

VAREJO NO BRASIL: A INFLUÊNCIA DO DIGITAL SOBRE O CONSUMO

Por Silvia Sonneveld, Douglas Woods, Rim Abida e Rafael Ferreira

VALE A PENA IR mais a fundo. Com US\$ 16 bilhões em 2014, as vendas de comércio eletrônico no Brasil representaram cerca de 4% do total de vendas do varejo no país (US\$ 429 bilhões), o suficiente para colocá-lo entre os dez maiores mercados de comércio eletrônico do mundo. O Brasil é líder na América Latina, mas continua atrás de grandes potências como China e Estados Unidos. Segundo a eMarketer, responsável por compilar essas estatísticas, as três principais categorias de comércio eletrônico no Brasil durante o primeiro semestre de 2014 — moda e acessórios, saúde e beleza, e eletrodomésticos — responderam, juntas, por quase metade de todas as transações.

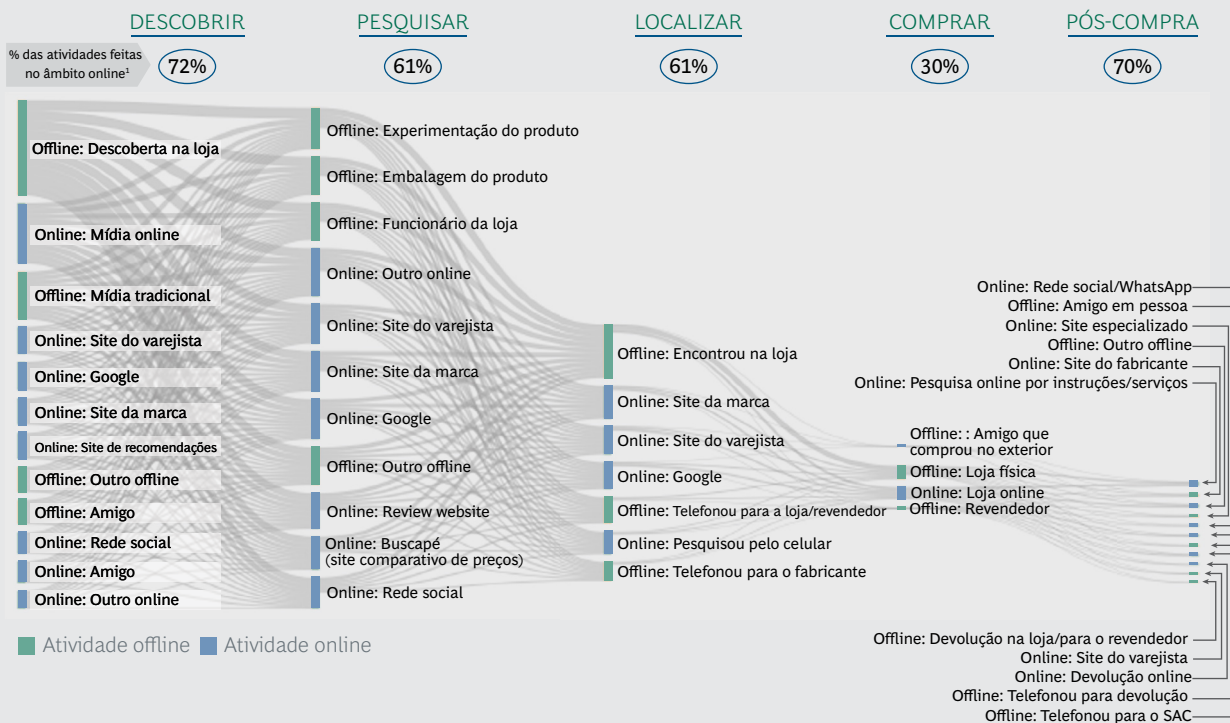
No entanto, um estudo detalhado sobre o impacto digital no comércio brasileiro feito pelo *Center for Customer Insight*, do The Boston Consulting Group, mostra que a internet tem muito mais força no país do que as estatísticas sugerem, e não deve ser ignorada por varejistas ou por profissionais de marketing. A internet influencia mais da metade de todas as compras do varejo

brasileiro. Quase todas as pessoas conectadas — cerca de 106 milhões (mais da metade da população brasileira) — usam a internet em algum momento para fazer compras. O impacto digital no comércio já é considerável e deve se tornar ainda maior nos próximos anos.

