



Pesquisa: Estratégias
para o varejo brasileiro
Reflexões sobre os
anseios do consumidor



“A pesquisa revela que o consumidor brasileiro está cada vez mais exigente. Com isso, o varejista precisa estar atento aos novos anseios e traduzi-los nas suas operações.

As oportunidades são muitas e não podem ser perdidas neste momento”, analisa Reynaldo Saad, sócio e responsável pela área da indústria de varejo e bens de consumo da Deloitte.

O comportamento do varejista brasileiro

A Deloitte realizou a pesquisa “Estratégias para o varejo brasileiro – Reflexões sobre os anseios do consumidor”, com a finalidade de identificar se a visão e os objetivos dos varejistas estão alinhados às expectativas de compra do consumidor. De fato, o mercado brasileiro apresenta hoje características peculiares e o varejista precisa estar cada vez mais atento para que suas estratégias sejam traçadas e executadas corretamente.

O consumidor atual é muito bem informado e muitas vezes já chega ao ponto de venda com as características dos produtos e serviços que deseja comprar. Para atendê-los de maneira satisfatória, os varejistas precisam ter uma definição exemplar do modelo de atendimento e da gestão do capital humano.

Além do desenvolvimento de canais alternativos, como é o caso das mídias sociais e e-commerce, os consumidores também querem ter a experiência no ponto de venda. Por conta disso, é possível observar que muitos varejistas estão revendo seus *layouts* de lojas e o visual *merchandising* e criando atividades interativas ao usar a tecnologia com a finalidade de entreter o consumidor. Adicionalmente, é fato que o consumidor deseja comodidade por meio de oferta de serviços diferenciados e o varejista, por sua vez, necessita desenvolver serviços que vão ao encontro das necessidades do consumidor.

Nesse contexto, a definição do perfil do público a ser atingido pelos varejistas é o grande desafio para alcançar os objetivos traçados pelas empresas. O varejista precisa identificar o gosto do cliente e traçar estratégias para que estejam presentes nos mais diversos canais e formatos. Estes são alguns dos pontos levantados na pesquisa, que complementa um estudo realizado pela Deloitte que, além de apresentar as principais tendências do varejo mundial, aponta os 250 maiores varejistas do mundo (*Nota 1*). Completando este estudo, aqui no Brasil, foi realizada uma leitura das tendências e dos desdobramentos que os varejistas devem focar ao atender os anseios de seu público consumidor.

A Deloitte espera que esta pesquisa contribua para uma compreensão mais completa do que os consumidores querem e as estratégias que o varejo deve perseguir para aproveitar o ótimo momento da economia brasileira, que inclui oportunidades ímpares. Uma combinação de política e economia estáveis gerou investimentos diretos sólidos do exterior. Além disso, destacam-se as políticas sociais do governo que, combinadas ao crescimento econômico, levaram a redução da desigualdade de renda e ao aumento do poder aquisitivo (classe média dominante), o que representa uma grande oportunidade para o setor varejista. O Brasil é a bola da vez.

Sobre a pesquisa

A pesquisa “Estratégias para o varejo brasileiro – Reflexões sobre os anseios do consumidor”, realizada pela Deloitte, busca definir o perfil do público a ser atingido pelas ações do setor varejista na atualidade. Os segmentos de públicos são tantos e tão heterogêneos que exigem do empresariado muita atenção em relação ao gosto e desejos do cliente, além de estratégias bem definidas em relação a canais de distribuição e seus formatos. Nesse sentido, a pesquisa verificou como as estratégias de negócios estão alinhadas aos anseios do consumidor em relação a sua experiência de compra.

O estudo foi desenvolvido a partir da aplicação de um questionário online, disponibilizado no website da Deloitte (www.deloitte.com.br) entre os dias 13 de maio e 2 de junho de 2010. A pesquisa, que abordou as mais diversas especialidades do setor varejista, contou com a participação de 50 empresas que atuam no país. Adicionalmente e sempre que relevante, procedeu-se ao destaque do posicionamento dos líderes dos principais segmentos ao longo do relatório da pesquisa. Os destaques apontam para as divergências assim como identificam as oportunidades para aqueles varejistas que se prontificam a alcançar a posição de líderes de seus mercados.

Nota 1: O estudo “Os Poderosos do Varejo Global – A força dos emergentes e a reviravolta do setor”, que já está em sua 13ª edição, apresenta ranking com as 250 maiores redes varejistas do mundo. A publicação, divulgada em 2010 com dados de junho de 2009, destaca, entre outros pontos, o excelente desempenho da América Latina no setor de varejo e as expectativas com relação aos movimentos de consolidação e globalização. [Clique aqui](#) para ter acesso ao estudo.

