

PLANEJANDO PARA O SUCESSO NO

MUNDO DO VAREJO OMNI- CHANNEL



Coca-Cola

RETAILING RESEARCH COUNCIL

Research by Retailers • Latin America

CONTEÚDO

- 01 Sumário executivo
- 02 A adaptação para o on-line na América Latina
- 03 Lições de mercados desenvolvidos
- 04 O que é o varejo omni-channel
- 05 Impulsionando o engajamento de consumidores através do digital
- 06 A variedade on-line deve ser eficaz
- 07 Experiência do consumidor omni-channel
- 08 Modelos operacionais para o comércio eletrônico
- 09 Requisitos tecnológicos para o comércio eletrônico
- 10 Organizações omni-channel
- 11 Tornando o omni-channel de supermercados rentável



SUMÁRIO EXECUTIVO

Nos mercados desenvolvidos, o varejo está sofrendo uma transformação importante como jamais vista, impulsionada especialmente pela transição para o digital.

Na América Latina, onde os clientes estão começando a mudar¹, o comércio eletrônico está apenas em seu estágio inicial. Alguns países da América Latina parecem estar mais preparados que outros para a transição digital (especialmente Chile, Brasil e Argentina, enquanto a adaptação de clientes no México pode ser um obstáculo), estando o resto da região não muito atrás. Isso significa que os supermercados varejistas devem considerar a inclusão do digital ou arriscam ter o seu principal modelo de negócio afetado. Este relatório explica os principais fatores para o sucesso.

Nos mercados de varejo de alimentos on-line mais desenvolvidos do mundo (Reino Unido e França), o mercado cresceu rapidamente e agora vê novos participantes mudando as regras do jogo (por ex., Amazon Fresh/PrimeNow, Hello Fresh, etc.). Isto está estimulando os participantes existentes a melhorar suas ofertas e tentar criar pontos diferenciais. Um fator importante na lógica deles é como se tornar verdadeiramente omni-channel: como melhor aproveitar os recursos físicos existentes que já possuem para competir com eficácia e oferecer uma oferta imbatível para os consumidores.

A maioria dos varejistas está optando por uma presença on-line transacional, mas uma abordagem com a vitrine digital pode funcionar para mercados menos desenvolvidos (como um ponto de partida para se tornar eventualmente transacional).

O digital oferece aos varejistas uma melhor oportunidade de envolver os consumidores. A dificuldade está em poder criar rapidamente a capacidade de usar os canais digitais da forma correta. Tipicamente, isso requer a contratação de habilidades externas à empresa e influência nos relacionamentos com agências terceirizadas.

Observação: ¹ Veja o relatório anterior da CocaCola Retail Research Council LatAm

SUMÁRIO EXECUTIVO

A missão para a maioria dos consumidores ao fazer compras on-line é substituir a missão de "loja cheia" que eles costumavam realizar na loja.

Com isso em mente, recomenda-se que a seleção completa de produtos da loja seja disponibilizada on-line. A extensão da seleção pode ocorrer no futuro, mas a prioridade a curto prazo é oferecer os itens de que os consumidores necessitam diariamente. Os preços dos produtos devem ser os mesmos praticados na loja. No entanto, para produtos menos populares, pode-se cobrar um preço mais elevado para determinados produtos (em parte, para ajudar com os fatores econômicos de coleta e entrega). Investimentos contínuos precisam ser feitos na experiência on-line do consumidor, da mesma forma como ocorre em lojas físicas.

As opções de entrega ou coleta oferecidas aos consumidores constituem uma batalha importante em mercados desenvolvidos. A coleta tende a ser a forma mais barata de atender os consumidores (visto que não há o subsídio exigido como ocorre na entrega) mas entregas podem ser mais populares dependendo das expectativas dos consumidores. Há muitos modelos operacionais em uso para satisfazer os pedidos de produtos dos consumidores. Em nossa experiência, o modelo de coleta na loja é sempre o mais barato, dados os baixos custos fixos suplementares. No entanto, dependendo do tamanho, volume ou níveis de serviço da loja, pode haver a necessidade de mudar para uma instalação exclusiva, tipo armazém.

Os varejistas devem ter cuidado para não investir demais nessas instalações e focar em alcançar eficiências operacionais enquanto cumprem a promessa ao consumidor.

A tecnologia é uma área de enfoque naturalmente crucial para os mercados de alimentos on-line e exige investimentos contínuos. Não há muitas plataformas intermediárias com referências abrangentes em supermercados mas soluções integradas estão disponíveis e devem ser consideradas. À medida que a empresa cresce, a mudança para uma solução mais complexa (tanto personalizada quanto comercial) pode ser necessária.

SUMÁRIO EXECUTIVO

As empresas tradicionais precisarão investir na construção de capacidades para gerenciar uma empresa omni-channel de sucesso, tanto em termos de efetivo quanto de habilidades e ferramentas necessárias.

Nos primeiros anos de gerenciamento de comércio eletrônico, é altamente recomendável manter a equipe on-line separada da empresa principal, de preferência com canais de comunicação para um membro da equipe executiva. Com o tempo e com a empresa se tornando mais omni-channel, a duplicação de funções vai reduzir à medida que as equipes se tornarem mais integradas.

Lucrar com a venda de compras de alimentos on-line é difícil de alcançar, mas possível, tipicamente onde a empresa alcançou uma escala suficiente para cobrir os custos fixos. Em regiões como a América Latina, onde os custos de mão-de-obra são relativamente baixos, o alcance da rentabilidade será diferente de países europeus, onde a prioridade é a produtividade. As operações precisam ser claramente eficientes, mas a qualidade do serviço precisa ser a prioridade, para assegurar que os clientes estejam satisfeitos e retornem para fazer compras. A alocação de custos é normalmente uma grande área de discussão para os mercados de alimentos on-line. De preferência, os custos devem ser divididos entre on e off-line, para garantir a compreensão da verdadeira rentabilidade.

No entanto, é frequentemente bastante complexo chegar a esse ponto e uma abordagem mais pragmática pode ser usada (por ex., focar apenas no custo suplementar) O monitoramento constante e o uso de KPIs são necessários para vendas on-line e os varejistas devem assegurar que a alta gerência esteja discutindo as vendas on-line da mesma forma que discutem as lojas físicas.

Finalmente, atingir rentabilidade leva tempo ao começar do zero, normalmente 5 anos para um modelo bem planejado de coleta na loja. A equipe de gestão precisa dar às vendas on-line tempo suficiente para que possam alcançar seu verdadeiro potencial e assegurar que os consumidores possam fazer compras de forma realmente omni-channel.

02 A adaptação para o on-line na América Latina



A AMÉRICA LATINA APRESENTA UM GRUPO DE MERCADOS DISTINTOS, CADA UM COM SUAS PRÓPRIAS PARTICULARIDADES

O tamanho e a configuração do mercado na América Latina dificulta a comparação através da região.

Os países da LATAM representados nesse estudo contabilizam mais de 500 milhões de pessoas (em 2014) e variam em tamanho da Costa Rica (4,8 milhões) ao Brasil com uma população de mais de 200 milhões de habitantes. As condições econômicas variam enormemente pelo continente, da República Dominicana com PIB per capita de pouco mais de US\$ 13 mil ao Chile, com cerca de US\$ 22 mil.

O valor total do mercado de varejo de alimentos é avaliado em aproximadamente US\$ 800 bilhões e permanece dinâmico através da região com gasto per capita crescente de 5% por ano, estimulado pelos aumentos nos padrões de vida e a crescente classe média.

O contraste entre o poder aquisitivo do consumidor dentro de um país em particular é enorme, com 10% das pessoas no Brasil tendo acesso a 40% da renda do país, enquanto os 10% mais pobres recebem apenas 1% da renda. Esse contraste de rendas dentro de uma população leva a diferentes exigências nas lojas, com muitos lares de baixa renda na LATAM altamente dependentes das lojas tradicionais, necessitando comprar produtos individualmente e não itens a granel.

Muitos dos países na LATAM vivenciaram a instabilidade política e a alta inflação resultante, criando o desafio de um cenário mais turbulento para os varejistas. Essa instabilidade tem, especialmente, um efeito significativo em decisões sobre investimentos, com um foco natural nos períodos de curto a médio prazo.

Esta seção explora como os mercados varejistas na América Latina evoluíram nos últimos anos, especialmente no que diz respeito à evolução e à modernização dos formatos de lojas, o desenvolvimento progressivo dos hábitos dos consumidores e a digitalização do consumidor latino-americano. O desenvolvimento de uma oferta omni-channel para supermercados em qualquer um destes mercados não apenas exigirá uma profunda compreensão dos conceitos de comércio eletrônico, mas também estratégias claras para a adaptação ao cenário do mercado local, de acordo com as necessidades e expectativas do consumidor, além de levar em conta as particularidades do comércio local.



Fontes: Equity trust, Forbes, Euromonitor, análise do Grupo Javelin
Observação: ¹ Medido com a paridade do poder de compra

METODOLOGIA PARA AVALIAR A ADAPTAÇÃO PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO

- ▶ A adaptação para o comércio eletrônico de um país foi avaliada com bases nas métricas relacionadas com:
 - Consumidores
 - Mercados varejistas
 - Economia
- ▶ Todas essas métricas foram avaliadas em escala nacional, mas os resultados podem variar enormemente através de diferentes segmentos da população. Os operadores de supermercados regionais podem desejar focar sua atenção nas populações de sua área de influência, enquanto os supermercados varejistas sofisticados podem desejar se dirigir para os grupos sócio-econômicos mais elevados de um país.
- ▶ Esses indicadores contribuem para facilitar as ações do comércio eletrônico de supermercados. Ao mesmo tempo que oferecem um resultado geral do país, eles deveriam ser analisados individualmente para que se possa compreender as particularidades de um país e, assim, avaliar qual o modelo omni-channel mais apropriado a ser desenvolvido.

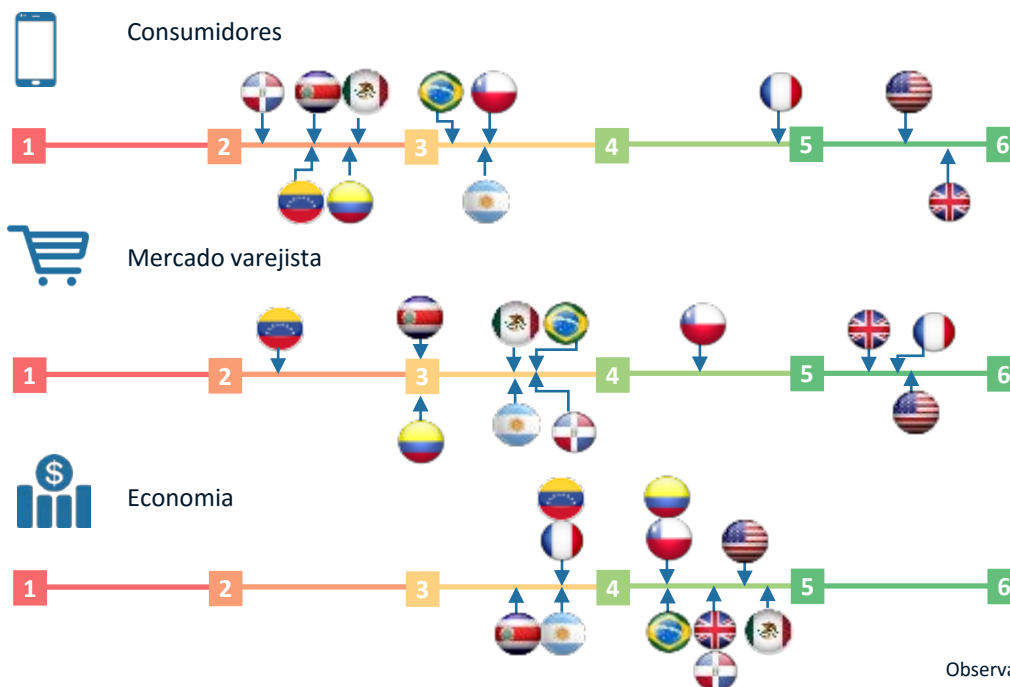


Fontes: Moldando o futuro dos mercados de alimentos on-line, Coca-Cola Retail Research Council na Europa; análise do Grupo Javelin

DESEMPENHO GERAL POR PAÍS



Média por setor por país²



Como parte da análise, incluímos três economias desenvolvidas fora da LATAM: EUA, Reino Unido e França (Grupo 1), dentre os quais os dois últimos têm setores de supermercados on-line bem estabelecidos.

Os resultados dos países do Grupo 1 estão consideravelmente à frente de seus pares da LATAM, principalmente devido aos níveis de acesso à internet, ao poder aquisitivo do consumidor e à maturidade da indústria de mercados de alimentos nesses países.

Dentre os países da LATAM, há dois grupos distintos. Chile, México, Brasil e Argentina parecem ser os mais preparados para mercados de alimentos on-line, embora a adaptação de consumidores no México possa retardar esse fator.

Os demais países (Colômbia, Venezuela, Costa Rica e República Dominicana) não estão muito atrás, o que ilustra que há oportunidades para que os varejistas façam o lançamento on-line, embora o amplo serviço nacional seja menos provável. Essa é, de fato, uma questão importante para os varejistas considerarem com os mercados de alimentos on-line: eles precisam de um serviço nacional ou devem apenas focar nos centros mais urbanos?

Observação: ¹ Escala contínua ² Valores dentro de segmentos são iguais e independentes da posição da bandeira
Fontes: Análise do Grupo Javelin

03 Lições de mercados desenvolvidos



O MERCADO DE VAREJO DE ALIMENTOS GLOBAL ESTÁ MUDANDO RAPIDAMENTE. HÁ CONSTANTE INOVAÇÃO E NOVAS AMEAÇAS

UMA AMPLA SELEÇÃO DE EMPRESAS DIGITAIS DE ALIMENTAÇÃO NO MERCADO ESTÃO REVOLUCIONANDO O MERCADO TRADICIONAL E LEVANDO AO AUMENTO DA COMPETIÇÃO PARA OS VAREJISTAS



MODELOS REVOLUCIONÁRIOS DE NOVOS E GRANDES PARTICIPANTES ESTÃO ENTRANDO EM UM MERCADO JÁ COMPETITIVO

O espaço do comércio eletrônico dos supermercados é altamente competitivo, com novas empresas inovadoras constantemente desenvolvendo novos modelos de negócios para revolucionar o mercado atual. Novos participantes no mercado estão aparecendo em todo o espectro do espaço dos supermercados e muitas empresas estão se aproximando de uma variedade de diferentes níveis de "prontidão do produto". Da entrega de produtos às caixas de jantar pronto, ao envio de um chef com os ingredientes para cozinhar uma refeição na casa do consumidor, o mercado está em constante mudança.

Este dinamismo reitera a importância de uma clara proposta de venda exclusiva (PVE) para os mercados de varejo de alimentos on-line, para garantir que eles possam se diferenciar no mercado. Para grandes corporações começando on-line, as propostas de variedade e entrega serão importantes caso elas queiram conquistar a participação no mercado da qual precisam para fazer seu investimento valer a pena.

CONSEQUÊNCIAS LATAM

Talvez essa seja a principal área de preocupação para os varejistas na LATAM, dado o número de "pure plays" (em português, foco único) entrando no mercado. Usando o Brasil como exemplo de mercado, opções como Mambo, Pão de Açúcar e eFácil representam ameaças significativas para os varejistas estabelecidos.

Ao considerar sua resposta, os varejistas da LATAM devem contemplar se estão dispostos a compartilhar a "participação no estômago" com esses novatos ou se devem reagir com uma oferta própria para compensar o seu impacto.

MODELO DE NEGÓCIO 1 - MERCADO DE ALIMENTOS ON-LINE



Empresas que compram e vendem produtos on-line representam uma competição direta para os grandes supermercados participantes. Há participantes grandes e pequenos no mercado da Amazon Fresh, que oferece uma proposta completa às Fazendas Orgânicas Riverford, que vendem e entregam produtos direto de sua fazenda para o consumidor.

MODELO DE NEGÓCIO 2 - SERVIÇO DE ENTREGA "LAST MILE"



As empresas de serviço de entrega "last mile" (em português, a última etapa) criam o elo entre os varejistas e o consumidor, quando o varejista não oferece um serviço de entrega. Isso permite que mais mercados de alimentos passem para o on-line, aumentando a competição nesse espaço. Exemplos incluem Instacart, Google Express, Hubhub e Farm Drop.

MODELO DE NEGÓCIO 3 - CAIXAS PRONTAS PARA COZINHAR MEDIANTE ASSINATURA



Um modelo de assinatura que entrega uma caixa na sua casa, com todos os ingredientes nas porções corretas e prontos para cozinhar, junto com as instruções de preparo. Isso reduz a necessidade de ir ao mercado fazer compras para o jantar e pode tornar a vida consideravelmente mais fácil.

MODELO DE NEGÓCIO 4 - ENTREGA DE REFEIÇÕES PRONTAS



Sem tempo para cozinhar? Nenhum problema! Essas empresas permitem que você compre o jantar com um clique. Do tradicional "para levar" e parceiras com entregas de restaurantes, até providenciar um chef para ir até a sua casa e cozinhar. Há muitas start-ups tirando a necessidade de os consumidores fazerem compras on-line.

NOVOS PARTICIPANTES NO MERCADO CRIAM NOVA AMEAÇA PARA OS VAREJISTAS GLOBAIS, COMO P.EX., INSTACART E AMAZON



- ▶ A proposta de entrega do Instacart pode explorar a crescente exigência dos consumidores por serviços hiper convenientes
- ▶ Os históricos das start-ups permitiu que modelos inovadores para mercados de varejo de alimentos prosperassem, eliminando a complicação do suprimento de produtos
- ▶ O enorme apoio financeiro do Instacart permite que ele explore a rápida expansão geográfica sem o foco na geração de lucro. Ele recebeu recentemente um investimento direto da Whole Foods
- ▶ Isso representa tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para os varejistas



- ▶ A Amazon já vende para uma grande proporção de clientes do varejo com sua proposta de mercadorias em geral
- ▶ A Amazon tem uma infraestrutura de comércio eletrônico enorme (tecnologia e logística) já estabelecida
- ▶ A Amazon é capaz e está disposta a explorar mercados de varejo de alimentos em diversos países, independentemente de preocupações com rentabilidade a curto e médio prazo
- ▶ A rede pode não ser um modelo nacional, sendo mais voltada para o urbano
- ▶ Pode também representar uma oportunidade para os varejistas fornecerem produtos, ou usarem canais de vendas do PrimeNow

- ▶ Ambas as empresas possuem **enormes recursos financeiros** e **pouco interesse em rentabilidade a curto prazo**



- ▶ Ambas as propostas de oferta focaram em **satisfazer as necessidades do consumidor** que nenhum outro varejista realmente cobre no momento



- ▶ Ambas estão **mudando as percepções e as expectativas do consumidor**



Esses dois participantes estão criando mudanças fundamentais no cenário competitivo dos varejistas tradicionais nos EUA

PROPOSTAS ATRAVÉS DE TODOS OS CANAIS ESTÃO EVOLUINDO RAPIDAMENTE DIANTES DESSAS AMEAÇAS



PROPOSTAS DE ENTREGA

Opção de entrega no mesmo dia

Aumento no uso de **clique e colete** – incluindo ofertas no mesmo dia

Vendedores oferecendo pacotes de **entrega ilimitada** por uma taxa fixa

Aumento no uso de **coleta “Dirigir”** na França



MUDANÇA NO FORMATO DAS LOJAS

Conveniência/proximidade com as lojas ganhando importância, visto que os compradores querem mais lojas de reabastecimento e de melhor qualidade

Maior impacto de lojas de venda com preços baixos (especialmente no Reino Unido) com Aldi e Lidl ganhando significativa participação no mercado

Redução na procura por hipermercados



MUDANÇAS NA PROPOSTA DO PRODUTO

Entregas de caixas de receita, ganham popularidade devido à conveniência

Serviços de entrega de restaurantes, criando concorrência adicional no espaço dos supermercados

Mercados de varejo de alimentos on-line entrando no mercado para competir com **vendedores tradicionais** p.ex., Amazon Fresh

