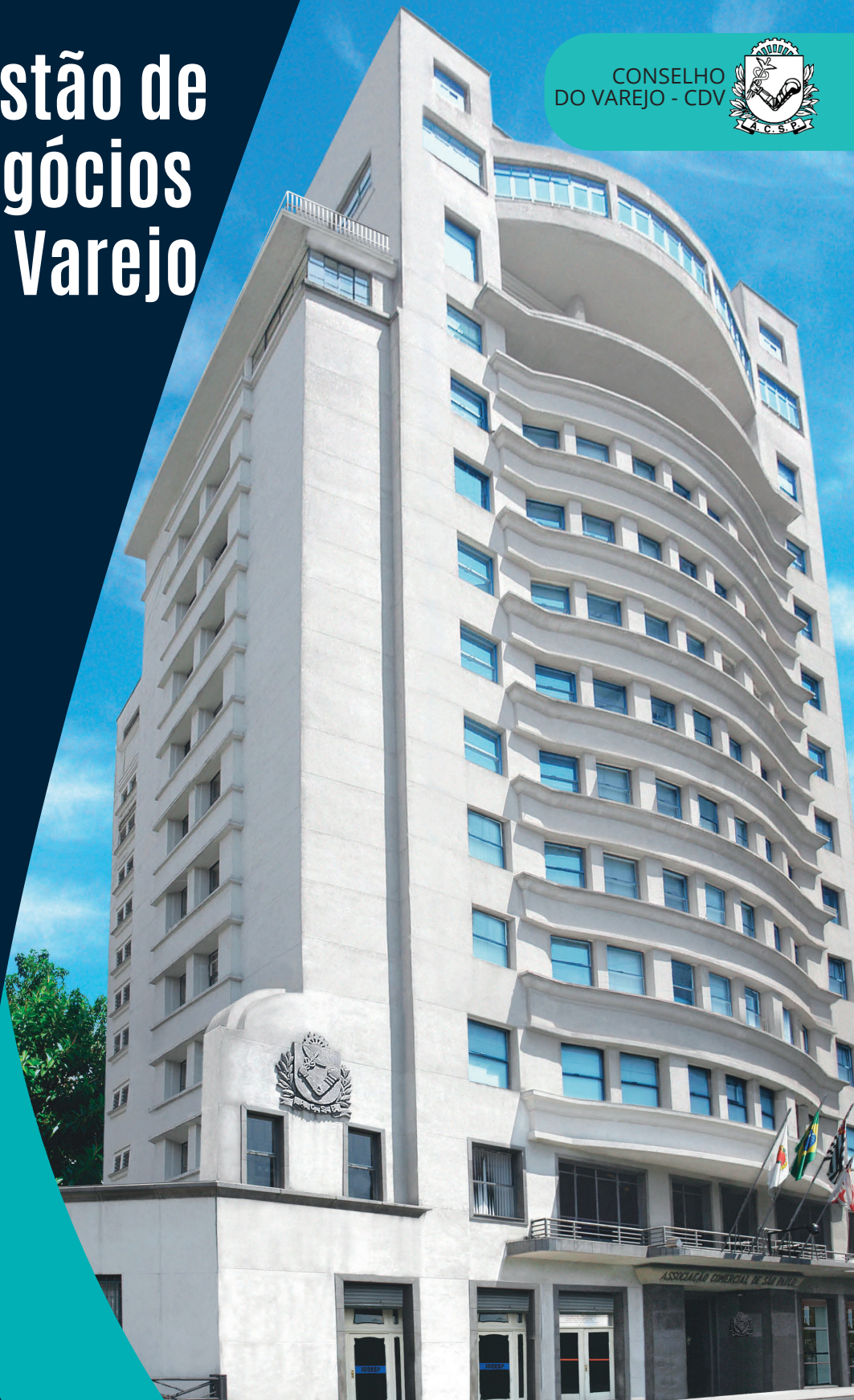


Gestão de Negócios no Varejo

CONSELHO
DO VAREJO - CDV



GESTÃO DE NEGÓCIOS NO VAREJO

**Estratégias vencedoras
por especialistas no mercado**



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Gestão de negócios no varejo : estratégias
vencedoras por especialistas no mercado /
coordenação Juedir Teixeira. -- Rio de Janeiro :
Zuila Editora, 2025.

Vários autores.
ISBN 978-65-83409-08-9

1. Administração geral 2. Consultoria
organizacional 3. Gestão de negócios 4. Varejo -
Empresas - Administração I. Teixeira, Juedir.

25-286297

CDD-658.87

Índices para catálogo sistemático:

1. Varejo : Empresas : Sucesso : Administração
658.87

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

PREFÁCIO

GESTÃO DE NEGÓCIOS NO VAREJO ESTRATÉGIAS VENCEDORAS POR ESPECIALISTAS DE MERCADO

Roberto Mateus Ordine
Presidente da Associação Comercial de São Paulo (ACSP)

Este livro não é apenas um guia inédito e completo, dirigido aos empreendedores, mas uma ferramenta essencial para aqueles que buscam prosperar em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. O varejo tem um papel fundamental na geração de empregos e no crescimento econômico, além de ser parte essencial da história da Associação Comercial de São Paulo, entidade que, há 130 anos, apoia, orienta e promove o desenvolvimento do comércio paulista.

“Gestão de Negócios no Varejo” é uma iniciativa que aproxima ainda mais a ACSP dos empreendedores. Trata-se de um verdadeiro mapa, tanto para os que já estão no ramo quanto para os que estão iniciando sua empresa. Um guia prático, um aliado daqueles que desejam se aprofundar no universo das empresas, das novas tecnologias e dos que trabalham para construir um negócio de sucesso.

Desde o seu início, nas antigas civilizações, até o advento dos meios eletrônicos e do e-commerce, o varejo passou por importantes transformações, que exigem do empreendedor um conhecimento técnico capaz de reduzir incertezas e fortalecer sua conexão com o mercado consumidor. Está mais do que evidente que varejo não é apenas vender produtos, mas também construir relacionamentos duradouros com os clientes.

Nesta publicação, a ACSP reuniu alguns dos maiores especialistas do varejo, oferecendo insights sobre o uso de dados, marketing, gestão financeira e comercial, além de ampla informação sobre o mercado varejista.

Tenho certeza de que o livro “Gestão de Negócios no Varejo” ajudará o empreendedor a administrar sua empresa de forma mais eficiente e organizada, pronta para atender às demandas de um mercado consumidor cada vez mais exigente e sofisticado. Todo conhecimento é sempre bem-vindo, mas paixão, visão e bom senso também movem os negócios.

Conte com a ACSP! Estamos sempre ao lado do empreendedor.

Boa leitura!



A Associação Comercial (ACSP) é uma entidade centenária fundada em 7 de dezembro de 1894, a mais antiga entidade de classe da cidade de São Paulo, dedicada à promoção do conhecimento aplicado ao varejo e à promoção dos empreendedores. Sempre lutou por menos burocracia, redução da carga tributária, difusão do crédito para os micro e pequenos empreendimentos e a criação de políticas públicas estimulantes dos negócios. A história da entidade é contada com detalhes no ótimo livro comemorativo “Associação Comercial de São Paulo: 120 anos: 1894-2014”, publicado em 2014.

CARTA DO COORDENADOR DO CONSELHO DE VAREJO

DO ESCAMBO AO VAREJO SEM FIO.

A história do comércio começa com as transações diretas que ocorriam entre as antigas civilizações, passa por um sistema global complexo e dinâmico, e chega à era tecnológica e à revolução do comércio eletrônico.

Há mais de 3.000 anos, os fenícios já navegavam pelo mar Mediterrâneo, sem qualquer tipo de comunicação, orientando-se pela natureza e pelas estrelas, sem saber quando chegariam a um porto. Vendiam, compravam e ainda utilizavam as trocas ou o “escambo” com suas mercadorias.

Eram conhecidos como notáveis navegadores e comerciantes, negociando madeira de cedro, vidro, produtos agrícolas, tinta púrpura, roupas e condimentos. Eles formaram colônias e entrepostos comerciais em locais estratégicos, para facilitar o intercâmbio entre as diversas culturas.

Já os romanos construíram estradas e infraestrutura para expandir os negócios do seu grande império. Mercados e bazares tornaram-se pontos de referência em cidades da Europa, Ásia e África, e foram criadas várias rotas comerciais, como a Rota da Seda e o comércio transaariano.

No período das grandes navegações, as potências europeias — Portugal, Espanha, Holanda e Grã-Bretanha — estabeleceram rotas comerciais globais, formando poderosas companhias reais, como a Companhia Holandesa das Índias Orientais.

A partir do século XVIII, a Revolução Industrial transformou o comércio com a produção em massa e novos meios de transporte, como o trem e o navio a vapor. No século XIX, surge o telégrafo, que seria o marco inicial de grandes mudanças nas comunicações.

Na segunda metade do século XX, surgem os shopping centers, as grandes redes de lojas do varejo, o sistema de venda a prazo e os cartões de crédito. Na última década do século XX, novas tecnologias e o advento da internet iniciam a revolução tecnológica. Desde então, o comércio se alterou profundamente. Várias empresas criaram seus sites de e-commerce. O mercado tornou-se cada vez mais dinâmico e competitivo, e a gestão de varejo eficaz passou a ser fundamental para o sucesso das empresas.

Este livro oferece uma visão abrangente e prática das estratégias e técnicas para o sucesso de uma operação de varejo. Escrito por gestores, especialistas e profissionais da área, fornece conhecimentos para o dia a dia das empresas.

Agradeço a todos os autores deste projeto e espero que ele se torne um guia útil na inovação e na gestão das empresas.

Nelson Felipe Kheirallah
Vice-presidente da Associação Comercial de São Paulo
Coordenador do Conselho do Varejo

Apresentação do Livro “Gestão Estratégica de Negócios no Varejo”

Este é um livro essencial para pequenos e médios empresários interessados em otimizar a gestão de seus negócios varejistas. “Gestão Estratégica de Negócios no Varejo” oferece uma abordagem prática, reunindo em um único lugar tudo o que esses gestores precisam saber para administrar seu comércio com eficiência e visão estratégica. Com capítulos detalhados e repletos de informações valiosas, esta obra serve como um guia abrangente para enfrentar os desafios do varejo moderno.

Capítulo 1: A Importância dos Dados Para Tomada de Decisão

Os dados são o novo petróleo. Entender como coletar, analisar e utilizar dados de maneira inteligente pode transformar a tomada de decisão em seu negócio. Este capítulo aborda ferramentas e técnicas para interpretar dados, ajudando o empresário a tomar decisões mais informadas e estratégicas.

Capítulo 2: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios

A sustentabilidade e a responsabilidade social não são apenas tendências, mas necessidades do mercado atual. Este capítulo trata da importância de incluir práticas sustentáveis nos negócios e como isso pode beneficiar tanto a empresa quanto a comunidade e o ambiente.

Capítulo 3: Jornada de Empreendedorismo e Inovação do Comércio de SP

Explorando casos de sucesso e desafios enfrentados pelos comerciantes de São Paulo, este capítulo compartilha lições e inspirações para empreendedores que buscam inovar e crescer no mercado de varejo.

Capítulo 4: Por que e Como Expandir Sua Marca de Forma Sustentável, com Ênfase no Franchising

A expansão sustentável é vital para o crescimento de qualquer marca. Este capítulo oferece um panorama sobre franchising, discutindo os melhores métodos para expandir sem comprometer a qualidade e a identidade da marca.

Capítulo 5: Varejo: Consumo, Bem-Estar e Reputação

A relação entre consumo, bem-estar dos clientes e a reputação da marca é complexa e intrinsecamente conectada. Este capítulo fornece insights sobre como equilibrar essas áreas para construir uma marca forte e saudável.

Capítulo 6: Tecnologia e Inovação: Moldando o Futuro das Compras

No mundo do varejo, a tecnologia é um impulsionador de mudanças. Este capítulo cobre as inovações tecnológicas mais recentes e como elas estão moldando a experiência de compra do consumidor.

Capítulo 7: Empresa Familiar: Gestão e Sucessão

Gerir uma empresa familiar apresenta desafios únicos, especialmente no que se refere à sucessão. Este capítulo oferece orientações sobre como administrar essas empresas de maneira eficaz e preparar a próxima geração de líderes.

Capítulo 8: Gestão de Produto, Estoque, Margem e Giro: O Grande Desafio

Manter um equilíbrio entre produto, estoque, margem e giro é crucial para o sucesso no varejo. Este capítulo aborda estratégias para gestão eficiente desses elementos essenciais.

Capítulo 9: Gestão Financeira e Orçamentária

A saúde financeira é a espinha dorsal de qualquer empresa. Aprenda a gerenciar suas finanças e orçamento de modo a garantir a sustentabilidade e o crescimento do seu negócio.

Capítulo 10: Logística como Diferencial Competitivo do Varejo

A logística eficaz pode ser um grande diferencial para empresas no setor de varejo. Este capítulo aborda desde técnicas de armazenamento até estratégias de distribuição.

Capítulo 11: Potencial dos Consumidores 50+ para o Varejo

O consumidor acima dos 50 anos representa um segmento crescente e com grande potencial de compra. Este capítulo explora estratégias para alcançar e atender a esse público de maneira eficaz.

Capítulo 12: Gestão de Pessoas e Liderança nos Negócios

Liderança inspiradora e gestão eficiente de equipes são cruciais para o sucesso. Descubra como desenvolver essas competências e construir uma equipe de alto desempenho.

Capítulo 13: Estratégia de Marketing para os Negócios Varejo

O marketing é a ponte entre o seu negócio e o cliente. Este capítulo detalha táticas e estratégias para criar campanhas de marketing eficazes que ressoem com seu público-alvo.

Capítulo 14: O Cliente no Centro de Tudo

Colocar o cliente no centro de todas as decisões é essencial para o sucesso. Este capítulo ensina como adotar uma abordagem centrada no cliente para criar experiências memoráveis.

Capítulo 15: Gestão Estratégica de Negócios

Entenda os fundamentos da gestão estratégica e como aplicá-los ao seu negócio para garantir crescimento e sustentabilidade a longo prazo.

Capítulo 16: Omnichannel e Integração de Canais de Venda: Impactos das Gerações e Novas Tecnologias

A integração de canais de venda é um dos grandes desafios do varejo moderno. Este capítulo explora como adotar uma abordagem omnichannel e as suas vantagens.

Capítulo 17: Experiência de Compra: transformação do atendimento

Proporcionar uma experiência excelente ao cliente pode ser o diferencial que seu negócio precisa. Aprenda as melhores práticas para garantir que seus clientes recebam o melhor atendimento.

Capítulo 18: Desperdício no Varejo: Além do Prejuízo Financeiro

Desperdício significa perdas financeiras e oportunidades desperdiçadas. Este capítulo oferece estratégias para minimizar o desperdício e melhorar a eficiência.

Capítulo 19: Transformações Digitais e as Cautelas Jurídicas que Impactam o Varejo

A transformação digital é inevitável, mas vem com seus próprios desafios jurídicos. Este capítulo fornece insights sobre como navegar pelas mudanças digitais sem comprometer a conformidade legal.

Capítulo 20: Inteligência Artificial Aplicada no Varejo

A inteligência artificial está revolucionando o varejo. Este capítulo explora como a IA pode ser utilizada para melhorar processos, prever tendências e personalizar a experiência do cliente.

Capítulo 21 – O Uso do PMI na Gestão de Projetos de Varejo

O Project Management Institute (PMI) reúne práticas e padrões reconhecidos globalmente para gestão de projetos. Serão apresentadas áreas de conhecimento e processos-chave, adaptados às particularidades do setor.

O objetivo é oferecer ferramentas para uma gestão estruturada e estratégica.

Conclusão.

Para concluir, é crucial ressaltar a importância fundamental da gestão estratégica para a sustentabilidade de qualquer negócio varejista. A sustentabilidade de um negócio não se mede apenas por suas cifras financeiras ou pelo volume de vendas, mas também pela satisfação integral dos seus principais stakeholders: clientes, empregados, sociedade e acionistas.

Quando os clientes estão satisfeitos, suas necessidades e expectativas são atendidas de maneira eficaz, resultando em fidelização e propaganda boca a boca positiva. Os empregados satisfeitos, por sua vez, são mais produtivos e engajados, contribuindo para um ambiente de trabalho harmonioso e para a qualidade do serviço prestado, proporcionando uma melhor experiência de compra aos clientes.

A sociedade ganha quando a empresa adota práticas sustentáveis e de responsabilidade social, fomentando um impacto positivo em seu entorno. Por fim, os acionistas satisfeitos refletem uma gestão eficiente e resultados consistentemente favoráveis, garantindo o reinvestimento e o crescimento contínuo da empresa.

O livro “Gestão Estratégica de Negócios no Varejo” foi elaborado com o objetivo de fornecer aos pequenos e médios empresários as ferramentas essenciais para alcançar essa harmonia entre todos os envolvidos. Ele oferece um guia prático e abrangente, cobrindo desde a adoção de tecnologias inovadoras até a implementação de práticas de responsabilidade social, sempre com a meta de construir um negócio robusto, eficiente e verdadeiramente sustentável.

Para alcançar essa sustentabilidade, a gestão deve ser meticulosa, estratégica e integrada, colocando sempre o ser humano no centro de suas decisões. Este livro se torna assim um recurso indispensável para qualquer empresário que deseja não apenas sobreviver, mas prosperar no dinâmico e competitivo mundo do varejo.

Juedir Teixeira – PhD.

Coordenador Editorial e Coautor.

Sumário

Capítulo 1 – A importância dos dados para a tomada de decisão	1
Capítulo 2 – Sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios	19
Capítulo 3 – Jornada de Empreendedorismo e Inovação do Comércio de São Paulo.....	31
Capítulo 4 – Por que e como expandir sua marca de forma sustentável, com ênfase no franchising	43
Capítulo 5 – Varejo: consumo, bem-estar e reputação	73
Capítulo 6 – Tecnologia e Inovação: moldando o futuro das compras	83
Capítulo 7 – Empresa Familiar: Gestão e Sucessão	111
Capítulo 8 – Gestão de produto, estoque, margem e giro: O grande desafio.....	127
Capítulo 9 – Gestão financeira e orçamentária	151
Capítulo 10 – Logística como diferencial competitivo do varejo	177
Capítulo 11 – Potencial dos consumidores 50+ para o varejo	189
Capítulo 12 – Gestão de pessoas e liderança nos negócios.....	201
Capítulo 13 – Estratégia de marketing para os negócios do varejo	217
Capítulo 14 – O cliente no centro de tudo.....	259
Capítulo 15 – Gestão estratégica de negócios	283

Capítulo 16 – Omnichannel e Integração de Canais de Venda: Impacto das Gerações e das Novas Tecnologias	315
Capítulo 17 – Experiência de compra: transformação do atendimento.....	323
Capítulo 18 – Desperdício no varejo: além do prejuízo financeiro.....	343
Capítulo 19 – Transformações digitais e as cautelas jurídicas que impactam o varejo	359
Capítulo 20 – Inteligência artificial aplicada no varejo	375
Capítulo 21 – O Uso do PMI na Gestão de Projetos de Varejo como suporte a decisão do Fundador, Empresário e Conselheiro.....	403

A importância dos dados para a tomada de decisão

Waldomiro Pereira

1. O QUE SÃO DADOS

Os dados podem ser números, palavras ou até ações registradas. Quando um cliente compra um produto, o preço, o tipo de produto e o horário da compra são dados. Esses dados, quando analisados corretamente, podem fornecer informações valiosas para entender melhor seu negócio e ajudar a tomar decisões mais seguras.

Vamos imaginar uma caixa cheia de recibos de compras. Cada recibo é um dado bruto. A princípio, eles não parecem muito úteis separados, mas, quando começamos a organizá-los, podemos perceber padrões de comportamento.

As vendas aumentam em certas épocas do ano, ou alguns produtos são comprados com mais frequência por clientes fiéis. Transformar dados em informações úteis é a chave para decisões mais inteligentes e eficazes.

2. A IMPORTÂNCIA DOS DADOS

No mundo moderno, os dados são essenciais para o sucesso de qualquer negócio, independentemente do seu tamanho. Tomar decisões baseadas apenas em “achismos” ou intuições pode ser arriscado. Imagine, por exemplo, a necessidade de lançar um novo produto apenas por ego, sem realmente saber se seus clientes estão interessados. Os dados existem para nos ajudar a tomar essa decisão.

Atualmente, muitas empresas – e isso em qualquer porte que sejam – usam dados para entender seus clientes, melhorar produtos e serviços e até mesmo prever o que vai acontecer no futuro. Vamos citar o exemplo da Amazon, que avalia o perfil de compras de seus clientes através dos dados coletados em suas experiências. Isso acontece ao analisar as preferências de compra dos clientes e quais produtos têm maior demanda. Também é importante que a empresa se programe melhor para atender a essas várias demandas.

Hoje em dia, os dados não estão mais restritos às grandes empresas. Pequenas e médias empresas também podem se beneficiar muito ao usar dados para tomar decisões estratégicas. A prova disso é que muitos de nós temos acesso a uma grande quantidade de dados, através do registro de vendas e das interações com clientes – por meio de sites, redes sociais, entre outros meios de captura de dados.

3. EVOLUÇÃO DO USO DOS DADOS

Historicamente, muitas decisões empresariais eram baseadas na experiência ou intuição dos gestores. Isso funcionava em um ambiente de negócios menos competitivo e mais previsível. No entanto, com a transformação digital, os dados passaram a desempenhar um papel central nas decisões estratégicas. A revolução tecnológica dos últimos anos trouxe novas ferramentas que permitem coletar, organizar e analisar grandes volumes de dados.

O *Big Data* é um termo muito utilizado atualmente para descrever grandes armazenamentos de dados. Não precisamos ser uma grande empresa de tecnologia para usar esses dados a nosso favor. Com poucos dados, é possível entender comportamentos e proporcionar decisões mais bem fundamentadas.

Por exemplo, antigamente, um lojista poderia decidir aumentar o estoque de um produto porque achava que ele seria popular. Hoje, com dados de vendas passadas e informações sobre as preferências dos clientes, essa decisão pode ser tomada com mais confiança e menor risco de erros.

Este livro tem por objetivo oferecer novos conhecimentos sobre a importância dos dados e como eles contribuem para o crescimento de uma empresa, sendo uma das principais ferramentas de diferencial competitivo.

4. TIPOS DE DADOS

Componente muito importante para a tomada de decisão. São as categorias e os elementos da estrutura de dados que desejamos armazenar e gerir. Em um breve resumo, os tipos de dados definem como suas características serão fundamentais para a gestão da informação.

5. PRINCIPAIS TIPOS DE DADOS

Podemos citar, entre tantos tipos de dados, os três principais:

1. Dados estruturados
2. Dados semiestruturados
3. Dados não estruturados

Cada um deles tem suas características e utilidades, e saber diferenciá-los é o primeiro passo para usá-los com inteligência e da maneira adequada.

5.1 DADOS ESTRUTURADOS

Os dados estruturados são os mais comuns e fáceis de entender. Eles estão organizados em tabelas ou planilhas, com linhas e colunas bem definidas. São aqueles dados que já utilizamos, provavelmente, no nosso trabalho, como a lista de clientes, os números de vendas e as informações sobre o estoque, a volumetria de cancelamentos.

Um exemplo seria o controle de vendas diárias de um determinado produto. Registramos esses dados em uma planilha dia a dia e acompanhamos os resultados conforme eles seguem evoluindo. Cada linha representa uma venda e cada coluna tem uma informação, como o nome do cliente, o produto vendido, a quantidade e o valor da compra. Essa estrutura chamamos de dados estruturados.

Os dados estruturados estão nos relatórios de vendas de uma loja, nos sistemas de gerenciamento de clientes (CRM), nas plataformas de e-commerce ou até mesmo em planilhas que criamos para a gestão do negócio no dia a dia.

São dados fáceis de analisar e interpretar e permitem rapidamente identificarmos padrões, como qual produto vende mais em determinadas épocas ou quais clientes estão comprando com mais frequência, auxiliando na tomada de decisões com maior agilidade e acerto.

5.2 DADOS SEMIESTRUTURADOS

Os dados semiestruturados são aqueles que têm alguma organização, mas não seguem um formato rígido como os dados estruturados. Um bom exemplo são os e-mails, mensagens de texto ou os registros de interações nas redes sociais.