Consumidor quer: facilidade de acesso à compra
Estratégia varejista: multicanal e multiformato

Integrar os diversos canais e formatos em uma experiência única para o consumidor!!

O varejista deve se preparar para que o consumidor consiga facilmente acessar sua marca ao montar uma estratégia de canais e formatos. Além disso, a necessidade, o tempo e o desejo do consumidor mudam constantemente e o varejista precisa conhecer o perfil exato do público que deseja atingir. Portanto, destacar sua marca e encantar seus clientes com suas mercadorias e serviços significa estar presente nos mais diversos canais e formatos.

Adicionalmente, tão importante quanto oferecer opções de canais (tradicionais e *online*) é a integração entre eles. Ou seja, é importante saber como levar o consumidor do *site* para a loja e vice-versa. Portanto, os preços, *mix* de produtos e promoções devem estar muito bem alinhados entre os canais. E, claro, o consumidor deve ser prontamente comunicado.

Dimensões de compra:

- Necessidade: perto de casa, do trabalho, shopping, etc.
- Tempo: com pressa, com tranquilidade, de casa, etc.
- Desejo: tudo em único local, serviço diferenciado, acesso exclusivo, etc.

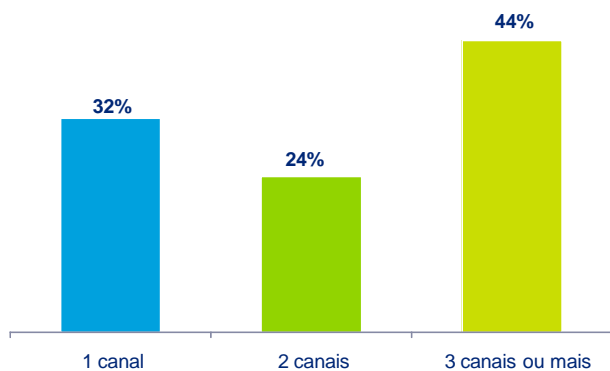
Oferecimento de opções de canais e formatos:

- Loja física, e-commerce, mobile, catálogo, venda direta, etc
- Super, hiper, loja de bairro, conveniência, especializada, etc

Quando questionados sobre a relação com os canais de venda, 68% dos varejistas pesquisados disseram já operar em dois ou mais canais. Se levarmos em consideração os líderes dos principais segmentos, o percentual sobe para 75%. Portanto, a tendência de se operar em múltiplos canais e formatos já é uma realidade e se mostra cada vez mais importante em um mercado competitivo.

Canais de venda utilizados pelas empresas

Composição %

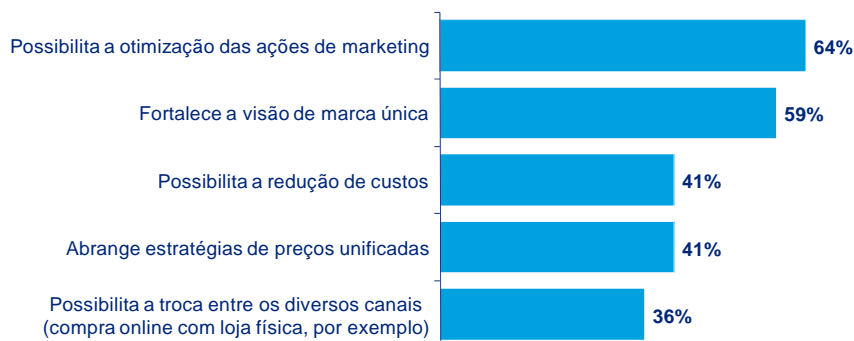


Para a maioria dos varejistas, a utilização de multicanais, bem como a sua integração, representa a possibilidade de otimização de ações de marketing, acompanhada do fortalecimento da visão de marca única.

Os líderes de mercado, além de darem maior peso ao benefício da integração dos canais referentes a marketing e *branding*, também percebem e praticam uma estratégia multicanal integrada, o que já possibilita a troca entre os diversos canais operados. Tendência esta que deve ser perseguida pelos varejistas.