Aumento na seleção de propostas de produtos

04 O que é o varejo omni-channel?



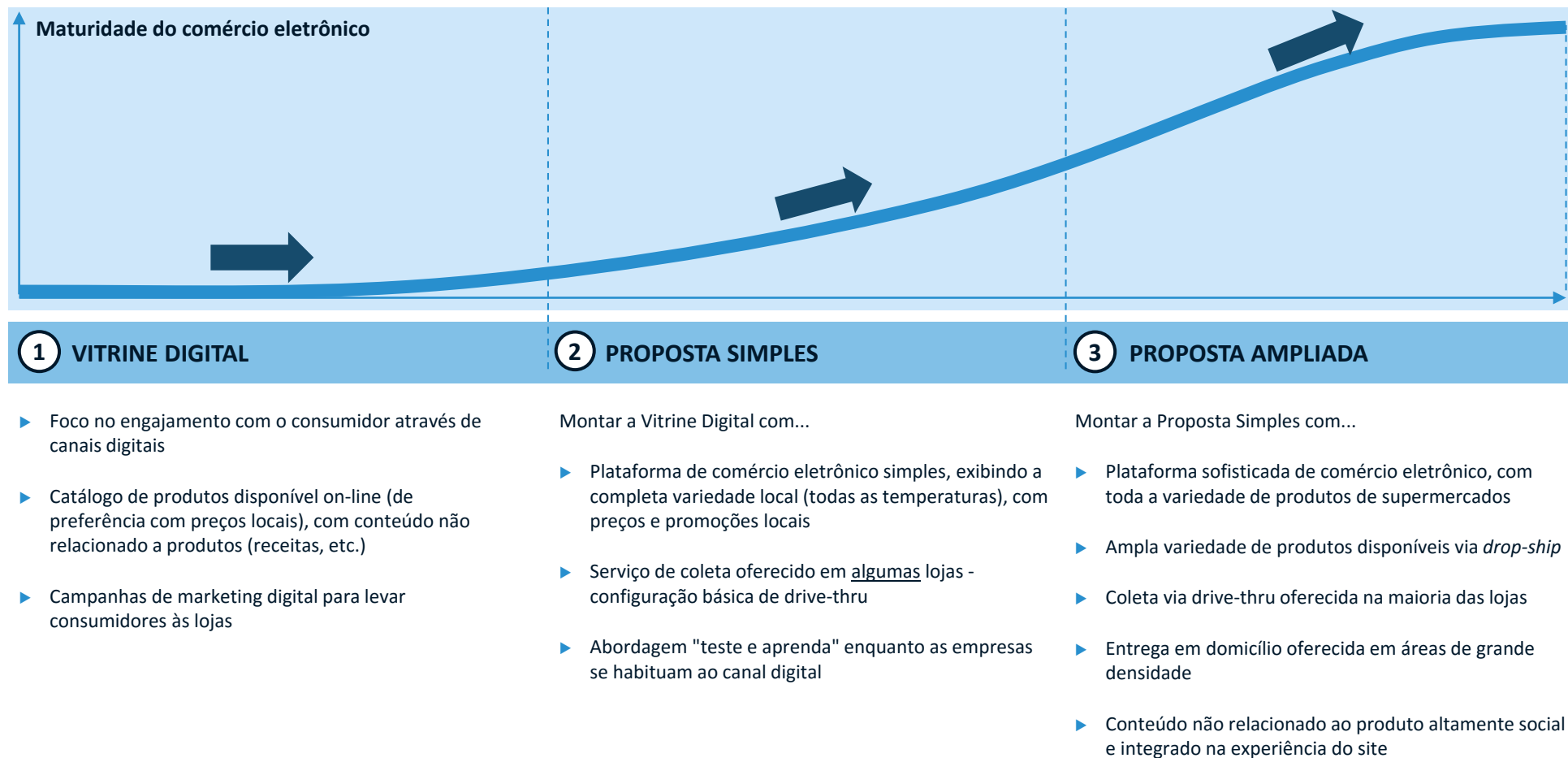
“

O varejo omni-channel permite aos consumidores **se moverem facilmente pelos canais** para comprar **o que** quiserem, **quando** quiserem, **como** quiserem e **onde** quiserem

”



OS SUPERMERCADOS VAREJISTAS DEVEM ESCOLHER UM PONTO DE PARTIDA E EVOLUIR SUA PROPOSTA COM O TEMPO



AS PROPOSTAS DEVEM SER DESENVOLVIDAS DE FORMA QUE OS ELEMENTOS SEJAM CONSISTENTES COM A EMPRESA PRINCIPAL

	1 VITRINE DIGITAL	2 PROPOSTA SIMPLES	3 PROPOSTA AMPLIADA
Objetivo do investimento	Apoiar a loja da empresa existente via digital; criar a percepção da marca	Oferece aos consumidores uma solução on-line básica; manter-se competitivo sem grande investimento	Cria uma ótima experiência para o cliente; receita adicional + participação no mercado
Oferta para o cliente on-line	▶ Catálogo de produtos disponível on-line (com preços locais), com conteúdo não relacionado a produtos ▶ Campanhas de marketing digital para levar consumidores às lojas (p.ex., sazonalidade) ▶ [os serviços de entrega são feitos por terceiros]	▶ Plataforma simples de comércio eletrônico com a variedade completa da loja física (preços e promoções locais) ▶ Serviço de coleta oferecido apenas em algumas lojas ▶ Marketing on-line mais sofisticado	▶ Plataforma sofisticada de comércio eletrônico, com toda a variedade de produtos, ou com a seleção ampliada ▶ Oferece drive-thru e entrega em domicílio ▶ Conteúdo não relacionado ao produto altamente social e integrado na experiência do site
Benefícios para os varejistas 	▶ Estabelece uma presença digital, reforça a marca e conecta os compradores com a loja, melhorando sua experiência atual ▶ Necessita apenas de uma pequena equipe para execução	▶ Algumas vendas adicionais feitas on-line ▶ Assiste as lojas com vendas adicionais (p. ex., efeito halo) e melhoria dos dados do estoque	▶ Vendas adicionais (on-line e loja) ▶ A presença digital completa canaliza uma clientela mais leal
Riscos para os varejistas 	▶ Não satisfaz as necessidades do consumidor pela conveniência de comprar on-line ▶ Riscos de perder vendas para os competidores oferecendo produtos on-line ▶ Difícil monitorar o retorno sobre o investimento	▶ Pode ser restrita em termos de proposta/experiência do cliente ▶ Pode ser mais difícil de criar escala na empresa sem investimento significativo ▶ É um risco em potencial se os competidores oferecem propostas mais avançadas	▶ Exige um investimento inicial significativo ▶ Exige uma grande equipe para construir, operar e constantemente melhorar a proposta/execução ▶ A complexidade das exigências dos sistemas tecnológicos e operacionais apresentam um risco para a empresa
Lógica geral	Um bom modo de oferecer e aprender sobre a experiência digital antes de fazer um maior investimento	Boa opção para "testar e aprender" antes de um grande investimento na plataforma	É a melhor opção se estiver enfrentando uma significativa ameaça da concorrência, on e off-line

Fontes: Websites das empresas, pesquisa e análise do Grupo Javelin

EM UM MERCADO SEM ATIVIDADE SIGNIFICATIVA EM MERCADOS DE ALIMENTOS ON-LINE, É MELHOR SER O PRIMEIRO OU ENTRAR DEPOIS?

O PRIMEIRO A ATUAR?

Prós

- ▶ Pode ditar "as regras do jogo"
- ▶ Aprendizado significativo
- ▶ Ganha acesso aos "consumidores pioneiros"
- ▶ Benefícios para a marca

Contras

- ▶ Precisa investir mais dinheiro para educar os consumidores
- ▶ Falta de talento digital
- ▶ Precisa manter a agilidade
- ▶ Risco de distrações



O Tesco lançou o serviço de compras on-line em 1997. Agora é o maior fornecedor em compras em mercados de alimentos on-line, com US\$ 5 bilhões de vendas on-line

SEGUNDO VELOZ?

Prós

- ▶ Exige menor investimento porque os consumidores já foram educados/há talento disponível
- ▶ Aprendizados obtidos do primeiro a atuar
- ▶ É possível se concentrar em outras áreas de negócios

Contras

- ▶ Pode perder consumidores para novos canais/oportunidade perdidas de vendas
- ▶ A marca toda pode sofrer o impacto



O Leclerc lançou seu serviço de mercado de alimentos on-line em 2004, depois do Auchan, e é agora o maior participante na França, tendo começado devagar e então intensificado esforços, com lições aprendidas dos demais

MAIS DEVAGAR QUE O SEGUNDO?

Prós

- ▶ Poucos erros iniciais
- ▶ É possível pular as etapas intermediárias ou se mover para o último modelo

Contras

- ▶ Alto risco
- ▶ Alto investimento em aquisições de clientes dos já estabelecidos



Morrisons (Reino Unido) iniciou on-line no fim de 2013, através de empreendimento terceirizado com o *pure player* Ocado e com investimento significativo, o que muitos analistas consideraram excessivamente caro. Agora está crescendo muito rapidamente e fez parceria com a Amazon Fresh

PARCERIAS COM TERCEIROS PODEM OFERECER BENEFÍCIOS PARA OS VAREJISTAS QUE NÃO QUEREM INVESTIR EM CAPEX PARA ENTREGAS

OPÇÕES DE PRESTAÇÃO ON-LINE

Um serviço de prestação de serviços de terceiros é ter um operador externo que pode oferecer a coleta, a embalagem e o serviço de entrega para o varejista. Terceirizando de fato o canal on-line para outra empresa.

POSITIVOS

- ✓ Menor investimento na infra-estrutura dos mercados de alimentos on-line (por ex., não há frota de vans, centros de distribuição exclusivos para vendas on-line)
- ✓ Mínima interrupção nas operações da loja
- ✓ O modelo de coleta na loja reduz o desafio da gestão de desperdício
- ✓ Serviço completo de mercados de alimentos on-line oferecido rapidamente
- ✓ Entrega rápida para a conveniência dos consumidores
- ✓ Responsabilidade compartilhada de marketing
- ✓ Oferece aos consumidores uma boa experiência virtual

NEGATIVOS

- ✗ Relacionamento diminuído com o consumidor
- ✗ Acesso limitado ou não existente aos dados dos consumidores
- ✗ Perda de controle da marca/atendimento ao consumidor
- ✗ Nenhum controle sobre o processo de substituição
- ✗ Ainda é preciso criar informações de produtos
- ✗ Controle limitado/não existente sobre a experiência on-line do usuário
- ✗ Nenhum controle sobre a proposta de serviço (por ex., taxas)
- ✗ Pode reduzir a capacidade de criar/focar na função autogerida de mercados de alimentos on-line

Fornecedores externos representam uma oportunidade em potencial para os varejistas testarem a demanda para mercados de alimentos on-line a curto prazo. No entanto, a importância de estar completamente no controle da experiência do consumidor, das operações e da receita significa que os varejistas precisam escolher com cuidado a longo prazo.



05 Impulsionando o engajamento de consumidores através do digital



COM A MUDANÇA DAS EXPECTATIVAS E DOS HÁBITOS DOS CONSUMIDORES, O MARKETING DIGITAL ESTÁ RESPONDENDO



Observações: ¹ [38 Powerful Customer Experience Stats for 2015](#) ² [13 Alarming Stats About Retail in Digital](#) ³ Festival of marketing 2015

⁴ [Key trends for retail technology in 2015: the rise of hyper-personalisation](#) ⁵ [How Marketing Is Evolving in Latin America](#)

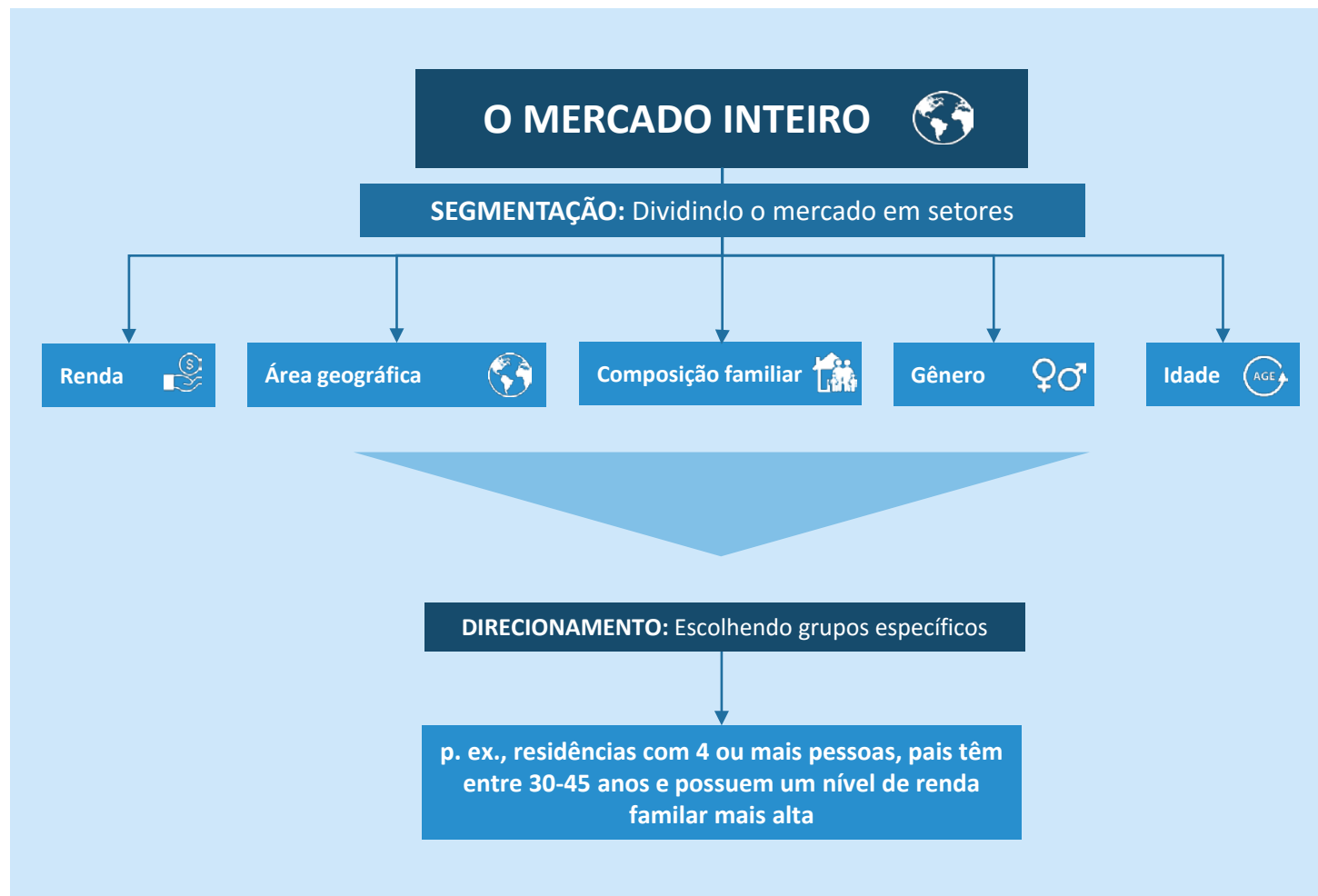
⁶ [Are Latin America's Smartphone, Tablet Users Snapping and Sharing on Instagram?](#)

HÁ 7 CANAIS DE MARKETING DIGITAL IMPORTANTES; UM MIX AMPLO DEVE SER USADO E ALINHADO COM A ATIVIDADE OFF-LINE



	CANAIS DE MARKETING DIGITAL	DEFINIÇÃO
1	Direto	O cliente digita a URL, indo direto para o site do varejista
2	Busca natural/otimização de mecanismos de busca (SEO)	Refere-se às listas não pagas em uma ferramenta de busca (p.ex., Google); a classificação aqui é melhorada através da otimização de mecanismos de busca. Busca "grátis" ou "orgânica"
3	Busca paga/pague por clique (PPC)	As marcas compram palavras-chaves relacionadas aos seus produtos e serviços nas ferramentas de busca (p.ex., Google), de forma "pague por clique" (PPC)
4	E-mail	As marcas enviam e-mails para consumidores na sua base de dados, podendo variar de e-mails em massa até e-mails altamente personalizados
5	Social	Marketing via redes sociais p. ex., Facebook, Twitter, YouTube, Instagram e Pinterest
6	Display/retargeting	Aparece como banners nos sites de terceiros p.ex., jornais, frequentemente baseado em história de busca anterior ("retargeting")
7	Marketplace	As marcas pagam empresas (p. ex., marketplace) para ter exposição em seus sites (p. ex., redes de marketplace) para aumentar as vendas, normalmente de forma "custo por aquisição"

SEGMENTAÇÃO E DIRECIONAMENTO SÃO NECESSÁRIOS PARA IMPULSIONAR O MARKETING DE FORMA MAIS RELEVANTE E PERSONALIZADA



SEGMENTAÇÃO

A **Segmentação** é o processo de **dividir a clientela** em grupos menores que tenham um **certo perfil e demografia**. Isso permite à empresa atingir os consumidores mais precisamente com certos produtos e ofertas.

DIRECIONAMENTO

O **Direcionamento** é o **marketing para esses certos segmentos de consumidores**, e é importante porque seu produto/serviço vai atrair certos segmentos da sociedade mais do que outros. Por exemplo, é mais provável que uma marca de alimentos de alto nível, com produtos gourmet caros, atraia consumidores que sejam muitos interessados em comida e tenham muita renda disponível.

DIFERENTES ETAPAS DO MARKETING POR E-MAIL; VISA CRIAR A PERSONALIZAÇÃO E A CONVERSÃO DO CLIENTE

O marketing por e-mail pode ser uma ferramenta muito poderosa, pois é uma forma de comunicação mais "pessoal". No entanto, devido ao alto volume de e-mails que os consumidores recebem diariamente, é fundamental que o conteúdo seja personalizado e direcionado. Há 4 etapas principais no desenvolvimento do marketing por e-mail como explicado a seguir: do marketing em massa geral, onde todos recebem a mesma mensagem ao marketing comportamental, que visa adaptar e ajustar o conteúdo e as promoções dependendo de como você se comportou, p. ex., a última interação com a empresa, quais produtos foram vistos e baseado em compras anteriores.

Fazer isso da forma certa leva à uma personalização mais significativa e é, portanto, mais provável de ser recebida positivamente pelos consumidores. É provável que esses e-mails tenham taxas de cliques e de conversão mais altas, mas a personalização eficaz requer grande investimento, manipulação de dados e complexidade.

DESENVOLVIMENTO DE MARKETING POR E-MAIL

1 MARKETING EM MASSA

O mesmo e-mail é enviado para todos os destinatários na mala direta

2 MARKETING PERSONALIZADO

Customização básica, p. ex., "Olá Marcos"

3 MARKETING CUSTOMIZADO

Marketing baseado em suas preferências e conteúdos que interessam a você.

4 MARKETING COMPORTAMENTAL

Conteúdo, produtos e promoções baseados em seu comportamento anterior

OPORTUNIDADE DE GANHO SIGNIFICATIVA

- ▶ **A segmentação da base de dados de e-mails por tipo de consumidor e histórico fará com que os e-mails impulsionem rendimentos através de:**
 - Aumento do **engajamento** dos **clientes cativos de maior valor**
 - Aumento de **vendas casadas e cruzadas de produtos relevantes** (ou seja, venda de produtos complementares, como por exemplo, que combinem com os favoritos do **consumidor**)
 - Aumento da chance de inspirar os consumidores com base em seus interesses

OFERTA DAS MELHORES PRÁTICAS DE MARKETING POR E-MAIL; E-MAIL PERSONALIZADO MOSTRANDO CLAROS BENEFÍCIOS E ECONOMIAS

myWaitrose
More of what you love

Offers | Groceries
Your myWaitrose card number
92103163270293

Over the past three months your myWaitrose benefits have saved you

£88.25

Dear Mr Shepherd,

We hope you are enjoying all the benefits that your myWaitrose card offers. Have a quick look to see how much you've saved.

To find out how to save even more on the products you buy again and again please see the details below.

Thank you for shopping with us.

[The myWaitrose Team](#)

P.S. Remember to keep using your myWaitrose card every time you shop.

Your myWaitrose benefits



39 FREE hot drinks worth £88.25



£5.00 of savings on your shopping when you bought 3 newspapers

Pick Your Own OFFERS

Start saving 20% today

At Waitrose we know there are some items you love to pick again and again. So we're giving you a choice of hundreds from which to select your favourite ten. You'll get 20% off all of them every time you shop in store or online.

To show how you could benefit we've displayed some of your recent Waitrose purchases below. You'd save £6.00 if you shopped all ten.

Pick your favourite ten items at [waitrose.com](#) now. Or download the app and chose your picks while you're shopping. Download it here.