O Fortalecimento do Impacto Digital

As tecnologias digitais afetam cada etapa do processo de compra — pré-compra, compra e pós-compra — de formas diferentes. Ao longo desse processo, profissionais de marketing e varejistas estão em busca de grandes mudanças em como e onde as pessoas compram, mudanças estas que também evoluirão ao longo dos próximos anos. Até o momento, o impacto da internet é maior nas fases de pré-compra e pós-compra (Veja o Anexo 1); atividades *online* já representam três quartos da fase de descoberta de produtos e dois terços das pesquisas realizadas. A internet tem alterado o comportamento do consumidor de forma substancial e está cada vez mais

ANEXO 1 | O Impacto Digital é Maior nas Atividades de Pré-compra



Origens: BCG Center for Customer Insight. Pesquisa feita em mercados emergentes (n = 2.492); Euromonitor; análise do BCG.

Observação: Funil analisado em compras nas categorias de bens duráveis, vestuário, cosméticos e higiene pessoal.

¹Número de atividades *online* dividido pelo total de atividades por fase de compra, ponderado pelo tamanho da categoria.

difícil prevê-lo, tornando o processo de pré-compra mais complexo.

Além disso, com mais de 70 milhões de usuários, o Brasil é o terceiro maior país no Facebook, considerando a quantidade total de usuários. E as opiniões de pós-compra dos consumidores — positivas ou negativas — repercutem de maneira significativa.

A influência digital varia de acordo com tipo de consumidor, categoria do produto e conectividade. O uso da internet ainda predomina entre pessoas de alta renda, com perfil urbano/suburbano e litorâneo, enquanto fatores como infraestrutura de telecomunicações, renda e aspectos individuais limitaram a penetração e o uso digital no interior do país. Contudo, isso está mudando e espera-se uma aceleração do digital no interior do país nos próximos anos. Projeções mostram que a internet chegará a cobrir 65% do território nacional até 2019. Atualmente, cerca de 40% das famílias brasileiras têm acesso à internet banda larga fixa e mais de 140

milhões de clientes têm assinaturas de dispositivos móveis com conexão às redes 3G e 4G. As vendas de smartphones devem atrair 70% de todas as compras de aparelhos celulares a partir de 2016.

Como já destacado em publicações anteriores, cidades menores, localizadas no interior do Brasil, abrigam mais da metade da população do país e serão grandes impulsionadoras do crescimento desse mercado até o final desta década. (Ver *Capturing Retail Growth in Brazil's Rising Interior*, BCG Focus, Abril de 2015, e *Brazil's Next Consumer Frontier: Capturing Growth in the Rising Interior*, BCG Focus, Junho de 2014.) Recentemente, milhões de famílias residentes fora das principais áreas metropolitanas e das 26 capitais saíram da pobreza para a classe média. Elas serão uma fonte de crescimento importante para setores como serviços financeiros, automóveis e vestuário. Ao se tornarem usuárias digitais, essas pessoas serão, em sua maioria, *mobile-first* (que têm acesso ao mundo digital, principalmente, por meio dos seus dispositivos móveis) ou *mobile-only* (que têm aces-

so ao mundo digital, exclusivamente, por meio de seus dispositivos móveis). Esses usuários precisarão lidar com as limitações inerentes a uma tela de 4 ou 5 polegadas, mas poderão interagir desde o princípio com uma conexão local, adaptada às necessidades e preferências, que promove a socialização e, por fim, sempre disponível.

Um Mercado Segmentado pelo Consumidor...