A utilização de multicanais representa a possibilidade de otimização de ações de *marketing* para 64% da amostra, seguida pelo fortalecimento da visão de marca única (59%)

Para as empresas que utilizam mais de um tipo de canal de venda, a integração desses canais:



Consumidor quer: disponibilidade

Estratégia varejista: mix de produto e eficiência na cadeia de suprimentos

Eficiência nos processos tanto na loja como no *back office* garantem a disponibilidade dos produtos para o consumidor

O consumidor deseja chegar a uma loja e encontrar o produto que deseja. Caso contrário, ocorre a ruptura. Portanto, o varejista necessita desenvolver uma estratégia baseada em:

Eficiência no mix de produtos

Para garantir a opção de produtos/serviços que atendam às reais necessidades do consumidor. Além disso, a maneira de exposição dentro da loja deve permitir que produtos/serviços sejam facilmente encontrados e visualizados tanto pelo cliente como pelo vendedor.

Gestão eficiente dos estoques e operação de malha logística

Negociação de compras, compartilhamento de demanda e outras informações com fornecedores e operação de malha logística suportam o atendimento do nível de serviço proposto pelas lojas.

Operações "Just in time"

Reposição de produtos nas gôndolas e eficiência dos operadores de caixa.

Outras ações tais como a manutenção da base de cadastro, a eficiência no recebimento de mercadorias e o gerenciamento eficaz das perdas são também importantes para garantir a disponibilidade do produto.

Oferecer a possibilidade de compra pela internet, inclusive dentro da loja, com entrega em domicílio ou na própria loja também pode ser uma poderosa estratégia.

Com essas opções o varejista amplia seu leque de produtos, vence a barreira do espaço dentro da loja física e também pode criar algumas ações para trazer o cliente até a loja.

Para evitar a ruptura, 91% dos varejistas estão preocupados com as questões operacionais, afirmando que o mais relevante é a eficiência na reposição dos produtos. Já entre os líderes de mercado, a unanimidade fica por conta da gestão eficiente de estoques, acompanhada por uma definição eficiente do mix de produtos (88% dos respondentes). Essa constatação indica que os líderes de mercado estão um passo à frente, não atuando apenas nas questões operacionais.

De fato, ao relacionar os fatores relevantes para garantir a maior disponibilidade de produtos e evitar a ruptura no abastecimento, eles já se beneficiam de uma atuação mais estratégica.

O que é mais relevante para evitar que o consumidor não encontre o produto que deseja (ruptura de gôndola)?



Consumidor quer: serviço com excelência

Estratégia varejista: modelo de atendimento e gestão do capital humano

O sucesso está atrelado a transformar os colaboradores em fiéis defensores da sua marca

O consumidor atual é bem informado e, na maioria das vezes, conhece todas as características dos produtos e serviços que deseja adquirir. Para esse consumidor, o importante é obter explicação e suporte de forma rápida e precisa.

Na realidade, o atendimento com excelência pode significar diferentes "atendimentos". Portanto, o varejista deve desenvolver um modelo de atendimento e gestão de capital humano. Trabalhar o desenvolvimento da equipe significa conseguir com eficiência equalizar o *mix* de ferramentas existentes para a gestão do capital humano - treinamento e desenvolvimento; programas de recompensa; gestão de talentos; programas de aconselhamento; ambiente de trabalho e aspectos motivacionais; plano de remuneração e bônus; ações das lideranças; perspectivas de carreira; entre tantas outras.

O processo de recrutamento e seleção deve ser muito bem estruturado e garantir com máxima eficiência que sejam contratadas pessoas que realmente possuam o perfil adequado e desejado para exercer determinada função. O perfil ideal é aquele que, além de estar adequado à função, esteja alinhado com o código de conduta da organização.

O sucesso está atrelado a transformar os colaboradores em fiéis defensores da marca.

A pesquisa mostra que algumas ações já estão em prática, como os programas de treinamento (82% dos respondentes), seguidos da gestão de desempenho (66%) e dos sistemas de recompensa (56%). No entanto, existe ainda um longo caminho a percorrer pelos varejistas para a boa adequação de seus recursos. Por exemplo, os programas de reconhecimento, elemento muito valorizado pela geração Y (atual e futura grande força de trabalho do varejo), foram apontados por cerca de metade dos respondentes, contra 70% dos apontamentos dos líderes de mercado.

Tendo como objetivo final os serviços prestados com excelência, aponte as principais ações de sua empresa para a gestão do capital humano?



Consumidor quer: valor
Estratégia varejista: *pricing*

Pricing é a busca constante do preço que irá satisfazer seu público alvo e garantir o ponto ótimo das vendas

O consumidor, ao tomar uma decisão de compra, automaticamente e sem perceber, realiza uma análise, em milésimos de segundos, e chega a um resultado individual de valor. A grande e inquietante questão é saber o que cada consumidor considera em sua análise.

