode se transformar da noite para o dia.

Nesse sentido, não é exagero afirmar que as organizações que não acompanharam essas transformações correm o risco de ficar para trás, pois a inteligência aplicada ajuda a visualizar mercados, simplificar a tomada de decisão e ganhar vantagem competitiva.

Algumas empresas já alavancaram ações para a captura de dados, seja por meio de pesquisa, redes internas ou

benchmarking. O problema é que muitas delas não sabem o que fazer com isso.

Desse modo, o primeiro passo para uma empresa se tornar data-driven é a contratação de profissionais que saibam como aproveitar melhor as informações coletadas. Ou seja, traduzi-las em ações de negócio. Em seguida, é preciso decidir o que fazer na prática. Não dá para se assustar com a quantidade de informações. A recomendação é começar de algum lugar, mesmo que de maneira mais transacional.

Trace um objetivo, mescle pessoas e tecnologia. Mensure cada resultado para realizar adaptações constantes. É assim que se avança. Vamos juntos nesta jornada?



## Capítulo 03

# Um panorama da experiência do consumidor



Com a pandemia, o setor de varejo precisou repensar seu papel na vida do cliente. Afinal, as expectativas do consumidor também mudaram. O sucesso das empresas depende da capacidade de criar experiências de compra que envolvam e encantem os clientes.

As pessoas deixaram de escolher um produto apenas por conta do seu valor funcional. Na era da [customer experience \(CX\)](#), o posicionamento adotado pela marca é tão importante quanto os atributos técnicos de um produto. Isso significa que o consumidor anseia por sensações e emoções. É assim que as empresas vão fortalecer a relação com seus públicos.

Alguns importantes players do mercado brasileiro já entenderam esses anseios e desenvolveram iniciativas que valem ser compartilhadas.

## Um ecossistema de saúde

Em julho de 2021, a RD RaiaDrogasil lançou uma plataforma inovadora. A proposta é juntar farmácia, marketplace e serviços de saúde em um só lugar. O aplicativo [Vitat](#) in-

centiva o bem-estar a partir da integração de ferramentas digitais. Os usuários também contam com atendimento personalizado em unidades da marca. Trata-se de uma iniciativa que leva a era do omnichannel a sério. Mais do que fazer a diferença no bolso do cliente, o importante é transformar a vida dele.

A plataforma começa com 25 programas voltados para alimentação saudável, exercícios, sono e saúde mental. Além disso, o aplicativo conta com serviços de teleconsulta médica, nutricional, psicológica e física. Tudo isso de maneira gratuita, com acesso descomplicado. Contudo, o grande diferencial está na possibilidade de agendar serviços nos hubs de saúde das farmácias. São os chamados Espaços Vitat.

A partir de uma carteira unificada de saúde, é possível realizar o acompanhamento do histórico do cliente. Isso envolve o monitoramento de parâmetros clínicos e a orientação de profissionais farmacêuticos treinados para testes rápidos. Um exemplo perfeito do consumo de dados atuando em favor da customização da experiência.

## Stix Fidelidade: parceria corporativa para aprimorar a experiência

Imagine conseguir juntar pontos nas compras do supermercado e trocá-los por descontos na farmácia. E abastecer o carro com pontos adquiridos em produtos selecionados na drogaria? Bem prático, certo? Por meio da plataforma Stix (disponível para [iOS](#) e [Android](#)), que reúne os programas de fidelidade da GPA e da RaiaDrogasil (RD), essa conveniência é uma realidade.

Com 60 milhões de clientes em potencial, a Stix opera como uma carteira única de pontos nacional, que conta com Extra, Pão de Açúcar, Drogasil e Droga Raia.

O Itaú, um dos maiores bancos do Brasil, também referência em programas de fidelidade, é parceiro estratégico da iniciativa. Por conta disso, os clientes do banco podem utilizar pontos para acessar produtos e descontos pela plataforma.

Iniciada em outubro de 2020, a parceria, que já nasce com marcas reconhecidas do varejo brasileiro, tem a missão de tornar a experiência de fidelidade mais acessível. Essa integração entre serviços reduz a fricção na jornada de compra. Além disso, a proposta nasceu com a escalabilidade necessária para contemplar novas marcas que desejem fazer parte da iniciativa.

O que confere vantagem competitiva às empresas é a capacidade de observar os clientes. Isso e a disposição para entender as dores desses clientes e desvendar como eles se comportam nas jornadas de compra. Nesse sentido, somar forças pode ser uma boa alternativa para tornar a experiência mais fluida e agradável.

Para desenvolver essa qualidade, é preciso treinar pessoas, alocar recursos em posições-chave e investir em tecnologia. E os dados podem ajudar (e muito) a integrar sistemas com mais eficiência.