O estudo do BCG, que incluiu uma pesquisa quantitativa com cerca de 2.500 brasileiros e entrevistas sobre suas atividades *online*, indica que diferentes perfis de consumidores conectados têm se formado. Essa pesquisa apontou cinco segmentos distintos com base em demografia, profissão e renda, grau de adesão e de uso digital, e hábitos de compra *online*. Cada segmento possui características distintas e exibe padrões particulares de uso, preferências e desenvolvimento do usuário *online* (Veja o Anexo 2). Além disso, cada um passa por mudanças próprias em termos de formação e tamanho, e há possibilidade de emergirem novos segmentos.

Dois segmentos devem ser de interesse dos

profissionais de marketing e varejistas, especialmente para as categorias de produtos com alta intensidade digital ou altos níveis de comércio eletrônico. Trata-se dos consumidores digitais sofisticados chamados de “casal antenado” e “nascidos na internet”. Juntos, eles formam quase 50 milhões de pessoas (25% da população) que fazem compras *online* há cinco anos ou mais, e valorizam a variedade, a conveniência e a interação da experiência *online*. Conforme a maturidade digital (período de tempo *online*) aumenta, espera-se que o número de integrantes desses dois segmentos cresça de forma significativa.

...e pelo Produto

Os consumidores usam ferramentas digitais de maneiras diferentes, dependendo da categoria de produto envolvida. Em um dos extremos da escala estão as compras que as pessoas não querem errar — por exemplo, computadores, dispositivos móveis, eletrodomésticos e eletrônicos. O preço e a seleção do produto são considerações importantes nesse tipo de compra, sendo alto o engajamento da marca. Além disso, esses compradores em potencial têm uma necessidade moderada de tocar e sentir o produto. Em

ANEXO 2 | Propensão digital de cinco segmentos de consumidores brasileiros

| | CASAL ANTENADO (22%) | CAÇADORES DE PÉCHINCHAS (23%) | NASCIDOS NA INTERNET (24%) | RECÉM-CHEGADOS (19%) | COADJUVANTES (12%) |
|--|---|--|---|---|--|
| Palavras dos próprios consumidores | “Internet? Não sei como consegui viver sem ela!” | “Procuro os preços mais baixos e irei comprar onde os encontrar.” | “Vivo em um mundo digital e estou totalmente acostumado com isso.” | “Uso a internet regularmente, mas não me sinto seguro para comprar lá.” | “Ela me ajuda, mas não sou fã.” |
| Demografia | Adultos Idade média: 35 Homens e mulheres Casados com filhos | Adultos maduros Idade média: 45 59% homens Casados com filhos | Adultos jovens Idade média: 27 Homens e mulheres solteiros | Adultos Idade média: 32 56% mulheres Casados com filhos | Adultos Idade média: 38 57% mulheres Casados com filhos |
| Perfil socioeconômico ¹ | Classe A e classe B Renda dupla | Classe B Tempo integral | Classe B Tempo integral/um turno ou estudante | Classe C Tempo integral | Classe C Tempo integral/dona de casa |
| Autodescrição | Vive no celular/ primeiros a experimentar | Usa com frequência/ segunda onda | Vive no celular/ primeiros a experimentar | Vive no celular/ primeiros a experimentar | Usa pouco/ não gosta de experimentar |
| Perfil de uso da internet | Uso alto | Uso baixo | Uso alto | Uso alto/moderado | Uso moderado/baixo |
| Perfil de comércio eletrônico (primeira compra <i>online</i> e frequência) | Mais de 5 anos atrás Frequência alta | Mais de 5 anos atrás Frequência média | Mais de 5 anos atrás Frequência média | 1 ano atrás ou menos Frequência baixa | Misto Frequência baixa |

Origens: BCG Center for Customer Insight. Pesquisa feita em mercados emergentes (n = 2.492); Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, Critério de Classificação Econômica Brasil 2014.

Observação: As porcentagens dos segmentos são a porcentagem de entrevistados em cada segmento.