Um exemplo pode ser o armazenamento de dados para comunicações com clientes, como e-mails ou mensagens de WhatsApp. Essas informações podem conter dados úteis. Mesmo que não estejam organizadas em uma planilha, ainda há uma estrutura, como o nome do remetente, o horário da mensagem e o conteúdo da conversa.

Podemos encontrar dados semiestruturados em e-mails, redes sociais, sistemas de chat com clientes ou em arquivos de log do seu site, ou de log de acessos em ambientes sistêmicos.

Os dados semiestruturados podem ser uma mina de ouro para entender a satisfação do cliente, resolver problemas rapidamente ou identificar oportunidades de venda. Por exemplo, ao analisar e-mails de suporte, você pode perceber um padrão de reclamações sobre um produto específico e tomar medidas antes que o problema afete ainda mais as vendas.

5.3 DADOS NÃO ESTRUTURADOS

Esses são dados que não seguem nenhuma organização definida. Eles podem estar em qualquer formato, como imagens, vídeos, áudios ou até mesmo textos longos. Por isso, são mais difíceis de analisar. No entanto, eles podem fornecer insights valiosos, especialmente quando combinados com dados estruturados.

Um canal de atendimento por telefone que grava as chamadas pode oferecer gravações, que são dados não estruturados. Fotos ou vídeos que clientes postam em suas redes sociais e que façam menções à sua marca também podem ser capturados como dados não estruturados.

As gravações de chamadas, os vídeos promocionais, fotos de produtos, interações em redes sociais – tais como comentários, curtidas, postagens e avaliações de clientes – são dados não estruturados, mas que podem ser trabalhados em processos juntamente com os dados estruturados.

Esses dados revelam o comportamento dos seus clientes e como eles percebem a sua marca. Embora sejam mais difíceis de organizar, há ferramentas que podem ajudar a extrair informações valiosas desses dados. Como exemplo, ao analisar as opiniões dos clientes nas redes sociais, você pode perceber como eles realmente se sentem sobre os seus produtos.

É importante saber sobre seu próprio negócio. Muitas vezes, você já tem acesso a uma grande quantidade de dados, mas não os utiliza de maneira estratégica.

6. FONTES DE DADOS COMUNS

6.1 DADOS DE VENDAS

Toda transação realizada gera dados. Isso inclui o nome do cliente, o produto comprado, a data da compra, o preço, entre outros. Esses dados são valiosos para entender o comportamento de compra, prever a demanda e ajustar seu estoque. Os PDVs – sistemas de ponto de venda, plataformas de e-commerce, softwares de gestão (ERP) ou até mesmo planilhas que você usa para registrar vendas – são origens importantes para captura de dados.

6.2 DADOS DE CLIENTES

Os dados de clientes incluem informações demográficas, como idade, sexo, localização, preferências de compra, histórico de interações e até feedbacks sobre os seus produtos ou serviços. Conhecer bem os seus clientes é essencial para personalizar suas ofertas e melhorar o relacionamento com eles. O CRM – sistema de gestão de relacionamento

com clientes —, listas de e-mails, formulários de feedback, redes sociais e até mesmo interações diretas, tais como e-mails ou chamadas, são fontes ricas de informação.

6.3 DADOS DE MARKETING

O marketing digital é uma poderosa ferramenta, que oferece anúncios online, dados de redes sociais, campanhas de e-mail, entre outros, trazendo muitos dados sobre o comportamento do consumidor, como número de cliques, visitas ao site, taxas de conversão, retorno de vendas e até mesmo abertura de mensagens. Esses dados podem nos ajudar a medir a eficácia das suas campanhas e ajustar sua estratégia. Ferramentas muito poderosas são o Google Analytics, o Facebook Ads e as plataformas de e-mail marketing ou softwares de automação de marketing.

6.4 DADOS OPERACIONAIS

Além das vendas e do marketing, você também gera dados através das suas operações diárias, como o controle de estoque, a gestão de funcionários, o fluxo de caixa e os sistemas de faturamento. Esses dados ajudam a otimizar a eficiência da sua empresa. Sistemas de ERP, planilhas de controle de estoque e relatórios financeiros são fontes de dados operacionais. Encontrar os dados é o primeiro passo. O segundo é saber como utilizá-los para melhorar o seu negócio. A boa notícia é que você não precisa fazer tudo sozinho: existem diversas ferramentas e tecnologias que podem te ajudar a coletar, organizar e analisar esses dados de forma prática.

7. A PIRÂMIDE ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

A gestão de uma empresa envolve decisões em três níveis: operacional, tático e estratégico. Cada um desempenha um papel crucial no funcionamento e crescimento do negócio, e uma abordagem *data-driven* potencializa a eficácia dessas decisões.

7.1 NÍVEL OPERACIONAL

No nível operacional ocorrem as atividades diárias da empresa. As decisões são de curto prazo e focadas em manter o fluxo de trabalho, baseadas em dados em tempo real, permitindo ajustes imediatos e automação de processos repetitivos para aumentar a eficiência e otimizar o uso de recursos — tais como controle de estoque e gestão de pessoal.

Ferramentas e dados como os sistemas de ERP, PDV e controle de estoque coletam dados sobre vendas, atendimento ao cliente e nível de estoque, facilitando uma operação fluida. Por exemplo, uma loja de varejo ajusta seu estoque com base nas vendas em tempo real para atender à demanda.

7.2 NÍVEL TÁTICO

Neste nível, as decisões impactam o médio prazo. O foco é na gestão de recursos e na execução de estratégias para alcançar objetivos. São baseadas em dados históricos e previsões, que ajudam a identificar padrões de comportamento e apoiar o planejamento estratégico, com ajustes rápidos conforme mudanças de mercado e adaptação a novas informações para otimizar campanhas e ações.

Softwares de CRM e plataformas de BI são utilizados para analisar dados sobre clientes, vendas e campanhas de marketing. Por exemplo, um restaurante ajusta seu cardápio e a compra de insumos com base na popularidade dos pratos em diferentes épocas do ano.

7.3 NÍVEL ESTRATÉGICO

O nível estratégico é onde se definem as direções e objetivos de longo prazo da empresa. As decisões tomadas nesse nível têm impacto significativo no futuro da organização, abrangendo anos e moldando a visão e a missão do negócio. Aqui, uma abordagem *data-driven* é essencial para guiar a empresa em um ambiente em constante mudança.

As decisões estratégicas são focadas em onde a empresa quer estar no futuro, considerando metas como expansão, novos mercados ou desenvolvimento de produtos. A análise de dados permite identificar tendências de longo prazo e prever mudanças no comportamento do consumidor.

Diferente dos níveis operacional e tático, que podem depender mais de dados em tempo real, o nível estratégico utiliza análises mais complexas, que podem incluir modelagem preditiva, análises de mercado e estudos de concorrência. Isso ajuda os gestores a entender as dinâmicas do setor e a posição da empresa nele.

Por exemplo, uma empresa de tecnologia decide investir em inteligência artificial após analisar tendências de mercado que indicam um crescimento significativo na adoção dessa tecnologia por consumidores e empresas. Os dados históricos sobre a aceitação de novos produtos ajudam a embasar essa decisão.

As ferramentas mais comuns no nível estratégico incluem plataformas de BI, softwares de análise de mercado e sistemas de planejamento estratégico.

7.4 INTEGRAÇÃO DOS NÍVEIS

A eficácia de uma empresa *data-driven* reside na capacidade de integrar os três níveis de decisão: operacional, tático e estratégico. Cada nível deve se comunicar e alinhar seus objetivos.

Por exemplo, os dados coletados no nível operacional podem informar as decisões táticas, que, por sua vez, devem alinhar-se à visão estratégica da empresa. Uma empresa pode identificar, por meio de dados operacionais, que um produto específico está

vendendo bem. Essa informação pode ser usada para ajustar as estratégias de marketing (nível tático) e, eventualmente, levar a uma decisão estratégica de ampliar a linha de produtos relacionados.

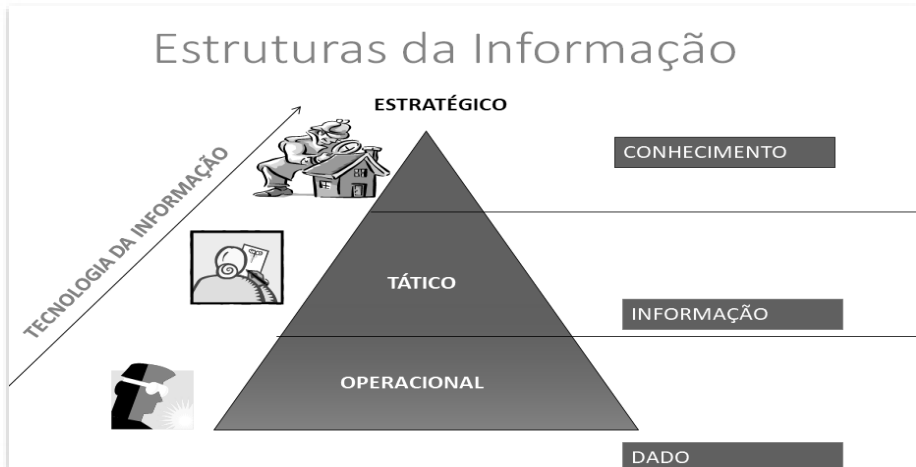


Figura 1 – Os níveis da informação. Fonte: O autor.

8. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS PARA TOMADA DE DECISÃO

A coleta e a análise de dados são fundamentais para uma tomada de decisão eficaz em uma empresa. Com um volume crescente de informações disponíveis, entender como organizar, analisar e interpretar esses dados se torna crucial. Algumas das melhores práticas para coletar dados e as ferramentas de análise mais eficazes, bem como saber como interpretar resultados para embasar decisões empresariais, são fundamentais para o sucesso de uma cultura data-driven.

A primeira etapa em um processo data-driven é a coleta de dados. A qualidade da decisão que uma empresa toma está diretamente relacionada à qualidade dos dados que ela possui.

8.1 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Pesquisas e questionários: realizar pesquisas com clientes e colaboradores é uma forma eficaz de coletar dados qualitativos e quantitativos. Perguntas bem elaboradas podem fornecer insights valiosos sobre as preferências dos consumidores e a satisfação dos funcionários.

São exemplos de sistemas de coleta os ERPs, CRMs e PDVs, que coletam dados automaticamente durante as operações diárias, como vendas, interações com clientes e gestão de estoque.

8.2 QUALIDADE DOS DADOS

A qualidade dos dados é fundamental. Dados imprecisos ou incompletos podem levar a conclusões erradas e decisões ruins. Para garantir a qualidade, é importante validar e limpar os dados antes da análise, estabelecendo processos de coleta consistentes e com validadores. Uma boa prática é treinar as equipes sobre a importância da entrada correta de dados.

8.3 ANÁLISE DE DADOS

Uma vez que os dados são coletados, a próxima etapa é a análise. As empresas devem escolher as ferramentas e métodos certos para transformar dados brutos em insights valiosos.

Principais ferramentas de análise:

1. Planilhas (Excel, Google Sheets): permitem a manipulação e análise básica de dados. Excel, por exemplo, possui recursos como tabelas dinâmicas e gráficos que facilitam a visualização.
2. Softwares de BI (Business Intelligence): ferramentas como Tableau, Power BI e Qlik Sense permitem uma análise mais complexa e visualização de dados em tempo real, facilitando a identificação de tendências e padrões.
3. Análises estatísticas: métodos como regressões e análises preditivas ajudam a entender a relação entre diferentes variáveis e a prever comportamentos futuros.

8.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

1. Análise Descritiva: foca em descrever as características dos dados, como médias, medianas e distribuição. É o primeiro passo para entender o que os dados estão mostrando.
2. Análise Preditiva: dados históricos são utilizados para prever resultados futuros. Útil para identificar tendências de vendas, prever demandas e otimizar estoques.
3. Análise Prescritiva: vai além da predição e sugere ações específicas a serem tomadas. Essa técnica é valiosa para a tomada de decisão estratégica.

8.5 INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A interpretação dos dados é o passo final para a tomada de decisões. Aqui, os gestores precisam transformar insights em ações concretas. É fundamental contextualizar os resultados: o que os dados realmente significam em relação aos objetivos da empresa?

Comparar dados com benchmarks do setor ou dados históricos pode ajudar a entender melhor o desempenho.

Identificação de tendências: ao analisar os dados, busque padrões e tendências que possam indicar o que está funcionando e o que não está. Isso ajuda na tomada de decisões mais informadas.

8.6 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

1. Visualização de dados: usar gráficos e dashboards facilita a compreensão dos resultados. A visualização adequada pode destacar pontos críticos e facilitar a comunicação com as partes interessadas.
2. Storytelling com dados: contar uma história com os dados pode ser uma forma poderosa de comunicar insights. Ao apresentar os resultados, explique como eles se relacionam com os objetivos da empresa e quais ações devem ser tomadas.

9. CULTURA DATA-DRIVEN

Uma cultura data-driven é aquela em que a coleta, análise e uso de dados estão no centro da tomada de decisões em todos os níveis da organização. Isso significa que:

1. As decisões são baseadas em fatos e evidências, e não apenas em intuição ou experiência.
2. Todos os departamentos utilizam dados para guiar suas atividades, desde o marketing até as finanças e operações.
3. Os dados são acessíveis a todas as partes interessadas, com ferramentas adequadas para que cada pessoa possa extrair insights relevantes.

Vantagens:

1. Maior precisão nas decisões: baseadas em dados, tendem a ser mais acertadas, eliminando vieses subjetivos.
2. Melhor alinhamento organizacional: todos trabalham com as mesmas informações, promovendo coesão entre equipes.
3. Agilidade competitiva: empresas data-driven conseguem identificar oportunidades e ajustar suas estratégias rapidamente, com base em insights contínuos.

Desafios:

1. Resistência à mudança: equipes acostumadas a decidir por intuição podem resistir à adoção de dados.
2. Falta de treinamento: colaboradores sem familiaridade com análise de dados enfrentam barreiras de uso.
3. Silos de informação: dados isolados entre departamentos dificultam análises integradas.

Como implementar:

1. A transformação deve começar pela liderança, com líderes engajados e exemplos no uso de dados.
2. Educação e capacitação: treinamentos em ferramentas como Excel, Power BI e Tableau ajudam todos os níveis da empresa a entender e utilizar os dados.
3. Democratização dos dados: acesso facilitado aos dashboards e ferramentas de BI promove uso colaborativo da informação.
4. Mudança de mentalidade: incentivar o uso de dados em decisões menores para, gradualmente, chegar ao nível estratégico.
5. Infraestrutura adequada: uso de ferramentas e tecnologias que permitam análise em tempo real.

10. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE DADOS

Ferramentas de gestão de dados são plataformas que ajudam as organizações a administrarem dados de forma eficiente. Elas suportam processos como:

1. Coleta de dados: captura de dados brutos de diversas fontes (vendas, marketing, clientes, operações).
2. Armazenamento de dados: organização e arquivamento em bancos de dados, data lakes ou data warehouses.
3. Análise de dados: transformação dos dados brutos em insights.
4. Visualização de dados: criação de gráficos e dashboards para facilitar a interpretação e comunicação.

Principais ferramentas:

- Business Intelligence:
 - Power BI (Microsoft): popular e acessível, permite dashboards personalizados e integração com diversas fontes.
 - Tableau: foca em visualizações detalhadas e trabalha bem com grandes volumes de dados.
 - Qlik Sense: abordagem interativa, permitindo análises sem conhecimento técnico avançado.
- Sistemas ERP:
 - SAP ERP: robusto e usado por grandes empresas.
 - Oracle ERP Cloud: solução em nuvem com escalabilidade.
 - TOTVS: popular no Brasil, adaptável a diversos setores.

Esses sistemas centralizam dados e integram áreas como compras, estoque, vendas e finanças.

1. Ferramentas de CRM:

1. Salesforce: gestão de vendas, marketing e análise preditiva.
2. HubSpot: acessível, voltada para PMEs, com foco em CRM, marketing digital e vendas.
3. Pipedrive: simples e ideal para equipes pequenas de vendas.

Essas ferramentas fornecem insights valiosos sobre o comportamento do cliente.

1. Armazenamento de dados:

1. Data Warehouse: armazena dados estruturados para relatórios e análises (ex: Amazon Redshift, Google BigQuery).
2. Data Lakes: armazenam grandes volumes de dados brutos, úteis para big data e IA (ex: Azure Data Lake, AWS S3).

11. FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE BIG DATA

Para grandes volumes de dados, as ferramentas de Big Data são essenciais, permitindo que as empresas processem e analisem rapidamente grandes quantidades de informações.

1. Hadoop: um *framework open-source* que permite o processamento de grandes volumes de dados distribuídos. É amplamente utilizado em empresas que lidam com grandes quantidades de dados, como redes sociais e varejo.
2. Spark: mais rápido que o Hadoop em certos cenários, o Spark permite processamento em memória, sendo ideal para análises em tempo real.
3. Google Cloud Dataflow: ferramenta de processamento de dados em tempo real que funciona na nuvem do Google, integrada com várias outras ferramentas de Big Data e *Machine Learning*.

Essas ferramentas são relevantes para empresas que precisam analisar dados em tempo real ou que lidam com enormes volumes de dados, como em projetos de IoT e análise preditiva.

12. FERRAMENTAS DE VISUALIZAÇÃO DE DADOS

A visualização de dados desempenha um papel crucial na comunicação de insights.

1. Power BI: excelente para a criação de *dashboards* interativos que podem ser compartilhados em toda a organização.

2. Tableau: ideal para criar gráficos e visualizações avançadas, facilitando a compreensão de dados complexos.

Essas ferramentas permitem que os gestores vejam, em tempo real, as métricas de desempenho da empresa e identifiquem tendências e anomalias que podem orientar a tomada de decisões.

Nem todas as empresas têm a necessidade (ou o orçamento) para investir em ferramentas avançadas de Big Data ou soluções de ERP robustas. Algumas recomendações para essas empresas incluem:

1. Excel e Google Sheets: amplamente usados para análise de dados em pequena escala, especialmente por empresas que estão começando a adotar práticas orientadas a dados.
2. Zoho CRM: solução de CRM acessível para pequenas empresas que precisam gerenciar seus relacionamentos com clientes.
3. Google Analytics: ferramenta gratuita para monitoramento de dados de sites, ideal para pequenas empresas de e-commerce e marketing digital.

13. PRINCIPAIS TIPOS DE VISUALIZAÇÃO DE DADOS

Podemos desenvolver diversas visualizações de dados através de gráficos que representem visualmente o comportamento dos negócios. Essas visualizações facilitam o entendimento e a abstração dos conceitos e apoiam a tomada de decisões. Entre elas, destacam-se os seguintes gráficos:

A) Gráficos de Barras: utilizados para comparações categóricas, como vendas por região ou desempenho de produtos.

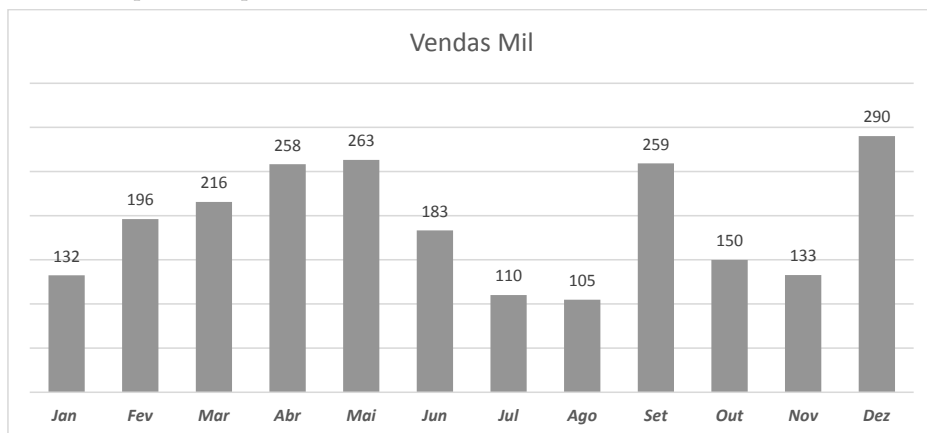


Figura 2 – Gráfico de barras. Fonte: O autor.

B) Gráficos de Linhas: utilizados para mostrar tendências ao longo do tempo, como o crescimento da receita mês a mês e suas evoluções.

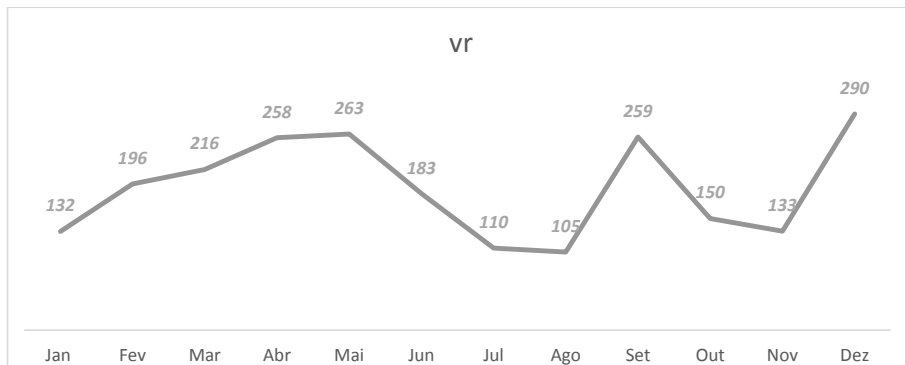


Figura 3 – Gráfico de linha. Fonte: O autor.

C) Gráficos de Pizza: exibem, em geral, proporções, como a divisão do mercado por categoria de produto. Chamamos essas proporções de *share*.

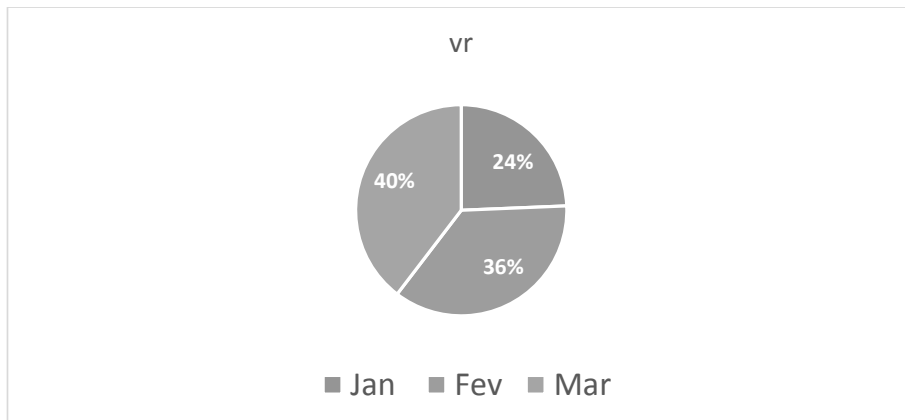


Figura 4 – Gráfico de pizza. Fonte: O autor.

D) Diagramas de Dispersão: Plotam e exibem correlações duas variáveis, como preço e volume de vendas.

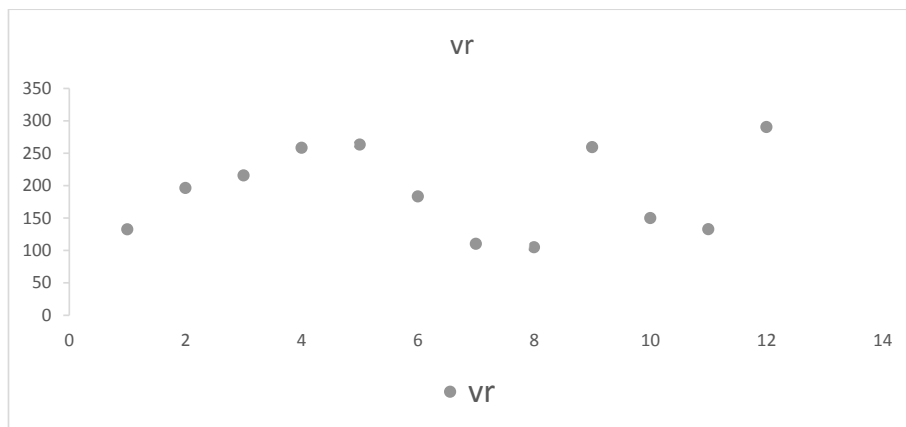


Figura 5 – Gráfico de dispersão. Fonte: O autor.

Os dashboards representam a combinação de várias visualizações em um único painel, proporcionando uma visão geral dos dados e uma perspectiva mais abrangente do negócio para a tomada de decisões.