Dates for your diary

Half price offers	25% off all fish from the fish counter	Update your picks
Now available	29 January	now available
Shop now >	Save the date >	Update now >

Exclusive competitions and experiences

Win a Cookery Class

Create a healthy eating menu at the new Waitrose Cookery School in King's Cross and receive a Robert Welch Designs goody bag containing a Limited Edition Signature Knife Set worth £110.

[Enter now >](#)



More ways to save with myWaitrose



FREE Waitrose Food magazine each month



Enjoy 15% off all Sandwiches at Welcome Break from 27 January



10% OFF at Waitrose Cookery School

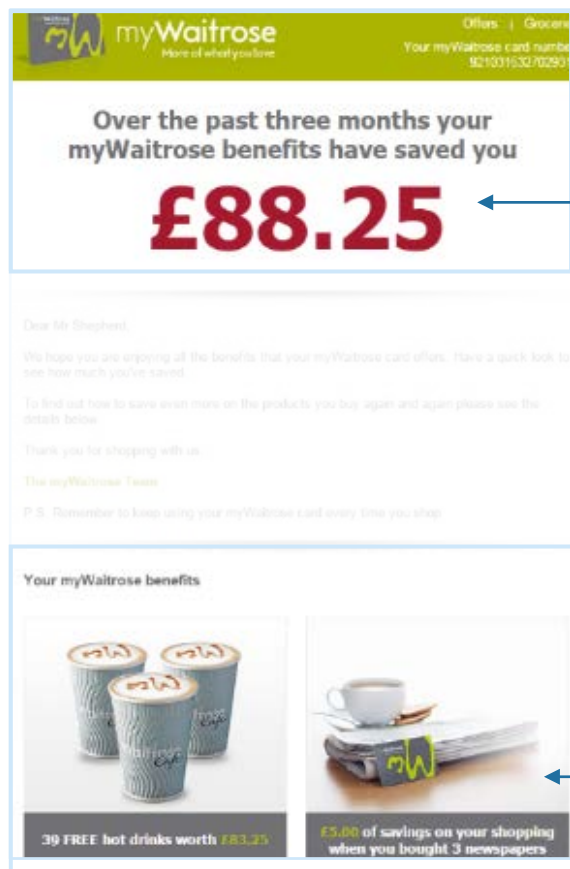
Visit myWaitrose online | Contact us | Branch Finder

Groceries | Offers | Recipes | Colder | Entertaining | Waitrose TV

Follow us:     

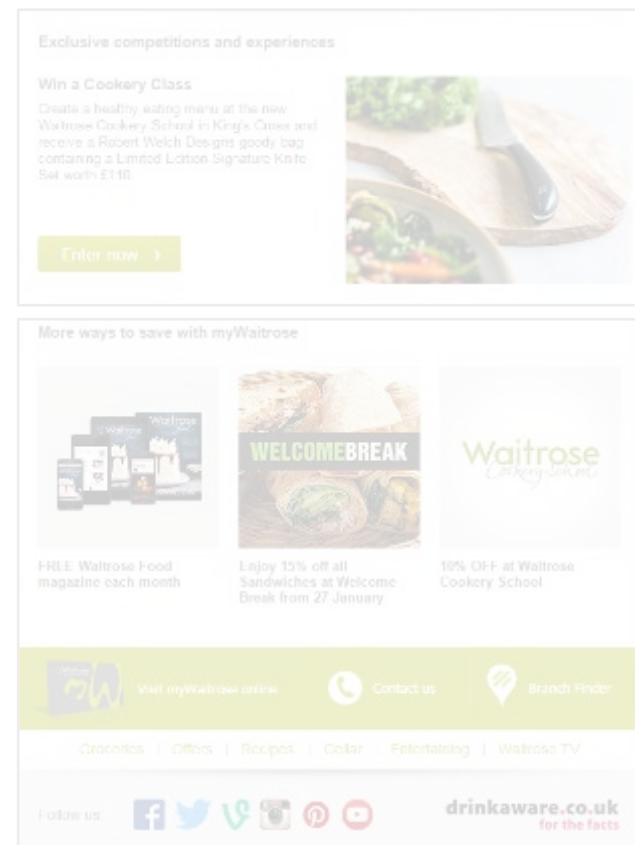
[drinkaware.co.uk](#)
for the facts

OFERTA DAS MELHORES PRÁTICAS DE MARKETING POR E-MAIL; E-MAIL PERSONALIZADO MOSTRANDO CLAROS BENEFÍCIOS E ECONOMIAS

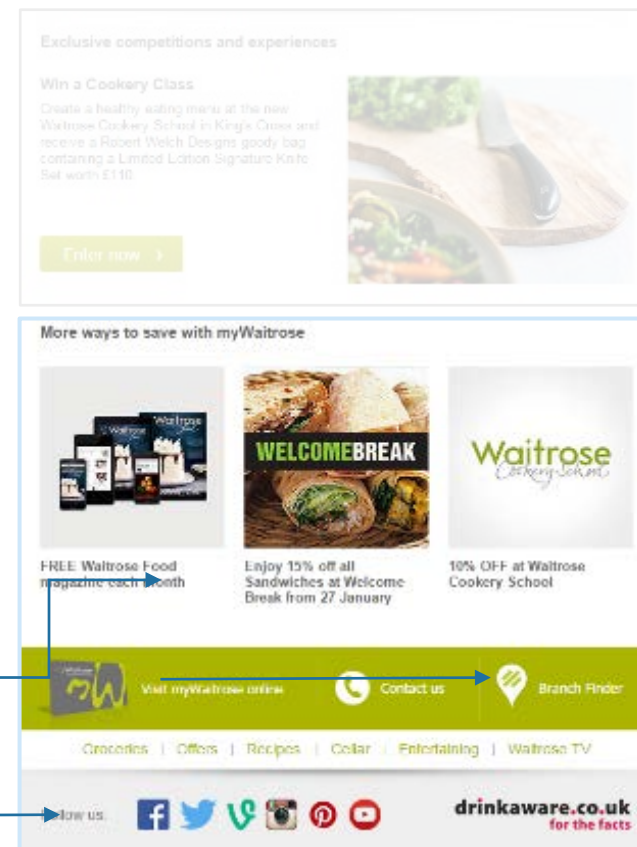


✓ O e-mail é personalizado e usa dados obtidos do cartão de fidelidade myWaitrose para explicar como você se beneficiou com o cartão

✓ Detalhamento dos benefícios, mostrando quanto o consumidor economizou



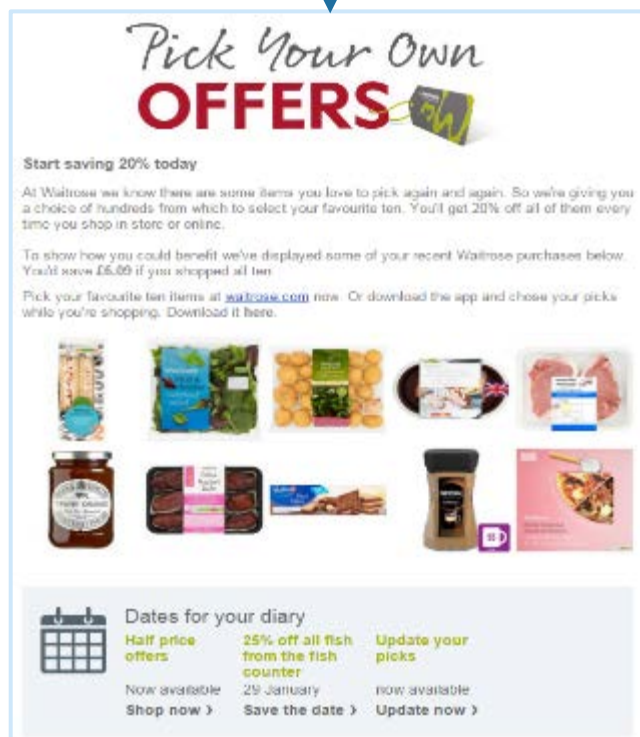
OFERTA DAS MELHORES PRÁTICAS DE MARKETING POR E-MAIL; E-MAIL PERSONALIZADO MOSTRANDO CLAROS BENEFÍCIOS E ECONOMIAS



OFERTA DAS MELHORES PRÁTICAS DE MARKETING POR E-MAIL; E-MAIL PERSONALIZADO MOSTRANDO CLAROS BENEFÍCIOS E ECONOMIAS



✓ Informações sobre futuros eventos e mais vantagens para atrair o consumidor



✓ Competições para reforçar o engajamento do usuário



AS MÍDIAS SOCIAIS ESTÃO GANHANDO IMPORTÂNCIA; É UM CANAL VITAL PARA OS VAREJISTAS ATINGIREM OS CONSUMIDORES

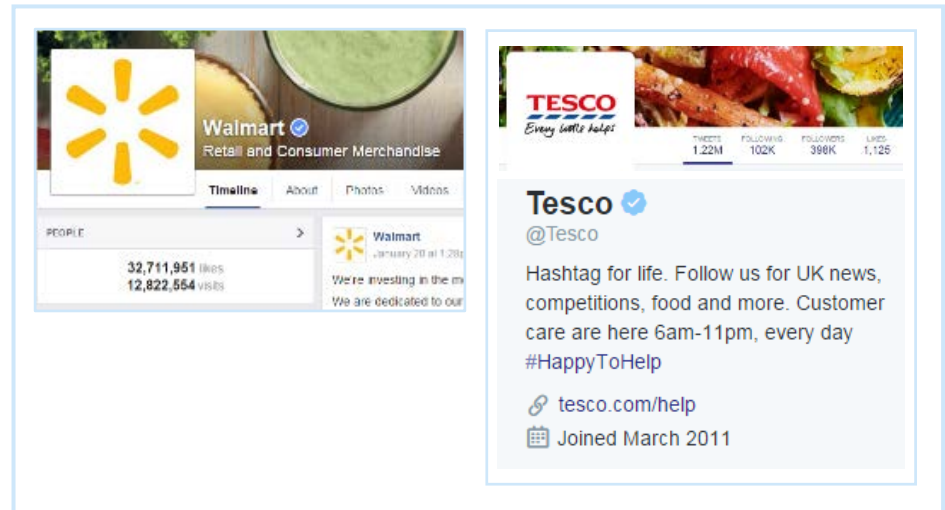
As mídias sociais estão ganhando importância na América Latina e, à medida que elas se tornam parte integrante da vida dos consumidores, há uma crescente necessidade de os varejistas usarem esse canal para competir com a concorrência e permanecerem relevantes para sua clientela. À medida que sua importância na publicidade, no atendimento ao consumidor e no conteúdo não relacionado ao produto aumenta, os varejistas precisam assegurar que estejam posicionados para gerir e entregar o conteúdo esperado pelos consumidores.

► As mídias sociais precisam ser consideradas em seis áreas:

1. Mídias sociais como um canal de atendimento ao consumidor
2. As mídias sociais como um canal de marketing tradicional, impulsionando o comércio
3. Mídias sociais como o "boca a boca" digital
4. Mídias sociais viralizando
5. Mídias sociais como um canal não relacionado ao produto
6. Mídias sociais como meio de promoção, oferecendo cupons ou ofertas

Benefícios para os mercados de alimentos?

Os supermercados varejistas podem se beneficiar enormemente de todas essas idéias se executadas corretamente, levando a um maior engajamento e como resultado, aumentando a fidelidade à marca. À medida que os consumidores latino-americanos passam a fazer maior uso das mídias sociais e das compras on-line, essa conexão com os clientes se tornará cada vez mais crucial para os varejistas manterem sua posição competitiva.



Observação: ¹ [42 Percent of Consumers Complaining in Social Media Expect 60 Minute Response Time](#)

PROGRAMAS DE FIDELIDADE EM SUPERMERCADOS AJUDAM A DIFERENCIAR DA OFERTA EM GERAL - O DIGITAL PRECISA SER UM ELEMENTO IMPORTANTE

Como oferecer um programa de fidelidade bem sucedido?

Ao planejar um programa de fidelidade, é importante considerar quais benefícios você está oferecendo ao consumidor para se diferenciar dos concorrentes. O desafio dentro dos supermercados é a relativa homogeneidade, ou seja, a venda de produtos de marcas idênticas ou produtos genéricos como frutas e legumes. Marcas fortes em geral, como a Apple, que têm um grande número de seguidores, não precisa ter um programa de fidelidade.

Como o digital pode participar?

O meio mais simples de usar o digital nos programas de fidelidade é ter um site e um aplicativo para celular que estejam integrados à experiência global do omni-channel. Os varejistas sempre tiveram dificuldade para oferecer fidelidade em um verdadeiro senso omni-channel, p. ex., tendo diferentes cupons para cada canal. Os consumidores não entenderão esta discrepância e esperam cada vez mais ser tratados igualmente nos canais, especialmente se os varejistas quiserem ganhar sua fidelidade a longo prazo.

EXEMPLOS DE PROGRAMAS DE FIDELIDADE NO REINO UNIDO



PROGRAMAS DE FIDELIDADE MODERNOS: MYWAITROSE

BENEFÍCIOS

- ▶ Chá ou café grátis diariamente
- ▶ Jornal gratuito (gasto maior que 5 libras durante a semana/maior que 10 libras no fim de semana)
- ▶ Economize 20% nos 10 principais "Escolha seus próprios produtos"
- ▶ 10% de desconto nas aulas de culinária
- ▶ 5% de desconto na lavanderia a seco

ESTRATÉGIA

- ▶ Gratificação instantânea e economia real em produtos escolhidos

4X

PROGRAMAS DE FIDELIDADE MAIS TRADICIONAIS: TESCO CLUBCARD

BENEFÍCIOS

- ▶ 1 centavo por ponto (1% de retorno)
- ▶ Estímulo no Clubcard, permitindo multiplicador de valor de 4x (retorno efetivo de 4%)
- ▶ Vouchers e descontos personalizados em produtos
- ▶ Competições

ESTRATÉGIA

- ▶ Cupons, pontos por libra + multiplicadores aumentando o valor

OS APLICATIVOS DE MERCADOS DE ALIMENTOS FOCAM EM CUPONS E LISTAS DE COMPRAS, POTENCIAL PARA APRENDENDIZADO DE ABORDAGENS MAIS INOVADORAS

O aplicativo Safeway possui uma série de recursos que podem ser benéficos para o consumidor:

- ▶ Carregar cupons digitais e ofertas personalizadas "Just for U" ("Só para você")
- ▶ Confira os novos anúncios e as promoções semanais
- ▶ Usar o recurso de compras on-line
- ▶ Criar lista de compras no aplicativo e classificar a lista para fazer compras mais rapidamente

SAFEWAY



O aplicativo da Walgreens transformou a experiência de compra para os consumidores, ao trazer a loja para o mundo digital e ao tornar as tarefas diárias mais simples:

- ▶ Acesse os anúncios e cupons semanais e adicione-os ao saldo do cartão de benefícios
- ▶ Use o aplicativo na loja para acessar o cartão de benefícios e salvar cupons
- ▶ Pesquise produtos, mantenha o controle de suas compras e encomende novamente seus itens favoritos
- ▶ Ganhe pontos por ser saudável, conectando o aplicativo da Walgreens ao aplicativo de saúde da Apple

Walgreens



O aplicativo da Starbucks foi extremamente bem sucedido por causa dos benefícios de velocidade e eficiência que adiciona à jornada de um cliente comprando café. A simplicidade na experiência do usuário é fundamental para alcançar isso. **Os processos on e off-line funcionam perfeitamente** juntos para criar um percurso altamente eficiente para ambos os lados.

STARBUCKS



O WALMART USOU A TECNOLOGIA EM LOJAS DE SUPERMERCADOS E NOS TELEFONES CELULARES PARA MELHORAR O PERCURSO DO CLIENTE

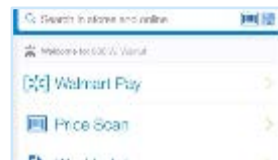
APLICATIVO DE PAGAMENTO WALMART



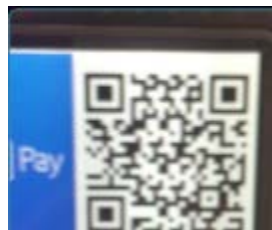
O Walmart Pay é uma maneira rápida, fácil e segura de pagar com um smartphone.

22 milhões de clientes usam ativamente o aplicativo Walmart Pay todos os meses.

Classificado dentre os 3 principais aplicativos de varejo nas lojas de aplicativos do Google e da Apple.



Etapa 1 Selecione WM pay

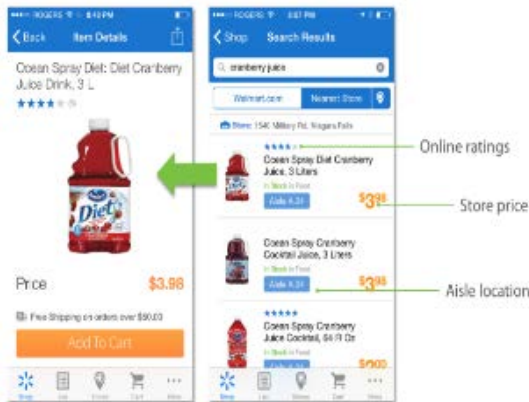


Etapa 2 Digitalize o código QR



Etapa 3 Pedido cobrado no cartão

DETALHES E NAVEGAÇÃO DO APLICATIVO DO WALMART



O aplicativo do Walmart é abrangente, com uma extensa seleção de recursos:

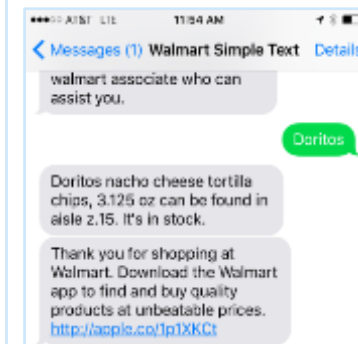
- ▶ Acumulador de economias: comparação de preços
- ▶ Farmácia: pedidos, transferências e monitoramento
- ▶ Listas de favoritos, incluindo compartilhamento
- ▶ Coleta mais rápida, quando feito o registro
- ▶ Encontre os locais, o inventário na loja, as localizações dos corredores e os horários de abertura da loja

SMS DE LOCALIZAÇÃO NA LOJA

O "SMS Simples" do Walmart foi anunciado durante o *hackathon* da TechCrunch e ganhou o primeiro prêmio.



1 Ao enviar "Oi" para o número da loja, o usuário é conectado ao sistema automatizado



2 Depois de enviar uma SMS com o nome do produto para o número, ele informa ao usuário onde o produto está.

[Link para o vídeo](#)

TELAS DIGITAIS NA LOJA OFERECEM POTENCIAL PARA UMA EXPERIÊNCIA ENVOLVENTE E INTERATIVA PARA O USUÁRIO

As telas digitais podem ser muito eficazes na loja e ter uma ampla variedade de usos, já que o conteúdo podendo ser alterado regularmente dependendo da hora do dia, tendências, modas e até mesmo para anunciar estoque em excesso. Telas de exibição e telas táteis digitais podem ser utilizadas na loja, sendo as telas de exibição uma forma particularmente rentável de tornar a experiência da loja mais envolvente.

Lembrando que as pessoas estão na loja pensando em comprar: o conteúdo inspirador integrado ao produto através de telas digitais poderia ajudar a mudar seus hábitos de compra, a aumentar os tamanhos médios da cesta de compras e a tornar a experiência de compra muito mais envolvente. O Whole Foods é um ótimo exemplo de empresa usando o digital na loja para impulsionar a melhoria do engajamento de consumidores.

INSPIRAÇÃO/VENDAS CASADAS DE PRODUTOS



Não sabe o que fazer para o jantar? Deixe as telas digitais pela loja inspirarem o consumidor, ao se adaptarem ao clima, horário do dia e tendências. Use na loja o conteúdo pré-produzido para os websites e não relacionados aos produtos.

SELEÇÃO AMPLIADA DE PRODUTOS



Capacidade de criar corredores infinitos com telas táteis na loja listando produtos não estocados (p. ex., itens especializados não disponíveis em lojas menores). Funciona melhor como um dispositivo de vendas assistidas.

PUBLICIDADE DE PRODUTO



Um modo envolvente de anunciar novos produtos e obter rendimentos dos fornecedores para spots publicitários privilegiados nas lojas.

INFORMAÇÃO



As sinalizações digitais são uma forma simples de dar aos consumidores informações sobre a loja (p. ex., horários de abertura, eventos na loja) e apresentar uma imagem moderna da marca.