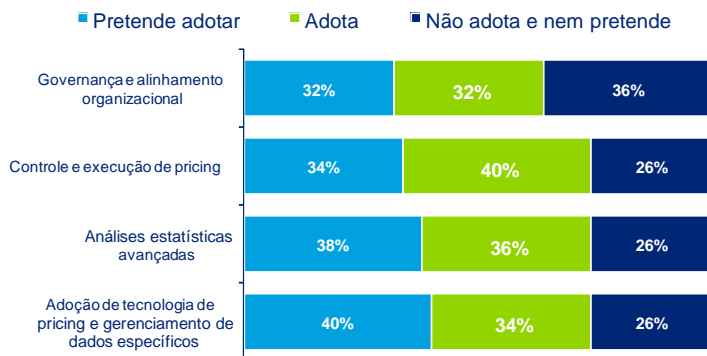
Não é possível identificar com certeza absoluta o que passa na cabeça de cada consumidor, embora alguns especialistas sobre o tema comentem que são experiências já vivenciadas somadas ao valor da imagem que possui da marca, preços de referência e o desejo ou necessidade em adquirir o produto e serviço. Portanto, o conceito de “valor” para o cliente é resultado da seguinte equação: conjunto de benefícios versus custo percebido.

Os varejistas precisam realizar uma análise criteriosa ao definir sua estratégia de *pricing*. Nesse contexto, com base no pacote de benefícios que entrega ao cliente deve buscar o preço que melhor irá satisfazer seu público alvo, garantindo assim seu ponto ótimo de venda.

O varejista precisa sempre desenvolver estratégias de precificação, levando em conta: o perfil do consumidor, o serviço de atendimento, a qualidade do produto, ambiente da loja, entre outros.

Analisando o comportamento dos varejistas quanto às suas estratégias de *pricing*, pode-se depreender que existe uma enorme oportunidade, pois, até mesmo com relação aos líderes do setor, observa-se que apenas 56% adotam medidas de controle e execução de *pricing*. Adicionalmente, apenas 38% adotam tecnologias de *pricing* e gerenciamento de dados.

Que medidas sua empresa adota ou pretende adotar no futuro para a gestão estratégica de preços?



Consumidor quer: interatividade e relacionamento
Estratégia varejista: novas mídias, ambientação e “atividades interativas”

O segredo do sucesso é foco no consumidor, que busca uma experiência de compra agradável

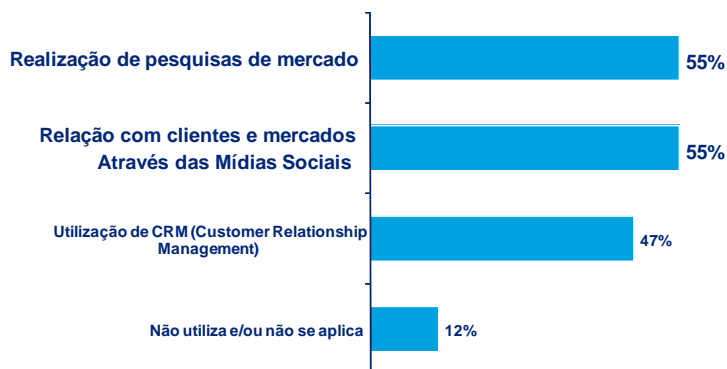
Os consumidores estão interagindo, e com uma velocidade que surpreende a todos. *Orkut*, *Facebook*, *Twitter*, blogs e tantas outras mídias já estão à disposição na internet. No entanto, as mídias sociais alteram drasticamente a maneira como esses consumidores podem afetar a reputação de uma empresa. Boas e más notícias sobre produtos, marcas e serviços são amplificadas por diversos meios, com impacto expressivo sobre as organizações.

Além disso, os consumidores não querem apenas interagir nas redes sociais, eles também querem ter a experiência no ponto de venda. Parte daí a importância e a rapidez com que muitos varejistas estão revendo seus *layouts* de lojas, o visual *merchandising*, a criação de atividades interativas e o próprio uso da tecnologia como entretenimento.

O varejista precisa elaborar sua estratégia, considerando três principais canais: mídias sociais, pontos de venda e outras formas tais como eventos, feiras, seminários, etc. Devem também lembrar que, o grande segredo do sucesso da continuidade de seus negócios não está somente no foco no produto e/ou serviço que vendem e sim no foco do cliente. Portanto, é preciso construir uma nova relação com seus consumidores, considerando seus hábitos, necessidades e anseios.