Uma boa visualização é fundamental para a gestão eficiente dos negócios. Entre os principais objetivos de uma boa visualização, destacam-se:

1. **Compreensão dos dados:** refere-se a uma visualização que permita que grandes volumes de dados sejam interpretados de forma rápida, transformando números brutos em imagens que revelam padrões, tendências e anomalias.
2. **Decisões baseadas em fatos:** essas visualizações permitem aos gestores e tomadores de decisão uma leitura ágil dos dados, possibilitando escolhas fundamentadas em informações sólidas e verificáveis.
3. **Comunicação eficiente:** os dados proporcionam melhor entendimento das informações, mesmo quando em grande volume e sumarizadas. Gráficos e dashboards tornam o entendimento mais fácil, possibilitando a rápida identificação de desvios e problemas que poderiam passar despercebidos em planilhas extensas.

14. A IMPORTÂNCIA DA VISUALIZAÇÃO DE DADOS

Um dos principais benefícios da visualização é a rápida análise. Ao visualizar grandes volumes de dados, evita-se a dispersão na tomada de decisão. A transformação dos dados brutos em gráficos facilita a fixação dos resultados de maneira mais adequada e assertiva, revelando padrões, tendências e anomalias.

Uma boa visualização requer o uso de boas práticas e a compreensão de princípios fundamentais para garantir que a mensagem correta seja transmitida. Gráficos muito complexos ou rebuscados dificultam a leitura e o entendimento. É importante focar no objetivo da análise e da criação do dashboard.

Outra dica essencial é tratar os dados com simplicidade, evitando o excesso de informações nas visualizações. Painéis sobrecarregados com muitos dados ou elementos gráficos complexos podem confundir o público. O foco deve estar nos pontos mais relevantes.

Use as cores de forma estratégica: tons neutros para o fundo e tons mais vivos para destacar tendências ou outliers são boas práticas.

Cada tipo de gráfico é ideal para determinado tipo de dado. Escolher a visualização correta é fundamental para que os dados sejam apresentados de forma compreensível.

Defina padrões em todas as visualizações dentro de um mesmo relatório ou dashboard, utilizando as mesmas cores e escalas para garantir uma apresentação uniforme e de fácil compreensão. Rótulos claros são de suma importância para que sejam rapidamente entendidos.

15. FERRAMENTAS DE VISUALIZAÇÃO DE DADOS

Existem várias ferramentas especializadas que auxiliam na criação de gráficos e dashboards de alta qualidade, entre elas:

1. Power BI: ferramenta da Microsoft que permite criar dashboards interativos e visualizações detalhadas a partir de múltiplas fontes de dados. Amplamente utilizada devido à integração fácil com Excel e outras ferramentas Microsoft.
2. Tableau: ideal para visualizações complexas e detalhadas, é indicado para empresas que lidam com grandes volumes de dados e precisam gerar insights visuais profundos.
3. Google Data Studio: ferramenta gratuita do Google que possibilita a criação de relatórios e dashboards interativos conectados a múltiplas fontes, como Google Analytics, Google Sheets e BigQuery.
4. Excel: possui grande capacidade de criação de visualizações por meio de gráficos e tabelas dinâmicas. Muito útil para pequenas e médias empresas que ainda não adotaram ferramentas mais avançadas.

16. DASHBOARDS

Os dashboards oferecem uma maneira eficaz de combinar várias visualizações de dados em uma única tela, permitindo que os usuários explorem informações e obtenham

insights rapidamente. São particularmente úteis para gerentes e executivos que precisam monitorar métricas de desempenho em tempo real.

Entre os grandes benefícios dos dashboards, destacam-se:

1. Atualização automática conforme os dados são coletados, permitindo acompanhamento contínuo de KPIs e métricas críticas.
2. Flexibilidade para parametrização conforme diferentes públicos e modelos organizacionais, fornecendo informações customizadas.
3. Rápido acesso a dados e detecção ágil de oscilações.

É importante ressaltar a necessidade de focar em poucos KPIs por visualização, para evitar confusão entre os gestores e usuários (chamados stakeholders).

Exemplos práticos:

1. Dashboard de vendas com gráfico de barras mostrando vendas por região.
2. Segmentação de clientes por meio de gráficos de dispersão, visualizando a relação entre valor e frequência de compras.
3. Dashboard financeiro que apresenta projeções de receitas em gráficos de linha, mostrando tendências ao longo do tempo, ajudando a prever fluxos de caixa e ajustar metas.
4. Gráfico de pizza exibindo a distribuição dos principais custos operacionais, apoiando decisões sobre alocação de recursos.

17. TENDÊNCIAS DE DADOS

O uso de dados para guiar decisões não é novidade, mas a escala e sofisticação desse processo aumentaram exponencialmente nos últimos anos. O futuro reserva um cenário onde os dados serão ainda mais abundantes e acessíveis, e as ferramentas para análise mais potentes e integradas. Entre as tendências-chave, destacam-se:

1. Inteligência Artificial (IA): será central na transformação das decisões empresariais, permitindo decisões complexas em tempo real com base na análise automatizada de grandes volumes de dados.
2. Machine Learning (ML): aprimorará a capacidade de previsão e recomendação, possibilitando decisões proativas, como prever o comportamento do cliente com maior precisão e sugerir produtos antes mesmo do interesse explícito.
3. Automação de processos decisórios: eliminará tarefas repetitivas, permitindo que gestores foquem em decisões estratégicas, enquanto sistemas baseados em IA cuidam das operações táticas e operacionais.

18. DEMOCRATIZAÇÃO DOS DADOS

O acesso aos dados deixará de ser restrito aos departamentos de TI ou análise. Todos os níveis organizacionais poderão acessar dados relevantes para seu trabalho, graças a ferramentas mais acessíveis e intuitivas de Business Intelligence.

Será essencial que todos os colaboradores tenham pelo menos um nível básico de alfabetização em dados, permitindo decisões informadas e baseadas em evidências, não em suposições.

1. A integração de Big Data e IoT permitirá que as empresas entendam comportamentos e padrões com mais profundidade, promovendo inovação e melhoria contínua.
2. Apesar do potencial, desafios persistem, como o crescimento exponencial do volume de dados e a necessidade de filtrar informações relevantes para evitar sobrecarga.
3. Muitos ainda enfrentam silos de dados, onde departamentos operam com sistemas isolados, dificultando uma visão unificada e precisa.
4. A rápida evolução das tecnologias exige adaptação constante de processos, capacitação e agilidade organizacional para acompanhar as mudanças.

O futuro da tomada de decisão orientada por dados será moldado por tecnologias inovadoras que transformarão a operação e competitividade das empresas. Organizações que adotarem essas tecnologias e criarem uma cultura orientada a dados estarão melhor posicionadas para prosperar.

A era dos dados ainda engatinha. As empresas que aprenderem a usar essas informações de maneira inteligente estarão à frente na corrida pela inovação e sucesso. O uso eficaz de dados não é mais um diferencial, mas uma necessidade para sobreviver e prosperar no ambiente empresarial moderno.

Informação é um bem precioso, mas dados brutos precisam ser refinados para gerar valor. A habilidade de extrair, processar e usar esses dados será o que diferenciará as empresas de sucesso daquelas que ficarão para trás.

Sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios

Maria do Carmo Oliveira e Silaine Aparecida Benzóbas

RESUMO

Este estudo aborda a importância da sustentabilidade e da responsabilidade social para pequenos e médios empresários do varejo, destacando como essas práticas não apenas fortalecem a reputação, mas também geram valor econômico e social. Com base em uma revisão bibliográfica, a pesquisa explora a governança corporativa como uma ferramenta de crescimento e a sustentabilidade como diferencial competitivo, oferecendo aos varejistas estratégias práticas que promovem eficiência, redução de custos e engajamento com a comunidade. A análise evidencia que, ao adotar princípios de transparência e responsabilidade, os pequenos varejistas podem garantir a longevidade e o sucesso no mercado atual, contribuindo para uma sociedade mais justa e sustentável.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Responsabilidade Social. Governança. Varejo.

ABSTRACT

This study addresses the importance of sustainability and social responsibility for small and medium-sized retail entrepreneurs, highlighting how these practices not only strengthen reputation but also generate economic and social value. Based on a literature review, the research explores corporate governance as a growth tool and sustainability as a competitive advantage, offering retailers practical strategies that promote efficiency, cost reduction and community engagement. The analysis shows that, by adopting principles of transparency and responsibility, small retailers can ensure longevity and success in today's market, contributing to a more just and sustainable society.

Keywords: Sustainability. Social Responsibility. Governance. Retail.

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, marcado pela crescente preocupação com a sustentabilidade e a responsabilidade social, torna-se essencial que as empresas adotem estratégias capazes de

diferenciá-las no competitivo mercado varejista. A sustentabilidade deixou de ser apenas uma exigência normativa e passou a representar um **diferencial competitivo** que impacta diretamente tanto a reputação quanto o desempenho financeiro das organizações.

Como destacam Pereira (2003) e Cutolo (2009), a era da mecanização resultou em impactos ambientais significativos, principalmente devido à extração exacerbada de matérias-primas. A partir da década de 1960, conforme ressalta Dias (2009), as organizações passaram a repensar suas práticas, buscando mitigar os efeitos negativos causados ao meio ambiente.

Um marco fundamental nessa transformação foi a ECO-92, realizada no Rio de Janeiro, que impulsionou as discussões sobre desenvolvimento sustentável e resultou na criação da **Agenda 21**. Esse evento global deu início a uma pressão crescente para que as empresas assumissem suas responsabilidades ambientais e sociais (Oliveira e Lima, 2006). Nesse novo contexto, a transparência e a prestação de contas sobre os impactos socioambientais tornaram-se exigências essenciais. Como observa Rico (2004), essa nova exigência trouxe à tona a necessidade de práticas empresariais mais sustentáveis e responsáveis.

No setor varejista, a adoção de práticas ESG – ambientais, sociais e de governança – vai além da simples conformidade legal: ela fortalece a competitividade, aumenta a confiança do consumidor e se torna uma base sólida para a fidelização. A transparência e o compromisso com a responsabilidade social passaram a ser pilares fundamentais para o sucesso de marcas que desejam se destacar (Almeida, 2007).

Na prática, a sustentabilidade deixou de ser vista como uma tendência passageira e passou a ser considerada uma estratégia essencial para a sobrevivência e o crescimento dos negócios. Estudos como o de Oliveira, Rossini, Silva e Roble (2023) demonstram que empresas que incorporam princípios sustentáveis às suas operações obtêm melhorias em seu desempenho e reforçam uma imagem positiva no mercado. Para pequenos empreendedores, implementar valores como ética, transparência e responsabilidade social tornou-se uma ferramenta estratégica de fortalecimento e longevidade empresarial.

A adoção de medidas sustentáveis – que vão desde a gestão eficiente de resíduos sólidos até o uso de fontes alternativas de energia – proporciona benefícios diretos, como a redução de custos e o aumento da eficiência operacional. Além disso, fortalece o vínculo com os consumidores e com a comunidade, promovendo confiança, lealdade à marca e reputação positiva. Pensar a longo prazo e de forma estratégica, por meio de parcerias locais e de uma expansão consciente, contribui significativamente para a competitividade e resiliência no mercado varejista.

Nesse contexto, a responsabilidade social e o engajamento comunitário tornam-se elementos indispensáveis para os pequenos negócios que desejam gerar valor não apenas para os clientes, mas também para os colaboradores e para a sociedade. Essas práticas não só consolidam a imagem da empresa como agente de transformação positiva, como também produzem impactos concretos em diversas áreas da operação.

O desenvolvimento sustentável, aplicado ao contexto do varejo brasileiro, emerge como uma abordagem estratégica para a geração de valor econômico, ambiental e social. A interdependência entre esses pilares exige dos varejistas uma postura alinhada aos novos paradigmas do mercado, nos quais ética, sustentabilidade e responsabilidade social deixaram de ser diferenciais para se tornarem pré-requisitos essenciais. Resgatar a ética e integrá-la à gestão sustentável reforça a imagem da empresa e contribui para o fortalecimento de um setor varejista mais responsável, competitivo e duradouro.

Diante desse cenário, este estudo propõe uma análise aprofundada da influência da sustentabilidade, responsabilidade social e ética no contexto do varejo competitivo, com enfoque nas pequenas e médias empresas. Por meio de uma abordagem fundamentada nesses pilares, buscamos evidenciar os benefícios tangíveis e intangíveis que a incorporação dessas práticas pode trazer para o desempenho e a longevidade dos negócios varejistas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 GOVERNANÇA COMO FERRAMENTA DE CRESCIMENTO E SUCESSO A LONGO PRAZO

“Governança é fazer o que tem que ser feito.” – *TRAJANO, L. (2024)*

A governança, no contexto da gestão da competitividade no varejo, é essencial para orientar as empresas rumo ao sucesso. Sua implementação não precisa ser complexa, mas deve ser encarada como uma forma eficaz de garantir transparência, ética e eficiência na gestão do negócio. Como pontua Luíza Trajano (2024), governança consiste, essencialmente, em “fazer o que tem que ser feito”. Assim, a adoção de princípios de governança vai além de uma exigência ética: é um caminho estratégico para o crescimento sustentável, como reforça Silva (2019).

Empresas que adotam boas práticas de governança tendem a se destacar no mercado e a conquistar maior confiança dos consumidores, uma vez que transparência e integridade nos processos geram credibilidade e fidelidade. Dessa forma, mesmo os pequenos varejistas podem se diferenciar da concorrência e assegurar sua posição de relevância no mercado.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a governança é um sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselhos, diretoria, órgãos de controle e demais partes interessadas. Tudo isso deve estar alinhado a um propósito e objetivos reais de existência, com foco em resultados sustentáveis. Para Porter (1999), a estratégia organizacional é o padrão de decisões que define metas e revela o propósito da empresa, sempre associado à criação de valor para todos os stakeholders.

O IBGC (2021) também diferencia dois aspectos fundamentais da estratégia: pensamento estratégico e planejamento estratégico. O pensamento estratégico é descrito como:

“Uma atitude permanente de reflexão holística da liderança que, atenta aos sinais do ambiente de negócios, define eventuais mudanças nas ações e no planejamento em curso e, até mesmo, na missão da organização. Esse estado de alerta é essencial para decisões tempestivas e para a definição das diretrizes estratégicas.” (IBGC, 2021, p.6)

Com isso, evidencia-se que a governança corporativa, aliada ao pensamento estratégico, é um pilar fundamental para o crescimento e a sustentabilidade de empresas no varejo. No próximo tópico, aprofundaremos a aplicação de práticas sustentáveis especificamente voltadas aos pequenos e médios empresários, demonstrando como a governança e a sustentabilidade se complementam em um modelo de gestão moderno e competitivo.

2.2 SUSTENTABILIDADE E LONGEVIDADE NO VAREJO: ESTRATÉGIAS PARA PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS

A sustentabilidade e a responsabilidade social emergem como elementos estratégicos para garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas – sobretudo no setor varejista. Ao contrário do que muitos imaginam, essas práticas não são exclusivas das grandes corporações: pequenos e médios comerciantes também podem (e devem) incorporá-las, colhendo benefícios como redução de custos, eficiência operacional e diferenciação competitiva.

Pesquisas recentes reforçam essa relevância. A *Harvard Business Review* indica que empresas que adotam práticas sustentáveis aumentam sua eficiência operacional em até 15%. Já a ABRELPE (Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais) aponta que uma gestão adequada de resíduos sólidos pode reduzir os custos operacionais em até 30%, ao minimizar desperdícios e reaproveitar insumos.

Um exemplo claro é o investimento em eficiência energética – como a instalação de painéis solares – que, segundo a *International Energy Agency (IEA)*, pode gerar economias de até 20% nos custos com energia em cinco anos. Tais práticas, quando integradas à rotina dos pequenos negócios, não apenas diminuem despesas, mas também reforçam o compromisso ambiental da empresa.

Além dos ganhos financeiros, há avanços importantes na eficiência dos processos. Tecnologias sustentáveis, como sistemas digitais de controle de estoque e logística, contribuem para redução de perdas e agilidade operacional, podendo melhorar a eficiência logística em até 10%. Isso demonstra que sustentabilidade também é sinônimo de inovação e inteligência na gestão.

Outra vantagem significativa é o fortalecimento da imagem da marca e a fidelização do cliente. A pesquisa da *Nielsen* mostra que 66% dos consumidores estão dispostos a

pagar mais por produtos de empresas sustentáveis. Essa mudança no comportamento do consumidor exige dos comerciantes uma postura alinhada aos novos valores sociais. A *Cone Communications* complementa, revelando que empresas com forte atuação socio-ambiental aumentam a retenção de clientes em até 20%.

A responsabilidade social também contribui para a reputação e o engajamento da marca. Estudo da *Deloitte* indica que 87% dos consumidores esperam que empresas se envolvam com causas sustentáveis. Isso representa uma excelente oportunidade para os pequenos e médios comerciantes fortalecerem sua presença no mercado por meio de ações que demonstrem comprometimento com a comunidade.

Há, ainda, incentivos fiscais e linhas de crédito específicas para empresas sustentáveis. Iniciativas como o *Selo Verde* permitem acesso a financiamentos com condições vantajosas, facilitando a adoção de tecnologias limpas sem comprometer o caixa da empresa. Esse tipo de apoio é essencial para viabilizar projetos de modernização e inovação sustentável.

Além disso, a diversificação de produtos é uma estratégia importante para ampliar o público e reduzir riscos. Incorporar ao portfólio itens biodegradáveis, recicláveis ou produzidos localmente atende à demanda por consumo consciente, atraindo consumidores dispostos a valorizar práticas responsáveis.

Parcerias com fornecedores locais também geram impactos positivos, tanto pela redução do transporte (e, portanto, das emissões) quanto pelo fortalecimento da economia regional. Isso contribui para uma cadeia de suprimentos mais ética, ágil e sustentável.

Por fim, a expansão do negócio – por meio de franquias ou novas unidades – deve ser cuidadosamente planejada, com atenção à manutenção dos princípios de sustentabilidade. Uma expansão bem estruturada e ética pode ampliar o impacto positivo da empresa, sem comprometer sua missão original.

A adoção de práticas sustentáveis requer também planejamento financeiro de longo prazo. Investimentos como painéis solares ou sistemas de reaproveitamento de água, embora exijam recursos iniciais, trazem retornos significativos com o tempo. Linhas de crédito específicas e consultorias especializadas podem auxiliar nessa jornada.

A atuação voltada ao cliente consciente também é estratégica. O consumidor atual valoriza empresas que adotam medidas como uso de embalagens recicláveis, redução de desperdício e comunicação transparente sobre a origem dos produtos. Pequenos comerciantes podem explorar isso com campanhas educativas, programas de fidelização ou incentivos ao consumo consciente.

Destaca-se, ainda, o suporte oferecido por instituições como a Associação Comercial de São Paulo (ACSP), que disponibiliza cursos, consultorias e capacitações para empresários que desejam implementar a sustentabilidade em seus negócios. Essa parceria institucional é um recurso acessível e valioso.

Dessa forma, a sustentabilidade no varejo deixa de ser uma tendência e passa a ser uma estratégia de sobrevivência, crescimento e diferenciação. Ao adotarem práticas sustentáveis, pequenos e médios empresários não apenas garantem a longevidade de seus negócios, como também contribuem ativamente para a construção de uma sociedade mais justa, consciente e responsável.

A sustentabilidade também impacta diretamente a retenção de clientes. Pesquisa da *Nielsen* revela que 66% dos consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos de empresas que demonstram compromisso com a sustentabilidade ambiental. Para pequenos e médios comerciantes, isso representa uma oportunidade estratégica de diferenciação. A construção de relacionamentos sólidos com a comunidade local também reforça a lealdade dos consumidores. Conforme aponta o relatório da *Cone Communications*, empresas com forte engajamento social e ambiental aumentam a retenção de clientes em até 20%, uma vez que os consumidores tendem a valorizar marcas que promovem impactos sociais positivos.

Além disso, o fortalecimento da imagem institucional e da marca é uma consequência direta da adoção de práticas sustentáveis. Estudo da *Deloitte* aponta que 87% dos consumidores esperam que as empresas se envolvam em ações sustentáveis. Essa expectativa amplia o valor simbólico das marcas sustentáveis, que passam a ser percebidas como socialmente responsáveis, éticas e comprometidas. Assim, pequenos e médios varejistas que adotam a sustentabilidade e a responsabilidade social como princípios norteadores não apenas constroem uma reputação positiva, mas também atraem um público mais fiel e consciente, formando uma base sólida de clientes.

Outro benefício importante é o acesso a incentivos fiscais e linhas de crédito especiais para empresas que adotam práticas sustentáveis. No Brasil, programas como o *Selo Verde* oferecem condições facilitadas de financiamento, incentivando a implementação de tecnologias limpas e eficientes nas operações comerciais. Esses mecanismos de apoio reduzem os custos iniciais e viabilizam a modernização das empresas, sem comprometer sua saúde financeira.

A diversificação de produtos e serviços é uma estratégia fundamental para aumentar a resiliência e a competitividade dos pequenos e médios negócios. Ampliar o portfólio com produtos sustentáveis – como itens biodegradáveis, reciclados ou de produção local – permite atender a um público mais consciente e exigente, além de minimizar os riscos financeiros. Por exemplo, comerciantes que conciliam produtos tradicionais com opções ecológicas conquistam consumidores que buscam alternativas responsáveis, agregando valor à marca e ao relacionamento com o cliente.

Da mesma forma, a formação de parcerias com fornecedores locais traz vantagens significativas. Ao reduzir a distância percorrida por insumos, diminui-se o impacto ambiental do transporte, e incentiva-se o desenvolvimento da economia regional. Tais parcerias fortalecem a cadeia de suprimentos, promovem agilidade operacional e

demonstram o compromisso do comerciante com o contexto social e econômico em que está inserido.

A expansão dos negócios – por meio de franquias, novas unidades ou canais digitais – pode ser uma estratégia promissora, desde que planejada com responsabilidade. O crescimento deve ser pautado por critérios sustentáveis, garantindo que as práticas ambientais e sociais não sejam comprometidas e que a qualidade do produto ou serviço seja preservada. A expansão gradual permite que cada nova unidade reproduza os valores éticos e sustentáveis da marca original, mantendo a coesão da identidade empresarial.

Nesse contexto, o planejamento financeiro de longo prazo se torna indispensável. Investimentos em soluções sustentáveis – como sistemas de energia solar, captação de água da chuva e reaproveitamento de resíduos – exigem capital inicial, mas proporcionam reduções significativas de custos operacionais ao longo do tempo. Além disso, as linhas de crédito e incentivos oferecidos por programas governamentais e instituições financeiras viabilizam esses investimentos, tornando-os acessíveis mesmo para os pequenos empreendedores.

O foco no cliente consciente também deve ser considerado como estratégia prioritária. Consumidores estão mais atentos às práticas adotadas pelas empresas e valorizam negócios transparentes e comprometidos com o meio ambiente. A *Nielsen* reforça essa tendência ao apontar que dois em cada três consumidores pagariam mais por produtos de empresas sustentáveis. Adoção de embalagens recicláveis, políticas de redução de desperdícios e comunicação transparente sobre a origem dos produtos são medidas que promovem fidelização e estimulam o engajamento dos clientes. Campanhas educativas e ações como descontos para quem reutiliza embalagens ou traz sacolas retornáveis fortalecem a cultura da sustentabilidade e aproximam a marca do consumidor.

Por fim, um recurso essencial para apoiar os pequenos e médios comerciantes é o suporte oferecido pela Associação Comercial de São Paulo (ACSP). A entidade disponibiliza cursos, treinamentos, consultorias e serviços personalizados para empresários interessados em incorporar práticas sustentáveis e de responsabilidade social em seus negócios. Com foco em inovação e gestão eficiente, a ACSP auxilia na identificação de oportunidades e na implementação de soluções alinhadas às exigências atuais do mercado. Para muitos empreendedores, esse suporte representa o ponto de partida ideal para a transição rumo a um modelo de negócio mais sustentável.

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e orientado por valores éticos, a sustentabilidade, a responsabilidade social e a governança deixam de ser meros diferenciais e passam a ser condições estratégicas para o sucesso e a longevidade. Adotar essas práticas permite aos pequenos e médios empresários alcançar eficiência, reconhecimento e relevância, ao mesmo tempo que contribuem para a construção de uma sociedade mais justa, consciente e equilibrada.