INTEGRANDO ON E OFF-LINE



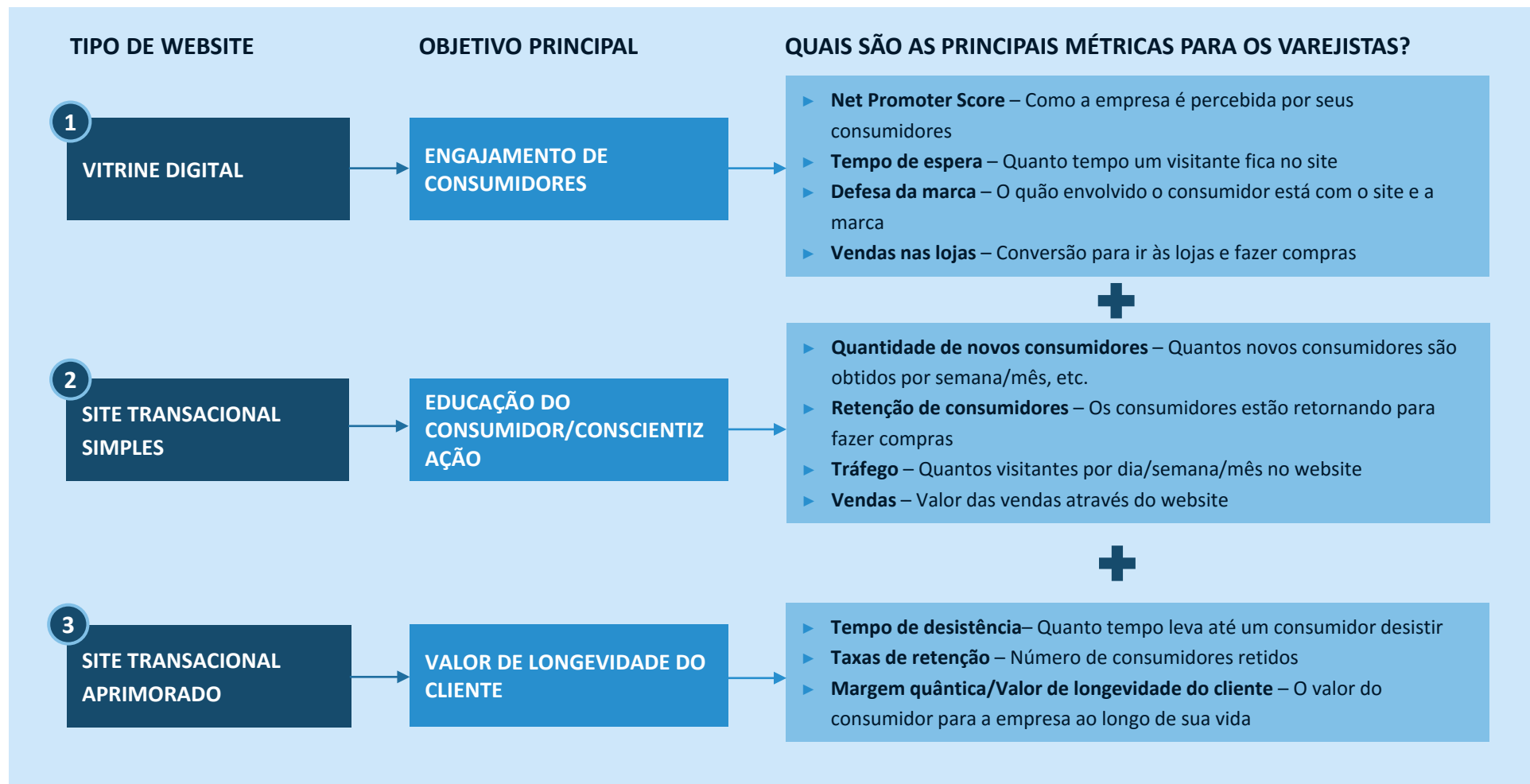
Integrando através dos canais, ao usar telas interativas. Esqueceu a sua lista de compras? Pesquise na loja. Não quer carregar o vinho para casa? Coloque no seu pedido on-line enquanto estiver na loja.

CONSEQUÊNCIAS LATAM

Assim como na maioria dos países, os da LATAM ainda precisam explorar o potencial das telas e sinalizações digitais em lojas de supermercados. Isso pode mudar nos próximos anos à medida que os softwares se aperfeiçoem, os preços de hardware diminuam e a necessidade para maior diferenciação no mercado aumente.

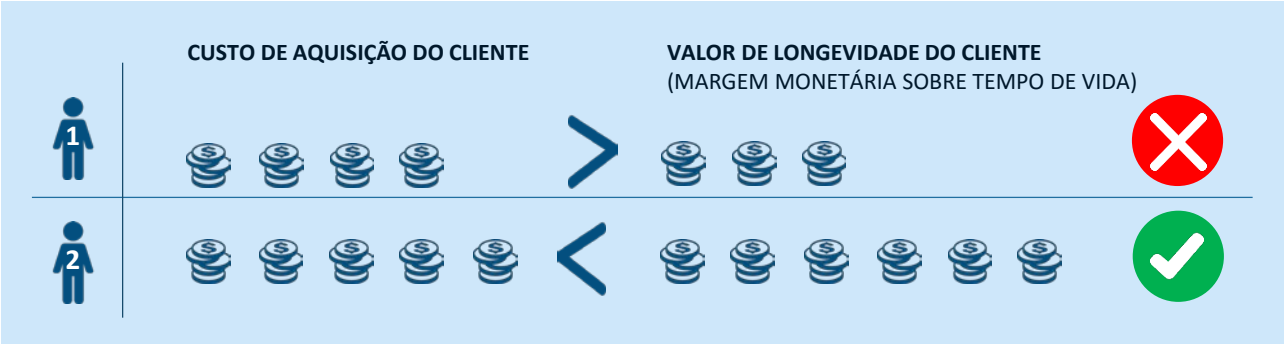
Há oportunidades significativas para desenvolvimento nessa área, especialmente com a possibilidade de testar, com mais eficácia, o desejo dos consumidores por produtos/promoções, etc., baseado em sinalizações e telas. Qualquer investimento feito em conteúdo pode ser compartilhado com a equipe on-line para assegurar que os retornos sejam maximizados.

AS PRINCIPAIS MÉTRICAS DE MARKETING MUDAM DEPENDENDO DO NÍVEL DE MATURIDADE DIGITAL EM UMA EMPRESA



CONSIDERAR O VALOR DE LONGEVIDADE DO CLIENTE É CRUCIAL; FOCHE NOS CONSUMIDORES MAIS VALIOSOS

Ao considerar os consumidores, é importante notar que nem todos são iguais para a empresa. O valor de longevidade do cliente (VLC) é uma consideração importante, permitindo à empresa avaliar a rentabilidade geral de todo o relacionamento futuro. Resumidamente, este é o real valor monetário para o varejista de um consumidor ao longo de sua vida. Por exemplo, se custa 50 libras para adquirir um consumidor através de marketing, e os fluxos de rendimentos futuros gerados por esse consumidor resultam em uma contribuição de lucro maior que 50 libras, então o investimento valeu a pena.



Uma vez que o varejista tenha uma compreensão do VLC de um consumidor e avalie suas características, ele pode assim obter uma melhor compreensão de onde investir com futuros gastos em marketing. É importante reduzir o gasto de aquisição caso espere-se que um novo consumidor tenha um VLC muito baixo, pois é muito provável que o varejista não obtenha um retorno sobre o investimento.

Uma ferramenta importante para gerenciar e direcionar os consumidores no mundo omni-channel atual são os sistemas que permitem uma "visão única do cliente". Isso significa que um consumidor é identificado de forma exclusiva por todos os canais, de modo que o varejista possa avaliar todo o valor do consumidor, atribuindo rendimento e custo para cada interação.

CONSEQUÊNCIAS LATAM

A adoção de uma abordagem analítica para o valor de longevidade do cliente ajudaria os varejistas da LATAM a chegarem ao mesmo nível dos supermercados varejistas de outros países, que geralmente estão cientes da teoria, mas ainda precisam entender melhor sua aplicação.

Focar nos consumidores que realmente importam para os resultados irá criar melhorias significativas na rentabilidade e também garantir que quaisquer investimentos futuros em marketing sejam direcionados para atrair os consumidores com potencial para o maior valor de longevidade.

TIPO DE CONSUMIDOR	VLC (VALOR DE LONGEVIDADE E DO CLIENTE)	AÇÃO
Existente	Alta	Investir, especialmente se houver potencial para desistência
Existente	Baixa	Não investir mais
Nova	<i>Espera-se que seja alta</i>	Direcionamento ativo
Nova	<i>Espera-se que seja baixa</i>	Não direcionar

06 A variedade on-line deve ser eficaz



OS CONSUMIDORES ESPERAM QUE OS VAREJISTAS DISPONIBILIZEM ON-LINE UMA VARIEDADE SIMILAR À DAS LOJAS

Os consumidores normalmente usam o serviço de mercados de alimentos on-line para poder substituir sua loja "principal", ou seja, uma loja grande com todas as categorias. Com isto em mente, os varejistas devem supor que precisam oferecer uma variedade on-line com os três regimes de temperatura, os quais terão consequências para o armazenamento e a forma como os produtos serão entregues.

1 TEMPERATURA AMBIENTE



2 REFRIGERADO



3 CONGELADO



SUPERMERCADOS VAREJISTAS OFERECENDO PRODUTOS EM 1 TEMPERATURA

TEMPERATURA AMBIENTE



SUPERMERCADOS VAREJISTAS OFERECENDO PRODUTOS EM 2 TEMPERATURAS

TEMPERATURA AMBIENTE + CONGELADO



SUPERMERCADOS VAREJISTAS OFERECENDO PRODUTOS NAS 3 TEMPERATURAS

TEMPERATURA AMBIENTE + REFRIGERADO + CONGELADO



Observação: Tanto a Schwan's quanto a Eismann estocam uma quantidade limitada de variedades na temperatura ambiente; auditoria realizada em 2015

OS SUPERMERCADOS VAREJISTAS PRECISAM OFERECER UMA VARIEDADE AMPLA PARA QUE OS CONSUMIDORES POSSAM FAZER A COMPRA COMPLETA

QUANTIDADE GERAL DE SKUS (UNIDADE DE MANUTENÇÃO DE ESTOQUE)

Um número considerável de SKUs em cada categoria são necessários para oferecer uma proposta de "loja principal". Além disso, uma ampla variedade possibilita que substituições mais eficazes estejam disponíveis quando necessário, o que é muito importante para oferecer um serviço abrangente e de alta qualidade.

CONSEQUÊNCIAS LATAM

Obviamente, o número e a seleção de SKUs que devem ser fornecidos pelos supermercados varejistas precisam ser ditados pelas condições do mercado local. Na verdade, em muitos mercados desenvolvidos, os supermercados varejistas reservam alguma flexibilidade para diferenciar seus produtos da seleção central ou nacional e assim poder competir de forma eficaz.

Independentemente do canal ou do mercado, o importante é atender às necessidades dos clientes o mais eficientemente possível. Isso pode significar garantir que uma ampla seleção de produtos seja oferecida on-line, apesar da concorrência local ser relativamente fraca. Os consumidores querem usar o on-line como uma fonte de conveniência, para poupar tempo em suas compras semanais rotineiras. Se os varejistas operam um modelo de coleta na loja, os consumidores então esperam que os produtos que veriam disponíveis em sua loja também estejam disponíveis para eles on-line.

Se os varejistas decidirem operar com uma seleção menor, seria sensato explicar aos clientes o que está disponível e o motivo. Igualmente, usar dados analíticos para compreender o que os clientes estão procurando poderia levar à futura estratégia de seleção de produtos.

SELEÇÃO DE SKUS

Ao lançar um serviço on-line, os varejistas devem considerar o que é provável que os consumidores comprem. Recomenda-se que a variedade completa da loja seja oferecida on-line, visto que os consumidores possuem amplas necessidades e preferências variáveis. É fundamental oferecer uma ampla seleção de produtos porque, tipicamente, 50% dos consumidores on-line compram um item dos 50% SKUs menos vendidos. É possível que se um varejista não estocar certos SKUs o consumidor se desencante com a oferta e troque de fornecedor.

 VAREJISTA	~ nº de SKUS ESTOCADAS	 VAREJISTA	~ nº de SKUS ESTOCADAS
Safeway	30 mil	Auchan Drive	8 mil
Peapod	12-18 mil	Leclerc Drive	6,5 mil
AmazonFresh	15 mil ¹	Carrefour Drive	8 mil
Relay foods	15 mil	 VAREJISTA	~ nº de SKUS ESTOCADAS
Walmart Pickup ²	10 mil	Tesco ³	26 mil
Coborn's Delivers	10 mil	Sainsbury's	26 mil
FreshDirect	8,5 mil	Waitrose	12-15 mil
		Ocado	30 mil

Observações: ¹ A AmazonFresh oferece 15 mil SKUs de produtos. No entanto, ao incluir itens de mercadorias em geral, oferece 500 mil SKUs; ² O número de produtos disponíveis no drive-thru do Walmart em Bentonville; ³ O Tesco está disponível no Tesco.com, que é o website do mercado de alimentos on-line. Mercadorias em geral estão disponíveis no TescoDirect.com Fontes: Grupo RetailNet, Supermarket News, High Jump, Ahold, Time, Internet retail operations, análise do Grupo Javelin

A PRECIFICAÇÃO LOCAL CONSISTENTE ATRAVÉS DOS CANAIS É A MELHOR PRÁTICA PARA OS MERCADOS DE ALIMENTOS ON-LINE

1 PRECIFICAÇÃO ÚNICA ATRAVÉS DE TODOS OS CANAIS

PRINCÍPIO

O preço de venda deve ser o mesmo nas lojas e on-line



Mudanças na precificação local devem ser refletidas on-line



LÓGICA

Ao criar uma empresa omni-channel, é importante que a experiência do consumidor seja consistente através de diferentes canais. Em relação à precificação, isto deve significar que os preços sejam os mesmos em todos os canais. As discrepâncias são facilmente notadas, pois os consumidores possuem fácil acesso ao on-line enquanto estão na loja. Em muitos países no mundo usa-se a precificação local ou regional. Se a precificação local for usada, os usuários on-line devem ser encorajados a selecionar sua localização, para que a precificação local seja refletida por todos os canais e não haja discrepância através deles na mesma região. Se eles não selecionarem sua localização, uma mensagem clara deve exibir o preço nacional, o qual pode mudar quando o usuário selecionar sua localização.

EXCEÇÕES

Às vezes pode haver exceções à precificação omni-channel. Na França, por exemplo, os preços são atualmente mais baratos para os serviços on-line de drive-thru do que em hipermercados. Da mesma forma, a entrega em domicílio agrega um custo extra aos produtos. Na Austrália, há uma abordagem mista com os itens de valor conhecido (em inglês, Known Value Items - KVIs), sendo mantidos a níveis competitivos com as lojas mas para outros itens um valor extra é aplicado. Embora não seja uma abordagem realmente omni-channel, os consumidores estão aparentemente dispostos a aceitar os valores extras como um preço a ser pago pelos serviços que geralmente recebem dos mercados de alimentos on-line.



A PRECIFICAÇÃO LOCAL CONSISTENTE ATRAVÉS DOS CANAIS É A MELHOR PRÁTICA PARA OS MERCADOS DE ALIMENTOS ON-LINE

2 PROMOÇÕES CONSISTENTES ATRAVÉS DE TODOS OS CANAIS

PRINCÍPIO

Promoções consistentes através de todos os canais



Promoções específicas para um canal devem ser isoladas apenas em casos "especiais"



O momento da promoção precisa ser claro para os consumidores, com o preço final cobrado com base na data de entrega/coleta do consumidor

LÓGICA

Da mesma forma que com a precificação, é importante que as promoções oferecidas sejam consistentes através de todos os canais, criando uma experiência omni-channel consistente para o consumidor. O consumidor precisa adquirir confiança de que pode comprar por meio de qualquer canal e se beneficiar da mesma forma.

O benefício adicional é que a equipe on-line precisa manter seus preços e promoções iguais às das lojas. Isso reduz os esforços necessários para ajuste de preços e para o planejamento de promoção exclusiva para determinado produto.

EXCEÇÕES

► Quaisquer exceções devem ser comunicadas de forma muito clara:

1. Campanhas exclusivas para a web, onde dados produtos podem ter uma oferta especial
2. O momento das promoções pode ser diferente em casos excepcionais para a(s) loja(s) e on-line
3. A condução de promoções deve ser na forma de "redução no preço", em vez de provocadas pelo produto



MUITOS VAREJISTAS CONSIDERAM AMPLIAR SUA VARIEDADE, O QUE REQUER RESPOSTAS PARA QUESTÕES IMPORTANTES

O foco inicial deveria ser replicar on-line o portfólio da loja:



Como qualquer extensão da seleção on-line pode ser disponibilizada nas lojas?



Por que minha empresa seria melhor se eu oferecesse a seleção? (Qual vantagem competitiva eu tenho?)



O que o consumidor quer?



Que investimento estou disposto a fazer?

Muitos mercados de varejo de alimentos mudaram para novas categorias por meio do on-line:

- ▶ Marca branca de flores, aparelhos elétricos, etc.
- ▶ Vinho por caixa: venda de 12 garrafas pré-selecionadas ou selecionadas pelo consumidor
- ▶ Presentes personalizados, etc.

VARIEDADE DE DIFERENTES MODELOS DE NEGÓCIOS PARA AMPLIAR A SELEÇÃO DE PRODUTOS, SE NECESSÁRIO

1 COMPRE E ESTOQUE NA LOJA

Compre uma seleção ampliada e estoque em cada loja onde os pedidos de comércio eletrônico são retirados

NÃO SÃO RECOMENDADOS

2 COMPRE E ESTOQUE NO CD (CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO); COMPLETAR SEPARADAMENTE

Compre uma seleção ampliada e estoque em um CD central. Carrinhos contendo itens de ambos a loja e o CD enviados/entregues separadamente

NÃO SÃO RECOMENDADOS

3 COMPRE E ESTOQUE NO CD; CONSOLIDADO

Como na Opção 2, mas os carrinhos contendo itens de ambos a loja e o CD são consolidados e enviados juntos para o consumidor

NÃO SÃO RECOMENDADOS

4 MODELO *DROP-SHIP*

Faça parcerias com vendedor(es) de *drop-ship*, que normalmente oferecem uma seleção especializada. O preço é decidido pelo varejista e não pelo *drop-shipper*.

Vendedores de *drop-ship* enviam os itens pedidos para o consumidor diretamente, em nome do varejista.

Isso pode causar problemas de atendimento

OPÇÃO VIÁVEL

5 MODELO DO MERCADO

Crie um mercado on-line, o qual permite que outros vendedores também vendam para seus consumidores. É atraente devido ao fluxo de lucros em comissões, mas é complexo de configurar e é preciso convencer os vendedores a investirem tempo para configurar no seu site. O varejista pode precisar intermediar nos problemas com atendimento

OPÇÃO VIÁVEL

6 MODELO HÍBRIDO

Combina os benefícios das Opções 4 e 5 para oferecer uma extensão abrangente da seleção (incluindo alguns produtos duplicados): máximo número de escolhas para os consumidores

OPÇÃO VIÁVEL



07 Experiência do consumidor omni-channel

OS VAREJISTAS DEVEM USAR O MAPEAMENTO DO PERCURSO DO CONSUMIDOR PARA PROJETAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

O que é o mapeamento do percurso do consumidor?