¹ Os níveis de renda anual são: classe A = mais de 10.200 reais (BRL); classe B = mais de BRL 5.100; classe C = mais de BRL 2.040.

relação aos eletrônicos, por exemplo, o comércio *online* é responsável por 13% das vendas, mas nove em cada dez consumidores conectados pesquisaram sobre os produtos *online*, e a internet influenciou diversas atividades nas fases iniciais do processo de compra — antes mesmo desses consumidores irem à loja para comprar uma TV, câmera ou outros aparelhos de entretenimento. As empresas e marcas que não possuem estratégias de engajamento nas fases de pré-compra provavelmente estão em desvantagem.

A outra extremidade da escala envolve produtos que são comprados repetidamente, como produtos de saúde e beleza. O preço é um fator muito menos crítico na decisão de compra e o engajamento com a marca é alto, assim como a frequência de reabastecimento do produto. Muitas vezes os consumidores experimentam produtos em uma loja (para ver a cor do batom ou esmalte, por exemplo) e, em seguida, usam lojas *online* para comprá-los. Hoje em dia, menos de 2% dos produtos de saúde e beleza são vendidos *online*, mas as decisões de compra são baseadas em uma combinação de canais *online* e *offline* muito antes de clicar no botão de compra. Como disse uma consumidora de classe média de Recife: “Sou louca por perfume, mas, antes de comprar *online*, vou a uma loja local para sentir a fragrância. Depois, vou para casa e compro pela internet”.

Novos modelos de negócios digitais para produtos de compra recorrente têm surgido tanto entre empresas maduras quanto em *startups*. Esses modelos tentam fidelizar os consumidores com a conveniência do pedido através de uma assinatura e do incentivo à experimentação de novos produtos. No Brasil, os exemplos incluem Dolce Gusto, Home Shave Club, Wine Club e Beauty Box.

Implicações para Profissionais de Marketing e Varejistas

A influência digital no comportamento de compra dos consumidores deve aumentar, movida por uma maior conectividade, avanços tecnológicos e novos serviços. O efeito de ruptura dessa influência nos mercados desenvolvidos está bem documenta-

do. (Ver *The Digital Future: A Game Plan for Consumer Packaged Goods*, BCG report, Agosto de 2014, e *Digital Satisfaction: U.S. Consumers Raise the Ante*, BCG Focus, Maio de 2013).

Os profissionais de marketing e varejistas do Brasil precisam começar a se preparar para um futuro cada vez mais digital e *omnichannel*. O desafio é aumentar ofertas com base em perfis de usuários bem definidos e adaptá-las às necessidades e situações específicas de cada segmento. Entretanto, no mundo digital — e, especialmente, no mundo dos dispositivos móveis —, há uma oportunidade de ir ainda mais longe, com ofertas que abordem as preferências de microsegmentos, ou mesmo de indivíduos, de acordo com os dados que definem o seu comportamento *online*. Quanto aos novos usuários, as empresas que tiverem agilidade para oferecer conteúdo personalizado, com base no local em que estão, o que estão fazendo e com quem estão, terão uma oportunidade enorme de engajar e influenciar consumidores de maneiras totalmente inusitadas.

Para prosperar neste mercado digital brasileiro em rápido desenvolvimento, as empresas precisam considerar cinco ações.

Entender as mudanças que estão acontecendo. É difícil liderar sem ter conhecimento. Os executivos precisam estar cientes de como as tecnologias digitais têm mudado o comportamento dos consumidores. Diante da falta de conhecimento digital, um executivo decidiu recentemente começar uma “dieta digital”. Ele se forçou a usar tecnologias digitais sempre que possível em sua rotina diária, como pedir comida e táxis pelo smartphone e usar aplicativos de companhias aéreas e hotéis para fazer *check-in* quando viajava. Chegou até a contratar um *coach* digital para garantir que estaria por dentro dos novos aplicativos e ferramentas.

Nem todo mundo chegará a esse extremo, mas workshops de transformação digital podem ajudar uma equipe executiva a compreender a influência do impacto digital, a definir uma visão inspiradora para a

empresa, a praticar uma autoavaliação no cenário atual e a determinar as prioridades para uma transição futura.