Em um cenário cada vez mais competitivo e exigente, a sustentabilidade e a longevidade no varejo consolidam-se como diferenciais estratégicos para pequenos e médios empresários. A adoção de práticas e estratégias alinhadas aos princípios do desenvolvimento sustentável não apenas assegura a continuidade e a resiliência dos negócios, como também contribui ativamente para a construção de uma sociedade mais justa, ética e ambientalmente consciente. É por meio da inovação, do engajamento com a comunidade e do compromisso com a preservação ambiental que esses empreendedores podem fortalecer sua relevância no mercado e prosperar de forma sustentável no contexto varejista contemporâneo.

2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL E ENGAJAMENTO COMUNITÁRIO NO VAREJO

A responsabilidade social e o engajamento comunitário constituem elementos essenciais para o sucesso e a relevância das pequenas empresas no varejo. Ao incorporar práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, essas organizações fortalecem suas operações e estabelecem conexões genuínas com a comunidade, seus colaboradores e clientes. Essa postura posiciona o varejista como um agente de transformação social positiva, ampliando seu impacto e agregando valor à sua imagem no mercado.

Conforme definido pela norma ISO 26000, responsabilidade social é a obrigação de uma organização em assumir os impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético, transparente e responsável (ALBRES, 2014). Tal conduta não apenas contribui para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar coletivo, mas também evidencia a capacidade da empresa de alinhar suas ações aos interesses de seus stakeholders e ao contexto socioambiental em que está inserida.

No caso das pequenas empresas do varejo, a implementação de ações de responsabilidade social pode variar desde iniciativas simples, como a redução do uso de plástico e o apoio a causas sociais, até programas mais estruturados, tais como parcerias com organizações não governamentais e programas de voluntariado corporativo. Além de promover impactos positivos na sociedade, essas práticas contribuem para a construção de uma cultura organizacional sólida, comprometida com o bem-estar coletivo e a sustentabilidade.

Um estudo recente da Deloitte (2023) destacou que empresas que promovem a responsabilidade social e a sustentabilidade podem obter benefícios significativos, como o fortalecimento da reputação e a fidelização tanto de clientes quanto de funcionários. Entre as principais práticas recomendadas, destacam-se:

1. Redução do Impacto Ambiental: Implementação de políticas de reciclagem, uso de fontes de energia renovável e diminuição do consumo de plásticos.

2. Apoio à Comunidade Local: Promoção de ações de responsabilidade social, incluindo doações, parcerias com ONGs locais e incentivo ao voluntariado.
3. Transparência e Ética nas Operações: Garantia de que todos os processos respeitem os direitos dos trabalhadores e padrões éticos rigorosos.
4. Oferta de Produtos Sustentáveis: Inclusão de opções de produtos reciclados, orgânicos ou produzidos localmente no portfólio da empresa.
5. Educação e Conscientização dos Consumidores: Estímulo aos clientes para que adotem práticas sustentáveis, por meio de campanhas educativas e engajamento.
6. Parcerias Sustentáveis com Fornecedores: Estabelecimento de relações comerciais com parceiros que compartilham os mesmos valores de sustentabilidade.
7. Relatórios de Sustentabilidade: Comunicação clara e transparente sobre os impactos positivos das práticas adotadas pela empresa.
8. Aumento da Competitividade: Melhoria da imagem da marca, fidelização de clientes e atração de talentos e investimentos.

Quando implementadas, essas práticas contribuem para diferenciar o pequeno varejista no mercado e promovem impactos duradouros, tais como a redução do impacto ambiental, o fortalecimento das relações comunitárias e o aprimoramento da reputação da marca.

Em um mercado cada vez mais orientado pela transparência e responsabilidade, o pequeno varejista que adota práticas de responsabilidade social não apenas conquista uma vantagem competitiva, mas também se posiciona como um verdadeiro parceiro da comunidade. Por meio de estratégias de sustentabilidade e engajamento social, essas empresas fortalecem seu vínculo com os consumidores, minimizam riscos e promovem um crescimento econômico mais equilibrado e sustentável.

Conclui-se, portanto, que a responsabilidade social e o engajamento comunitário representam um diferencial estratégico que transcende o impacto social imediato. Para pequenos e médios varejistas, essas práticas são ferramentas eficazes para assegurar a fidelidade dos clientes, a confiança da comunidade e uma reputação positiva e duradoura no mercado. É fundamental que esses empresários reconheçam o valor dessas ações e as integrem na cultura organizacional, contribuindo não apenas para seu próprio sucesso, mas também para um futuro mais sustentável e inclusivo.

3. METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método científico representa o caminho pelo qual se alcançam os resultados desejados em uma pesquisa. Para este estudo, optou-se por uma metodologia fundamentada em uma revisão bibliográfica de caráter descritivo e exploratório, com abordagem quantitativa e delineamento não experimental. Conforme

apontam Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa bibliográfica é uma estratégia essencial para a condução da pesquisa científica, permitindo a análise e discussão embasadas em trabalhos e estudos previamente publicados sobre o tema.

Este estudo utiliza a revisão de literatura como instrumento para levantar e organizar os principais conceitos relacionados à sustentabilidade e responsabilidade social no contexto do varejo. Dessa forma, a metodologia busca explorar e descrever práticas, impactos e fundamentos teóricos da governança corporativa e das iniciativas sustentáveis direcionadas a pequenos e médios varejistas.

A abordagem quantitativa, conforme sugerida por Yin (2001), possibilita uma análise estruturada de dados e indicadores relevantes, oferecendo respostas sobre a adoção e o impacto das práticas sustentáveis no setor varejista. Essa metodologia proporciona uma visão clara das ferramentas e estratégias utilizadas para promover o engajamento comunitário, a responsabilidade social e a eficiência operacional.

Além disso, a pesquisa inclui revisões teóricas e históricas detalhadas que aprofundam a análise das práticas de sustentabilidade, responsabilidade social e governança no varejo brasileiro. A investigação desses aspectos visa compreender como tais práticas se alinham aos princípios de governança corporativa, considerados essenciais para a competitividade e a longevidade das empresas no cenário atual

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo reafirma que a sustentabilidade e a responsabilidade social são pilares essenciais para o sucesso e a longevidade das pequenas e médias empresas do setor varejista. Ao adotarem práticas de governança, sustentabilidade e engajamento comunitário, os pequenos varejistas fortalecem suas operações e, simultaneamente, geram valor para seus clientes, colaboradores e para a comunidade onde estão inseridos.

Ao longo deste trabalho, evidenciou-se como a governança corporativa pode atuar como uma ferramenta estratégica, orientando o pequeno varejista rumo a um crescimento sustentável. A implantação de práticas de governança, ainda que simples, assegura transparência e eficiência na gestão, fomentando um ambiente de confiança entre consumidores e parceiros comerciais. Tal postura não é apenas ética, mas indispensável para que os pequenos empresários possam competir em um mercado cada vez mais exigente e orientado por valores responsáveis.

A sustentabilidade foi destacada como um diferencial competitivo crucial. As práticas sustentáveis, tais como a gestão adequada de resíduos e a busca por eficiência energética, além de reduzir custos operacionais, elevam a eficiência dos processos e atraem consumidores conscientes, que valorizam empresas comprometidas com o meio ambiente. Para pequenos e médios empresários, investir em sustentabilidade é mais do que um

diferencial: é uma estratégia de sobrevivência e crescimento, especialmente em um contexto onde as exigências por práticas éticas e responsáveis são crescentes.

Por fim, o engajamento comunitário e a responsabilidade social foram discutidos como elementos que fortalecem a imagem e a reputação das empresas no mercado. Ações voltadas ao apoio às comunidades locais, à transparência nas operações e à oferta de produtos sustentáveis geram vínculos profundos com a comunidade e promovem a fidelização dos clientes. Esses aspectos, quando alinhados à governança e à sustentabilidade, estabelecem uma base sólida para o desenvolvimento de uma cultura empresarial ética e comprometida.

Conclui-se que, para os pequenos e médios varejistas, a adoção integrada das práticas de governança, sustentabilidade e responsabilidade social transcende uma mera tendência mercadológica – representa um compromisso com o futuro do negócio e da sociedade. Implementar essas práticas assegura não apenas uma posição competitiva e sustentável, mas também a oportunidade de contribuir para a construção de um ambiente empresarial mais justo, ético e atento ao bem-estar social e ambiental. Portanto, é fundamental que esses empresários reconheçam o valor dessas ações e as incorporem em sua gestão, garantindo um impacto positivo duradouro.

Jornada de Empreendedorismo e Inovação do Comércio de São Paulo

Alexandre Luiz Ortiz

Esse capítulo é uma obra que se baseia nas informações e dados coletados da Associação Comercial de São Paulo (ACSP) e em diversas fontes disponíveis na internet.

Agradecimentos especiais a:

- Associação Comercial de São Paulo (ACSP) pela disponibilidade de informações e suporte.
- Todos os autores e instituições que contribuíram com conteúdo relevante e que ajudaram na construção deste trabalho.

SUMÁRIO: A EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO DE SÃO PAULO

1. Introdução ao Comércio Urbano de São Paulo
 - Evolução histórica desde o período colonial até o século XIX, marcada pela urbanização e infraestrutura impulsionadas pela economia cafeeira.
 - Surgimento das primeiras lojas e mercados para atender à crescente população urbana.
2. Contribuição dos Imigrantes ao Comércio Paulistano
 - Papel dos imigrantes italianos, portugueses, japoneses e sírio-libaneses no desenvolvimento de pequenos negócios e ruas comerciais icônicas, como a 25 de Março e Rua José Paulino.
3. Consolidação e Expansão do Comércio no Século XX
 - O surgimento do Mercado Municipal (1933) e das lojas de departamentos, como “Mappin” e “Lojas Americanas”, que introduziram o conceito de “Um só lugar para tudo”.
 - Industrialização e crescimento econômico gerando novas oportunidades de consumo e o surgimento dos shoppings centers na década de 1980.
4. Comércio Digital e Experiências de Consumo
 - Adaptação às novas tecnologias e ao comércio digital, transformando a maneira como consumidores paulistanos compram e interagem com marcas.

5. Expansão dos Shoppings e Renovação Comercial
 - O papel dos shoppings na diversificação do comércio e na acessibilidade de marcas nacionais e internacionais ao público.
6. Lutas e Conquistas da ACSP
 - Ações da Associação Comercial de São Paulo (ACSP) na defesa dos interesses dos comerciantes, com foco em políticas públicas, redução de burocracias e estímulo à inovação.
7. ACSP Atualmente – 2024
 - Panorama atual da ACSP em 2024, com iniciativas voltadas para a digitalização do comércio e a revitalização de áreas comerciais históricas.
8. Revitalização do Centro Histórico de São Paulo
 - Projetos de renovação da ACSP para revitalizar o centro histórico, atraindo consumidores e resgatando o valor cultural da área.
9. Conclusão: Projetos Atuais da ACSP em Prol dos Comerciantes
 - Resumo das principais ações da ACSP em apoio ao comércio paulistano, consolidando São Paulo como um polo de consumo na América Latina.

INTRODUÇÃO AO COMÉRCIO URBANO DE SÃO PAULO

São Paulo, hoje reconhecido como o principal centro econômico da América Latina, passou por uma longa e significativa evolução em seu comércio. Esse desenvolvimento é reflexo de mudanças históricas, econômicas e sociais que transformaram a cidade de um simples ponto de troca no período colonial em um polo urbano e comercial de grande relevância.

O início do comércio urbano de São Paulo no século XIX começou a se desenvolver com a economia cafeeira, que impulsionou a urbanização e a construção de infraestrutura. O porto de Santos e a ferrovia São Paulo Railway foram essenciais para escoar a produção de café, gerando circulação de capitais e criando demanda por serviços e mercadorias. Assim, surgiram as primeiras lojas, mercados municipais e pequenos estabelecimentos, como armazéns e quitandas, para atender à crescente população urbana.

CONTRIBUIÇÃO DOS IMIGRANTES AO COMÉRCIO PAULISTANO

A chegada de imigrantes italianos, portugueses, japoneses e sírio-libaneses fortaleceu ainda mais o comércio. Muitas dessas comunidades abriram pequenos negócios, principalmente nos setores alimentício e de tecidos. Os setores especializados deram origem a ruas comerciais emblemáticas, como a 25 de Março, voltada para o comércio popular; a

Rua José Paulino, especializada em moda e confecções; e a Rua Direita, que foi um marco relevante na evolução do comércio.

Durante os séculos XVIII e XIX, essas ruas eram pontos centrais de circulação e negócios, atraindo comerciantes e lojistas que vendiam produtos variados, como tecidos, alimentos e artigos importados. Por sua localização privilegiada, conectando a área da Sé a outras partes do centro, a Rua Direita se destacou como um dos principais espaços comerciais estruturados da cidade, atendendo tanto à elite quanto às classes populares.

CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO DO COMÉRCIO NO SÉCULO XX

O surgimento dos primeiros centros comerciais, como o Mercado Municipal de São Paulo (1933), e a consolidação das ruas de comércio, transformaram a cidade em um polo comercial. A partir de meados do século XX, com o crescimento urbano e a industrialização, surgiram novos formatos comerciais.

A expansão industrial trouxe mais trabalhadores e aumentou o poder de compra, incentivando o comércio local. Nesse contexto, destacaram-se as lojas de departamentos, que trouxeram o conceito de encontrar tudo em um só lugar. A loja “Mappin”, inaugurada em 1913, tornou-se um ícone do varejo, oferecendo uma ampla variedade de produtos. Já a “Lojas Americanas”, fundada em 1921, popularizou-se pelo atendimento acessível e variedade.

Essas lojas introduziram o conceito de “Um só lugar para tudo”, permitindo que os consumidores encontrassem diversos produtos sob o mesmo teto. A partir da década de 1980, com o surgimento dos shopping centers, essas lojas passaram a ocupar espaços estratégicos dentro desses empreendimentos, aumentando seu alcance e visibilidade.

As lojas de departamento em São Paulo representam não apenas espaços comerciais, mas capítulos importantes da história econômica e social da cidade. Elas moldaram os hábitos de consumo da população paulistana e ajudaram a atrair redes internacionais para o Brasil, consolidando São Paulo como um dos principais centros de consumo da América Latina.

COMÉRCIO DIGITAL E EXPERIÊNCIAS DE CONSUMO

EXPANSÃO DOS SHOPPINGS

Os primeiros shopping centers em São Paulo cresceram rapidamente, e, em 1990, houve uma verdadeira explosão na construção desses espaços. Essa expansão foi impulsionada pelo aumento da classe média e pela busca por experiências de compra mais completas.

Os shoppings deixaram de se limitar apenas ao varejo e, com o tempo, passaram a incluir cinemas, parques de diversões, academias e até espaços culturais. Essa diversificação transformou os shoppings em destinos de lazer e socialização, não apenas locais para compras de bens de consumo.

Atualmente, observa-se uma tendência crescente em direção a shoppings que oferecem experiências mais sustentáveis e inclusivas. Projetos que incorporam espaços verdes, soluções ecológicas e eventos comunitários refletem as mudanças sociais e culturais da cidade.

Com a expansão do comércio eletrônico e dos marketplaces, a dinâmica de compra e venda de produtos se transformou, moldando o novo cenário do varejo. As lojas online estão investindo cada vez mais em interfaces amigáveis, personalização, recomendações baseadas em inteligência artificial (IA) e atendimento ao cliente via chatbots, visando melhorar a experiência de compra.

Além disso, muitas empresas estão adotando estratégias **omnichannel** (tendência do varejo baseada na integração de todos os canais de venda e atendimento), unificando lojas físicas e virtuais para proporcionar uma experiência contínua ao consumidor.

Tanto no comércio eletrônico quanto nos marketplaces, há um foco crescente na sustentabilidade, com consumidores cada vez mais atentos a práticas éticas e produtos que respeitem o meio ambiente.

São Paulo destaca-se como um grande centro comercial, com empresas que se adaptam rapidamente às novas demandas dos consumidores.

Estimulado pela riqueza gerada pelo café, o comércio em São Paulo teve grande crescimento no final do século XIX. No triângulo histórico formado pelas ruas Direita, XV de Novembro e São Bento, surgiram importantes pontos comerciais. A cidade, impulsionada pela industrialização, atraía empreendedores locais e estrangeiros.

No entanto, o crescimento acelerado enfrentava entraves: os serviços públicos eram arcaicos e a legislação, desatualizada. Era necessário estreitar os laços com o poder público para garantir melhores condições aos negócios.

Foi nesse contexto que, no dia 7 de dezembro de 1894, no prédio n.º 10 da Rua da Quitanda, o empresário Antônio Prost Rodovalho fundou a Associação Comercial de São Paulo (ACSP), tornando-se seu primeiro presidente, tendo como vice Antônio de Lacerda Franco. A posse ocorreu em 25 de janeiro de 1895, com a presença do presidente do Estado de São Paulo e outras autoridades.

A ACSP iniciou suas atividades com cerca de 300 associados, estabelecendo-se na Rua do Comércio (atual Rua Álvares Penteado), onde hoje está localizado o Banco do Brasil.

Rodovalho foi um grande incentivador de empreendimentos que marcaram o início da industrialização paulista, como a Fábrica de Tecidos Anhaia & Cia, a Serraria Sidow, a Companhia de Gás de SP e a Cantareira de Água e Esgoto. Estas duas últimas foram

cruciais para o desenvolvimento da cidade, introduzindo o fornecimento de gás e a água encanada – realidade a partir da construção do reservatório da Consolação em 1878.

Ele compreendia que a ACSP precisava assumir responsabilidades sobre os serviços públicos deficitários para atender ao crescimento da cidade e fomentar novos negócios.

Em 1877, Rodovalho adquiriu a Fazenda Caieiras, localizada às margens do Rio Juqueri-Mirim, onde instalou fábricas de cimento, louças e uma grande serraria. Para escoar a produção, articulou a construção da Estação Caieiras junto à São Paulo Railway, inaugurada em 1883. O complexo destacou-se pela tecnologia de ponta e impulsionou a industrialização da região.

Também fundou uma fábrica de cerâmica na Fazenda Santa Etelvina, reafirmando seu espírito empreendedor. Com o crescimento da demanda por papel, idealizou uma unidade produtiva de celulose. Assim, em 1887, iniciou os trabalhos da companhia Melhoramentos de SP, inaugurada em 12 de setembro de 1890, com a presença de líderes sociais e investidores.

Rodvalho também se associou a nomes como Luís Puca, João Pinto Gonçalves, Victor Northmann, Camilo Costa e Tarquino Tarant para fundar a Companhia Ítalo-Paulista (1890), especializada na importação de mármore, ladrilhos e outros materiais de construção. Participou ainda da Companhia Lupin, que importava produtos de luxo da Europa para a elite paulista.

Os cafeicultores, comerciantes e empresários compreendiam a importância da representação de classe para impulsionar o desenvolvimento econômico do país. Assim, a ACSP formou um grupo atuante na defesa dos interesses comerciais, participando dos debates políticos e promovendo diálogo com o poder público.

As ruas centrais de São Paulo abrigavam grande parte da atividade comercial. A chegada de imigrantes impulsionou a criação de pequenos e médios negócios, ampliando a dinâmica do comércio e dos serviços.

O aumento populacional gerou um mercado consumidor favorável, mas expôs a fragilidade estrutural do comércio, exigindo a união dos setores produtivos.

LUTAS E CONQUISTAS DA ACSP

Uma das primeiras conquistas da ACSP foi a instalação da Alfândega Seca em São Paulo, que facilitou a liberação de documentos comerciais. Essa vitória foi alcançada em 15 de novembro de 1895, aliviando a dependência da Alfândega de Santos.

Com o crescimento das atividades produtivas, a entidade solicitou ao Ministério da Fazenda a criação de uma agência do Banco do Brasil em SP, o que foi prontamente atendido.

A ACSP também se destacou na luta contra taxas abusivas de armazenagem praticadas pela Companhia Docas de Santos, que penalizavam mercadorias não retiradas em 48 horas. Defendeu o comércio honesto e combateu fraudes e falências, comuns no período.

Preocupada com a logística, buscou garantir boas condições para embarque e desembarque de mercadorias nos portos e ferrovias, com documentação adequada para identificar as cargas.

A política do encilhamento, promovida pelo ministro Rui Barbosa, visava estimular a indústria e a agricultura por meio de crédito facilitado e emissão monetária lastreada em apólices da dívida pública. Na prática, o excesso de crédito levou à inflação, especulação financeira, e à falência de diversas empresas.

A especulação na bolsa de valores era intensa, com a venda de ações de empresas fantasmas sendo comum. A bolha especulativa estourou, afetando toda a economia.

A ACSP reagiu mobilizando aliados para analisar o problema. A superprodução do café, somada à política deflacionária do governo Campos Salles, agravou ainda mais a crise. Muitos estabelecimentos comerciais faliram, revelando a vulnerabilidade do sistema econômico.

A entidade reconheceu a necessidade de uma visão macroeconômica, que priorizasse o equilíbrio geral da economia em detrimento dos ganhos individuais via especulação. A ACSP demonstrou habilidade política ao defender o diálogo e a negociação como caminhos para minimizar os riscos e construir soluções sustentáveis.

Em 1896, Eduardo Silva Prestes sucedeu Antônio Prost Rodovalho na presidência da Associação Comercial de São Paulo (ACSP). Dando continuidade à gestão anterior, Prestes manteve o projeto de pagamento dos direitos aduaneiros em ouro, uma medida considerada estratégica à época.

No dia 24 de maio, a ACSP encaminhou correspondência ao então presidente da República Prudente de Moraes, ao futuro presidente Rodrigues Alves, ao General Glicério e ao jornal *O Paiz*, posicionando-se contra a revogação da lei que havia criado a Alfândega de São Paulo.

Em 1898, foi eleito novo presidente da entidade o advogado e industrial Luiz de Oliveira Lins de Vasconcelos, que enfrentou um período de grave crise econômica. O momento exigia cautela: o clima de euforia da década anterior, marcado pela abertura de empresas sem base financeira sólida, culminou em um aumento significativo das falências, afetando profundamente as atividades comerciais, industriais e bancárias do estado. Com isso, a jovem ACSP viu seu número de associados diminuir consideravelmente.

Dentre as medidas adotadas para adequar-se à nova conjuntura, destaca-se a mudança da sede, que, em fevereiro de 1898, foi transferida da Rua da Quitanda para a Rua do Comércio n.º 12 (atual Rua Álvares Penteado), como forma de conter gastos administrativos.

A política de ajuste fiscal do presidente Campos Salles, marcada pela criação de novos impostos, motivou a intervenção da ACSP, que, por meio de seu presidente, passou a atuar firmemente na defesa dos interesses das classes produtivas paulistas.

Mesmo após 130 anos, muitos trechos dos discursos da ACSP do século XIX ainda ecoam com força no presente. As lutas por menor interferência estatal na atividade

empresarial e pela formação de cidadãos proativos seguem como pilares da atuação da entidade. Tais valores refletem tanto o espírito da época quanto a missão institucional que permanece ao longo das décadas.

Além disso, os deveres cívicos e a busca por um ambiente favorável ao empreendedorismo continuam sendo temas centrais, sobretudo diante dos constantes desafios relacionados à elevada carga tributária. O fato de algumas questões persistirem ao longo do tempo não as torna ultrapassadas; ao contrário, revela a manutenção de obstáculos históricos à atividade econômica e justifica a postura combativa e propositiva da ACSP.

Embora seja uma entidade de atuação municipal, sua influência estende-se ao estado de São Paulo e ao plano nacional, conforme evidenciado por sua participação ativa em episódios históricos marcantes.

ATUAÇÃO DA ACSP EM MOMENTOS DECISIVOS DA HISTÓRIA BRASILEIRA

A história da Associação Comercial de São Paulo (ACSP) é marcada por uma atuação consistente em prol da sociedade, especialmente em momentos de crise e instabilidade. Abaixo, destacam-se três episódios emblemáticos:

1. 1919 – Gripe Espanhola

Durante a pandemia de gripe espanhola, a ACSP demonstrou profundo comprometimento com a saúde pública ao equipar o Hospital Policlínico e disponibilizar médicos para atendimento gratuito à população. A iniciativa reforçou o papel da entidade como agente de responsabilidade social.

2. 1924 – Revolta Paulista

Com a ocupação da cidade de São Paulo por militares rebeldes, e diante do abandono das autoridades estaduais, a ACSP atuou de forma decisiva. Em parceria com o então prefeito Firmiano de Moraes Pinto, organizou a Guarda Municipal e o Corpo de Bombeiros, com o objetivo de combater saques, incêndios e preservar a ordem pública.