## Por onde começar a trabalhar o consumo de experiências

### 1. Coloque as pessoas em primeiro lugar

*“São as pessoas que fazem a diferença no final da história.”*

Bruno Pipponzi, VP de health business da RD – Raia Drogasil

Para Bruno Pipponzi, a hiperpersonalização da oferta começa pela mudança de cultura das organizações. Antes mesmo de debater infraestrutura e segurança da informação, é preciso entender a coleta de dados como um diferencial competitivo. “Nada disso vai funcionar se por trás não existir uma cultura que efetivamente garanta essa transformação.”

Na opinião do VP de health business da RD – Raia Drogasil, o varejo ainda não aproveita todas as vantagens de uma mentalidade data-driven. Parte disso ocorre porque a atuação dos grandes players ainda é bastante intuitiva. A primeira recomendação, portanto, é tirar proveito da evo-

lução das tecnologias para criar um modelo de tomada de decisão mais assertivo.

Na última década, os custos dos serviços em nuvem despencaram. Como resultado, surge a possibilidade de oferecer uma experiência mais customizada da jornada de compra. É hora de dar vez aos dados. O desafio é saber como extrair valor dessas informações. Em primeiro lugar, contudo, é preciso aceitar a chegada de um novo tempo. “A gente realmente precisa acreditar nisso”, diz Bruno Pipponzi.

## 2. Integre a indústria ao consumidor

*“É preciso gerar valor dos dois lados.”*

Marcelo Arantes, diretor de logística do GPA

Conquistar a preferência da indústria é tão importante quanto aprimorar o relacionamento com o consumidor. Para Marcelo Arantes, diretor de logística do Grupo Pão de Açúcar (GPA), é papel da organização oferecer uma logística eficiente para chegar no consumidor o mais rápido possível.

O GPA, por exemplo, conta com um modelo de negócios multiformato e multicanal. Tem mais de 800 lojas físicas e lidera o e-commerce alimentar no Brasil. Além disso, o grupo tem pelo menos 20 centros de distribuição.

Em algumas situações, os processos de fabricação sofrem de atrasos inesperados ou tempos de inatividade. Por isso, o lead time, período entre o início de uma atividade, produtiva ou não, e o seu término, é um indicador importante. “O ideal para a indústria é que a cerveja que está em produção já tenha sido vendida”, exemplifica. Assim, é possível reduzir o working capital e gerar valor para ambos os lados.

Em relação ao consumidor, o executivo indica o desenvolvimento de um aplicativo de qualidade. Para tanto, é preciso entregar uma interface de UX otimizada, promover o uso da inteligência artificial para mapear diferentes perfis e garantir uma alta velocidade de conexão. “Quem começar a se desenvolver para conectar a indústria e o varejo vai ganhar o jogo”, afirma Arantes.

### 3. Conheça a jornada do seu cliente

*“Conecte negócios, experiência e tecnologia em tudo o que fizer.”*

Norberto Tomasini, head de varejo da NTT DATA

Por fim, Norberto Tomasini, head de varejo da NTT DATA, multinacional de consultoria que oferece soluções de estratégia, de negócios e serviços de TI, sugere o mapeamento adequado da jornada do cliente. O que fazer quando o consumidor prefere comprar da concorrência? O que o leva a colocar um produto no carrinho de compras e abandonar o site? Tudo isso deve ser respondido com base na coleta de dados.

Para tanto, é necessário: (1) definir objetivos e metas; (2) conduzir pesquisas com clientes e prospects; (3) identificar os pontos de contato e conhecer as motivações do consumidor. Em seguida, vem a etapa de (4) analisar os resultados e fazer as mudanças necessárias. Lembrando que o mapa da jornada do cliente não é um trabalho definitivo e deve ser foco de constante aprimoramento.

Para desenvolver um mindset data-driven, competência essencial aos profissionais nos novos modelos de trabalho e de organizações, Tomasini também indica a leitura do livro [Factfulness: O hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos](#), de Hans Rosling, Ola Rosling e Anna Rosling Rönnlund. Na obra, os autores mostram como fatos e estatísticas podem ajudar a responder melhor às crises e oportunidades. “Essa é uma dica interessante para quem quiser se aprofundar um pouco mais nos conceitos necessários para uma empresa data-driven.”

Afinal, customer experience não é uma nova roupagem para aquilo que se faz há anos. É uma nova abordagem na relação do indivíduo com as marcas que exige o redesenho da organização de dentro para fora para criar as melhores experiências do cliente com a marca, de modo sustentável – e o melhor meio de fazer isso acontecer consiste em aprender a interpretar os dados.

O que você achou  
deste conteúdo?



**ZERO IMPACTO**



**GOSTEI**



**AMEI E DIVIDI**

O que você achou  
do design?



**ZERO IMPACTO**



**GOSTEI**



**AMEI E DIVIDI**

Obrigado pela colaboração!