Definir a estratégia. Com base na combinação de produtos, segmentação do público alvo e localização, as empresas precisam determinar o que é necessário para vencer no ambiente *online* e como alavancar sua marca e sua empresa a fim de proporcionar os melhores resultados. Como foi mencionado anteriormente, uma verdadeira transformação digital começa com o básico: uma estratégia bem definida que parte de uma compreensão das necessidades do consumidor, de uma diferenciação competitiva clara e de um potencial retorno financeiro atrativo. (Ver *The Omnichannel Opportunity for Retailers*, artigo do BCG, Julho de 2013). Empresas estritamente *online* construíram seus negócios em torno de tecnologias digitais (e cada vez mais móveis), e possuem vantagens que empresas com loja física ou mista (modelos que integram presença *offline* e *online*) não podem replicar. Todavia, a abordagem mista oferece uma vantagem: o poder e o alcance da interação *omnichannel*.

Existem ótimas oportunidades para as empresas repensarem a gestão de categorias de produtos em relação a promoção, precificação, distribuição, papel da loja física, publicidade e ponto de venda, para um mundo *omnichannel*. Quais são os pontos críticos de contato com o consumidor? Quais são as preocupações dos clientes e o que os deixam verdadeiramente felizes? Onde as decisões de compra são tomadas? Quais serviços deseja oferecer e em quais canais? Como deseja conduzir os clientes?

Conectar-se com o consumidor. Na era digital, as empresas têm oportunidades cada vez mais fortes de se conectar com consumidores, desde websites e aplicativos integrados até revistas digitais e plataformas de discussão *online*. A mais recente pesquisa anual do BCG, conhecida como *Consumer Sentiment* (Ver *Why Emerging-Market Consumers Remain Bullish: Keeping an Eye on the Prize*, BCG Focus, Novembro de 2013), mostra que os consumidores brasileiros querem ser valorizados como

clientes. Quase 60% dos entrevistados brasileiros disseram que, quando se sentem valorizados, reconhecidos ou recompensados, permanecem fiéis a uma marca, mesmo que gostem um pouco mais de produtos ou serviços de uma outra empresa. Em comparação, esse valor é de 38% nos mercados em desenvolvimento, enquanto nos mercados desenvolvidos, a média é de 45%. Técnicas modernas, como *Digital Targeting* (definição do público-alvo digital) e *Branded Content* (conteúdo promovido pela própria marca), aprofundam relacionamentos e o engajamento, enquanto que, ao mesmo tempo, coletam dados importantes sobre o consumidor que podem dar forma a futuros programas de marketing. (Ver *The Agile Marketing Organization*, BCG Focus, Outubro de 2015, e *Branded Content: Growth for Marketers and Media Companies*, BCG Focus, Julho de 2015). No Brasil, uma boa estratégia é começar a lidar com as necessidades dos 50 milhões de consumidores que pertencem às categorias “casal antenado” e “nascidos na internet”, que já são importantes usuários digitais.

Respeitar o papel da loja física. As lojas físicas continuam sendo relevantes no Brasil. Apesar da crescente matriz de recursos digitais, os consumidores ainda veem a loja como local estratégico para informações e transações —especialmente nos segmentos em que o valor da compra é alto. Mais de 80% dos consumidores afluentes no interior do Brasil e 63% daqueles que moram em capitais preferem tocar no produto. Entre as famílias do interior, 52% disseram que haviam comprado, recentemente, um item de luxo em uma loja de sua cidade; já 31% compraram em outra cidade.

Os varejistas devem pensar sobre como podem tirar proveito desse ponto decisivo no processo de compra – por exemplo, permitir que os funcionários façam ofertas relâmpago para manter os clientes na loja ou se conectem com eles após uma visita. A loja é igualmente fundamental para empresas de bens de consumo, já que os consumidores ainda não podem tocar, segurar, experimentar ou provar um produto *online*, além de a

internet não oferecer a satisfação de posse instantânea. As empresas de bens de consumo devem avaliar a melhor forma de dar suporte aos varejistas preferenciais: disponibilizar produtos com antecedência, entregar (ou não entregar) os sortimentos na loja, oferecer serviços especiais e até mesmo condições de negociação especiais. (Ver *Winning at Omnichannel Pricing*, BCG Focus, Maio de 2015).