3. 1932 – Revolução Constitucionalista

A ACSP teve participação ativa na Revolução Constitucionalista de 1932, movimento que exigia uma nova Constituição e a restauração da democracia no Brasil. A entidade coordenou a logística e a arrecadação de recursos, promovendo a campanha “Ouro para o Bem de São Paulo”. Os valores arrecadados e não utilizados foram posteriormente doados à Santa Casa de Misericórdia.

O então presidente da ACSP, Carlos de Souza Nazareth, foi preso e exilado, juntamente com outros líderes empresariais, por sua postura firme e responsável à frente do movimento, assumindo os riscos em nome da classe empresarial paulista.

EXPANSÃO TERRITORIAL E MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

Antecipando-se às ações do setor público, a Associação Comercial de São Paulo (ACSP) acompanhou o crescimento urbano da capital paulista por meio da descentralização de sua atuação institucional. Essa estratégia resultou na criação de sedes distritais, que visam oferecer suporte mais próximo e eficiente aos empresários locais. Em 2024, a ACSP conta com 15 unidades distribuídas pela cidade, fortalecendo sua presença em diferentes regiões do município.

No âmbito dos serviços oferecidos à comunidade empresarial, destacam-se iniciativas pioneiras que contribuíram significativamente para o desenvolvimento do comércio paulista:

1. 1914 – Departamento de Informações Cadastrais

Criado com o objetivo de aumentar a segurança nas transações comerciais, esse departamento passou a servir como base confiável para o controle de crédito e avaliação da confiabilidade de empresas.

2. 1924 – Boletim Confidencial

Publicação destinada ao monitoramento da inadimplência no comércio, tornou-se uma importante ferramenta de análise de risco. Com o tempo, evoluiu e deu origem ao tradicional Diário do Comércio, hoje adaptado aos meios digitais e com ampla circulação entre os associados.

3. 1956 – Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC)

Atendendo a solicitações dos varejistas associados, a ACSP criou o primeiro cadastro de proteção ao crédito do Brasil, referência nacional no segmento. Essa iniciativa viria a fundamentar a estrutura da atual Boa Vista Serviços, ampliando a capacidade de análise de crédito e mitigação de riscos nas operações comerciais em todo o país.

ACSP ATUALMENTE – 2024

Atualmente, a Associação Comercial de São Paulo (ACSP) atua em defesa dos interesses do comércio e da indústria, servindo como um ponto de apoio fundamental para empresários. A entidade oferece uma ampla variedade de serviços e produtos que visam fortalecer e desenvolver o setor, além de representar comerciantes e empresários junto a órgãos governamentais e outras instituições.

Entre os principais serviços disponibilizados pela ACSP estão: consultoria empresarial, cursos e treinamentos, serviços de certificação digital, apoio jurídico, informações econômicas, entre outros.

Após a pandemia de COVID-19, São Paulo passou por mudanças significativas que refletem transformações no comportamento da população e nas dinâmicas do comércio

e da vida urbana. Com as restrições de circulação, muitos estabelecimentos que dependiam exclusivamente das vendas físicas investiram em plataformas online. Isso resultou em um aumento expressivo do comércio eletrônico, com lojas tradicionais adaptando-se para oferecer opções de delivery e retirada.

A pandemia também alterou o padrão de movimentação do comércio. Muitas empresas adotaram o home office, reduzindo o número de trabalhadores presenciais, o que impactou especialmente setores como restaurantes e serviços que atendiam esse público.

Paralelamente, a cidade intensificou os investimentos na revitalização de espaços públicos, promovendo áreas destinadas a pedestres e ciclistas, incentivando o uso diversificado das ruas.

Com o crescimento do home office, surgiram também espaços de coworking, que oferecem flexibilidade para profissionais que buscam alternativas ao escritório tradicional ou ao ambiente doméstico.

Essas transformações refletem uma adaptação contínua às novas realidades sociais e econômicas que emergiram após a pandemia, demonstrando a capacidade de São Paulo em se reinventar e acompanhar as mudanças do século XXI.

REVITALIZAÇÃO DO CENTRO HISTÓRICO DE SÃO PAULO

Em 2024, sob a gestão do presidente da Associação Comercial de São Paulo (ACSP), Roberto Mateus Ordine, a entidade está fortemente empenhada na revitalização do Triângulo Histórico, por meio do projeto “Vem Pro Centro”. O objetivo é enriquecer a vida cultural, de lazer e a segurança da população local. Em parceria com a Prefeitura e o Governo do Estado de São Paulo, a ACSP busca fortalecer a identidade do centro histórico como um polo turístico, promovendo a valorização do contexto local e a diversidade de usos do espaço.

Entre as iniciativas que compõem o projeto destacam-se:

1. Melhoria na mobilidade, acessibilidade e segurança do espaço urbano.
2. Aumento da iluminação funcional e cênica, criando um ambiente mais atrativo e seguro.
3. Implantação de sinalização turística acessível, facilitando a navegação de moradores e visitantes.
4. Introdução de novo mobiliário urbano, que oferece áreas adequadas para convivência e incentiva a ocupação dos espaços públicos.
5. Interligação das atrações locais com diferentes modais de transporte.

Essas ações visam revitalizar a ocupação empresarial e consolidar o centro histórico como um importante ponto de atração turística e comercial, incentivando cada vez mais pessoas a frequentarem a região.

Como parte desse movimento, a ACSP planeja desenvolver um “shopping a céu aberto”, um projeto futuro que visa transformar o Centro de São Paulo, atraindo comerciantes e fortalecendo a presença de micro e pequenos empreendedores. A proposta busca promover a diversidade de estabelecimentos, trazendo novas lojas e ampliando as opções de lazer e entretenimento para as famílias.

O projeto também contemplará a realização de eventos culturais e atividades ao ar livre, valorizando a vida comunitária e estimulando a interação social. A intenção é tornar o centro um espaço vibrante e acolhedor, onde as pessoas possam se reunir, desfrutar de experiências únicas e redescobrir a cidade.

Embora a construção física ainda não tenha sido iniciada, a ACSP já recebe interesse de diversos empreendedores, sinalizando otimismo quanto ao futuro da região. A expectativa é que, com o tempo, o “shopping a céu aberto” se torne um ponto de referência não apenas para compras, mas também para lazer, cultura e convivência, revitalizando a área e tornando-a mais atrativa para moradores e visitantes.

Além do projeto de revitalização física, a ACSP tem se empenhado na implementação do projeto “Smart Sampa”, que inclui a instalação de câmeras de monitoramento facial em toda a cidade de São Paulo. Até o momento, a Prefeitura instalou mais de 10 mil câmeras de reconhecimento facial, com um total de 20 mil equipamentos planejados, sendo 7 mil deles localizados na área do centro expandido.

A Central de Monitoramento, situada no Palácio dos Correios, no Vale do Anhangabaú, desempenha papel fundamental na supervisão e gerenciamento dessas tecnologias.

A ACSP entende que o projeto vai além de uma medida de segurança para os comerciantes, representando um suporte essencial para todos os empreendedores da região central. Ao proporcionar um ambiente mais seguro, a iniciativa visa proteger quem trabalha e frequenta a área, promovendo um clima de confiança e incentivo ao comércio local.

A entidade acompanha de perto o processo de instalação dos equipamentos, garantindo que os testes e ajustes do sistema sejam realizados com eficiência. A plataforma de gerenciamento está sendo desenvolvida para gerar alertas e ativar módulos de segurança, contribuindo para um ambiente urbano mais protegido.

Pesquisa recente realizada pela ACSP revelou que 54% dos comerciantes do centro de São Paulo já perceberam uma melhoria no policiamento da região. Além disso, 72% dos entrevistados demonstram otimismo e esperam um futuro promissor para o comércio local.

A pesquisa envolveu 100 empresários da área, dos quais:

1. 33% pertencem ao setor de roupas,
2. 15% ao setor de alimentação,
3. 11% ao setor de calçados,
4. entre outros segmentos comerciais.

Esses resultados refletem um ambiente de confiança crescente entre os empresários e uma expectativa positiva em relação ao desenvolvimento e à revitalização da região central da cidade.

CONCLUSÃO DOS PROJETOS DE 2024 DA ACSP EM PROL DOS COMERCIANTES

A Associação Comercial de São Paulo (ACSP) mantém o Núcleo de Convivência Rodrigo Silva, um centro de acolhimento dedicado a atender indivíduos em situação de vulnerabilidade social. O núcleo oferece até 600 refeições diárias – incluindo café da manhã, almoço e jantar – além de serviços de atendimento social, banheiros e refeitório. Essa iniciativa tem como objetivo proporcionar mais dignidade às pessoas em situação de rua, contribuindo para sua recuperação e bem-estar. O trabalho realizado pela ACSP é entregue à prefeitura, reforçando o compromisso com a restauração da dignidade e a promoção da inclusão social dessa população.

Além do Núcleo de Convivência, a ACSP criou o Programa Qualifica Já, que oferece uma nova perspectiva de vida à população vulnerável. O programa disponibiliza qualificação profissional na área da construção civil para pessoas em situação de vulnerabilidade social, previamente selecionadas pela Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS).

Entre os diversos projetos destinados a beneficiar comerciantes, empreendedores, micro e pequenos empresários, a ACSP estabeleceu o Juizado Especial Cível da Micro e Pequenas Empresas. Essa iniciativa é resultado de uma parceria entre a ACSP, o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) e a Universidade Presbiteriana Mackenzie.

O Juizado atende tanto pessoas físicas quanto jurídicas, incluindo os Microempreendedores Individuais (MEI). Para facilitar o acesso à Justiça, foi criado o Posto Avançado de Conciliação Extrajudicial (PACE), que oferece orientação e atendimento a quem deseja ingressar com processos judiciais no Juizado ou buscar uma conciliação diretamente no PACE.

Essa estrutura é especialmente relevante diante dos impactos causados pelos recentes apagões da ENEL, que acarretaram perdas estimadas em até R\$ 98,6 milhões para o comércio da Grande São Paulo. Com essas ações, a ACSP não apenas apoia os empresários, mas também promove a resolução de conflitos e contribui para a recuperação dos danos enfrentados pela comunidade empresarial.

Por que e como expandir sua marca de forma sustentável, com ênfase no franchising

André Luis Soares Pereira

INTRODUÇÃO: A EXPANSÃO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Expandir uma marca é um objetivo comum para empresas que buscam alcançar novos mercados, aumentar sua relevância e gerar valor. No entanto, o modo como essa expansão acontece é o que determina seu sucesso a longo prazo. Uma expansão **sustentável** exige crescimento ordenado, com **bases estruturadas** que permitam à marca manter sua qualidade, identidade, integridade e valores em cada nova unidade aberta.

O sistema de **franquias (franchising)** destaca-se como uma das opções mais seguras e eficazes para promover essa expansão de forma sustentável. Trata-se de um modelo **replicável, padronizado e testado**, que oferece segurança tanto ao franqueador quanto ao franqueado, permitindo que o negócio cresça com controle, consistência e propósito.

Nesse contexto, destaca-se o pensamento de **André Friedheim**, ex-presidente da ABF (Associação Brasileira de Franchising), que resume de forma clara a importância de uma atuação ética e colaborativa no setor:

“Nosso Manifesto tem como objetivo sensibilizar a sociedade e todos os participantes do mundo do franchising brasileiro, por uma atuação ética, empática e íntegra. Negócios valem a pena quando todos os participantes da cadeia ganham dinheiro e impactam a sociedade.”

A **ABF**, por meio de seu manifesto, reforça esses princípios e oferece diretrizes concretas para que marcas possam crescer de maneira íntegra e responsável. A seguir, reproduzimos na íntegra o:

MANIFESTO ABF – POR UM FRANCHISING ÍNTEGRO

Somos uma associação criada por empreendedores.
Crescemos liderados por bons exemplos de conduta.
Pavimentamos três décadas e meia de profissionalismo.
Sabemos o que é fazer um bom negócio: somos pioneiros.
Entendemos a competição como parte natural do jogo.

Mas, sobretudo, a colaboração como força motriz do setor.

No nosso franchising, integridade é palavra de ordem.

Aqui, aceleramos as ideias e o conhecimento.

Mas o nosso crescimento é ordenado e planejado.

Temos cursos, pesquisas, networking e eventos.

Temos também representatividade e regulamento.

O que sempre nos torna padrão e referência.

Nossa Associação é benchmark para outras entidades.

É sede da Federação Ibero-Americana de Franquias.

É líder da Força-Tarefa do Conselho Mundial de Franquias.

É a responsável pela maior feira do setor no mundo.

E é a criadora do mais eficiente sistema de chancelas.

Por tudo isso, somos líderes e protagonistas.

Sentimos na pele que sucesso e trabalho andam juntos.

Orientamos o setor para o crescimento responsável.

Acreditamos na força do trabalho em rede.

Valorizamos os nossos parceiros e fornecedores.

Incentivamos o *give back* como um grande pilar.

E para o mau franchising, o nosso olhar é de repúdio.

Se você almeja um negócio estruturado,

Se você tem a clareza de que ética é valor inegociável,

Se aposta em inovação, trabalho e proatividade,

Se esse é o caminho que busca para empreender,

Tenha certeza de que a ABF é o lugar mais acertado.

ABF: a verdadeira força do franchising brasileiro.

A partir do Manifesto da Associação Brasileira de Franchising (ABF), é possível concluir que a entidade exerce um papel central no fortalecimento do setor de franquias no Brasil, fundamentando sua atuação em princípios como ética, colaboração, profissionalismo e crescimento sustentável.

A ABF se posiciona como líder e referência no franchising nacional e internacional, atuando como guia para empreendedores que desejam expandir seus negócios de forma

planejada, responsável e alinhada a valores sólidos de integridade. O manifesto deixa claro que o sucesso no setor não se dá apenas por meio da competição, mas, sobretudo, pela colaboração entre os atores da cadeia, pela padronização dos processos e pela qualificação contínua dos franqueadores e franqueados.

Esse compromisso é evidenciado nas ações concretas da entidade, como a oferta de cursos, pesquisas, eventos e oportunidades de networking, que têm como objetivo capacitar e fomentar o desenvolvimento das redes de franquia. Ao mesmo tempo, a ABF repudia práticas inadequadas e reafirma a ética como um valor inegociável, essencial para garantir a sustentabilidade e a reputação do setor.

Outro ponto de destaque é o papel institucional da ABF. Além de orientar o franchising no Brasil, a entidade exerce liderança internacional, sendo benchmark para outras associações, sediando a Federação Ibero-Americana de Franquias e coordenando iniciativas globais como a Força-Tarefa do Conselho Mundial de Franquias.

Com forte atuação em representatividade e regulamentação, a ABF oferece um ambiente de confiança para empreendedores e investidores, garantindo que a expansão das franquias ocorra com transparência, governança e responsabilidade social.

Em suma, a ABF representa um verdadeiro ponto de convergência para quem deseja construir negócios sólidos, inovadores e sustentáveis. Ao promover uma cultura de integridade, a associação contribui diretamente para o crescimento ordenado do franchising brasileiro, gerando valor econômico, social e cultural para todos os envolvidos na cadeia – franqueadores, franqueados, fornecedores e a sociedade como um todo.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO (ACSP)

A Associação Comercial de São Paulo (ACSP), com mais de um século de trajetória, é um exemplo concreto de como instituições voltadas ao apoio ao empreendedorismo podem contribuir para o crescimento sustentável de marcas. No contexto da expansão por meio do franchising, a atuação da ACSP se destaca por oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento empresarial, fornecendo suporte que abrange desde orientações estratégicas e jurídicas até serviços essenciais como certificação digital e proteção ao crédito – ambos fundamentais para a estruturação e consolidação de redes de franquia.

Expandir uma marca de forma sustentável exige planejamento, estrutura e uma base sólida. Nesse sentido, a ACSP proporciona ferramentas que capacitam os empresários para os desafios da expansão, como o fomento ao comércio eletrônico e o apoio a pequenos comerciantes que desejam ingressar nesse mercado. Essas ações facilitam a transição de modelos tradicionais para formatos mais inovadores, permitindo a ampliação com responsabilidade e controle.

A ACSP também desempenha um papel relevante ao promover o networking e a troca de conhecimento entre empresários de diferentes setores, fortalecendo um

ecossistema de colaboração, aprendizado contínuo e crescimento ordenado – princípios que dialogam diretamente com o Manifesto da ABE, voltado à ética e à expansão responsável no setor de franquias.

Outro serviço essencial oferecido pela ACSP é a proteção ao crédito, através do Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC). Essa ferramenta, disponível desde 1956, é de extrema importância para franqueadores que buscam manter a saúde financeira da matriz e das unidades franqueadas, prevenindo inadimplência e facilitando o acesso ao crédito com responsabilidade.

Em termos de governança e gestão, a ACSP possui um histórico consistente de atuação voltada à transparência e boas práticas empresariais. A entidade participa ativamente de debates públicos e iniciativas como o Impostômetro, reafirmando seu compromisso com a clareza na relação entre empresas e o Estado, aspecto fundamental para redes de franquia que operam em múltiplas localidades e enfrentam diferentes contextos fiscais e regulatórios.

Portanto, a ACSP exerce um papel estratégico para empresários que buscam expandir suas marcas de forma estruturada, ética e sustentável. Ao oferecer serviços de base, facilitar o acesso a mercados e promover um ambiente de integração e desenvolvimento, a entidade se posiciona como uma aliada das redes de franquia, contribuindo para que elas cresçam com solidez, propósito e resiliência frente aos desafios econômicos e mercadológicos.

O QUE É EMPREENDEDORISMO?

Antes de aprofundarmos a discussão sobre empreendedorismo no Brasil, é essencial compreender seu conceito. Empreendedorismo é a capacidade de identificar oportunidades e agir sobre elas, criando valor econômico, social ou cultural. O empreendedor é aquele que assume riscos e responsabilidades, transformando uma ideia em realidade por meio de um negócio viável.

Ser empreendedor é mais do que abrir uma empresa: trata-se de um perfil de comportamento, uma mentalidade voltada à inovação, resolução de problemas e geração de soluções. O empreendedor está atento às necessidades do mercado e atua com criatividade, resiliência e proatividade para supri-las.

Além da criação de novos negócios, o empreendedorismo também pode se manifestar dentro de empresas já existentes – é o chamado intraempreendedorismo. Nesse caso, funcionários ou líderes com mentalidade empreendedora promovem mudanças e inovações internas, contribuindo para a evolução e competitividade da organização.

Essa visão ampla do empreendedorismo é essencial para o contexto atual, em que as transformações tecnológicas, sociais e econômicas exigem adaptabilidade, visão estratégica e liderança consciente.

OS DOIS TIPOS DE EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No Brasil, o empreendedorismo pode ser classificado em dois grandes tipos:

• EMPREENDEDORISMO POR OPORTUNIDADE

Esse tipo de empreendedor surge quando o indivíduo identifica uma oportunidade de mercado e decide investir em um negócio para atender a uma demanda existente. Em geral, esse empreendedor tem mais planejamento, acesso a recursos financeiros e embasa suas decisões em análise de mercado, inovação e potencial de crescimento.

O empreendedorismo por oportunidade está fortemente relacionado ao sistema de franquias, pois o franqueado conta com um modelo de negócio estruturado, testado e replicável, o que reduz riscos e aumenta as chances de sucesso.

• EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE

Esse modelo surge, principalmente, em momentos de crise ou dificuldade econômica. Sem acesso ao mercado de trabalho formal, muitas pessoas iniciam pequenos negócios por necessidade, como forma de gerar renda e sustentar a família.

Apesar de legítimo, esse tipo de empreendedorismo tende a enfrentar mais dificuldades, pois frequentemente carece de planejamento, capacitação e estrutura, o que compromete sua sustentabilidade no longo prazo.

FORMAS DE EXPANSÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Existem diversas estratégias para a expansão de uma empresa. A escolha do modelo mais adequado depende de fatores como: estrutura do negócio, recursos disponíveis, perfil do mercado-alvo e objetivos estratégicos da organização.

A seguir, apresentamos as principais formas de expansão e os motivos pelos quais o franchising pode ser a opção mais sustentável:

1. Expansão orgânica (abertura de filiais próprias)

Nesta modalidade, a própria empresa abre e opera novas unidades. Ou seja, todo o investimento, gestão e operação ficam sob responsabilidade da empresa-mãe.

Vantagens:

1. **Controle total:** A empresa mantém o controle completo sobre a operação e o posicionamento da marca.
2. **Lucros diretos:** Todo o lucro gerado pelas unidades é revertido para a própria empresa.

Desvantagens:

1. **Alto custo:** A empresa precisa arcar com todos os investimentos iniciais e operacionais.
2. **Gestão complexa:** A administração de várias unidades, em diferentes localidades, exige mais estrutura e pode comprometer a qualidade dos processos.
3. **Recursos humanos:** Contratar, treinar e reter equipes qualificadas em diferentes regiões pode ser um desafio.

2. Licenciamento de marca

Neste modelo, a empresa concede a terceiros o direito de uso da marca, da propriedade intelectual ou dos produtos. Diferentemente do franchising, o licenciamento não prevê suporte operacional contínuo.

Vantagens:

1. **Baixo custo de expansão:** O licenciado assume os investimentos e custos operacionais.
2. **Expansão rápida:** Permite atingir novos mercados com agilidade.

Desvantagens:

1. **Menor controle:** A empresa tem menos controle sobre a operação, o que pode comprometer a consistência da marca.
2. **Pouco suporte:** Licenciados normalmente não recebem acompanhamento próximo, o que pode impactar negativamente o desempenho.

3. Parcerias e joint ventures

Uma joint venture é a formação de uma nova empresa a partir da união de duas ou mais companhias. O objetivo é compartilhar custos, riscos e lucros de uma operação conjunta – especialmente útil em expansões internacionais ou regionais.

Vantagens:

1. **Divisão de riscos e investimentos:** Reduz a exposição financeira da empresa-mãe.
2. **Conhecimento local:** A empresa parceira pode oferecer expertise sobre o mercado e a cultura regional.

Desvantagens:

1. **Gestão compartilhada:** Requer alinhamento entre os parceiros, o que pode ser desafiador.
2. **Divisão de lucros:** Os ganhos devem ser repartidos entre os sócios, reduzindo o retorno individual.

4. Aquisições e fusões

A aquisição consiste na compra de uma empresa que já está em funcionamento. Já a fusão envolve a união de duas empresas para formar uma nova entidade.

Vantagens:

1. **Crescimento acelerado:** Permite acesso imediato a infraestrutura, carteira de clientes e canais de distribuição.
2. **Sinergias operacionais:** Redução de custos e ganho de escala pela integração de operações.

Desvantagens:

1. **Alto investimento inicial:** Aquisições geralmente envolvem valores elevados.
2. **Risco na integração:** Unir culturas organizacionais distintas pode ser complexo e impactar negativamente a produtividade.

5. Modelo de franquias

O franchising é um modelo de expansão no qual o franqueador – a empresa detentora da marca – concede a terceiros, chamados franqueados, o direito de operar unidades comerciais utilizando sua marca, processos operacionais e modelo de negócio. Enquanto o franqueado assume os custos operacionais e a gestão do ponto, o franqueador oferece suporte contínuo, treinamento e orientação.

Vantagens do modelo de franquias:

1. Expansão com baixo investimento do franqueador

1. O franqueador não precisa arcar com os custos de abertura e operação das novas unidades, pois esse investimento é realizado pelos franqueados.
2. Isso possibilita uma expansão mais rápida e com menor comprometimento de capital próprio, evitando a necessidade de grandes empréstimos.

2. Crescimento acelerado com planejamento

1. Com os franqueados responsáveis pelos investimentos, a marca pode crescer em novos mercados num curto espaço de tempo, muitas vezes mais rápido do que pelo modelo de filiais próprias.
2. Um sistema de franquias bem estruturado permite a abertura simultânea de múltiplas unidades, tanto regionais quanto nacionais e até internacionais.

3. Empreendedores locais engajados

1. O franqueado, investindo seu próprio capital, tem maior comprometimento, energia e foco para o sucesso da unidade.

2. Além disso, o conhecimento do mercado local pelo franqueado facilita adaptações que atendam melhor às demandas e preferências da região.