O mapeamento dos diversos percursos que um consumidor pode escolher permite à organização compreender se estão mantendo os consumidores satisfeitos através de todos os potenciais pontos de contato com a empresa. Para que a interação entre o consumidor e a empresa possa ser analisada, o percurso é geralmente dividido em 6 etapas distintas:

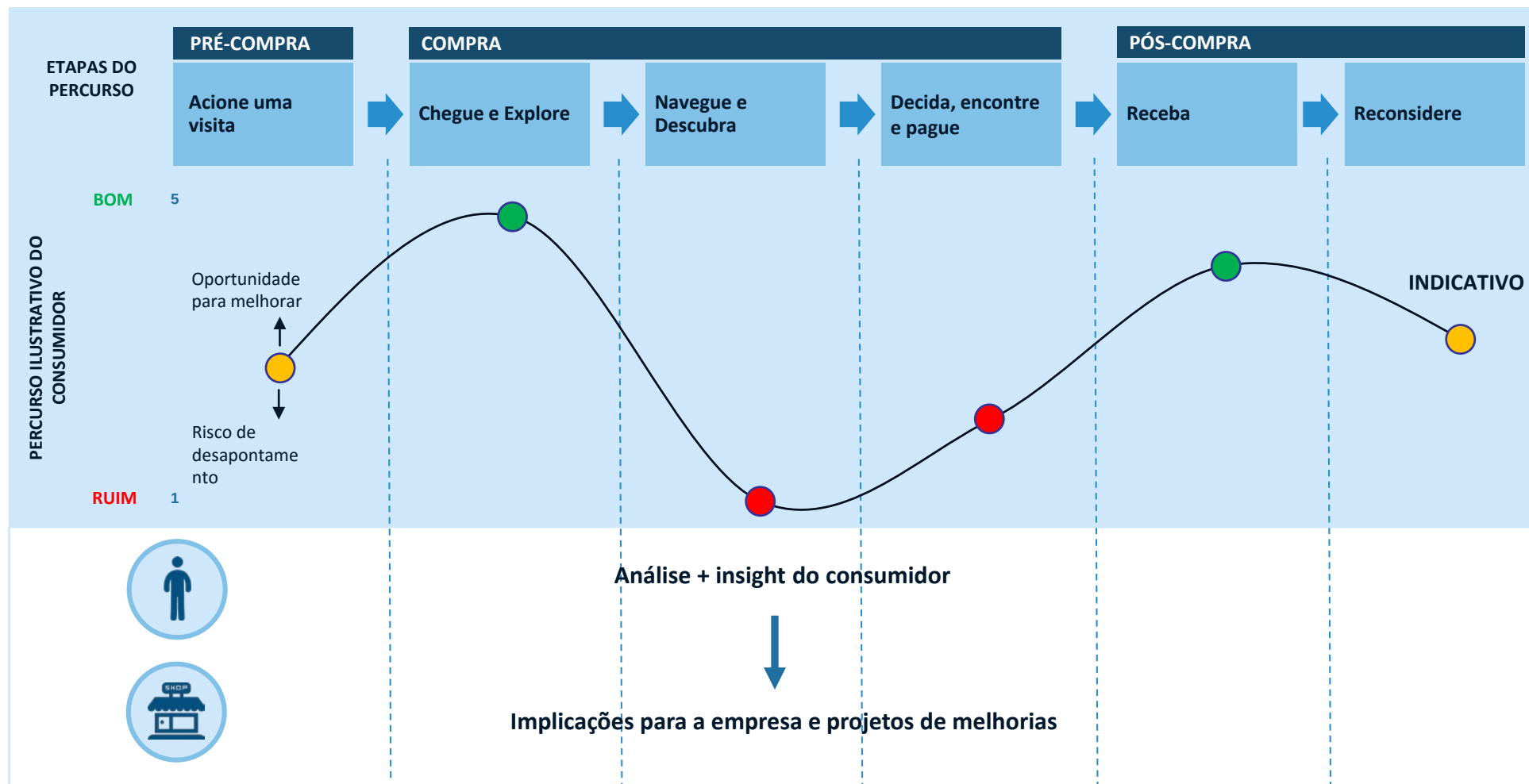


- ▶ Essa análise é geralmente feita focando primeiro nas missões principais e nos segmentos importantes. Uma vez analisados os problemas e as soluções identificadas (e potencialmente implementadas), uma análise mais aprofundada pode ser feita em missões de menor frequência, etc.

A pesquisa primária do consumidor é normalmente realizada para compreender os tipos típicos de percursos do consumidor e sua relativa importância. São usadas três dimensões para identificar as principais diferenças:

SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES	MISSÕES DE CLIENTES	CANAIS
Normalmente baseado na segmentação existente do varejista, p. ex., ▶ Jovem profissional solteiro ▶ Casal profissional e jovem ▶ Casal, com um dos parceiros trabalhando em um emprego mal remunerado, com filhos, etc.	Foca no objetivo da visita dos compradores, p. ex., ▶ Estocar para o jantar e o amanhã ▶ Compra semanal completa para a família ▶ Itens para uma festa/celebração especial ▶ Estocar os principais itens rotineiros	Isso analisa quais canais o consumidor usa durante sua visita de compras, p. ex., ▶ Off-line ◦ Compra na loja ◦ Pede na loja para entrega em domicílio ▶ On-line ◦ Entregas em domicílio ◦ Clique e colete ▶ Dispositivo

PERCURSO DO CONSUMIDOR; COMPREENDENDO A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR POR MEIO DOS PONTOS DE CONTATO



Fontes: Análise do Grupo Javelin

FOCA NA UTILIDADE BÁSICA DOS ELEMENTOS DE UM WEBSITE PARA PRIMEIRO AJUDAR A PROJETAR UMA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR FANTÁSTICA

VITRINE DIGITAL



Página principal

É a página onde o usuário chega e é a "primeira impressão" do consumidor. É importante exibir claramente os PEVs dos varejistas e criar um lugar fácil para os consumidores começarem seu percurso, seja o objetivo navegar ou fazer compras.



Ajuda

Uma parte integral do site. Sem uma seção de ajuda bastante abrangente, os usuários podem sair do site frustrados. Recursos importantes que auxiliam os consumidores em seu percurso são o chat ao vivo, o retorno de ligações e as PMFs.



Pesquisa no site

A busca no site é vital para consumidores que sabem exatamente o que procuram e querem encontrar um produto de forma rápida e fácil. Correção da busca, aperfeiçoamento de resultados precisos e relevância são alguns dos recursos mais importantes para encontrar produtos relevantes rapidamente.



Navegação

A principal rota alternativa para encontrar produtos. Isso é muito importante para consumidores que estão navegando no site. Alguns exemplos de características importantes e úteis são os filtros, o refinamento de resultados e a navegação global.



Página do produto

Contém todas as informações sobre o produto. É importante que os consumidores obtenham todas as informações de que necessitam, ao mesmo tempo em que têm fotos claras para ver o produto com mais detalhes, o que os torna mais propensos a comprar.

SIMPLES



Saída

Depois de escolhido o produto, um modo fácil e claro de fazer o pagamento é o recurso mais importante para um site transacional. Considerações importantes incluem um botão visível para adicionar algo ao carrinho, opções de entrega disponíveis e opções de pagamento seguras (considerando métodos internacionais e locais).



Conta do consumidor

Uma vez que o consumidor tenha feito compras on-line, é importante que a conta do consumidor simplifique qualquer interação futura. Isso pode ser feito ao salvar dados como entrega, preferências de marketing e mesmo informações de pagamento, para oferecer transações rápidas e fáceis.

AMPLIADA



Conteúdo não integrado ao produto

Conteúdo não relacionado ao produto, como vídeos de produtos, receitas, blogs e conteúdo dão suporte à missão de compra dos consumidores, sem oferecer informações diretas sobre os produtos. O conteúdo não relacionado ao produto bem integrado em um website pode ser bastante influente no percurso de compra do consumidor, pois oferece inspiração e ideias para o consumidor.



Oferta multicanal

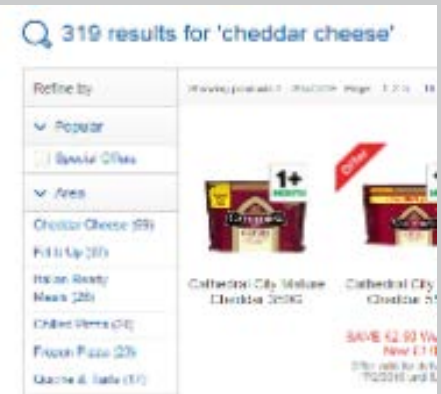
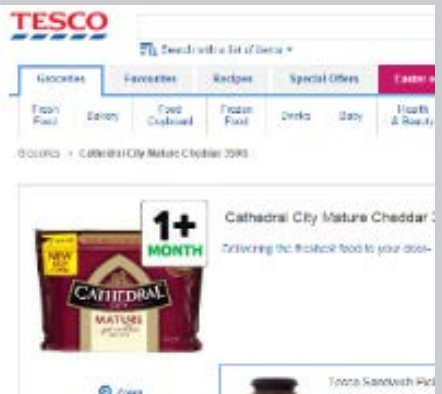
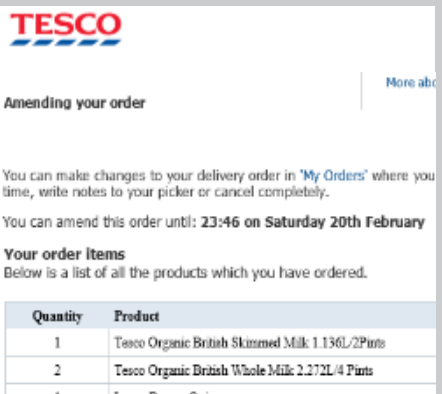
Essa é uma proposta que permite aos usuários alternar facilmente entre os diferentes canais on e off-line e ainda desfrutar de uma experiência dos produtos e serviços consistente.



Visualização única e integrada do consumidor

O objetivo final para o gerenciamento de dados dos consumidores de varejo. Isso permite que os varejistas reúnam todos os seus dados sobre um cliente em qualquer canal. Isso pode ser usado para fornecer uma experiência personalizada para o cliente.

O MERCHANDISING PODE SER USADO PARA AUMENTAR O VALOR DA CESTA DE COMPRAS E TAMBÉM MELHORAR A EXPERIÊNCIA ON-LINE DO CONSUMIDOR

 PÁGINA PRINCIPAL	 RESULTADOS DE BUSCA	 PÁGINA DA CESTA DE COMPRAS	 APÓS O PEDIDO
▶ Consumidor visitando o site para navegar ou para completar uma missão específica (por ex., para fazer as compras de produtos on-line, coletar informações, etc.)	▶ O consumidor está procurando por algo específico	▶ O consumidor já faz uma seleção	▶ O consumidor está procurando maneiras para que o varejista se envolva novamente e ofereça serviços adicionais que sejam benéficos para eles
▶ Visa exibir a amplitude e a qualidade da oferta, especialmente para novos consumidores ▶ Exibir produtos heróis/novos (financiados pelo fornecedor) ▶ Não colocar muitas informações na página	▶ Oferecer resultados de pesquisa precisos ▶ Exibir produtos heróis ou em promoção ▶ Oferecer produtos próprios/produtos alternativos com maior margem de lucro	▶ Sugerir itens complementares ▶ Recomendar produtos comprados anteriormente ▶ Exibir itens promocionais (para incentivar a compra por impulso)	▶ Lembrar o consumidor do pedido a ser coletado, p.ex., “ainda há tempo de adicionar itens” ▶ “Fisque” o consumidor para que se torne um comprador frequente (p.ex., salve a lista de compras para a próxima vez)
			

Fontes: Pesquisa e análise do Grupo Javelin

OS VAREJISTAS PRECISAM OFERECER UMA VARIEDADE DE OPÇÕES DE PAGAMENTO PARA ATENDER ÀS NECESSIDADES CULTURAIS DE CADA PAÍS

MELHORES PRÁTICAS OPÇÕES INTERNACIONAIS (TODAS ESSAS)

- ▶ Cartão de crédito
- ▶ Cartão de débito
- ▶ PayPal
- ▶ Opção de pagamento por telefone, p.ex., Apple Pay e MasterCard móvel sem contato



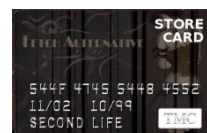
OPÇÕES DO MERCADO LOCAL (QUAISQUER OPÇÕES CULTURAIS IMPORTANTES)

- ▶ Transferência bancária
- ▶ Pagamento em dinheiro na entrega
- ▶ Pagamento na loja
- ▶ Via Baloto
- ▶ Boleto Bancário



OPÇÕES PARA VAREJISTAS (OPÇÕES QUE OS CONSUMIDORES ESPERAM)

- ▶ Cartão da loja
- ▶ Cartão de presente
- ▶ Financiamento em lojas, p.ex., "cuotas/quotas" na América Latina



É importante que os varejistas considerem as opções de pagamento corretas para seus mercados. Não oferecer uma opção em particular pode levar à taxas de conversão bem mais baixas. Os varejistas internacionais precisam assegurar a construção de sistemas flexíveis para a adição de opções locais

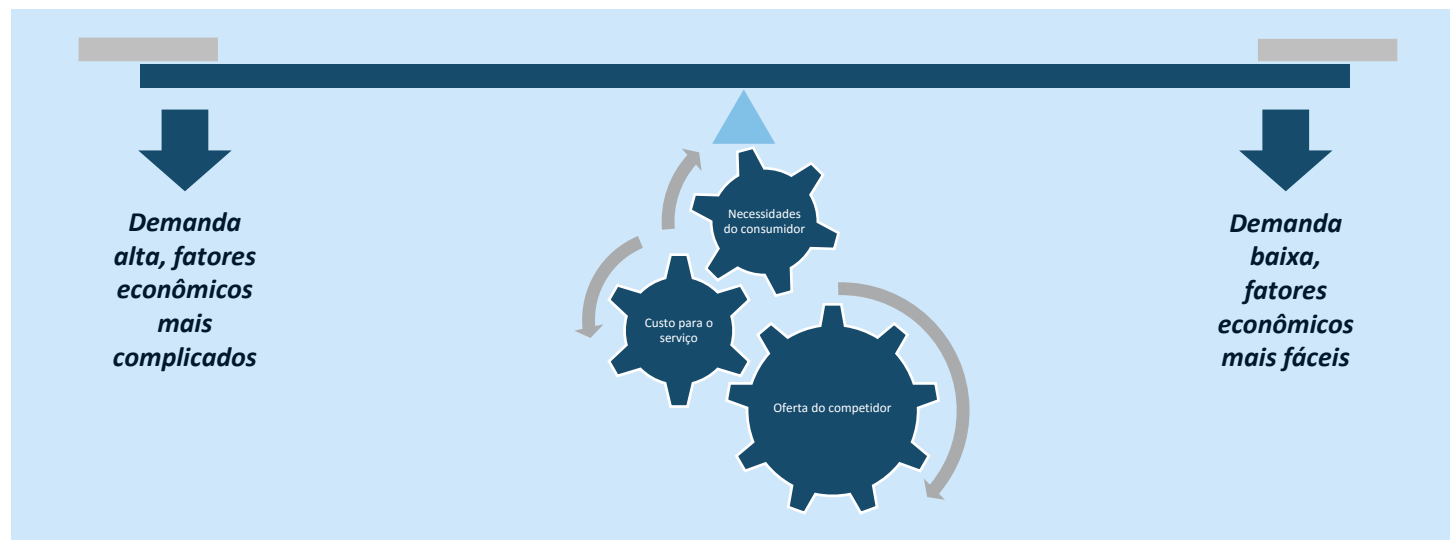
OS VAREJISTAS PRECISAM DECIDIR SE OFERECEM ENTREGA EM DOMICÍLIO OU SERVIÇOS DE COLETA (OU AMBOS!)

EXEMPLO DE PROPOSTA DE ENTREGA EM DOMICÍLIO

- ▶ 7 dias na semana
- ▶ Intervalos de 1 hora, entre 6h-23h
- ▶ Preço baixo/grátis acima do limite
- ▶ Alta disponibilidade
- ▶ Prazo final à meia-noite para o dia seguinte
- ▶ Testes no mesmo dia
- ▶ Entrega na cozinha
- ▶ Entrega desacompanhada (armazenamento isolado)

EXEMPLO DE PROPOSTA DE COLETA

- ▶ 7 dias na semana
- ▶ Intervalos de 1 hora, entre 6h-23h
- ▶ Preço baixo/grátis acima do limite
- ▶ Alta disponibilidade
- ▶ Prazo final à meia-noite para o dia seguinte
- ▶ No mesmo dia cada vez mais comum
- ▶ Potencial para coleta remota
- ▶ Reconhecimento do veículo, coleta em <5 minutos



OS VAREJISTAS PRECISAM ADOTAR AS MELHORES PRÁTICAS DE OPÇÕES DE COLETA E ENTREGA PARA OS CONSUMIDORES AO LONGO DO TEMPO

COLETA

AUMENTE AS OPÇÕES DE COLETA AO LONGO DO TEMPO

Introduza horas de coleta mais longas, tempo de resposta mais rápido para coletas e opções de coletas no mesmo dia com o desenvolvimento do negócio.

VARIEDADE DAS LOCAIS DE COLETA

Propostas de coleta no mesmo dia, por ex., a cadeia de supermercados Hannaford aceita pedidos até as 15h para coletas no mesmo dia.

OS MODELOS DE COLETA VARIAM EM TERMOS DE EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR E DIFICULDADE OPERACIONAL

Coleta simples: os consumidores fazem a coleta em locais específicos (por ex., estacione na loja e a equipe traz o pedido)

Drive-thru: requer investimentos exclusivos em tecnologia e área de coleta

Coleta remota temporária: vans de entrega estacionam em locais variáveis, consumidores coletam os pedidos

Coletas remotas/na calçada: pedidos armazenados em local fixo, local remoto de coleta direto da loja



ENTREGA EM DOMICÍLIO

CASO OS FATORES ECONÔMICOS PERMITAM, OFEREÇA ENTREGA EM DOMICÍLIO

A oferta inicial provável é de intervalos de 2 horas, agendáveis até o dia anterior para uma área determinada. À medida que o varejista ganha eficiência operacional e supera os problemas iniciais de configuração, as melhores práticas seriam de intervalos de 1 hora, disponíveis no mesmo dia. Isso torna a proposta muito mais atraente para o consumidor, mas levará tempo para que o varejista seja capaz de oferecer esse serviço.

IMPORTANTE LEVAR EM CONSIDERAÇÃO COMO OS CONSUMIDORES QUEREM RECEBER SEUS PEDIDOS

Além da entrega em domicílio padrão, empresas que fornecem “entregas na cozinha” têm obtido sucesso significativo. Isso maximiza a conveniência para o consumidor ao ter ajuda para descarregar as compras em suas casas e fornece um serviço de entrega com um “algo a mais”. Devido ao nível de interação que os motoristas terão, eles precisam ser cuidadosamente treinados em interação com o consumidor, uma vez que serão vistos como a “imagem da empresa”.

ASSEGURAR QUE PRODUTOS FRESCOS E DE ALTA QUALIDADE SEJAM ESCOLHIDOS É ESSENCIAL PARA GANHAR A CONFIANÇA DOS CONSUMIDORES

CONSUMIDORES INICIANTE DE COMPRAS ON-LINE COMPRAM ITENS MAIORES E VOLUMOSOS PRIMEIRO

Uma vez que os consumidores passem a confiar na proposta de entrega e se familiarizem com o processo, eles começarão a fazer a transição para as compras de produtos frescos on-line (frutas, vegetais, peixes e carnes). A escolha pessoal normalmente tem papel importante na escolha deles, leva tempo para que os consumidores passem a confiar que o varejista faça isso.

OS KPIs DA EMPRESA PRECISAM SER REALINHADOS

Substituir um hábito de compras primário normalmente leva tempo, então levará tempo para que os consumidores façam a transição para as compras on-line. Em última instância, um varejista precisa convencer o consumidor que eles selecionam as compras exatamente da mesma forma que o consumidor selecionaria. Uma maneira clara de fazer isso é dar ênfase na seleção dos produtos mais frescos para os consumidores, no entanto a tentação dos gerentes de lojas é encorajar que os produtos mais antigos sejam selecionados, para reduzir custos com desperdícios. Isso é contra produtivo para o negócio como um todo, desapontando consumidores on-line e criando problemas de percepção negativa para a marca.

A COMUNICAÇÃO CLARA DO COMPROMISSO PODE SER UMA FERRAMENTA DE MARKETING ÚTIL

Garantir frescor e qualidade é vital para ganhar a confiança dos consumidores. O compromisso de frescor de um varejista reforça a qualidade do produto na loja. Vídeos também podem ser usados para demonstrar rotinas de coleta e compromissos – gerando maior fidelidade e segurança ao consumidor.

A PROMESSA DO FRESCOR - CRIA REQUISITOS TECNOLÓGICOS E OPERACIONAIS

Faça aos consumidores uma “promessa mínima de frescor” e então assegure que a promessa seja cumprida. Para ser capaz de fornecer isso, os processos operacionais e os sistemas tecnológicos existentes são importantes. Por exemplo, pode haver a necessidade de mudanças nas rotinas de seleção e reposição, treinamento extensivo ou uma ênfase adicional no controle de qualidade.

GARANTIA E COMPENSAÇÃO

É importante que as promessas sejam cumpridas pelo varejista, com o oferecimento de compensação potencial caso a promessa seja quebrada, o que vai reforçar junto ao usuário a ideia de que a companhia compreende que isso não é a norma e acredita em sua proposta de frescor, por ex., cupons para a próxima compra, produtos grátis, etc.