Desenvolver uma estratégia geográfica. No Brasil, a questão da localização é importante e as empresas podem se beneficiar disso ao adaptarem seus serviços por cidade. As expectativas dos consumidores quanto a disponibilidade, seleção e velocidade de entrega do produto são muito mais altas nas capitais e áreas metropolitanas do que no interior. Nas primeiras, por exemplo, as pessoas esperam que a entrega ocorra no dia seguinte para a maioria das categorias, enquanto os consumidores do interior ficam satisfeitos com um prazo de entrega de uma semana e também são mais flexíveis em relação às políticas de devolução. Estes gostam de ter e adquirir as mesmas opções de varejo que as pessoas das capitais e áreas metropolitanas, mesmo

esperando mais tempo pela chegada dos itens.

Os consumidores do interior podem ser muito criativos ao superarem as limitações locais do comércio digital. No estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, para lidar com o problema de não poder tocar ou sentir um produto antes de comprá-lo *online*, assim como a dificuldade de devolvê-lo, os consumidores criaram mercados secundários. Os *Briques* (mercados de rua informais, organizados e anunciados pelo Facebook) se tornaram vias comuns de compra e revenda de produtos originalmente adquiridos *online*.

ORITMO DE INOVAÇÃO observado surpreende, mas o Brasil ainda está no início do desenvolvimento digital. A maioria das empresas enfrenta os mesmos desafios. Aquelas que adotarem rapidamente as mudanças trazidas pelo mundo *online*, além de definirem uma estratégia digital e iniciarem um processo de transformação, poderão construir uma vantagem competitiva verdadeiramente duradoura.

Sobre os autores

Silvia Sonneveld é sócia do escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode entrar em contato com ela pelo e-mail sonneveld.silvia@bcg.com.

Douglas Woods é sócio do escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail woods.douglas@bcg.com.

Rim Abida é diretora do escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode entrar em contato com ela pelo e-mail abida.rim@bcg.com.

Rafael Ferreira é líder de projetos do escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail ferreira.rafael@bcg.com.

Sobre o Center for Consumer Insight do BCG

O Center for Consumer Insight (CCI) do The Boston Consulting Group aplica uma abordagem integrada e exclusiva, que combina pesquisa quantitativa e qualitativa dos consumidores e uma profunda compreensão da estratégia de negócios e da dinâmica competitiva. O CCI trabalha em estreita colaboração com várias práticas do BCG para converter seus insights em estratégias acionáveis que conduzem a um impacto econômico tangível para os nossos clientes. No decorrer do seu trabalho, o CCI acumulou um rico conjunto de dados proprietários sobre os consumidores em todo o mundo, nos mercados emergentes e desenvolvidos. O CCI é patrocinado pelas práticas de Marketing e Vendas e Vantagem Global do BCG. Para obter mais informações, acesse <http://www.bcg.com/expertise/institutes/center-customer-insight>.

O The Boston Consulting Group (BCG) é uma empresa global de consultoria de gestão e líder em estratégia de negócios do mundo. Realizamos parcerias com clientes dos setores privado, público e sem fins lucrativos em todas as regiões para identificar suas oportunidades de maior valor, abordar os desafios mais importantes e transformar suas empresas. Nossa abordagem personalizada combina amplas percepções sobre a dinâmica das empresas e dos mercados com uma colaboração próxima em todos os níveis da organização. Isso garante que nossos clientes consigam uma vantagem competitiva sustentável, construam organizações mais capazes e obtenham resultados duradouros. Fundado em 1963, o BCG é uma empresa privada com 82 escritórios em 46 países. Para obter mais informações, acesse bcg.com.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2015.
Todos os direitos reservados.
12/15