No relacionamento com os clientes, os líderes de mercado ainda utilizam a pesquisa com o consumidor (88%) como uma forma efetiva de gestão de relacionamento. As mídias sociais já estão em segundo lugar com 75%.

Quais ferramentas de gestão de relacionamento sua empresa utiliza para entender e captar seu mercado consumidor?



Com relação aos principais usos e/ou objetivos da maior utilização de tais ferramentas de gestão de relacionamento, pode-se observar que os varejistas compreendem o valor nas ações de marketing e relacionamento com o consumidor, além de outros fatores externos - 91% dos respondentes assinalaram as ações de marketing e divulgação e 78% a melhoria no relacionamento com o público alvo.

Quando o enfoque é interno ou organizacional, depreende-se que existe uma enorme oportunidade de utilização dessas ferramentas na gestão interna das organizações, inclusive na contratação de talentos – as líderes de mercado utilizam as ferramentas também para esse objetivo (25% dos respondentes).

Quais os principais usos e/ou objetivos das ferramentas de gestão de relacionamento?



Consumidor quer: comodidade
Estratégia varejista: oferta de serviços

Inovar com soluções mais completas e cômodas para o consumidor

A agregação de serviços, atualmente ainda uma opção, será uma necessidade vital para a sobrevivência e o crescimento das empresas em breve. Os altos índices de competitividade, a crescente falta de tempo, os novos canais de venda e o interesse pela otimização dos investimentos impulsionam os varejistas em direção à constante busca de alternativas de aumento das receitas e resultados nos pontos de venda.

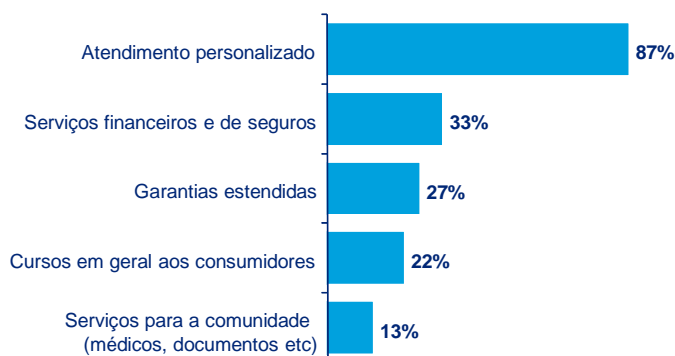
A tendência é de que os serviços se tornem tão importantes dentro da estratégia de negócios das redes de varejo a ponto de justificarem o desenvolvimento de operações fora das lojas de origem. O desenvolvimento desses serviços, não necessariamente atrelados aos produtos vendidos em loja, tais como financiamentos e empréstimos pessoais, seguros e viagens farão com que as redes varejistas ampliem sua atuação junto ao consumidor. Essas iniciativas tornam-se atraentes diante dos investimentos relativamente baixos, criando soluções mais completas e cômodas para o consumidor.

O potencial é ilimitado para aqueles varejistas e indústrias de visão.

A pesquisa revelou que o atendimento personalizado está entre os serviços mais importantes para o varejista, com 87% das respostas. Em segundo lugar, estão os serviços financeiros (33%) e as garantias estendidas, com 27%. Para os líderes do setor, a oferta de serviços é, de fato, uma tendência - 67% já oferecem serviços financeiros.

Existe uma grande oportunidade em oferecer serviços à comunidade (somente 13% oferecem). Esse tipo de serviço se mostra muito eficaz quanto à fidelização.

Quais serviços são oferecidos por sua empresa na atualidade?



Consumidor quer: compromisso social e sustentável
Estratégia varejista: projetos sociais e “verdes”, comunicação/imagem

Além de estratégia de imagem (*branding*), práticas sustentáveis podem significar redução de custos

Além da sustentabilidade e dos projetos sociais passarem a ser fatores de decisão de compra para o consumidor, as práticas de reciclagem e preservação do meio ambiente vêm ao encontro de uma busca natural das empresas no atual momento de redução de custos.