CONSEQUÊNCIAS LATAM

O frescor é um dos obstáculos finais para ganhar a confiança do consumidor com relação à compra no mercado de varejo de alimentos on-line. Na LATAM, devido ao mercado on-line relativamente emergente, isso deve representar uma área de ênfase fundamental, particularmente onde a transição do formato tradicional de supermercados para o formato moderno ainda levará tempo.

Caso os varejistas da LATAM sejam capazes de demonstrar por meio do on-line que seus produtos parecem mais frescos do que os dos competidores, isso pode então representar um grande avanço. Assegurar que os consumidores compreendam como os produtos são selecionados (“da mesma forma que eles mesmos selecionariam”) e utilizar o canal digital para enfatizar o frescor (ex. campanhas sazonais, destacando novas linhas de produtos, proveniência etc.) ajudará a destacar a capacidade dos varejistas.

Usar um “toque pessoal” também pode ser um forte diferencial. Fazer com que assistentes de seleção e entrega reforcem a “ideia de frescor” faz sentido, assim como dar aos consumidores a chance de recusar quaisquer itens que eles não considerem “frescos o bastante” e oferecer reembolsos rápidos para esses produtos.

CONSUMIDORES NA LOJA PODEM SELECIONAR SEU PRÓPRIO PRODUTO ALTERNATIVO...ISSO DEVE SER FEITO TAMBÉM ON-LINE

A seleção de uma alternativa deve ser feita de uma forma centrada no consumidor a fim de evitar clientes frustrados

1 MINIMIZE PRODUTOS FORA DO ESTOQUE Os consumidores ficarão insatisfeitos se o produto específico que desejam não está disponível. A melhor prática é, portanto, que os varejistas foquem em maximizar a disponibilidade dos produtos. Caso um produto não esteja disponível, então o substitua por um de melhor qualidade ou maior tamanho.	4 COMUNIQUE DE FORMA CLARA A SUBSTITUIÇÃO DO PRODUTO COM O CONSUMIDOR As substituições devem ser de fácil detecção pelo consumidor (por ex., sacolas de cores diferentes ou adesivos). Isso permite a recusa rápida e minimiza problemas mais tarde com consumidores esperando para devolver itens.	CONSEQUÊNCIAS LATAM Da mesma forma que com o frescor, essa é provavelmente a principal área onde os mercados de varejo de alimentos on-line devem focar seus esforços para superar deficiências na oferta de serviços. Os consumidores simplesmente não entendem porque os varejistas não conseguem substituir produtos da mesma forma que eles mesmos o fariam. Na LATAM, onde geralmente a amplitude e a profundidade de armazenagem podem não ser as mesmas dos mercados desenvolvidos, substituições devem ser feitas com cuidado. Tudo deve ser levado em conta utilizando-se a lógica tradicional em conjunto com uma combinação de quais produtos estão disponíveis nas prateleiras, quais margens estão disponíveis e qual a força das relações entre uma marca ou fornecedor em particular. No entanto, o ponto principal deve ser atender às necessidades do consumidor. Falta de estoque devem ser minimizadas (elas afetam tanto os consumidores na loja quando os on-line), mas caso os produtos não estejam disponíveis, então uma solução que se assemelhe ao máximo às necessidades deles deve ser oferecida.
2 DÊ AO CONSUMIDOR OPÇÕES DE SUBSTITUIÇÃO A melhor prática oferece a liberdade adicional de sobrepor-se à preferência por itens individuais do carrinho (por ex., vagem). Os clientes da Relay Foods podem deixar notas para influenciar a escolha do substituto, por ex., “mesma marca de substituto”.	5 FACILITE PARA QUE OS CONSUMIDORES CONSIGAM UM REEMBOLSO POR SUBSTITUIÇÕES NÃO DESEJADAS Os consumidores devem poder devolver produtos para a equipe “na porta de casa” e conseguir que um reembolso imediato seja processado. Os motoristas precisam ser treinados para explicar e lidar com substituições e devoluções a fim de reduzir o nível de aborrecimentos com consumidores decepcionados.	
3 MELHOR PRÁTICA PARA OFERECER O MESMO PREÇO CASO UM SUBSTITUTO MAIS CARO FOR ENTREGUE O varejista deve subsidiar a prática de igualar o preço dos substitutos para itens fora de estoque. A empresa deve alinhar os KPIs para que a cadeia de suprimentos e comercialização veja o custo da baixa disponibilidade.	6 OS CONSUMIDORES DEVEM PODER ESCOLHER PESSOALMENTE OS ITENS QUE ESTÃO FALTANDO, NA ENTREGA OU NA COLETA Os varejistas devem facilitar para os consumidores a escolha pessoal de itens que estão faltando de sua coleta. Uma notificação prévia de substituições ou itens em falta permitiria que os consumidores planejassem tempo adicional para a sua visita.	

OS VAREJISTAS DEVEM IMPULSIONAR A FIDELIDADE DO CONSUMIDOR PARA REDUZIR CUSTOS DE AQUISIÇÃO

A fidelidade do consumidor é fundamental para o negócio de mercados de varejo de alimentos on-line, para evitar ter que arcar com custos de aquisição além de uma já reduzida margem de lucro. No entanto, a fidelização é até mais difícil no mundo on-line, porque existem menos interações humanas e menores custos de mudança. Tornar a vida mais fácil para o consumidor é importante; isso significa fazer o básico da maneira certa todas as vezes e assegurar que a experiência do consumidor seja consistente em todos os canais.



FIDELIZE O CONSUMIDOR POR MEIO DE ÓTIMOS SERVIÇOS SEMPRE

Em mercados desenvolvidos, os supermercados varejistas acreditam que cerca de 70 a 80% de sua clientela se mantém fiéis quando os elementos chave das propostas são executados de maneira consistente...desaponte um cliente três vezes em um curto espaço de tempo (<10 compras) e eles irão embora e será bastante difícil de trazê-los de volta.



OS CONSUMIDORES GANHAM E GASTAM FIDELIDADE IGUALMENTE POR TODOS OS CANAIS

A expectativa dos consumidores é de que eles poderão usar vouchers e cupons sempre que for mais conveniente para eles – o varejo omni-channel de sucesso deve possibilitar isso e não evitar que isso aconteça.



OS CANAIS DEVEM PROMOVER UNS AOS OUTROS PARA IMPULSIONAR A ATIVIDADE DO OMNI-CHANNEL

Ativos existentes (lojas) devem ser usados como o principal meio de impulsionar as primeiras vendas on-line (p. ex. promovendo ativamente o serviço na loja, usando os caixas para explicar o serviço) e da mesma forma, os websites devem encorajar os usuários da loja fornecendo suas localizações, horários de abertura e informações sobre eventos.



ALINHAMENTO CLARO DA AQUISIÇÃO E RETENÇÃO POR TODOS OS CANAIS

Muitas empresas não tem um plano claro de aquisição e retenção de consumidores, mesmo no canal das lojas. O plano deve ser acordado entre todos os canais, resultando em uma melhor chance de impulsionar os consumidores certos a comprar e assegurar que eles se mantenham com a empresa.

08 Modelos operacionais para o comércio eletrônico



TRÊS PRINCIPAIS MODELOS LOGÍSTICOS PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO USADOS EM MERCADOS EM DESENVOLVIMENTO



Modelos de entregas em domicílio no Reino Unido

90% de entregas em domicílio

1 Modelo de loja

Mais de 3 mil pedidos por semana



2 (Automatizado) Centro de Distribuição para vendas on-line

10 a 40 mil pedidos por semana



3 Depósito automatizado

60 a 120 mil pedidos por semana



Modelos Drive-thru Franceses

87% coleta



cerca de 800 lojas

2 Drive-thru anexo

1.500 pedidos por semana



cerca de 2400 lojas

3 Independentes

1.800 pedidos por semana



cerca de 500 lojas

EXISTE UMA GAMA DE OPÇÕES DE ATENDIMENTO DO PEDIDO DEPENDENDO DO VOLUME DA DEMANDA E DO APETITE DE INVESTIMENTO

1 Seleção na loja

A seleção na loja permite a opção mais econômica de entrada no mercado, potencializando ativos existentes.

Pode requerer algum replanejamento dos processos da loja e controle de tempo para aumentar a disponibilidade de produtos.

Também requer espaço suficiente na loja (corredores largos) e nos fundos da loja para armazenar pedidos para coleta e entrega.

2 Mini depósito (Drive-thru)

A seleção na loja pode não ser possível devido a questões de espaço e disponibilidade, assim, uma pequena instalação exclusiva, seja nos fundos ou adjacente à loja, ou mesmo uma instalação remota pode ser criada.

Isso permitirá que a equipe do on-line tenha um melhor controle sobre a disponibilidade e a seleção de pessoal. Tipicamente resulta em uma menor variedade colocada à disposição para reduzir desperdícios e maximizar a produtividade.

3 Centro de Distribuição para vendas on-line

Caso a demanda cresça, outra opção de atendimento é a “Loja escura ou Centro de Distribuição para vendas on-line” (assim chamada porque nem os consumidores, nem os caixas estão dentro da loja e a iluminação é mais fraca do que em uma loja real).

Centros de Distribuição para vendas on-line são otimizados para a escolha, com o design e a tecnologia projetados para lidar com grandes quantidades de pedidos por meio da automação. O investimento é significativo e muitas implementações padecem devido ao nível de complexidade.

4 Opções de atendimento de pedidos

A construção de instalações grandes e exclusivas ao atendimento de pedidos para cobrir uma grande área geográfica tem custo proibitivo até que a demanda seja bastante grande. Esse é o modelo adotado por vários *pureplays* (p. ex. Ocado no Reino Unido, Ullabox na Espanha).

No entanto, uma vez que a escala for atingida e o volume for suficiente, eles podem oferecer um método de suprimento eficiente.

CONSEQUÊNCIAS LATAM

Muitos supermercados varejistas ao redor do mundo têm grande interesse em abrir instalações exclusivas à seleção de produtos, tipicamente na forma de um “Centro de Distribuição para vendas on-line” ou depósito. Ao mesmo tempo em que alguns casos isso possa ter seu mérito, existem três áreas fundamentais para serem levadas em consideração: custo por pedido, capacidade para selecionar na loja e qualidade da seleção (ex. existem altos níveis de falta de estoque na loja que uma instalação exclusiva pode aliviar?).

Normalmente, os Centros de Distribuição para vendas on-line serão instalações mais caras de se manter do que as lojas, devido aos custos adicionais com aluguel, cadeia de suprimento e gerenciamento de tempo. As lojas já têm produtos nas prateleiras e são depósitos já prontos para a escolha (mesmo que por vezes ineficientes). Instalações de seleção menores (p. ex. como os drive-thru franceses) podem ser mais eficientes, mas criam restrições com relação à variedade que pode ser ofertada.

Os varejistas LATAM típicos, com uma base de custos mais baixa, não deveriam ter que focar em instalações exclusivas/automatizadas até que eles alcancem volumes muito significativos. Nesse meio tempo, a seleção na loja deve ser o foco fundamental, com quaisquer melhoras na disponibilidade de produtos beneficiando os consumidores tanto na loja quanto on-line.

A AUTOMAÇÃO E A CENTRALIZAÇÃO CRESCENTES LEVAM A MAIOR QUALIDADE, MAS TAMBÉM MAIORES CUSTOS POR PEDIDO



IMPLICAÇÕES OPERACIONAIS FUNDAMENTAIS PARA SE MANTER UM MERCADO DE VAREJO DE ALIMENTOS ON-LINE



Produto

Os regimes de temperatura dos produtos e a sua natureza frágil requerem uma excelente manutenção da temperatura. Senão podem ocorrer potenciais custos de desperdício e danos.

Caixas isotérmicas ou veículos com três zonas de temperatura são normalmente usados para a entrega de pedidos e a prevenção de quaisquer problemas. O controle de temperatura é tipicamente o motivo pelo qual os consumidores precisam estar em casa para receber os pedidos. Várias empresas americanas experimentaram soluções de armazenamento em caixa fria, que podem funcionar dependendo de fenômenos climáticos extremos e da disposição do consumidor.



Perfil do pedido

Os mercados de varejo de alimentos são altamente competitivos, com guerras de preços sendo algo comum, resultando em margens brutas sendo reduzidas. Os carrinhos de supermercado contêm muitos itens de baixo preço e baixa margem de lucro. Os maiores impulsionadores de custo estão relacionados com o trabalho de seleção (e entrega), de maneira que um foco incansável na seleção eficiente e na entrega é essencial se o varejista quer ter lucro.



Inventário de prazo de validade

Devido à natureza dos produtos frescos, o prazo de validade do produto é curto e, portanto, lidar com a previsão de volume e o gerenciamento de desperdício é fundamental. Ambos os elementos precisam de gerenciamento cuidadoso para atingir as metas de lucratividade.



Itens fora de estoque

Os consumidores esperam poder receber a sua compra completa do supermercado em um único pedido e, portanto, o desafio operacional da disponibilidade e do gerenciamento de substituição é importante. Se um produto está fora de estoque e indisponível, o processo de substituição precisa funcionar de maneira eficiente (em geral controlado por sistemas e não por pessoas) para assegurar que o consumidor possa receber algo ainda próximo do que eles originalmente pediram.



Precificação

Para produtos que são cobrados por peso, há complicações no processo de pedido, uma vez que o preço final do item não é conhecido quando o consumidor realiza seu pedido. Os sistemas, portanto, têm que levar isso em consideração com o custo final do pedido calculado ao final da seleção (isso pode acarretar complicações regulatórias em alguns países).

CONSEQUÊNCIAS LATAM

A questão fundamental na maioria dos mercados da LATAM girará em torno da manutenção da cadeia fria para que os produtos cheguem aos consumidores da maneira que eles desejam, não importando a temperatura externa. Isso é difícil de conseguir, mas investimentos em vans exclusivas ou caixas isotérmicas podem resolver esse problema.

Além disso, o foco na LATAM deve ser parecido com o de qualquer outro lugar: eficiência operacional e níveis de qualidade para poder satisfazer a necessidade do consumidor. Em alguns mercados onde a disponibilidade de produtos (p. ex. Venezuela) é um problema, manter um processo de substituição eficiente será fundamental. No mínimo, conhecer o que os consumidores aceitariam como uma alternativa – e ser capaz de fornecer isso – ajudaria com as preocupações fundamentais dos consumidores.

A COLETA É GERALMENTE O FOCO PRIMÁRIO QUANDO OS VAREJISTAS COMEÇAM O NEGÓCIO – COM OPÇÕES DISPONÍVEIS

	CLIQUE E COLETE	DRIVE-THRU	COLETA DE CALÇADA OU REMOTA
DESCRIÇÃO	Os pedidos finalizados são mantidos na loja. Os consumidores entram na loja para fazer a coleta (opção popular no Reino Unido) ou esperam no estacionamento e suas compras são entregues a eles (exemplos vigentes nos EUA).	Área exclusiva ao lado da loja ou do centro de distribuição exclusivos para vendas on-line especialmente concebida e construída para a coleta drive-thru dos pedidos (isso é comum na França e, cada vez mais, o tipo de serviço oferecido nos EUA).	O pedido é coletado em uma localidade (pode ser tanto na loja quanto em uma instalação centralizada), então transferidos para uma instalação de armazenamento remota (pequeno centro com controle de temperatura) de onde os consumidores podem coletar seus pedidos.
EXEMPLO	Essa é a opção típica fornecida para os consumidores no Reino Unido: o Tesco, o Sainsbury's e o ASDA disponibilizam essa opção para os consumidores. Ela requer um pouco mais de trabalho para o consumidor caso eles tenham que entrar na loja. 	O Walmart fez um teste em 2014. Estacionamento coberto construído ao lado do exclusivo centro de distribuição exclusivos para vendas on-line O consumidor digita o n° do pedido no quiosque, estaciona em uma vaga determinada e a equipe coloca os produtos no porta-malas. 	Vários varejistas tentaram isso no Reino Unido (p. ex. o Tesco nas estações de metrô em Londres) mas provou não ser tão popular quanto os varejistas esperavam.
CONVENIÊNCIA PARA O CONSUMIDOR	Média	Alta	Alta
DIFICULDADE/CUSTO OPERACIONAL	Baixa	Média	Alta

Fontes: Progressive Grocer, análise do Grupo Javelin

AS OPERAÇÕES NA LOJA TERÃO QUE MUDAR PARA ACOMODAR A SELEÇÃO DE PRODUTOS ON-LINE

- ▶ A seleção na loja é geralmente o modelo inicial da maioria dos varejistas para compras de produtos on-line. Não é surpresa que, devido à reutilização dos ativos, as operações existentes precisarão sofrer algumas mudanças.
 - Permite a seleção única da área de vendas e que múltiplos pedidos sejam selecionados ao mesmo tempo.
 - Fazer a seleção nos fundos da loja para produtos de giro rápido mantidos em reserva é comum para aumentar a disponibilidade e isso requer a utilização de espaço adicional
 - A seleção é normalmente agendada desde o começo da manhã (depois que o trabalho de reabastecimento dos produtos frescos seja completado) até a metade do dia.
 - Mas pode continuar caso serviços no mesmo dia estejam disponíveis.
 - O agendamento de recursos e a seleção devem ser coordenados para evitar horários de pico de consumidores em compras. Isso é necessário para evitar o “choque de carrinhos” entre os selecionadores e os demais consumidores, sendo um problema significativo em lojas cheias
 - A seleção na loja requer que equipamentos adicionais sejam fornecidos aos selecionadores: geralmente carrinhos que comportam de 8 a 12 bandejas (com múltiplos pedidos), além de unidades manuais de seleção reforçadas e scanners serem necessários
 - É necessário um espaço dedicado nos fundos da loja para o gerenciamento de pedidos, carrinhos, caixas de embalagem, estações de triagem, etc., com acesso à porta dos fundos para carregar vans de entrega caso esse serviço seja oferecido
- ▶ O agendamento de coletas e entregas deve ser cuidadosamente planejado para conciliar a oferta e a procura. Isso geralmente requer software personalizado para criar “horários” para os pedidos, com rotas de coleta e entrega calculadas então com base nos horários escolhidos pelos consumidores.
- ▶ Caso a coleta seja oferecida aos consumidores, isso geralmente requer uma área especial coberta para o drive-thru, a fim de fornecer proteção contra as condições do tempo. O consumidor geralmente estaciona, fornece identificação e então abre o porta-malas enquanto o pedido é completado. Os consumidores devem ser informados sobre itens em falta/substituições e serem oferecidos a opção de recusa ou reembolso

DIFERENTES TIPOS DE VEÍCULOS DE ENTREGA SÃO GERALMENTE USADOS PARA FAZER AS ENTREGAS

Quando se pensa em entrega de produtos, é muito importante que os mesmos cheguem na condição devida (congelados, refrigerados ou em temperatura ambiente). Diferentemente de outras categorias de comércio eletrônico, existem também problemas potenciais de saúde e segurança, além de desperdício caso a cadeia de refrigeração não seja administrada corretamente. Isso cria custo adicional para o varejista, mas que precisa ser encarado como um custo do negócio.

VANS COM CÂMARA ÚNICA (TEMPERATURA AMBIENTE OU REFRIGERADA)

Produtos refrigerados/congelados em sacolas isotérmicas com bolsas térmicas de gel.