4. Replicabilidade e padronização

1. O franchising é ideal para negócios com modelo testado e replicável, pois possibilita manter padrões de qualidade e experiência uniforme em todas as unidades.
2. O franqueador fornece manuais, diretrizes e treinamentos para garantir que a operação siga os mesmos procedimentos, fortalecendo a marca.

5. Diversificação de riscos

1. Ao compartilhar os riscos com os franqueados, o franqueador limita seu impacto financeiro caso uma unidade não tenha sucesso.
2. A diversificação geográfica da rede ajuda a mitigar efeitos negativos de crises locais ou regionais.

6. Fonte de receita adicional

1. O franqueador gera receitas por meio de taxas iniciais de franquia, royalties periódicos e rebates de fornecedores, mantendo um fluxo constante de caixa mesmo sem operar diretamente as unidades.

CASE CHILLI BEANS: VANTAGENS DO MODELO DE FRANQUIA

A Chilli Beans, fundada por Caito Maia, é um exemplo emblemático dos benefícios do franchising. Inicialmente com 110 lojas próprias, a empresa decidiu convertê-las em franquias, o que resultou em um crescimento expressivo. Após a transição, as unidades franqueadas passaram a faturar 30% a mais do que quando eram operadas diretamente pela empresa.

Essa mudança permitiu uma expansão rápida, aproveitando o conhecimento e o comprometimento dos franqueados locais. Durante a pandemia, quando muitos negócios físicos enfrentaram dificuldades, a Chilli Beans inaugurou 300 novas lojas físicas.

Além disso, a marca diversificou seus negócios ao lançar a Ótica Chilli Beans, atendendo à demanda por óculos de grau, que hoje representa 25% da receita total da empresa.

Com o modelo de franquia, a Chilli Beans conseguiu escalar suas operações de forma sustentável, mantendo o foco em inovação e expansão internacional. Atualmente, planeja abrir 74 novas lojas na Europa, demonstrando como o franchising é um poderoso motor de crescimento, capaz de alavancar faturamento, diversificação e penetração em novos mercados por meio do engajamento dos franqueados.

DESVANTAGENS DO MODELO DE FRANQUIAS

Apesar das muitas vantagens, o modelo de franquias também apresenta desafios que devem ser considerados no momento de decidir por essa forma de expansão:

1. Menor controle direto

No franchising, o franqueador abre mão de parte do controle operacional das unidades. O sucesso de cada ponto de venda depende fortemente da competência, dedicação e perfil do franqueado. Manter a padronização e a qualidade exige um sistema robusto de manuais operacionais, supervisão constante e treinamentos regulares.

2. Complexidade na gestão da rede

Gerenciar uma rede de franqueados exige uma estrutura organizacional eficiente. É preciso garantir uma comunicação clara, oferecer suporte técnico e operacional contínuo, além de manter o engajamento da rede. Essa complexidade cresce à medida que o número de unidades aumenta, tornando essencial a adoção de tecnologias e processos padronizados.

3. Conflitos com franqueados

A relação entre franqueador e franqueado, apesar de ser uma parceria, pode enfrentar atritos. Conflitos podem surgir por divergências de expectativas, falhas no suporte ou insatisfação com resultados. Por isso, é fundamental realizar uma criteriosa seleção de franqueados, alinhamento transparente desde o início da relação e um canal de relacionamento ativo e estruturado para manter a confiança mútua.

Por que escolher o modelo de franquias?

O franchising é ideal para empresas que desejam crescer com agilidade, menor investimento próprio e maior penetração de mercado, mantendo ao mesmo tempo o foco na sustentabilidade da marca. Esse modelo permite que o franqueador se beneficie do conhecimento local, da dedicação e do capital dos franqueados, além de garantir o crescimento padronizado e controlado da operação.

Para negócios com um modelo testado e replicável, o franchising é uma das formas mais seguras, escaláveis e lucrativas de expansão. Ele equilibra velocidade com qualidade, descentralização com controle e crescimento com rentabilidade.

Por que formatar sua marca?

A formatação é a base para uma expansão estruturada e escalável. É por meio dela que a empresa transforma seu modelo de negócios em uma operação padronizada e replicável, pronta para ser transferida a terceiros com segurança e eficiência.

1. Monetização estratégica

Ao formatar a marca, o franqueador cria diversas fontes de receita, como:

1. Taxa de franquia inicial
2. Royalties mensais
3. Rebates de fornecedores
4. Taxas de marketing compartilhado

Com uma rede padronizada, é possível gerar economias de escala e melhor poder de negociação, beneficiando tanto a franqueadora quanto os franqueados.

2. Proteção da marca contra a concorrência

Expandir por meio de franquias permite ocupar o mercado com agilidade, dificultando a entrada de concorrentes.

Com presença consolidada em diferentes regiões, a marca “coloca a concorrência no corner”, expressão usada para descrever a situação em que o oponente fica sem espaço para reagir.

Além disso, a padronização da experiência do consumidor e o fortalecimento da identidade da marca tornam difícil sua replicação por outras empresas, criando uma vantagem competitiva sustentável.

3. Valuation e legado

Marcas bem formatadas e com rede padronizada têm maior valuation, sendo mais atrativas para investidores e compradores.

O crescimento com base sólida também contribui para a construção de um legado duradouro, ampliando o impacto social, econômico e institucional da empresa no longo prazo.



Figura 1

EXPANSÃO DE FRANQUIAS ACELERADA VS. SUSTENTÁVEL

Quando se trata de franquias, existem diferentes abordagens para a expansão de uma marca. As duas principais são a expansão sustentável e a expansão acelerada, e a escolha entre elas pode ter consequências significativas para o futuro da marca e de sua operação. Embora a expansão acelerada possa parecer tentadora em termos de retorno rápido, é importante entender os riscos envolvidos e o motivo pelo qual uma expansão sustentável pode ser mais vantajosa a longo prazo.

EXPANSÃO ACELERADA

A expansão acelerada de franquias envolve a rápida abertura de várias unidades em um curto espaço de tempo, geralmente em diversas regiões ou até internacionalmente. Embora esse modelo possa trazer resultados impressionantes em termos de visibilidade e *market share*, ele também vem com desafios substanciais que podem comprometer a viabilidade do negócio.

Vantagens da expansão acelerada:

1. **Rapidez no ganho de *market share*:** Ao abrir diversas unidades rapidamente, a marca aumenta sua presença no mercado, o que pode impedir que concorrentes ganhem vantagem.
2. **Visibilidade e reconhecimento da marca:** A expansão acelerada contribui para o fortalecimento da marca em nível nacional ou internacional, ajudando a construir uma presença mais forte.
3. **Receitas rápidas:** Ao adicionar mais unidades, o franqueador pode rapidamente aumentar a receita proveniente de taxas de franquia, *royalties* e vendas diretas.

Desvantagens da expansão acelerada:

1. **Falta de estrutura:** A pressa por expandir pode levar a falhas na implementação de processos essenciais, como suporte ao franqueado, treinamento, gestão e logística, além de não entregar o que foi vendido. Isso resulta em unidades mal preparadas e franqueados insatisfeitos.
2. **Perda de controle sobre a operação:** Quanto mais rápido a rede cresce, mais difícil é manter o padrão de qualidade e o controle sobre as operações das unidades. Cada franqueado pode operar de forma inconsistente, prejudicando a imagem da marca.
3. **Saturação do mercado:** Expandir muito rápido, especialmente em regiões muito próximas, pode saturar o mercado e diminuir o desempenho individual das unidades.

- 4. Problemas financeiros e logísticos:** A expansão acelerada exige grandes recursos financeiros e uma logística robusta para fornecer produtos e insumos às unidades. Se a empresa não tiver uma base financeira sólida ou uma infraestrutura logística eficiente, pode enfrentar falhas de fornecimento, o que afeta o desempenho das unidades.

ACELERADORAS DE FRANQUIAS: O RISCO DE CRESCER SEM ESTAR PREPARADO

Nos últimos anos, aceleradoras de franquias ganharam popularidade, prometendo um crescimento rápido para marcas que desejam expandir seus negócios. No entanto, nem sempre essas aceleradoras trazem o sucesso esperado. Muitas vezes, a marca não está pronta para o crescimento acelerado, tanto em termos de estrutura quanto de operação, e essa pressa pode resultar em problemas graves.

O conceito por trás das aceleradoras é impulsionar o crescimento, expandindo rapidamente o número de unidades franqueadas. Isso pode parecer atraente, especialmente para empresas que buscam dominar o mercado em curto prazo. Contudo, essa abordagem frequentemente ignora aspectos fundamentais, como preparo operacional, financeiro e logístico, o que pode levar a um colapso. Muitas marcas que passam por esse tipo de aceleração acabam “quebrando” justamente porque não tinham uma base sólida para sustentar o crescimento acelerado.

Aceleradoras podem se tornar uma armadilha, similar a um modelo de “pirâmide”, onde o foco está apenas na expansão desenfreada, sem considerar a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Assim como nos esquemas de pirâmide, as primeiras unidades podem até parecer lucrativas, mas, com o tempo, os problemas começam a aparecer, e a falta de suporte adequado e gestão estruturada pode prejudicar toda a rede.

Embora esteja “na moda” utilizar aceleradoras para franquias, é essencial entender que crescimento não pode ser forçado. Sem um planejamento detalhado e uma estrutura preparada para escalar, o que inicialmente parece uma vantagem pode se transformar em uma armadilha perigosa. O sucesso no franchising depende de uma expansão sustentável, onde cada unidade é bem gerida e a marca mantém seus padrões de qualidade e operação. Afinal, o objetivo não é apenas crescer rápido, mas sim crescer de forma duradoura e lucrativa.

EXPANSÃO SUSTENTÁVEL

A expansão sustentável, por outro lado, envolve um crescimento mais gradual e planejado, onde o foco está em garantir que cada unidade seja bem-sucedida antes de avançar para novas aberturas. Isso significa que a empresa dedica tempo para formatar a

franquia de forma adequada, treinar franqueados, construir processos sólidos e assegurar que o crescimento seja sustentável a longo prazo.

Vantagens da expansão sustentável:

1. **Controle de qualidade:** Um dos maiores benefícios da expansão sustentável é a capacidade de manter o controle sobre a operação e garantir que cada nova unidade siga os padrões de qualidade da marca.
2. **Crescimento planejado e estruturado:** A empresa tem tempo para estruturar cada aspecto da operação, desde o treinamento e suporte ao franqueado até a gestão financeira e logística. Isso assegura que cada unidade tenha o suporte necessário para prosperar.
3. **Redução de riscos financeiros:** A expansão gradual permite que o franqueador controle melhor os custos e aloque recursos conforme necessário. Evitar uma expansão excessivamente rápida reduz o risco de problemas financeiros e operacionais.
4. **Satisfação dos franqueados:** Com uma expansão sustentável, o franqueador pode oferecer um melhor suporte e atenção aos franqueados, ajudando a garantir seu sucesso e satisfação. Isso contribui para uma rede mais forte e coesa.
5. **Preparação para diferentes mercados:** Quando a expansão é mais lenta, a marca tem tempo para adaptar seus produtos, processos e logística às especificidades de diferentes mercados regionais ou internacionais. Cada mercado pode ter demandas diferentes, e a personalização leva ao sucesso local.

POR QUE ESCOLHER A EXPANSÃO SUSTENTÁVEL?

Embora a expansão acelerada possa parecer mais rentável e tentadora, ela muitas vezes não leva em consideração os desafios operacionais, logísticos e financeiros que podem surgir ao tentar abrir várias unidades em um curto período. A pressa em expandir pode resultar em franqueados mal preparados, inconsistência operacional e uma infraestrutura logística que não consegue acompanhar o crescimento.

Aqui estão alguns pontos importantes sobre a expansão sustentável:

1. **Garantir uma estrutura sólida antes de expandir:** Se a empresa não estiver logisticamente e financeiramente preparada para suportar uma expansão acelerada, pode enfrentar dificuldades em fornecer produtos e suporte adequados aos franqueados. Isso pode comprometer a operação de várias unidades ao mesmo tempo, resultando em um declínio na qualidade dos serviços ou produtos oferecidos.
2. **Logística como peça-chave para o sucesso:** A logística é um dos pilares fundamentais de uma expansão de franquia. Se uma empresa decide expandir para outro estado ou até mesmo para outras regiões dentro de um mesmo estado, deve

garantir que tenha uma cadeia de fornecimento robusta para atender todas as novas unidades. Caso contrário, problemas de fornecimento, atrasos e rupturas podem prejudicar o negócio e a satisfação dos franqueados e clientes.

- **Fornecimento regional:** Expandir para outros estados pode significar um aumento significativo na complexidade logística. Produtos que precisam ser transportados por longas distâncias podem perder qualidade, e o custo de transporte pode se tornar proibitivo. Uma expansão sustentável permite que a empresa crie soluções logísticas locais, como centros de distribuição regionais, antes de iniciar operações em novas regiões.
 - **Capacidade de adaptação:** Antes de expandir para novos mercados, a empresa precisa avaliar se sua infraestrutura logística está pronta para lidar com diferentes demandas regionais e adaptar seu sistema de distribuição de acordo.
3. **Planejamento financeiro:** Em uma expansão acelerada, os recursos financeiros podem ser esticados além do limite. Mesmo que as novas unidades gerem receita, o custo de abrir muitas unidades ao mesmo tempo pode sobrecarregar o fluxo de caixa. A expansão sustentável permite que a empresa expanda de forma equilibrada, usando os lucros de uma unidade para financiar a abertura da próxima, em vez de comprometer todos os recursos de uma vez.
4. **Manutenção da cultura da marca:** Na pressa por expandir, muitas marcas perdem a essência e a consistência que construíram. Isso pode ocorrer quando não há tempo suficiente para treinar franqueados adequadamente ou para garantir que todos os processos estejam alinhados com os valores e a cultura da marca. A expansão sustentável permite que o franqueador dedique tempo para transmitir os valores da empresa e garantir que cada franqueado seja um embaixador da marca.

CASE DE INSUCESSO: EXPANSÃO ACELERADA SEM ESTRUTURA ADEQUADA

Quando falamos de franquias que expandiram de forma acelerada sem uma estrutura adequada, muitos desses casos estão ligados a ações judiciais e problemas que, em alguns cenários, acabam gerando até suspeitas de práticas similares a esquemas de pirâmide. Vamos explorar esse cenário, detalhando algumas das principais causas que levam a esses desfechos, correlacionando com a falta de estrutura adequada e as consequências jurídicas:

- **Expansão descontrolada e falta de suporte**

Um dos erros mais comuns que levam franquias ao insucesso é o crescimento descontrolado. A franquia se expande rapidamente, abrindo diversas unidades em um curto espaço de tempo, sem que o franqueador tenha a estrutura necessária para fornecer

suporte aos franqueados. Isso pode incluir desde a falta de treinamento adequado até a ausência de uma rede de fornecedores confiável e uma gestão centralizada capaz de atender às demandas das novas unidades.

Em muitos casos, a insatisfação dos franqueados que se sentem abandonados ou mal orientados gera disputas judiciais. Esses franqueados entram com ações contra o franqueador por não cumprir com as obrigações contratuais, como suporte técnico, marketing e assistência operacional. Quando o suporte falha, os franqueados ficam vulneráveis e as operações sofrem, resultando em fechamentos prematuros e prejuízos financeiros.

- **Práticas enganosas e concorrência desleal**

Outra questão que leva à judicialização é quando uma franquia utiliza práticas enganosas para atrair novos franqueados, prometendo retornos rápidos ou exagerando as projeções de lucro. A expansão acelerada pode mascarar falhas estruturais e operacionais que só são percebidas pelos franqueados após a assinatura do contrato.

Essas práticas podem ser classificadas como concorrência desleal ou publicidade enganosa, resultando em processos judiciais de franqueados contra a rede. Muitas vezes, o marketing exagerado ou falsas promessas são caracterizados como má-fé, levando a disputas judiciais sobre rescisão contratual e indenizações por danos financeiros e morais.

- **Correlação com Esquemas de Pirâmide**

A rápida expansão sem estrutura adequada pode se assemelhar a esquemas de pirâmide, especialmente quando a principal fonte de receita do franqueador passa a ser a venda de novas franquias, e não o sucesso operacional das unidades já abertas. Nessas situações, o franqueador pode estar mais interessado em lucrar com as taxas de adesão do que com a sustentabilidade de longo prazo da rede.

Um esquema de pirâmide tradicionalmente envolve a entrada de novos participantes (franqueados, nesse caso), cujas taxas pagam os retornos prometidos aos investidores iniciais (franqueados anteriores). Esse ciclo vicioso entra em colapso quando o crescimento estagna ou os novos franqueados percebem que a operação não é sustentável, gerando uma série de fechamentos e falências.

Quando isso acontece, os franqueados lesados podem entrar com ações judiciais por fraude, estelionato e práticas comerciais abusivas, além de tentar rescindir os contratos por vícios de consentimento.

- **Casos de Sucesso Relativos que Viram Ações Judiciais**

Muitas franquias que inicialmente crescem com sucesso acabam enfrentando problemas devido à falta de uma base operacional sólida para sustentar esse crescimento. Por exemplo, duas redes de lojas de alimentação de calzone se envolveram em uma disputa judicial por alegações de imitação de marca, identidade visual e estratégias de marketing.

Esse tipo de conflito é comum em franquias que expandem rapidamente sem assegurar que sua marca esteja protegida adequadamente, gerando concorrência desleal e conflitos legais relacionados à propriedade intelectual.

Quando a expansão acontece sem as devidas proteções legais e comerciais, o franqueador pode acabar em tribunais, não apenas por questões internas, mas também por disputas com concorrentes que se sintam lesados pela aproximação excessiva entre identidades e práticas de mercado.

Existem diversos exemplos de marcas que tentaram expandir rapidamente sem a estrutura necessária e enfrentaram grandes desafios. Um exemplo foi uma rede de sanduíches que cresceu rapidamente nos EUA, chegando a mais de 5.000 unidades em seu auge. No entanto, a marca enfrentou sérios problemas financeiros e logísticos que resultaram no fechamento de milhares de lojas.

Essa empresa não conseguiu oferecer suporte adequado aos franqueados, houve reclamações de altos custos de insumos e falta de suporte operacional. Além disso, a empresa abriu muitas lojas próximas umas das outras, saturando o mercado, o que levou a franqueados em dificuldades financeiras. Esse é um exemplo clássico de uma expansão acelerada que não foi apoiada por uma estrutura robusta, levando ao declínio da marca.

No início da febre de frozen yogurt no Brasil, uma determinada marca abriu inúmeras unidades em um curto período. A falta de suporte adequado aos franqueados, o elevado custo de operação e a rápida saturação do mercado levaram a um encolhimento acelerado da rede, que perdeu espaço para concorrentes que tinham uma operação mais estruturada.

O case das paletas mexicanas no Brasil exemplifica os perigos de uma expansão acelerada sem estrutura adequada. Após o sucesso inicial em 2014, com lojas lotadas e uma febre nacional, o mercado rapidamente se saturou devido à falta de diferenciação entre as marcas, preços elevados e à sazonalidade do produto. Muitas franquias abriram sem suporte suficiente dos franqueadores, levando a uma queda de demanda e prejuízos para franqueados, culminando no colapso de várias operações. O fenômeno das paletas mexicanas mostrou como a falta de planejamento pode transformar uma tendência promissora em um insucesso.

● CONSEQUÊNCIAS JURÍDICAS

As consequências jurídicas para franqueadores que expandem de forma acelerada, sem a devida estrutura, podem ser severas. Além das ações individuais movidas por franqueados, que podem buscar ressarcimento pelos prejuízos causados, em casos extremos, o franqueador pode enfrentar:

- Perda de credibilidade no mercado, o que reduz a capacidade de atrair novos franqueados.
- Suspensão da expansão por ordens judiciais.
- Rescisão contratual massiva de franqueados lesados.
- Processos criminais, caso se caracterize fraude ou estelionato no processo de venda das franquias.

CONCLUSÃO

Expandir uma franquia de forma acelerada, sem uma estrutura adequada, pode parecer, à primeira vista, um sinal de sucesso, mas os desdobramentos podem ser desastrosos. Muitos franqueadores acabam se envolvendo em processos judiciais por não conseguirem atender às demandas de seus franqueados ou por práticas enganosas que, em alguns casos, se assemelham a esquemas de pirâmide. Para evitar esses problemas, é crucial que o crescimento da rede seja sustentado por um suporte robusto, um planejamento sólido e práticas comerciais transparentes, com a devida proteção jurídica desde o início.

A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NA EXPANSÃO

Como mencionado anteriormente, a logística desempenha um papel vital em qualquer expansão de franquia. A capacidade de fornecer produtos de forma consistente e dentro dos prazos é essencial para manter a qualidade e a satisfação dos clientes e franqueados. A expansão sustentável permite que a marca construa uma infraestrutura logística sólida, estabelecendo centros de distribuição, parcerias com fornecedores regionais e redes de transporte eficientes, para evitar falhas no fornecimento.

Sem uma base logística bem planejada, a expansão para outros estados ou regiões pode resultar em rupturas de estoque, aumento de custos operacionais e insatisfação dos franqueados, que podem enfrentar dificuldades para receber os produtos ou insumos necessários para operar suas unidades.

CONCLUSÃO

Uma expansão sustentável pode parecer mais lenta em termos de resultados imediatos, mas, a longo prazo, ela garante um crescimento estável e estruturado. Ela reduz os riscos de problemas logísticos, financeiros e de suporte, ao mesmo tempo que permite que a marca mantenha seu padrão de qualidade e fortaleça sua presença no mercado de forma mais sólida e eficiente.



Figura 2

COMO EXPANDIR DE FORMA SUSTENTÁVEL?

Para expandir uma marca de forma sustentável, é essencial que o processo envolva um planejamento cuidadoso e estratégico que passe por cinco áreas fundamentais do varejo: financeiro, jurídico, operacional, comercial e marketing. Vou detalhar cada uma dessas áreas e o que deve ser feito para garantir uma expansão bem-sucedida e equilibrada.

- **Financeiro**

O que fazer:

- **Modelo financeiro robusto:** O ponto de partida para qualquer expansão sustentável é ter um modelo financeiro sólido. Isso inclui definir claramente os custos envolvidos na operação de cada unidade, tanto para o franqueador quanto para os franqueados.
- **Taxa de franquia e royalties:** É necessário garantir que as taxas cobradas (taxa de franquia e royalties) estejam em um nível que permita retorno financeiro tanto para a marca quanto para os franqueados. Elas devem ser suficientes para cobrir os custos operacionais, manter os padrões de qualidade, reinvestir no crescimento da rede e ainda gerar lucro.
- **Controle de custos e margens operacionais:** O franqueador deve oferecer suporte aos franqueados no que diz respeito ao controle de custos e às margens de lucro. Isso inclui orientação sobre otimização de processos e eficiência financeira para garantir que as operações sejam rentáveis e escaláveis.

- **Planejamento financeiro de longo prazo:** Além disso, deve haver um planejamento financeiro para sustentar o crescimento da rede sem comprometer a liquidez da empresa, prevendo a necessidade de capital para suportar novas aberturas.
- **Jurídico**
 - **O que fazer:**
 - **Contratos padronizados:** A expansão sustentável exige a criação de contratos de franquia claros, detalhados e juridicamente seguros, que protejam tanto o franqueador quanto os franqueados. Os contratos devem especificar os direitos e responsabilidades de cada parte, incluindo royalties, taxas e prazos de vigência do contrato.
 - **Exclusividade territorial:** Definir corretamente os territórios de atuação para evitar que as franquias concorram entre si. Isso protege o franqueado e ajuda a manter uma distribuição equilibrada no mercado.
 - **Direitos de uso de marca:** Os contratos devem garantir que o franqueado tenha direito ao uso da marca, mas dentro dos padrões estabelecidos. Isso previne abusos ou mau uso da marca, garantindo a consistência e qualidade.
 - **Padrões operacionais claros:** Todas as normas de operação, incluindo procedimentos, manuais e padrões de qualidade, devem ser claramente detalhadas nos contratos, para que não haja ambiguidades ou discrepâncias no cumprimento dessas regras.