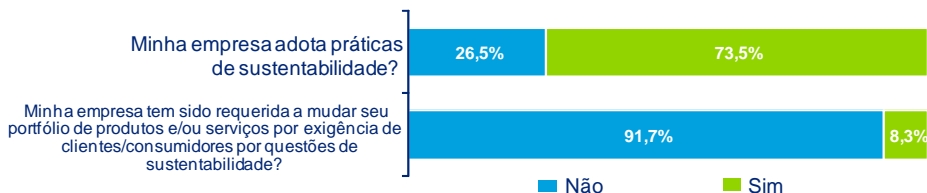
A consciência ambiental e social, tanto na fabricação de produtos orgânicos e/ou através de processos produtivos sustentáveis bem como na ambientação do ponto de venda, são conceitos que geram valor intangível para a marca. Portanto, projetos relacionados à sustentabilidade, reciclagem e utilização de materiais reciclados, sistemas de geração de energia renovável, reaproveitamento de água, oferta de produtos “green” e saudáveis entre tantos outros, são exemplos de como os varejistas podem aplicar tais conceitos.

São muitos os exemplos de projetos sociais e sustentáveis que uma empresa pode realizar, embora comunicação e imagem sejam os pilares chaves dessa estratégia.

A sustentabilidade e os projetos sociais passaram a ser fatores de decisão de compra para o consumidor. As práticas de reciclagem e preservação do meio ambiente também são levadas em consideração. Assim, 73,5% dos varejistas já adotam práticas de sustentabilidade, enquanto entre os líderes de mercado este percentual alcança 88%. Porém, quando perguntado sobre a pressão dos consumidores para adoção de práticas sustentáveis, mais de 90% respondem não sentir qualquer tipo de pressão por parte do consumidor.

Corroborando o que foi dito anteriormente, quanto ao impacto da adoção de medidas sustentáveis, no topo do *ranking* aparecem “imagem da companhia” e “redução de custos”.

Projetos sociais e verdes



Qual o grau de impacto da adoção de medidas relacionadas à sustentabilidade sobre as atividades de sua empresa?	Grau de impacto das medidas	
	Nenhum	Extremo
	1	7
Imagem da companhia	5,6	
Redução de custos	4,5	
Escolha de fornecedores	4,5	
Parcerias estratégicas	4,2	
Taxas de crescimento	4,2	
Conquista de novos mercados e consumidores	4,1	
Competitividade	4,0	
Atratividade perante os investidores	3,2	
Crédito com condições especiais	2,8	

Por fim, tentando elencar, por ordem de prioridade, as estratégias que as empresas priorizam para melhor atender seu mercado consumidor, aparecem:

Considerando o nível de satisfação do público alvo, quais as estratégias que sua empresa prioriza para melhor atender seu mercado consumidor?

	Varejo	Varejo – Líderes de mercado
1ª	Desenvolvimento de canais de marketing e comunicação	Treinamento de pessoal
2ª	Ambientação de loja e/ou espaço de atendimento	Desenvolvimento e/ou adequação de serviços
3ª	Treinamento de pessoal	Ambientação de loja e/ou espaço de atendimento
4ª	Desenvolvimento e/ou adequação de serviços	Desenvolvimento de canais de marketing e comunicação
5ª	Racionalização do mix de produtos	Racionalização do mix de produtos
6ª	Desenvolvimento e/ou adequação de novos canais e formatos	Desenvolvimento e/ou adequação de novos canais e formatos
7ª	Desenvolvimento de procedimentos e/ou programas de <i>pricing</i>	Desenvolvimento de procedimentos e/ou programas de <i>pricing</i>

Definir o perfil do público a ser atingido. Isso pode parecer simples, mas hoje esse é o grande desafio que a maioria dos varejistas brasileiros enfrenta.

A Deloitte oferece serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria Tributária, Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais, Corporate Finance, Consultoria Empresarial e Outsourcing para clientes dos mais diversos setores. Com uma rede global de cerca de 169.000 profissionais atuando a partir de firmas-membro em mais de 140 países, a Deloitte reúne habilidades excepcionais e um profundo conhecimento local para ajudar seus clientes a alcançar o melhor desempenho, qualquer que seja o seu segmento ou região de atuação.

No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus cerca de 4.000 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções para seus clientes. Suas operações cobrem todo o território nacional, com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

A Deloitte refere-se a uma ou mais Deloitte Touche Tohmatsu, uma *verein* (associação) estabelecida na Suíça, e sua rede de firmas-membro, sendo cada uma delas uma entidade independente e legalmente separada. Acesse www.deloitte.com/about para a descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e de suas firmas-membro.

Para mais informações, contate-nos pelo e-mail pesquisa@deloitte.com ou pelo telefone (11) 5186 6686.

© 2010 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.