VANS COM CÂMARA DUPLA (TEMPERATURA AMBIENTE E REFRIGERADA)

Produtos congelados em sacolas isotérmicas com bolsas térmicas de gel/gelo seco



VANS COM CÂMARA TRIPLA (TEMPERATURA AMBIENTE, REFRIGERADA E CONGELADA)

Prateleiras em toda a van para maximizar a utilização do espaço



8 INDICADORES OPERACIONAIS DE EFICIÊNCIA USADOS PARA AVALIAR OPERAÇÕES DE MERCADOS DE VAREJO DE ALIMENTOS ON-LINE E REDUZIR CUSTOS

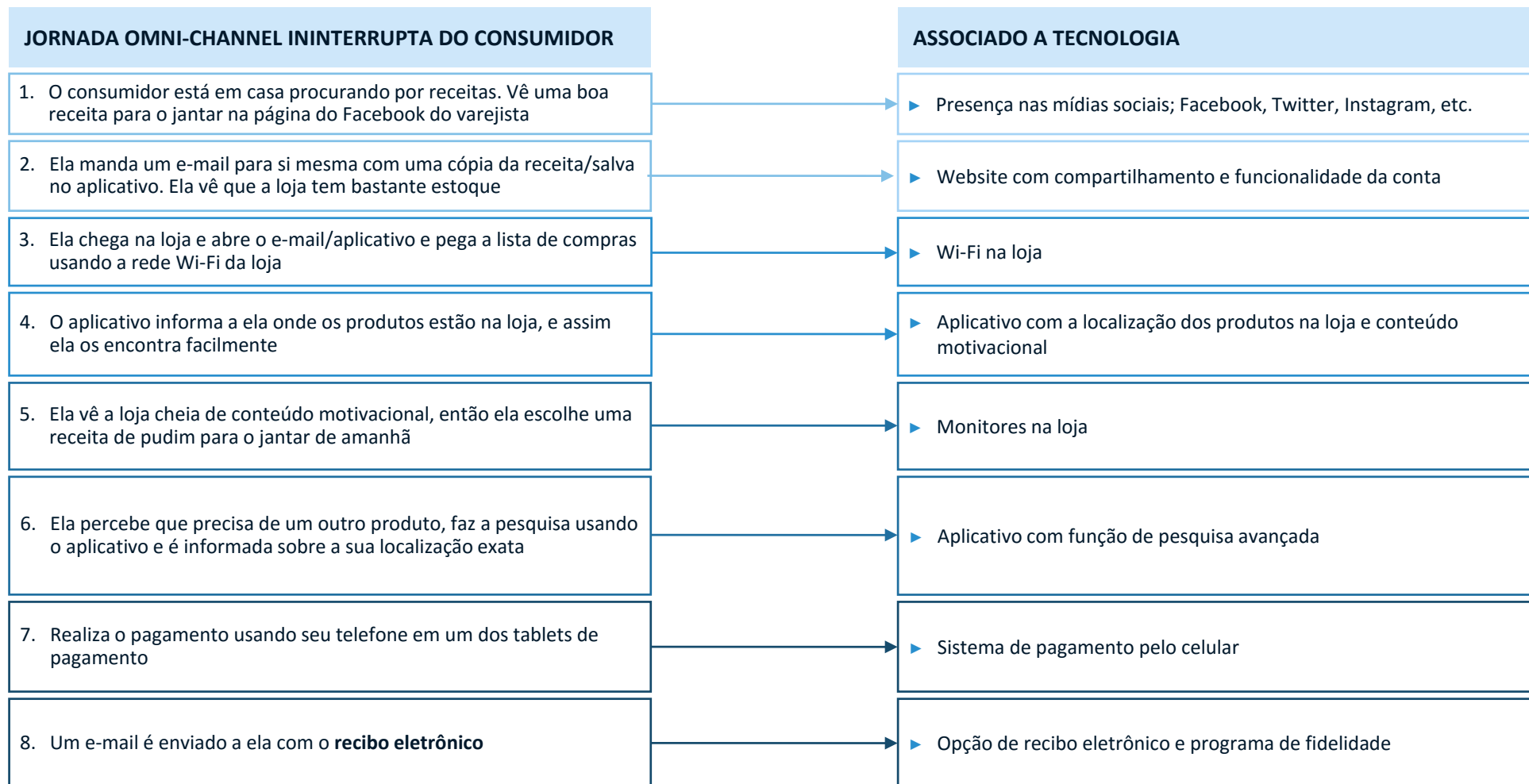
INDICADORES FUNDAMENTAIS DE EFICIÊNCIA EM OPERAÇÕES DE MERCADOS DE VAREJO DE ALIMENTOS ON-LINE

ÁREA	MEDIDA	CONSEQUÊNCIA
COLETA	Controle de demanda	▶ Equilibrar o volume de trabalho durante a semana/dia torna o planejamento mais simples ▶ Ajuda a otimizar a utilização de veículos
	Disponibilidade	▶ Pedidos perfeitos impulsionam a fidelização dos consumidores e a frequência de compras ▶ Uma boa disponibilidade reduz os custos com substituições e melhora o ritmo de seleção
	Enchendo as caixas	▶ A redução do número de caixas aumenta a eficiência do transporte, aumentando o número de pedidos em uma van
	Ritmo de seleção	▶ A seleção é a etapa que mais usa mão de obra, uma seleção mais rápida reduz os custos operacionais
ENTREGA	Entregas/hora remunerada	▶ Um número mais alto leva à redução no custo variável de transporte
	Entregas/van	▶ Uma melhor utilização das vans reduz os custos fixos ▶ Múltiplas viagens por dia são necessárias para alcançar uma boa utilização
	Entrega pontual	▶ Melhora a experiência do consumidor ▶ Reduz o contato com os consumidores, o que, por sua vez, reduz gestos de boa vontade e custos
SERVIÇO AO CONSUMIDOR	Contatos para pedidos	▶ Uma menor taxa reduz custos e geralmente acarreta uma boa performance operacional

09 Requisitos tecnológicos para o comércio eletrônico

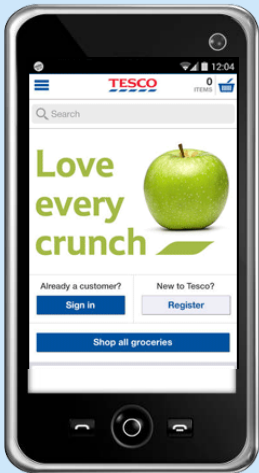


O USO EFICAZ DA TECNOLOGIA PODE MUDAR A EXPERIÊNCIA DO COMPRADOR DE SUPERMERCADOS



A PRESENÇA EM DISPOSITIVOS MÓVEIS É OBRIGATÓRIA: OS APLICATIVOS NECESSITARÃO DE FUNCIONALIDADE ADICIONAL PARA SEREM RELEVANTES

Seja usando um aplicativo móvel ou um website, a coisa mais importante é que os varejistas tenham uma plataforma móvel otimizada para o uso dos consumidores. No Reino Unido, 66% do tráfego na Internet para os websites dos varejistas e 51% das compras on-line são realizadas por meio de dispositivos móveis (tablet ou smartphone). No médio e longo prazos, os varejistas devem possuir tanto websites quanto aplicativos adaptados para cada uma das diferentes plataformas.

Aplicativo móvel		Website móvel			
✓ Oferece capacidade para a utilização de funções avançadas ✓ Visibilidade da marca na página inicial ✓ Rapidez e disponibilidade off-line		✗ Utilização apenas por meio do download ✗ Investimento em desenvolvimento ✗ Espaço de armazenamento necessário no telefone ✗ Difícil de chegar a ser um dos aplicativos mais utilizados pelos usuários	✓ Acesso simples por meio da Internet ✓ Fácil para atualizar o conteúdo ✓ Principais funções oferecidas		✗ Nível limitado de funcionalidade ampliada

Conclusão: Os aplicativos devem oferecer funcionalidades adicionais além do que pode ser oferecido pelo website (p. ex. navegação dentro da loja, cupons e pedidos por meio de conta) de maneira que o usuário deseje fazer o seu download e usar o aplicativo com regularidade, sendo verdadeiramente vantajoso

Observação: ¹ [IMRG Capgemini Quarterly Benchmarking Report](#)

A SELEÇÃO DE UMA PLATAFORMA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO É COMPLICADA PARA OS MERCADOS DE ALIMENTOS

A natureza singular das compras em mercados de varejo de alimentos on-line apresenta desafios para as plataformas de comércio eletrônico. Por exemplo, geralmente as cestas de compras de alimentos on-line conterão de 40 a 50 itens quando comparadas a apenas alguns itens em cestas de mercadorias gerais. Devido à grande variedade de varejistas de mercadorias gerais, a maioria das soluções para o comércio eletrônico dá prioridade às necessidades deles, com poucas soluções criativas para produtos disponíveis para escolha.

Devido à falta de opções relevantes para a experiência de compras de produtos, é importante que os varejistas procurem aconselhamento especializado para assegurar que o parceiro de tecnologia escolhido seja apropriado e possua uma solução sustentável e própria para o propósito. Além disso, é provável que um integrador de sistema seja necessário, pois eles precisam ter as corretas credenciais necessárias.

Os líderes internacionais de compras em mercados de varejo de alimentos on-line têm adotado diferentes estratégias de plataformas. Por exemplo, a maioria dos principais concorrentes no Reino Unido e na França desenvolveram soluções próprias personalizadas ou estão pensando nisso. Mais recentemente, vem surgindo novas opções e start-ups especificamente planejadas para a experiência com alimentos. A MyWebGrocer (MWG) tem sido bastante usada na indústria de supermercados dos EUA e a Unata e a Foodie fornecem soluções mais ágeis.

No final, a decisão da plataforma para varejistas dependerá no perfil orçamental e de risco. Plataforma maiores geralmente custam mais e levam mais tempo para serem implementadas, mas oferecem uma solução mais confiável e comprovada. Plataformas menores ou desenvolvidas internamente podem ser mais ágeis mas representam riscos significativos. Os varejistas também precisam investir na construção de capacidades para a utilização da plataforma a fim de que consigam extrair dela o melhor valor possível.

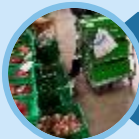


Perceba que, ainda que o sistema de comércio eletrônico geralmente chame muita atenção, ele é apenas um dos componentes fundamentais no gerenciamento de ofertas on-line; outros sistemas importantes incluem a gestão de pedidos e seleção.

OS SISTEMAS DE SELEÇÃO USADOS PELOS VAREJISTAS IMPULSIONAM TANTO A QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE DOS PEDIDOS



Reposição baseada em sistemas



Seleção agendada para se adaptar às rotas das vans, seleção sequenciada para máxima eficiência



Selecione múltiplos pedidos ao mesmo tempo, selecione diretamente e coloque na caixa do consumidor



Caixas e carrinhos alocados de acordo com o volume



Substitutos sugeridos pelo sistema



Escanear itens e caixa, caixas escaneadas vão para as vans

VAREJISTAS USANDO WMS (Warehouse Management System)

Sainsbury's

Reino Unido



Reino Unido

JUMBO

Holanda

Auchan.fr

França

Casino EXPRESS.FR

França



França

SAFeway

EUA

Peapod

EUA

VAREJISTAS USANDO SISTEMAS PERSONALIZADOS

TESCO

Reino Unido

Waitrose

Reino Unido



Holanda

the fresh food people
Woolworths

Austrália

coles

Austrália

FORNECEDORES WMS

Manhattan
Associates

jda.

centric

symphony



VAREJISTAS QUE VISAM OFERER O BÁSICO DEVEM IMPLEMENTAR UMA PLATAFORMA ESPECIALIZADA INTERMEDIÁRIA PARA SUPERMERCADOS

A solução ideal para varejistas que querem uma proposta relativamente básica para começarem seria escolher uma plataforma especializada intermediária para supermercados. Essa poderia ser uma solução criativa com um mínimo de requisitos de configuração. O cronograma para implementação seria de aproximadamente 1 ano, mas isso iria depender do volume de integração necessário.

Uma cuidadosa seleção do parceiro de integração também seria necessária. O custo de implementação vai variar, mas será geralmente de US\$ 1 a 2 milhões, além dos custos anuais de operação.

Três elementos fundamentais devem ser considerados com exemplos de soluções fornecidos pelo mercado dos EUA:

COMPONENTE	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS DE SOLUÇÕES
Plataforma de comércio eletrônico com solução de seleção básica e capacidade de Gerenciamento de Informações de Produtos	Plataforma intermediária/especializada para o comércio eletrônico	Seleção cuidadosa de vários participantes, incluindo: Foodie, Unata, Mercatus, MyWebGrocer e mais
Plataforma CRM/marketing	Segmentação de consumidores e marketing por e-mail	SmartFocus
Integração e produção de relatórios	Integração estendida com relatórios individualizados POS (pedidos) e CRM	Solução própria

PROPOSTAS MAIS SOFISTICADAS DEMANDARÃO INVESTIMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO SIGNIFICATIVO

Propostas mais sofisticadas demandarão um investimento maior em soluções tecnológicas necessárias para o seu suporte. Geralmente vão demorar mais tempo para serem implementadas e demandarão competências especializadas, na maioria das vezes apenas disponibilizadas por terceiros. Soluções personalizadas são uma tendência entre muitas empresas maiores e mais maduras, oferecendo mais flexibilidade para se adaptar às necessidades exatas do varejista. Isso não seria uma opção recomendável até que a capacidade interna e o conhecimento do comércio eletrônico de alimentos tenha sido desenvolvido.

COMPONENTES PRINCIPAIS	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS DE SOLUÇÕES
Plataforma de comércio eletrônico	Plataforma de comércio eletrônico intermediária/avançada	Hybris, Oracle, IBM Websphere
Plataforma CRM/marketing	Segmentação de consumidores e marketing por e-mail	p. ex., SmartFocus, SAP CRM
Gerenciamento de transportes	Planejamento de agendamento, carregamento e rota de entregas	Descartes
Gerenciamento de pedidos	Orquestração de pedidos, gerenciamento de devoluções e reembolsos	Será provavelmente de elaboração personalizada, mas com potencial para usar Sterling Commerce, Manhattan, etc.
Seleção	Solução de gerenciamento de depósito para gerir inventário e coleta de pedidos	JDA/Red Prairie, Manhattan ou elaboração personalizada
Gerenciamento de ativos digitais	Gerenciamentos de ativos digitais, tais como imagens, vídeos, etc.	OpenText, Adobe Experience Manager

10 Organizações omni-channel



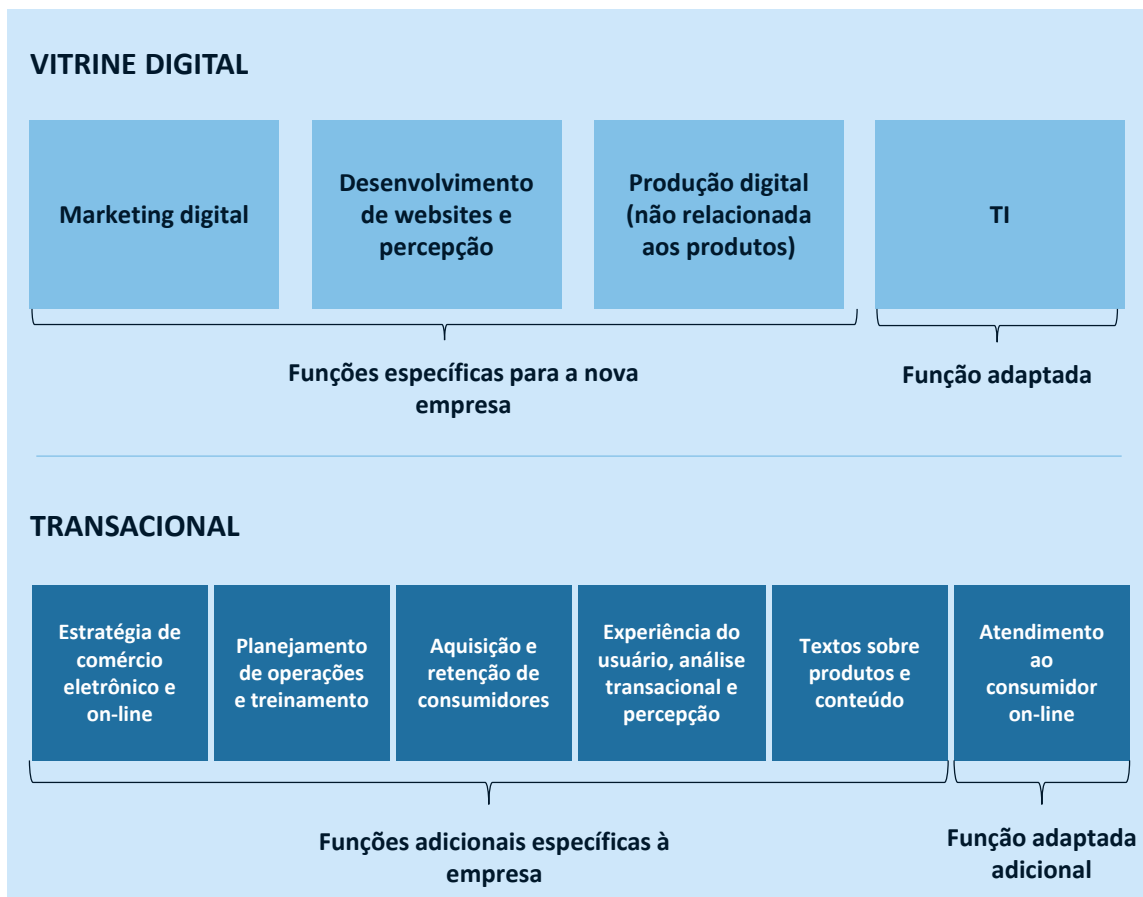
NOVAS CAPACIDADES E RECURSOS DIGITAIS TERÃO QUE SER ADICIONADOS À EMPRESA PARA GERIR NOVOS WEBSITES

Para administrar um website com sucesso, novas capacidades e recursos são necessários para gerenciar o site de forma eficaz, e são frequentemente capacidades que não existirão em uma empresa tradicional. Recursos adicionais serão necessários ao fazer a transição de um website não-transacional do tipo “vitrine digital” para um website transacional avançado.

Para uma vitrine digital, 3 novas funções de negócios devem ser agregadas: marketing digital, desenvolvimento de websites e produção digital e de percepção. A TI deve ser uma função adaptada e precisa possuir as habilidades para lidar com o website on-line e os serviços necessários para mantê-lo, p. ex. conhecimento sobre domínio e servidores.

Websites transacionais, por natureza, exigem competências que poderão gerir as operações do dia a dia de uma empresa digital: comércio, marketing, textos sobre produtos, operações e atendimento ao consumidor.

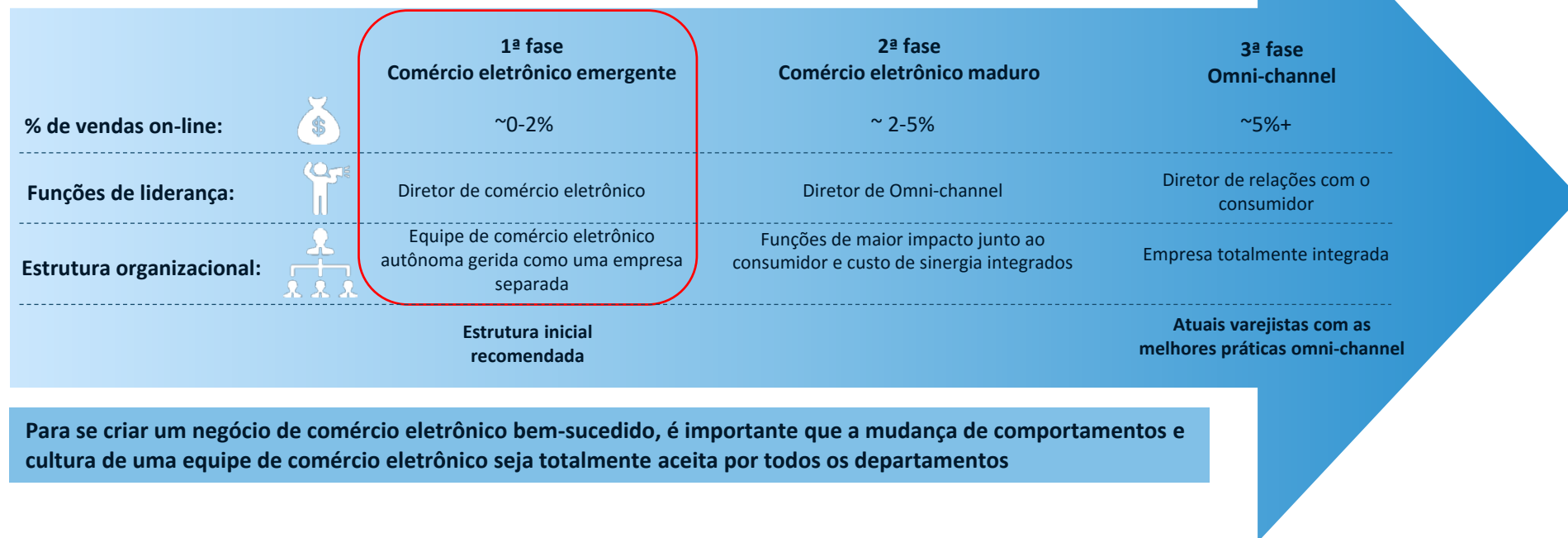
Novamente, essas são competências que geralmente não existem em uma empresa física de varejo tradicional e podem precisar ser contratadas externamente em vez de se fazer uma requalificação dos recursos existentes.