3. OPERACIONAL

O que fazer:

- **Padronização de processos:** Para garantir que todas as unidades mantenham a qualidade e a eficiência, os processos operacionais devem ser totalmente padronizados e documentados. Isso inclui desde o atendimento ao cliente até a gestão de estoque e a produção dos produtos.
- **Manuais operacionais:** A marca deve desenvolver manuais detalhados que abranjam todas as áreas da operação, desde o gerenciamento do ponto de venda até o uso de sistemas e ferramentas de gestão.
- **Treinamento contínuo:** Para assegurar que o padrão de qualidade seja mantido em todas as unidades, é essencial oferecer treinamentos regulares aos franqueados e seus colaboradores. Isso contribui para manter a equipe atualizada quanto aos processos e práticas da marca.
- **Tecnologia e ferramentas de gestão:** A operação deve ser apoiada por tecnologias que facilitem o controle e a administração do negócio, como sistemas de gestão de pedidos, estoques e finanças, integrando todas as unidades e permitindo uma visão clara do desempenho de cada uma.

4. COMERCIAL

O que fazer:

- **Rede de fornecedores:** É importante construir uma rede confiável de fornecedores para garantir a consistência na qualidade dos produtos oferecidos. Isso é ainda mais crucial para redes que dependem de insumos específicos. Manter acordos comerciais com fornecedores-chave pode assegurar preços competitivos e regularidade no fornecimento.
- **Parcerias estratégicas:** Além dos fornecedores, é essencial estabelecer parcerias comerciais que contribuam para o crescimento da marca, como acordos com distribuidores ou outros parceiros de negócios que facilitem a entrada em novos mercados.
- **Estratégias de vendas e marketing local:** Cada unidade deve ter uma estratégia comercial adaptada ao mercado local, mas alinhada às diretrizes da marca. Isso garante que as unidades gerem receita de forma consistente e previsível, respeitando as particularidades regionais.
- **Estudo de mercado:** Antes de abrir novas unidades, é fundamental realizar um estudo de mercado para compreender a demanda, a concorrência e as características do público-alvo em cada nova localização.

5. MARKETING

O que fazer:

- **Identidade de marca:** A comunicação deve ser uniforme e refletir os valores e a proposta da marca em todas as unidades. Isso envolve o uso de uma identidade visual consistente, com cores, logotipos e fontes padronizadas, garantindo reconhecimento imediato.
- **Posicionamento e tom de voz:** O tom de voz da marca deve ser consistente em todas as interações, seja nas redes sociais, nos materiais publicitários ou no atendimento ao cliente. Um posicionamento claro e um *storytelling* que reflita os valores e a missão da marca ajudam a criar conexão com o público.
- **Suporte ao marketing local:** As franquias devem receber suporte no que se refere às campanhas de marketing local. O franqueador deve fornecer materiais e diretrizes para garantir que essas campanhas estejam alinhadas com as diretrizes nacionais da marca.
- **Estratégia de marketing digital:** Atualmente, o marketing digital é essencial para o sucesso de qualquer marca. É importante garantir que cada unidade franqueada esteja bem posicionada nos canais digitais, desde o site da empresa até as

redes sociais, com campanhas publicitárias que promovam as novas unidades e atraiam clientes locais.

A IMPORTÂNCIA DE ALINHAR ESSAS ÁREAS

O alinhamento das cinco áreas fundamentais – financeiro, jurídico, operacional, comercial e marketing – garante que a expansão ocorra de forma equilibrada, com cada nova unidade recebendo suporte adequado e operando dentro de padrões estabelecidos. Sem esse alinhamento, é provável que a expansão enfrente dificuldades, como problemas financeiros, inconsistência na operação, desafios jurídicos e falhas na gestão comercial e de marketing.

Essa abordagem integrada e sustentável permite que a marca cresça de forma sólida, minimizando riscos e aumentando as chances de sucesso a longo prazo.

GESTÃO E GOVERNANÇA EM FRANQUIAS: CONTEXTO HISTÓRICO E IMPACTOS

Gestão e governança corporativa são práticas essenciais para o sucesso de qualquer organização, especialmente no modelo de franquias. Essas práticas possuem raízes históricas profundas, que remontam ao início da Revolução Industrial e ao desenvolvimento de teorias de gestão voltadas à otimização da produtividade e da eficiência.

À medida que as empresas cresceram em complexidade, surgiu também a necessidade de criar mecanismos de governança que garantissem a tomada de decisões alinhadas aos interesses de todos os envolvidos – os chamados *stakeholders*.

No franchising, essas duas áreas se complementam para assegurar que a expansão da rede ocorra de maneira estruturada, transparente e ética, protegendo os interesses de franqueadores, franqueados e consumidores.

ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

A gestão, como disciplina, começou a se desenvolver no início do século XX com teóricos como Frederick Taylor, com sua Administração Científica, e Henri Fayol, que identificou as funções administrativas básicas – planejar, organizar, coordenar e controlar. O foco inicial era aumentar a eficiência da produção e criar processos operacionais mais claros. Com o tempo, essas ideias evoluíram para abranger não apenas a produção, mas também as áreas de vendas, finanças, marketing e gestão de pessoas.

No contexto de franquias, a gestão concentra-se na administração operacional do dia a dia da rede, incluindo:

- **Implementação de processos:** Definir e padronizar processos para garantir a uniformidade da operação em todas as unidades.
- **Monitoramento de resultados:** Acompanhar KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho), como vendas, lucro, satisfação dos franqueados e performance operacional.
- **Suporte aos franqueados:** Garantir que os franqueados tenham as ferramentas e o treinamento necessários para manter o padrão de qualidade da marca.

ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

A governança corporativa surgiu mais recentemente como resposta à necessidade de proteger os interesses de acionistas e outros *stakeholders* em empresas que se tornaram grandes e complexas. Nos anos 1980, as práticas de governança começaram a ser formalizadas com a criação de códigos e diretrizes, como o Código de Melhores Práticas do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

Governança, em sua essência, refere-se à criação de um sistema de regras, práticas e processos pelos quais uma empresa é dirigida e controlada. No modelo de franquias, isso significa garantir que a rede se expanda de forma ética, transparente e responsável.

ÁREAS IMPACTADAS PELA GESTÃO E GOVERNANÇA

A aplicação adequada de gestão e governança afeta não apenas os funcionários de uma franquia, mas todos os *stakeholders*, como franqueados, fornecedores, clientes e acionistas. Alguns dos impactos observados incluem:

- **Melhoria na eficiência operacional:** Com práticas de gestão claras e bem implementadas, as franquias conseguem operar com maior eficiência, reduzindo custos, otimizando processos e elevando a qualidade dos produtos e serviços.
- **Aumento na satisfação dos franqueados:** Franqueados que recebem suporte eficiente e mantêm uma relação transparente com o franqueador tendem a estar mais satisfeitos, o que contribui para o sucesso de toda a rede.
- **Proteção contra riscos financeiros:** A governança estabelece mecanismos para identificar e mitigar riscos financeiros e operacionais, auxiliando a rede a manter sua sustentabilidade a longo prazo.
- **Confiança no mercado:** Empresas que adotam boas práticas de governança tendem a ter uma reputação mais sólida no mercado, o que atrai mais clientes, franqueados e investidores.

Dados de estudos sobre empresas que adotam boas práticas de governança indicam que elas tendem a apresentar desempenho financeiro superior e maior resiliência em

tempos de crise. Segundo o IBGC, organizações com governança sólida apresentam níveis mais elevados de satisfação dos *stakeholders* e menor risco de enfrentarem escândalos financeiros ou operacionais.

GESTÃO EM FRANQUIAS

Gestão refere-se à administração diária das operações da rede de franquias. Após a formação da marca, é essencial implementar uma estrutura de gestão capaz de:

4. **Manter os padrões operacionais:** O sucesso da franquia depende da consistência entre as unidades. A gestão deve garantir que os processos definidos na formação sejam seguidos por todas as unidades franqueadas.
5. **Suportar o crescimento contínuo:** A rede deve crescer de forma ordenada, assegurando que cada nova unidade receba o suporte necessário para operar com eficiência.
- **Monitorar a performance:** A gestão deve utilizar ferramentas de acompanhamento, como sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*), que permitem um controle centralizado dos resultados de cada unidade. Isso facilita a identificação de problemas e oportunidades de melhoria.

Além disso, a gestão de pessoas também é uma área crítica, que envolve não apenas os funcionários da franqueadora, mas também os franqueados e suas equipes. Criar uma cultura de aprendizado contínuo, motivação e incentivo à excelência impacta diretamente na qualidade e na percepção da marca pelo mercado.

GOVERNANÇA EM FRANQUIAS

Governança corporativa em uma rede de franquias diz respeito à forma como as decisões estratégicas são tomadas e implementadas, assegurando que a marca cresça de maneira responsável e transparente. Algumas das principais funções da governança incluem:

- **Definição de diretrizes e controles:** A governança estabelece políticas claras para a tomada de decisões e para o crescimento da rede, assegurando que a expansão ocorra de forma ordenada e ética.
- **Alinhamento com os valores da marca:** A governança é essencial para garantir que todas as decisões estratégicas estejam em sintonia com os valores fundamentais da marca, protegendo sua reputação.
- **Equilíbrio entre os interesses dos stakeholders:** A governança garante que os interesses de franqueadores, franqueados, consumidores e investidores estejam balanceados, evitando conflitos e práticas abusivas.

IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA NA EXPANSÃO

A ausência de uma boa governança pode levar a problemas graves, como:

- **Franqueados insatisfeitos:** A falta de transparência e suporte pode causar descontentamento e comprometer a qualidade das operações.
- **Problemas financeiros e éticos:** Sem diretrizes claras, podem surgir questões como má administração de recursos, ausência de controle sobre *royalties* e práticas operacionais inadequadas, que afetam negativamente toda a rede.
- **Perda de credibilidade:** Redes que não contam com uma governança estruturada podem perder a confiança de investidores e clientes, prejudicando sua expansão e longevidade.

Governança é, portanto, essencial para garantir que o crescimento da franquia ocorra de forma ordenada, mantendo a integridade e a qualidade da marca à medida que se expande. Isso assegura que, independentemente do número de unidades, a empresa permaneça fiel aos seus valores e ofereça uma experiência consistente e de qualidade aos clientes.

CONCLUSÃO: A INTEGRAÇÃO DE GESTÃO E GOVERNANÇA

Após a formatação da marca, estabelecer uma área de gestão e governança é fundamental para sustentar o crescimento a longo prazo. A gestão assegura o funcionamento eficaz das operações diárias, mantendo padrões operacionais e apoiando a expansão, enquanto a governança fornece a estrutura necessária para que esse crescimento ocorra de maneira ética, transparente e alinhada aos valores da empresa.

Com essas práticas bem implementadas, a expansão da marca ocorre de forma sustentável, protegendo todos os *stakeholders* e assegurando o sucesso contínuo da rede de franquias.

Lei de Franquias

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei disciplina o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento.

§ 1º Para os fins da autorização referida no **caput**, o franqueador deve ser titular ou requerente de direitos sobre as marcas e outros objetos de propriedade intelectual negociados no âmbito do contrato de franquia, ou estar expressamente autorizado pelo titular.

§ 2º A franquia pode ser adotada por empresa privada, empresa estatal ou entidade sem fins lucrativos, independentemente do segmento em que desenvolva as atividades.

Art. 2º Para a implantação da franquia, o franqueador deverá fornecer ao interessado Circular de Oferta de Franquia, escrita em língua portuguesa, de forma objetiva e acessível, contendo obrigatoriamente:

I - histórico resumido do negócio franqueado;

II - qualificação completa do franqueador e das empresas a que esteja ligado, identificando-as com os respectivos números de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);

III - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora, relativos aos 2 (dois) últimos exercícios;

IV - indicação das ações judiciais relativas à franquia que questionem o sistema ou que possam comprometer a operação da franquia no País, nas quais sejam parte o franqueador, as empresas controladoras, o subfranqueador e os titulares de marcas e demais direitos de propriedade intelectual;

V - descrição detalhada da franquia e descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

VI - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VII - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VIII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, à implantação e à entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia;

c) valor estimado das instalações, dos equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

IX - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que elas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca, de outros objetos de propriedade intelectual do franqueador ou sobre os quais este detém direitos ou, ainda, pelos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado;

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo;

X - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados ou subfranqueadores da rede e, também, dos que se desligaram nos últimos 24 (vinte quatro) meses, com os respectivos nomes, endereços e telefones;

XI - informações relativas à política de atuação territorial, devendo ser especificado:

a) se é garantida ao franqueado a exclusividade ou a preferência sobre determinado território de atuação e, neste caso, sob que condições;

b) se há possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

c) se há e quais são as regras de concorrência territorial entre unidades próprias e franqueadas;

XII - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, incluindo relação completa desses fornecedores;

XIII - indicação do que é oferecido ao franqueado pelo franqueador e em quais condições, no que se refere a:

a) suporte;

b) supervisão de rede;

c) serviços;

d) incorporação de inovações tecnológicas às franquias;

e) treinamento do franqueado e de seus funcionários, especificando duração, conteúdo e custos;

f) manuais de franquia;

g) auxílio na análise e na escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

h) leiaute e padrões arquitetônicos das instalações do franqueado, incluindo arranjo físico de equipamentos e instrumentos, memorial descritivo, composição e croqui;

XIV - informações sobre a situação da marca franqueada e outros direitos de propriedade intelectual relacionados à franquia, cujo uso será autorizado em contrato pelo franqueador, incluindo a caracterização completa, com o número do registro

ou do pedido protocolizado, com a classe e subclasse, nos órgãos competentes, e, no caso de cultivares, informações sobre a situação perante o Serviço Nacional de Proteção de Cultivares (SNPC);

XV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) **know-how** da tecnologia de produto, de processo ou de gestão, informações confidenciais e segredos de indústria, comércio, finanças e negócios a que venha a ter acesso em função da franquia;

b) implantação de atividade concorrente à da franquia;

XVI - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos, condições e prazos de validade;

XVII - indicação da existência ou não de regras de transferência ou sucessão e, caso positivo, quais são elas;

XVIII - indicação das situações em que são aplicadas penalidades, multas ou indenizações e dos respectivos valores, estabelecidos no contrato de franquia;

XIX - informações sobre a existência de cotas mínimas de compra pelo franqueado junto ao franqueador, ou a terceiros por este designados, e sobre a possibilidade e as condições para a recusa dos produtos ou serviços exigidos pelo franqueador;

XX - indicação de existência de conselho ou associação de franqueados, com as atribuições, os poderes e os mecanismos de representação perante o franqueador, e detalhamento das competências para gestão e fiscalização da aplicação dos recursos de fundos existentes;

XXI - indicação das regras de limitação à concorrência entre o franqueador e os franqueados, e entre os franqueados, durante a vigência do contrato de franquia, e detalhamento da abrangência territorial, do prazo de vigência da restrição e das penalidades em caso de descumprimento;

XXII - especificação precisa do prazo contratual e das condições de renovação, se houver;

XXIII - local, dia e hora para recebimento da documentação proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, quando se tratar de órgão ou entidade pública.

§ 1º A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado, no mínimo, 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou, ainda, do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou a pessoa ligada a este, salvo no caso de licitação ou pré-qualificação promovida por órgão ou entidade pública, caso em que a Circular de Oferta de Franquia será divulgada logo no início do processo de seleção.

§ 2º Na hipótese de não cumprimento do disposto no § 1º, o franqueado poderá arguir anulabilidade ou nulidade, conforme o caso, e exigir a devolução de todas e quaisquer quantias já pagas ao franqueador, ou a terceiros por este indicados, a título de filiação ou de **royalties**, corrigidas monetariamente.

Art. 3º Nos casos em que o franqueador subloque ao franqueado o ponto comercial onde se acha instalada a franquia, qualquer uma das partes terá legitimidade para propor a renovação do contrato de locação do imóvel, vedada a exclusão de qualquer uma delas do contrato de locação e de sublocação por ocasião da sua renovação ou prorrogação, salvo nos casos de inadimplência dos respectivos contratos ou do contrato de franquia.

Parágrafo único. O valor do aluguel a ser pago pelo franqueado ao franqueador, nas sublocações de que trata o **caput**, poderá ser superior ao valor que o franqueador paga ao proprietário do imóvel na locação originária do ponto comercial, desde que:

I - essa possibilidade esteja expressa e clara na Circular de Oferta de Franquia e no contrato; e

II - o valor pago a maior ao franqueador na sublocação não implique excessiva onerosidade ao franqueado, garantida a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro da sublocação na vigência do contrato de franquia.

Art. 4º Aplica-se ao franqueador que omitir informações exigidas por lei ou veicular informações falsas na Circular de Oferta de Franquia a sanção prevista no § 2º do art. 2º desta Lei, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 5º Para os fins desta Lei, as disposições referentes ao franqueador ou ao franqueado aplicam-se, no que couber, ao subfranqueador e ao subfranqueado, respectivamente.

Art. 6º (VETADO).

Art. 7º Os contratos de franquia obedecerão às seguintes condições:

I - os que produzirem efeitos exclusivamente no território nacional serão escritos em língua portuguesa e regidos pela legislação brasileira;

II - os contratos de franquia internacional serão escritos originalmente em língua portuguesa ou terão tradução certificada para a língua portuguesa custeada pelo franqueador, e os contratantes poderão optar, no contrato, pelo foro de um de seus países de domicílio.

§ 1º As partes poderão eleger juízo arbitral para solução de controvérsias relacionadas ao contrato de franquia.

§ 2º Para os fins desta Lei, entende-se como contrato internacional de franquia aquele que, pelos atos concernentes à sua conclusão ou execução, à situação das partes quanto a nacionalidade ou domicílio, ou à localização de seu objeto, tem liames com mais de um sistema jurídico.

§ 3º Caso expresse o foro de opção no contrato internacional de franquia, as partes deverão constituir e manter representante legal ou procurador devidamente qualificado e domiciliado no país do foro definido, com poderes para representá-las administrativa e judicialmente, inclusive para receber citações.

Art. 8º A aplicação desta Lei observará o disposto na legislação de propriedade intelectual vigente no País.

Art. 9º Revoga-se a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia).

Art. 10. Esta Lei entra em vigor após decorridos 90 (noventa) dias de sua publicação oficial.

Brasília, 26 de dezembro de 2019; 198º da Independência e 131º da República.

JAIR MESSIAS BOLSONARO

Paulo Guedes

Varejo: consumo, bem-estar e reputação

Fábio Gomes

REPUTAÇÃO: A REGÊNCIA DOS RESULTADOS EMPRESARIAIS

INTRODUÇÃO: A BUSCA POR RESULTADOS E A REAL FONTE DE SATISFAÇÃO

“Quem casa quer casa!” – ditado popular que indica objetivos diretos associados a uma ação. Parafraseando o provérbio, podemos afirmar: quem empreende quer resultados! A instância final dos resultados empresariais é o lucro. Visões, missões e valores elencam outros possíveis objetivos. Os mercados também impõem variadas metas a serem alcançadas para que um empreendimento empresarial se enquadre em padrões normativos de determinado contexto deliberativo – ISOs, ESG’s, premiações, chancelas.

Quem empreende quer resultados: lucro! Muitos dos objetivos normatizados, padronizados pela experiência, ensinados por escolas de negócios e prescritos por consultorias de altíssimo nível, se apresentam como modelos para alcançar o lucro. Dentre as muitas opções de caminhos, modelagens e estratégias, a relação com os públicos tem lugar cativo: são eles que trazem os principais resultados. Os atributos que determinam a boa gestão – entre eles finanças, P&D, marketing, logística, estratégia e estrutura – são ferramentas da relação do empreendimento com seus públicos. Quem empreende quer resultados e precisa de uma boa relação com os públicos.

As modelagens e metodologias são múltiplas para cada atributo que rege as atividades empresariais em busca de resultados. Se pensarmos apenas no campo da estratégia, as escolas normativas são variadas e potentes. Henry Mintzberg, em *Safari de Estratégia*, lista dez escolas com diferentes perspectivas de condução de empresas. No campo do marketing, a multiplicidade de elementos foi traduzida por Paul W. Farris (entre outros) na obra *Métricas de Marketing*. Os autores listaram mais de uma centena de indicadores para quem deseja monitorar os aspectos que regem os resultados.

Para além do pragmatismo lucrativo, multiplicam-se os atributos indiretos – utilizados como modelos para alcançar mais resultados. Ainda que se apresentem com aparência altruísta, tais práticas seguem compondo estratégias em busca de desempenho superior. Por mais altruístas que possam parecer os CEO’s e diretores, a tutela de conselheiros, *stakeholders* e acionistas se impõe. Paul Polman, juntamente com Andrew

Winston, defende, na obra *Impacto Positivo*, que empresas podem prosperar dando mais do que tiram. A prosperidade – o lucro – pode ser alcançada com altruísmo, celebrada conforme as intenções por trás das ações.

A MULTIPLICIDADE DE INDICADORES

Multiplicam-se os indicadores. A demanda por referências está em alta – informações que auxiliem a tomada de decisão sob a ótica da maximização de resultados. Relatórios contendo apenas os resultados financeiros finais podem não ser suficientes. Análises podem – e devem – ir além, com modelagens estatísticas que expliquem os resultados e apontem estratégias eficazes. A cadeia de indicadores é ampla, com métodos validados e amplamente debatidos. A departamentalização institucional busca aplicar olhares especializados em setores que contribuem para a jornada e impactam diretamente os resultados.

Com o advento da tecnologia, em meio à revolução ininterrupta de nossos tempos, os que se maravilharam com a digitalização agora se assombram com as ofertas e promessas da inteligência artificial. Além de transformar funções e ambientes de trabalho, os indicadores são acessados com uma facilidade nunca antes vista.

Os indicadores podem ser segmentados em diversas categorias e setores de uma empresa – desde os que mensuram resultados de vendas até os que apontam os financeiros. Da precificação aos efeitos das promoções. Dos *surveys* aos relatórios de presença digital. Ao final, analistas dedicam seus dias a investigar correlações entre os diversos indicadores e os resultados gerais da empresa.

Em última instância, o elemento central dos indicadores é o consumidor – que rege os resultados por meio de suas decisões. Tudo o que se produz, toda a estratégia de mercado, todo investimento em alcance comunicacional, toda estrutura de P&D, todo cálculo de precificação: tudo converge para um único propósito – convencer parte do universo de consumidores.

Nesse sentido, justificam-se os olhares atentos aos indicadores que expressam a reação dos consumidores. E são muitas as possibilidades de análise: Net Promoter Score, Participação de Mercado, Consciência de Propaganda, Intenção de Compra, Índice de Intensidade de Consumo, entre outros.

Diante de todo esse ferramental, o gestor se vê à frente de um grande “painel de bordo”: ponteiros, luzes, dígitos, gráficos – todos indicando o desempenho dos atributos que compõem a grande meta empresarial. Esses índices são movimentados por ações da empresa (gestos e verbos), dos concorrentes, dos mercados, do ambiente econômico, da relação com fornecedores, de custos de insumos, dos impactos diretos e indiretos do *supply chain*, etc. Ufa!

Como se não bastasse, para as instituições regidas por acionistas ávidos por resultados (por vezes influenciados por movimentos de manada), as análises fundamentalistas

e técnicas despertam muitos humores: das apreensões causadas por gráficos aos mais diversos tipos de informação que possam antecipar a “véspera ideal” para decisões relacionadas às ações.

Diante dos gestores está um universo de indicadores e pressões – que desafiam seus sentidos e os impulsionam à ação.

O CONSUMIDOR É QUEM MOVE OS PONTEIROS

Cada um desses indicadores e pressões é influenciado pelas decisões de compra do consumidor final. O consumidor é o grande regente! Seja na era do mercado de massa – que predominou na segunda metade do século passado – ou no mercado de nicho (*cauda longa*), proposto por Chris Anderson, é o consumidor quem movimenta os ponteiros do painel de bordo do gestor.

Apesar das inúmeras evidências do protagonismo do consumidor, a cultura empresarial do “grande herói” ainda insiste em mostrar suas garras – mesmo quando já se reconhece que não é a força do gestor que move os “ponteiros”. Trata-se de uma perspectiva neoliberal que mitifica o líder solitário como vencedor absoluto. Muitas escolas de estratégia continuam a celebrar as “cartas na manga” do gestor-herói. A Escola do *Design*, cuja figura de destaque é Kenneth Richmond Andrews, valoriza os poderes do executivo principal como vantagem competitiva central. Da mesma forma, a Escola *Empreendedora*, representada pelo celebrado pensador organizacional Joseph Alois Schumpeter, aponta o líder como figura protagonista.

Não estamos demonizando essas ideias, caro leitor. Destacamos apenas correntes de pensamento que atribuem às figuras humanas a responsabilidade principal pelo sucesso (ou fracasso) das organizações. E não temos dúvidas de que um bom líder faz toda a diferença nos resultados. Nosso objetivo é ressaltar, nesta reflexão, o protagonismo do consumidor, que será aprofundado no próximo item.