UMA EQUIPE SEPARADA INDIVIDUAL TRABALHANDO COM RELATIVA AUTONOMIA LEVA A MELHORES RESULTADOS EM UM LANÇAMENTO ON-LINE

Inicialmente, quando uma empresa lança uma função de comércio eletrônico, recomenda-se que a equipe de comércio eletrônico trabalhe de maneira autônoma, gerida como uma empresa separada. Isso ocorre, parcialmente, para conferir à empresa a agilidade que precisa para se mover rapidamente, bem como pelo simples fato de que pode levar tempo para se gerar lucros com o comércio eletrônico, e a gestão varejista tradicional ficaria tentada em reduzir o efetivo/mudar a estratégia para antecipar a rentabilidade.

Enquanto a % de receita representada pelo comércio eletrônico aumenta, as funções de negócios devem se tornar mais integradas para que os benefícios de sinergia sejam compartilhados entre as unidades de negócio.



Fontes: Pesquisa e análise do Grupo Javelin/BMC

UM WEBSITE TRANSACIONAL AVANÇADO REQUER UMA EQUIPE DE COMÉRCIO ELETRÔNICO MAIOR E EXCLUSIVA



EQUIPE SUBSTANCIAL

Um site transacional avançado requer uma equipe de comércio eletrônico substancial, com diferentes especialidades. Para cobrir todas as áreas da proposta mais simples, recomenda-se uma equipe de comércio eletrônico composta de 25 ou mais empregados em tempo integral. A combinação de volumes maiores, propostas mais sofisticadas e ferramentas exigirá mais pessoas e novas competências (p. ex. em um modelo básico, os varejistas geralmente recorrem a agências para o marketing digital e em modelos avançados, uma maior parte do conhecimento passa a ser interna).



NOVAS HABILIDADES E CAPACIDADES

Novas competências e capacidades precisarão ser trazidas para o varejista vindas de uma fonte externa, para manter e gerir a equipe de comércio eletrônico. Recomenda-se uma equipe exclusiva à experiência do consumidor. Para gerenciar novas opções potenciais de entrega (ou seja, entrega em domicílio e na calçada), recursos adicionais de logística serão necessários. Uma cadeia de suprimento e recursos logísticos adicionais também serão necessários para gerir uma maior equipe interna e fiscalizar terceiros. Para gerenciar a plataforma mais sofisticada de comércio eletrônico, uma maior equipe de TI com novas especializações também será necessária.



TERCEIROS POR SEU CONHECIMENTO E COMPARTILHAMENTO DE RISCOS

Os varejistas também podem querer pensar em utilizar terceiros por seu conhecimento, controle de custos e compartilhamento de riscos. Fornecedores externos normalmente terão os requisitos de experiência e apesar de terem um maior custo podem fornecer mais flexibilidade e acelerar o tempo de implementação. Além disso, o conhecimento deve reduzir o risco de fracasso de qualquer projeto. Áreas típicas em que terceiros são usados incluem agências de criação para web design e agências de marketing para marketing digital. Cada vez mais os varejistas estão, também, estudando terceirizar funções importantes como o atendimento de pedidos e a entrega ao consumidor, o que poderia funcionar como compartilhamento de riscos.

CONSEQUÊNCIAS LATAM

O acesso a essas competências e capacidades em um mercado relativamente subdesenvolvido será a questão fundamental para os varejistas na LATAM. Para muitos varejistas, o foco deve ser contratar uma equipe que tenha experiência externa ao mercado de supermercados e que possa ser treinada nas particularidades da categoria. Isso é provavelmente muito mais fácil do que ensinar um conjunto completo de competências para o mundo digital à equipe existente.

Potencialmente, procurar por start-ups pode ser uma maneira rápida de adquirir as competências e as capacidades necessárias para o sucesso.

Fontes: Pesquisa e análise do Grupo Javelin/BMC

ASPECTOS FINANCEIROS FUNDAMENTAIS QUANDO SE PENSA EM MERCADOS DE VAREJO DE ALIMENTOS ON-LINE



TAMANHO DA CESTA (VALOR MÉDIO DO PEDIDO)

Os valores médios de pedidos são cruciais para o sucesso econômico, especialmente em modelos de entrega em domicílio onde o custo da entrega é alto. Com base no mercado do Reino Unido, o tamanho dos pedidos on-line são de 3 a 4 vezes os das vendas off-line. As margens de lucro para vendas off-line são geralmente as mesmas entre os canais, a não ser que um valor extra seja aplicado. O fator chave é quanta margem de lucro é gerada para contribuir com a base de custos fixa e variável. Dado ao foco no tamanho da cesta, é importante que a equipe on-line faça tudo o que puder para encorajar um maior gasto pelo consumidor: recomendações, melhores propostas, limites mais elevados de pedidos (para gasto mínimo ou livre) ajudarão a aumentar a receita.



VOLUME DO PEDIDO

O volume é crucialmente importante para a empresa de mercados de varejo de alimentos on-line, a fim de pagar as despesas significativas. Isso coloca o foco em aumentar o volume por meio do marketing de aquisição, o que é compreensível, mas os varejistas devem ser cuidadosos para assegurar que suas propostas e níveis de serviço sejam boas o suficiente para manter a satisfação do consumidor e reduzir a rotatividade. Quando instalações exclusivas (p. ex. centros de distribuição exclusivos para vendas on-line) são introduzidas, o volume é ainda mais importante para cobrir os custos fixos.



EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Assegurar a eficiência operacional é crucial para reduzir custos, sendo um foco importante para a empresa. A produtividade da seleção na loja é geralmente um foco importante, dado os custos laborais e o tamanho dos pedidos on-line. Com volumes maiores, as equipes da loja geralmente se beneficiam de melhor eficiência por meio da experiência, seleção por zona, tempo de gerenciamento reduzido por pedido, etc. Onde a entrega em domicílio for oferecida, importantes impulsionadores de rentabilidade são reduzir o custo de entrega, seja por meio do volume, treinamento ou melhora nos processos.

CONSEQUÊNCIAS LATAM

Enquanto o setor seja relativamente pequeno, não há muito o que os varejistas podem fazer além de focar em valores de cesta mais altos e incrementar a atividade de aquisição.

Com o crescimento da empresa, levará um tempo significativo para alcançar a rentabilidade. Geralmente 5 a 7 anos seria o comum, dependendo de condições internas e de mercado.

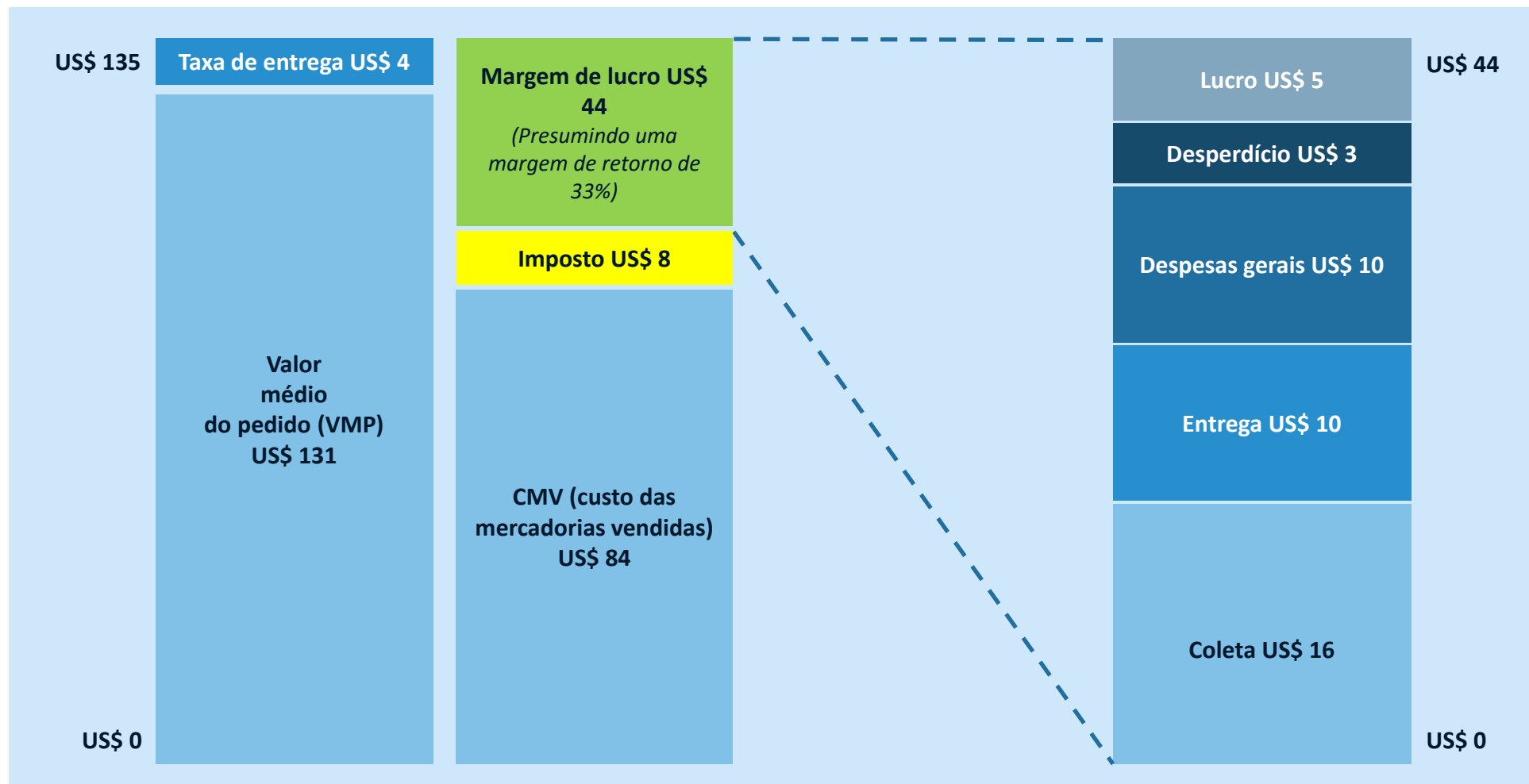
Somente quando a escala for alcançada é que o foco na eficiência operacional dará resultados. Isso exigirá uma intensa atenção aos detalhes da produtividade laboral incluindo coleta, motoristas e gerenciamento da eficiência.

Fontes: Pesquisa e análise do Grupo Javelin/BMC

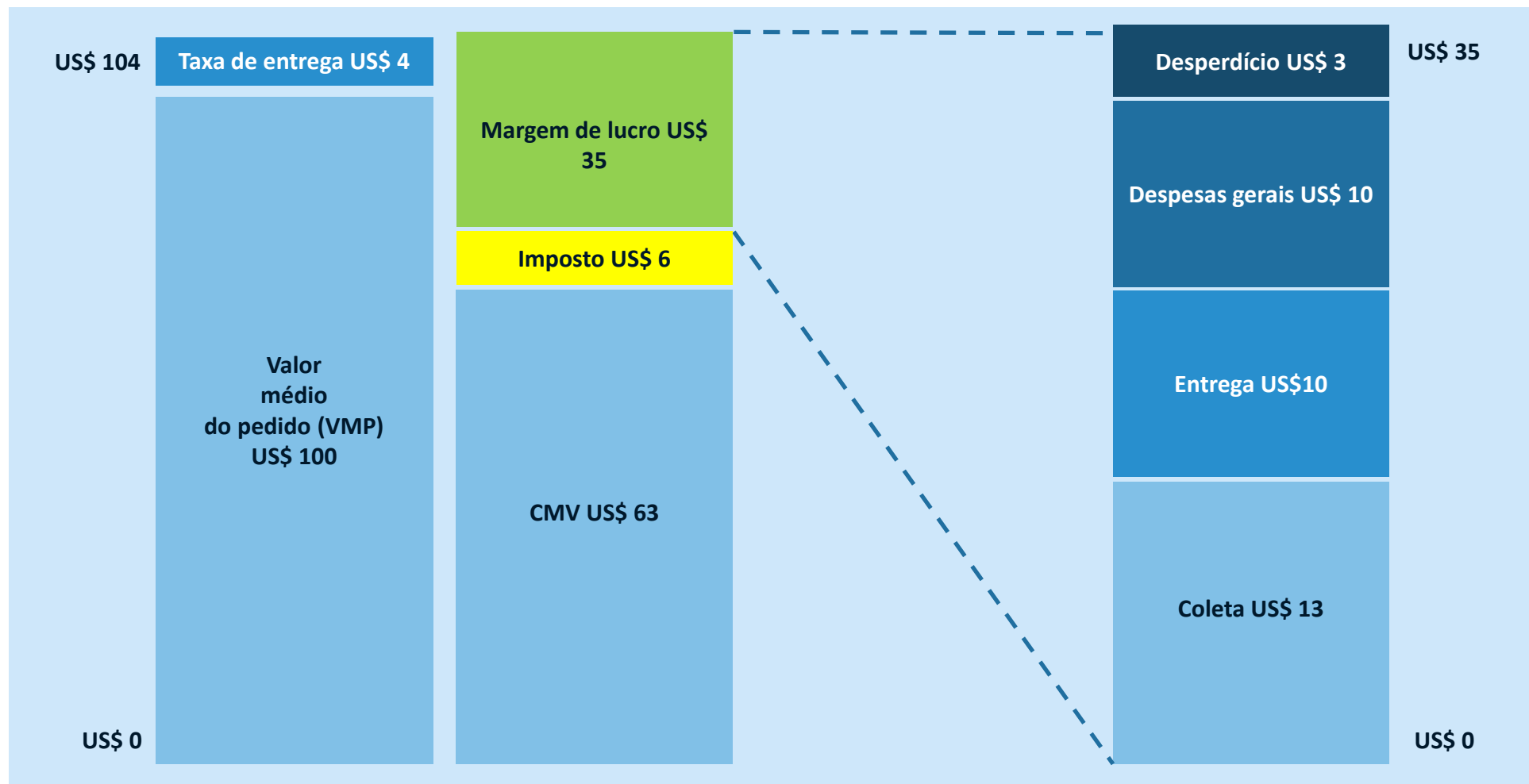
11 Tornando os supermercados omni-channel rentáveis



UM EXEMPLO ILUSTRADO MOSTRA O QUANTO É LIMITADO O POTENCIAL DE LUCRO EM UM MERCADO DESENVOLVIDO...



...E SE O VALOR MÉDIO DO PEDIDO CAI PARA US\$ 100, ENTÃO O LUCRO É ELIMINADO



CONSIDERAÇÕES FINANCEIRAS FUNDAMENTAIS PARA OS VAREJISTAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO ON-LINE

É difícil alcançar rentabilidade no mercado de alimentos. Apesar das margens comerciais serem razoáveis, os custos são altos com muitos itens de baixo valor que geralmente precisam ser selecionados para um pedido de produtos, exigindo muita mão de obra. Além disso, caso a entrega em domicílio seja oferecida, o custo de fornecimento desse serviço é raramente coberto em sua totalidade pelo consumidor. De uma maneira simplista, o comércio eletrônico deve ser visto como um canal com rentabilidade mais baixa do que a das lojas (onde os consumidores se servem). No entanto, as taxas de mão de obra para lojas e entregas na América Latina são significativamente mais baixas e o foco então muda para a qualidade do serviço.

Além disso, o comércio eletrônico pode geralmente ser visto como uma ameaça aos canais de negócios off-line, com a canibalização das vendas constantemente sendo mencionada como um problema. Muitos varejistas maduros descobriram que consumidores multicanais são, em geral, pelo menos duas vezes mais valiosos do que os off-line.

No entanto, a mudança para o digital significa que se você não oferecer um serviço on-line aos clientes, então eles podem migrar para outro varejista que ofereça o serviço. Portanto, é melhor receber a venda por meio de um de seus canais do que perdê-la completamente (e potencialmente perder aquele consumidor).

O custo de alocação é um tema polêmico quando analisamos a verdadeira rentabilidade do canal de vendas on-line para produtos. Os varejistas adotam princípios diferentes quanto a alocação, com as melhores práticas sendo alocar todos os custos de maneira completa (p. ex. incluindo uma proporção do aluguel da loja, contribuição para reposição/custo com a cadeia de suprimento, etc.) É claro que os varejistas podem escolher apenas alocar verdadeiros custos suplementares com o on-line.

Finalmente, o momento é crucial: o on-line leva tempo para se tornar lucrativo. 5 anos para atingir o ponto de equilíbrio seria razoavelmente típico dependendo da velocidade de implementação, dinâmica de mercado e investimento em infraestrutura.

Recomendações financeiras fundamentais:

- ▶ Conduzir uma análise financeira detalhada ao considerar a empresa on-line
- ▶ Levar em conta a ordem e os custos dinâmicos diferentes de cada proposta de serviço (p. ex. coleta, entrega, etc.)
- ▶ Medir a viabilidade a cada pedido. Existe um caminho para a lucratividade?
- ▶ Conduzir análises de sensibilidade nos fatores principais (p. ex. média dos valores dos pedidos, margem bruta, itens por pedido, etc.)

SOBRE O GRUPO JAVELIN

O Grupo Javelin, parte da Accenture Strategy, oferece consultoria estratégica e serviços de transformação digital para os principais varejistas e marcas mundiais. O Grupo Javelin ajuda os clientes a melhorar sua competitividade, antecipando e respondendo às mudanças rápidas dos hábitos de compras dos consumidores e as tecnologias de varejo. Para maiores informações sobre o Grupo Javelin e a Accenture Strategy, acesse www.javelingroup.com e www.accenture.com.

SOBRE OS AUTORES DO GRUPO JAVELIN

Matt Jeffers é um Diretor dentro da área de Estratégia no Grupo Javelin, onde tem liderado projetos cobrindo a estratégia omni-channel e a melhoria de desempenho do comércio eletrônico para vários supermercados varejistas, "faça você mesmo", vestuário e artigos de luxo. Antes do Grupo Javelin, Matt trabalhou tanto na indústria varejista quanto na área de consultoria. Ele tem um MBA da London Business School.

Rémi Sapin é Gerente de Consultoria dentro da área de Estratégia no Grupo Javelin e trabalhou com projetos estratégicos corporativos, de comércio eletrônico e multicanal para muitos varejistas no Reino Unido e internacionais. Rémi tem um mestrado em Gerenciamento Internacional da Rotterdam School of Management e fala francês, inglês e holandês fluentemente.

Alex Rich é um Consultor Sênior dentro da área de Estratégia no Grupo Javelin e trabalhou em uma gama de projetos de valorização, estratégias corporativas e omni-channel para clientes na Europa, América Latina e Oriente Médio. Ele possui um mestrado da ESADE em Gerenciamento Empresarial, com ênfase em Marketing e Estratégia Corporativa.

Mark Shepherd é um consultor dentro da área de Estratégia no Grupo Javelin e sua experiência recente inclui uma avaliação de negócios e mercado para uma grande companhia de bens não duráveis (BND) e um projeto de auditoria jurídica de fornecedores no setor varejista do Reino Unido. Mark é formado pela Universidade de Oxford com mestrado em Engenharia (MEng).

SOBRE O COCA-COLA RETAILING RESEARCH COUNCIL NA AMÉRICA LATINA

O Conselho latino-americano, que teve início no ano 2000, inclui varejistas de todas as partes da América do Sul e Central, desde o extremo norte do México até a Terra do Fogo no sul e as ilhas do Caribe. Os membros do conselho representam todas as formas de varejo, incluindo supermercados, hipermercados, drogarias, lojas de conveniência e compras on-line. Caso você tenha alguma pergunta sobre o CCRRC, por favor envie um e-mail para info@ccrrc.org.

MEMBROS DO CONSELHO

- ▶ **Luis Alberto Chapa Gonzalez**, Iconn/7-Eleven – Presidente do Conselho
- ▶ **Nicolas Braun**, La Anonima
- ▶ **Walter Domingues de Faria**, Grupo Martins
- ▶ **Mercedes Ramos Fernández**, Grupo Ramos
- ▶ **Guido Grinbaum**, YOP
- ▶ **Carlos Mario Giraldo**, Grupo Exito
- ▶ **Diego Alonso**, Auto Mercado
- ▶ **Vicente Yañez Solloa**, ANTAD
- ▶ **Bernardo Raphael Zubillaga**, Farmatodo
- ▶ **Remco Brok**, CocaCola
- ▶ **Francisco Crespo**, CocaCola
- ▶ **Alfredo Garcia**, CocaCola
- ▶ **John Murphy**, CocaCola
- ▶ **Xiemar Zarazua**, CocaCola
- ▶ **Michael Sansolo**, Diretor de Pesquisa