Antes, porém, permita-nos salientar o que consideramos ser a falsa consciência do protagonismo do consumidor.

Uma importante citação de Philip Kotler sustenta nosso argumento:

“Os clientes não são mais receptores passivos de ações de segmentação, direcionamento e posicionamento de uma empresa.” (Kotler, 2017, p. 35).

Seja pela força do “líder-herói” ou pelas estratégias dos “hipnotizadores da consciência mercadológica”, tais práticas não passam de modelagens baseadas em tentativa e erro quando não estão fundamentadas em informações concretas sobre as reações dos consumidores.

Manda quem pode – e quem tem juízo, obedece aos consumidores.

A falsa consciência do protagonismo do consumidor se baseia na ideia de que os métodos de manipulação têm poder hegemônico. Em outras palavras, mesmo que se

reconheça que o consumo movimenta os ponteiros dos resultados empresariais, ainda há uma resistência em assumir isso como protagonismo do consumidor.

Nessa perspectiva equivocada, prevalecem estratégias comunicacionais monológicas, que propagam uma espécie de hipnose coletiva por meio de artimanhas publicitárias. Trata-se da visão de um consumidor que não reage, que decide sua compra apenas pela força do argumento de um vendedor – um consumidor determinado por comandos, e não por sua própria vontade ou percepção.

COMUNICAÇÃO SEM ARTIMANHAS: RELAÇÃO DIALÓGICA ENTRE EMPRESA E CONSUMIDOR

A perspectiva de um consumidor que não reage, movido compulsoriamente por uma força manipuladora que faz os ponteiros se moverem, embora pareça estranha nesses termos, é bastante comum nos trabalhos de comunicação corporativa. O campo da Comunicação, a duras penas, ainda luta por seu reconhecimento enquanto ciência – enfrentando uma batalha semelhante à vivida pelas Ciências Sociais ao longo de décadas.

Enquanto campo científico, a Comunicação é sustentada por saberes interdisciplinares, como Filosofia, Linguística, Sociologia, Psicologia e Sociologia Aplicada. No meio acadêmico, as escolas de Comunicação de maior destaque no mundo têm origens variadas. As escolas europeias – especialmente a francesa e a alemã (Escola de Frankfurt) – são fortemente influenciadas por abordagens marxistas. De forma geral, essas linhas teóricas denunciam os efeitos da comunicação como instrumento de manipulação das consciências. Já a escola inglesa se desenvolveu a partir dos estudos culturais no campo da comunicação. No Brasil, o academicismo comunicacional tem forte influência francesa, sobretudo de Michel Foucault. Essas abordagens costumam soar disfóricas ao ambiente empresarial – especialmente para os que desejam refletir sobre formas mais abertas de interação com os consumidores.

As iniciativas norte-americanas do pós-guerra voltadas ao estudo da Administração – campo das Ciências Sociais Aplicadas – proporcionaram um ambiente fértil para diversas áreas que alicerçam a gestão moderna. Entre elas, destacam-se os estudos da comunicação (como instrumento da ação empresarial e política) e as metodologias de pesquisa mercadológica e eleitoral.

Diferentemente das escolas europeias, que concebiam a comunicação como arma de opressão nas lutas de classe, os norte-americanos se interessaram pela gênese da comunicação de massa. Enquanto pensadores europeus como Gabriel Tarde, Gustave Le Bon, Adorno, Horkheimer e Freud, entre outros, tratavam as massas como multidões acríticas, a Escola Sociológica de Chicago propunha uma visão alternativa, que valorizava a autonomia do sujeito na apreensão da realidade e na tomada de decisão.

É a partir dessa última escola que sustentamos as proposições e críticas apresentadas neste artigo. Nessa perspectiva, compreendemos o consumidor como alguém não

dominado por dogmas preexistentes – alguém que afirma e reafirma suas impressões por meio das interações cotidianas e que projeta suas intenções futuras com base nessas vivências. Trata-se de um consumidor potencialmente livre das artimanhas manipuladoras, cada vez mais munido de informações sobre o quê, de quem e como comprar.

Esperamos sinceramente que você, caro leitor, não se canse diante da diversidade de temas que precisamos percorrer. Afinal, resultado empresarial é coisa séria – e alcançá-lo está longe de ser simples. Você certamente já se deparou com estatísticas sobre empresas que encerram suas atividades por não atingirem os resultados esperados. Essa é uma preocupação constante entre empreendedores e tomadores de decisão.

Mas não é apenas da contribuição acadêmica que vivem as decisões no mundo dos negócios. Diante do desafio de promover resultados, está a relação com os consumidores – os verdadeiros agentes que movem os ponteiros! Para cada desafio empresarial, há uma infinidade de soluções oferecidas no mercado. Mas, na relação com os consumidores, as soluções se apresentam de forma mais subjetiva.

É nesse campo que surgem as promessas daqueles que afirmam “trazer o consumidor em até três dias” – ofertas que batem à porta dos decisores diariamente. A publicidade mágica, que promete alterações substanciais nos “ponteiros” e resultados retumbantes, mais desinforma do que contribui.

Há um certo saudosismo por parte de alguns profissionais de agências de publicidade em relação ao ambiente consagrado da Madison Avenue, em Manhattan, Nova York – a célebre rua das agências de publicidade. Naquela época, essas agências participaram do surgimento dos sistemas televisivos, e os empresários acreditavam firmemente que tudo o que aparecesse na tela, convencia. E, se convencia, mexia nos ponteiros.

Muito mudou na comunicação – e nas formas de comunicar – desde então. No entanto, muitos vícios da publicidade mágica permanecem firmes e fortes, sinal de que ainda há demanda por artimanhas.

Nos últimos anos, as maiores empresas mundiais de consultoria – as Big Four – reagiram fortemente no campo da comunicação. O raciocínio do segmento foi o seguinte:

- Quem entende de marketing somos nós;
- Apenas uma pequena parte do marketing está nas mãos das agências de publicidade;
- As agências operam com níveis de subjetividade superlativos;
- Faltam ações de comunicação associadas a resultados concretos;
- Vamos para o jogo – temos chance de protagonismo!

Essa decisão foi reforçada pelo surgimento das agências digitais e pela ampliação do ecossistema da comunicação digital. As ofertas de serviços em comunicação estão em constante transformação. Até mesmo as agências tradicionais começaram a abandonar alguns de seus antigos vícios.

Para mexer os ponteiros, precisamos do consumidor! Não sob a ótica do consumidor-marionete, mas do consumidor envolvido em um processo comunicacional dialógico. De um lado, ele é escutado pelas ouvidorias, pelas manifestações espontâneas nas redes sociotécnicas e pelas pesquisas de mercado. De outro, recebe ações de comunicação que consideram suas reações e experiências.

A comunicação dialógica é, hoje, a mais promissora para a promoção de resultados. Mas, afinal, o que faz o consumidor mexer os ponteiros?

A reputação empresarial e sua gestão.

É neste ponto que chegamos ao cerne do presente artigo, que desenvolveremos a seguir.

REPUTAÇÃO: UM CONCEITO

Foi nas águas da Escola Sociológica de Chicago que buscamos os axiomas filosóficos que sustentam nossa proposição sobre reputação. O propósito deste texto não é acadêmico, portanto, não cansaremos você com uma exposição teórica. No entanto, indicamos nossa produção listada na bibliografia ao final do artigo para o caso de interesse em conhecer melhor nossas ideias – Gomes, F. S. (2022); (2023-a); (2023-b).

De forma geral, defendemos a ideia de que a reputação é uma construção social. Trata-se de uma construção pois não está edificada previamente como um dogma; social, pois é construída pelas pessoas. Portanto, não se trata de uma imposição de quem quer que seja. Assim, a reputação:

- não é um dogma herdado compulsoriamente pelo consumidor;
- é construída nas relações cotidianas, com interações sociais; e
- auxilia nas decisões futuras sobre alguém ou algo.

Deixamos aqui as pistas acadêmicas gerais de nossa proposição para argumentar, de forma mais prática, o conceito de reputação nos processos de busca de resultados e nas alterações dos ponteiros.

Nessa perspectiva, buscamos a conceituação de reputação a partir da etimologia do termo: significa a reflexão de alguém sobre algo. Para o tema do presente artigo, a reflexão de alguém sobre um produto ou serviço, sobre uma empresa. Nesse sentido, podemos afirmar, como ponto de partida, que a reputação não é uma posse. Não é da empresa, é sobre a empresa. Trata-se de uma construção coletiva por aqueles que experimentaram uma relação com a empresa, sobre a qual uma reputação foi atribuída socialmente.

A reputação sobre a empresa é responsável pelas possíveis oscilações dos ponteiros, gráficos e dígitos que indicam resultados. Estamos afirmando, em algumas linhas, que é o consumidor quem mexe os ponteiros! Isso, obviamente, ocorre com a participação de muitos consumidores, pois a decisão isolada de um único consumidor tem poder limitado para alterar qualquer indicador.

Assim, afirmamos que a construção coletiva (de um conjunto de consumidores) da reputação sobre uma empresa, por se tratar de um fenômeno social, tem o poder de impactar os ponteiros.

A construção social da reputação, em nossa abordagem, é denominada “reputação em dois estágios”. No primeiro estágio ocorre a idealização. Nessa etapa, os consumidores – em grupos sociais distintos, em segmentos característicos, em *clusters* (regionais, renda, idade etc.) – idealizam como algo deve ser: uma empresa de determinado segmento, produto ou serviço.

A idealização é fruto do contraste entre ofertas e expectativas. Observe o seguinte exemplo: para um homem de 30 anos da classe social C, quais seriam as características de um sabonete ideal? Agora imagine as características para outros públicos possíveis. Imagine também as possibilidades de atributos para outros tipos de produtos.

A idealização é um componente complexo, elaborado em interações sociais e nas conversas cotidianas. Uma pessoa, diante de tudo que força seus sentidos, apreende significados sobre como algo deve ser para promover bem-estar. As impressões iniciais carecem de confirmação e aperfeiçoamentos conceituais. Assim, nas interações sociais cotidianas, os consumidores transformam outros consumidores e são transformados por estes nas impressões iniciais que possuem.

Em última instância, o consumidor tem diante de si informações sobre a idealização de algo. Com isso, terá critérios para avaliar e escolher dentre as opções.

O segundo estágio é o julgamento. Consciente dos atributos da idealização e também das opções ofertadas de produtos e serviços, o consumidor pode julgar uma opção específica. Esse estágio refere-se à atribuição reputacional.

Estamos diante de um processo de julgamento mediante interpretações e avaliações de experiências. As interpretações anteriores à compra podem ser fortemente influenciadas por idiosincrasias e subjetividades de toda ordem. Formatos de embalagem, ambientação de um ponto de venda, logotipias, tipografias, contiguidades publicitárias, entre outros aspectos, estimulam os sentidos do consumidor e o levam a interpretar, ainda antes da decisão ou da experimentação, se a oferta se aproxima da idealização.

O julgamento, ou a atribuição reputacional, pode ocorrer apenas por meio de interpretações no campo semiótico. O consumidor apreende significados e expressa suas percepções nas pesquisas comportamentais. Por isso, os departamentos de marketing são orientados a realizar testes de produtos e comunicação antes da colocação nas gôndolas.

Por outro lado, o julgamento pode ser mais objetivo, por meio da experimentação direta. Avaliações de ausências ou insatisfações com a compra refletem o julgamento de que o produto ou serviço está distante do que foi idealizado.

Assim, a reputação sobre uma empresa é fruto da reflexão dos consumidores na comparação entre a oferta e suas idealizações.

A CELEBRAÇÃO DO TEMA REPUTAÇÃO: PALAVRAS QUE CANSAM

Algumas palavras são tão usadas que cansam. Assim como não podemos contar as estrelas, é impossível dimensionar as vezes que o termo “reengenharia” foi utilizado no mundo dos negócios. Igual a esse, outros mais. O termo “reputação” caminha a passos largos para esse exemplo. Pelo menos, no caso da “reengenharia”, o conceito era tratado de forma mais direta e precisa. No caso da reputação, o uso indiscriminado apresenta-se como desserviço. O termo “reputação” é bastante utilizado como sinônimo de ação comunicativa. Qualquer ação é apresentada como “gestão de reputação”: do cartão de visita ao post nas redes sociais, tudo se apresenta como promessa de reputação. Sem entrar no debate do ROI (*Return on Investments*), embora seja bastante necessário, questionamos se reputação e ação comunicativa são sinônimos: não são! Uma ação comunicativa, ainda com amplo alcance, não impacta necessariamente julgamentos dos consumidores. Uma ação impositiva, monológica, pode até impactar impressões, mas não é suficiente para reger os julgamentos reputacionais.

Não se trata aqui da condenação de abordagens distintas da nossa. Ressaltamos, em alguns casos, a absoluta ausência de abordagem em nome da reputação. Trocar a nomenclatura de ações comunicativas não significa promover reputações, nem tão pouco mexer nos ponteiros! Outras aplicações do termo “reputação” são observadas com base em variadas fundamentações teóricas. Observe o caso dos rankings reputacionais. Qual o ponto de distinção de nossa abordagem aqui? Ora, entendemos que os estágios da construção reputacional são aplicados para categorias específicas. Ao idealizarem como um sabonete deve ser, os consumidores não estão pensando em outra categoria de produtos. Os atributos são específicos de uma idealização categórica. Ao colocarem em disputa por posições no ranking produtos e serviços de categorias distintas, essas abordagens desconsideram que os critérios de julgamentos variam. Em nossa perspectiva, rankings de categorias distintas não fazem sentido.

Reputação enquanto meta para os resultados almejados: ações recomendadas

Antes que a inspiração dê ares de sua graça, a folha em branco diante do escritor é angustiante. O “painel de bordo” do decisor, com tantos índices, também o é. Nossa proposta de inspiração para os decisores é a aplicação dos conceitos reputacionais que defendemos. Diante de múltiplas possibilidades de ação, a inércia pode se apresentar como zona de conforto – ou as artimanhas de fazer qualquer coisa podem criar rotinas infrutíferas. A perspectiva da reputação em dois estágios se apresenta como orientação com metas objetivas para variados ponteiros do painel.

Finalizamos o presente texto apresentando algumas recomendações para aplicação do conceito de reputação com o objetivo de alcançar resultados. Descreveremos as recomendações a seguir:

- Encomende à equipe de marketing o conjunto de atributos apresentados pelos consumidores em processos de interação com a empresa (redes sociais, ouvidoria etc.). Os atributos apresentados como crítica podem ser os que distanciam a empresa do idealizado. Os atributos elogiosos, os que a aproximam do ideal. Pode ser que você acrescente outros ponteiros em seu painel de bordo.
- As pesquisas de mercado devem atender a dois princípios básicos: descobrir problemas e solucionar problemas. Muitas pesquisas realizadas por decisores acabam esquecidas em gavetas. O objetivo de uma pesquisa precisa ser bastante claro. Para uma pesquisa reputacional, solicite o seguinte: a) os atributos que definem o “ideal” para a categoria à qual sua empresa pertence; e b) a avaliação da sua empresa em cada atributo de idealização. Com essa leitura, você saberá a performance reputacional da sua empresa.
- Pesquisas quantitativas podem ser descritivas ou analíticas. Muitas pesquisas descritivas são apresentadas como se fossem análises profundas. A estatística foi criada para trazer análises sofisticadas. Peça à empresa de pesquisa uma avaliação dos atributos encontrados no item anterior (pesquisa qualitativa) e a correlação dessas avaliações com as chances de compra. Você terá a ordenação dos atributos reputacionais que mais maximizam seus resultados. Certamente esses atributos terão destaque em seu painel.

Esperamos firmemente que as singelas contribuições deste artigo possam colaborar com o desafio superlativo de empreender no varejo brasileiro.

Tecnologia e Inovação: moldando o futuro das compras

Regiane Relva Romano

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o varejo passou por transformações significativas impulsionadas pelas mudanças de mercado e, principalmente, pela pandemia, que acelerou fortemente a transformação digital, impactando a jornada de compras dos clientes, modificando a maneira como os consumidores pesquisam, selecionam e compram seus produtos – até a forma como as empresas gerenciam suas operações, interagem com os clientes e tomam decisões estratégicas.

Com a ascensão do comércio eletrônico e das vendas pelas redes sociais, a utilização de *big data*, a aplicação de realidade aumentada e virtual, soluções de *digital signage* (comunicação eletrônica), quiosques de autoatendimento, o uso de tecnologias de AIDC – Captura e Identificação Automática de Dados, dos recursos de IoT – *Internet of Things* e a adoção da IA – inteligência artificial, o varejo tem experimentado uma “r-evolução” sem precedentes!

Essas mudanças não se limitaram apenas à digitalização das lojas físicas, mas também abrangeram a maneira como as empresas operam ao longo de toda a cadeia de abastecimento, visando à integração dos múltiplos canais de vendas e à interoperabilidade dos sistemas.

Este capítulo explora as várias facetas da transformação digital no varejo, destacando as principais tecnologias e o papel imprescindível da inovação nesse setor que tem importância ímpar para a economia.

OBJETIVO DO CAPÍTULO

O objetivo deste capítulo é fornecer uma visão abrangente sobre como a tecnologia e a inovação estão moldando o presente e o futuro do varejo. Serão analisadas as principais tendências tecnológicas, explorados os impactos dessas inovações no setor e discutidas as oportunidades e desafios que surgem com a adoção dessas tecnologias.

ESTRUTURA DO CAPÍTULO

Este capítulo está dividido em três seções principais. A primeira seção examina o contexto histórico e a evolução das tecnologias no setor varejista. A segunda seção oferece uma visão sobre a inovação e sua importância para o varejo contemporâneo. A terceira seção apresenta as considerações finais, resumindo os principais pontos abordados e oferecendo uma conclusão sobre o impacto dessas inovações. Por fim, há uma lista de referências que inclui a literatura e os estudos utilizados na elaboração deste capítulo.

2. CONTEXTO HISTÓRICO E EVOLUÇÃO

Segundo Underhill (1999), o comportamento de compras das pessoas passaria por mais mudanças nos próximos anos do que nos últimos 100. De acordo com o autor, a nova era do consumidor teria à sua disposição uma avassaladora quantidade de opções, de modo que esse consumidor iria, com certeza, redefinir os mercados de todos os setores, exigindo novos produtos, serviços e canais de vendas – o que, de fato, estamos vivenciando neste momento!

Já Mattar (2011) afirmou que, por conta da disputa acirrada pelos consumidores, o varejo necessitaria de investimentos em lojas, instalações, equipamentos, serviços de pré e de pós-venda, logística, tecnologia de automação e marketing, tornando, portanto, a atividade varejista desafiadora, e possibilitando o nascimento de outros formatos, como é o caso dos clubes de compras, venda direta, máquinas de vendas, lojas temáticas e varejo virtual (MATTAR, 2011).

O avanço tecnológico no varejo teve início com a substituição das antigas máquinas registradoras e a introdução de sistemas de ponto de venda eletrônicos (PDV) e sistemas integrados de gestão, conhecidos como ERP (*Enterprise Resource Planning*) – Planejamento de Recursos Empresariais. Trata-se de um sistema integrado que ajuda as empresas a gerirem suas atividades diárias, automatizando processos manuais e centralizando informações como: Finanças, Recursos Humanos, Fabricação, Cadeia Logística, Vendas, Compras, Estoque, Faturamento, Devoluções, Promoções, Custos, Contabilidade, entre outros.

Esses sistemas permitiram maior eficiência operacional e controle sobre os processos operacionais. Nos anos 80 e 90, essas inovações tecnológicas transformaram a maneira como os varejistas conduziam seus negócios. De acordo com Giglio (2009), os sistemas de ponto de venda eletrônicos (PDV) foram uma das primeiras inovações tecnológicas a serem adotadas no varejo, proporcionando “maior controle e eficiência” (GIGLIO, 2009, p. 87).



Um ERP (*Enterprise Resource Planning*) para o setor de varejo é um sistema de gestão empresarial integrado que abrange diversas funções de negócio, desde a gestão de estoque até o atendimento ao cliente (LAUDON; LAUDON, 2016, p. 52). Cada módulo do ERP é projetado para otimizar diferentes aspectos das operações varejistas, devendo contar com, no mínimo, os seguintes módulos:

Fonte: Criada por Regiane Relva Romano, utilizando a ferramenta de *IA Copilot* em 24/11/24.

1. GESTÃO DE ESTOQUE

Funções: controle de inventário, rastreamento de produtos, gestão de fornecedores, monitoramento de níveis de estoque. Estes módulos trazem como benefícios a melhoria na precisão do estoque, redução de faltas e excessos, otimização de compras e armazenamento.

2. GESTÃO DE VENDAS E PDV (PONTO DE VENDA)

Funções: processamento de vendas, devoluções, gestão de caixas, controle de transações, integração com sistemas de pagamento. Tem como objetivo acelerar os processos de vendas, melhorar a experiência do cliente e facilitar a gestão financeira. A integração dos sistemas de ponto de venda (PDV) ao ERP facilita a gestão das operações de venda e oferece *insights* valiosos sobre o comportamento do cliente (MONK; WAGNER, 2012, p. 134).

3. GESTÃO DE COMPRAS

Funções: processos de compras, relação com fornecedores, pedidos de compras, recepção de mercadorias, devolução de mercadorias, expedição, armazenamento, entre outros. Melhoram a relação com fornecedores, otimizam o fluxo de compras, reduzem custos operacionais e possibilitam uma maior eficiência no gerenciamento de fornecedores e na negociação de contratos (O'BRIEN; MARAKAS, 2010, p. 210).

4. GESTÃO FINANCEIRA

Funções: contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, orçamentos, relatórios financeiros. Aumenta a precisão financeira, facilita a auditoria, melhora a gestão de recursos financeiros e proporciona um controle abrangente das finanças da empresa, desde o fluxo de caixa até o cumprimento das obrigações fiscais (TURBAN et al., 2015, p. 168).

5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Funções: controle de funcionários, folha de pagamento, recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho. Automatiza processos de RH, melhora a satisfação dos funcionários e facilita a conformidade legal. Os módulos de RH no ERP automatizam tarefas rotineiras, permitindo que o departamento se concentre em atividades estratégicas, como desenvolvimento de talentos (SUMNER, 2012, p. 89).

6. GESTÃO DE LOGÍSTICA

Funções: gestão de transporte, rastreamento de entregas, gestão de armazéns, roteirização. Otimiza a distribuição, reduz custos logísticos, melhora a eficiência das entregas e permite uma visão integrada da cadeia de suprimentos, facilitando a coordenação e a otimização das operações (BOONE; KURTZ, 2013, p. 295).

7. CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) E CASHBACK

Funções: gestão de relacionamento com clientes (CRM), campanhas de marketing, vendas, atendimento ao cliente. Estes sistemas permitem aumentar a satisfação do cliente, melhorar a retenção e facilitar a gestão de campanhas de marketing. A integração do CRM com o ERP ajuda a centralizar informações sobre clientes, melhorando o atendimento e a fidelização (BUTLER, 2016, p. 143).

O *cashback* no varejo é um incentivo oferecido aos consumidores, em que uma parte do valor gasto em uma compra é devolvida ao comprador em forma de crédito ou dinheiro. Esse sistema pode ser usado para incentivar compras repetidas e fidelizar os clientes. O cliente realiza uma compra em uma loja participante do programa de *cashback* e uma porcentagem do valor gasto é devolvida como crédito em sua conta, que pode ser utilizada em compras futuras ou, em alguns casos, ser transferida para uma conta bancária, visando fidelizá-lo e trazê-lo de volta para novas compras¹.

1 Méliuz. O que é Cashback? Disponível em: <<https://www.meliuz.com.br/blog/cashback/>>. Acesso em: 28 nov. 2024.

8. BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Funções: análise de dados, relatórios personalizados, *dashboards* interativos, previsão de tendências. Melhora a tomada de decisões, fornece *insights* estratégicos e acompanha o desempenho em tempo real. Os módulos de *BI* no *ERP* transformam dados brutos em informações acionáveis, apoiando a tomada de decisões estratégicas (SHANKER, 2014, p. 176).

9. E-COMMERCE, MARKETPLACE E INTEGRAÇÃO OMNICHANNEL

A partir dos anos 90, a popularização da internet deu origem ao comércio eletrônico, impactando significativamente o setor varejista. Empresas como Amazon e eBay foram pioneiras na utilização da internet para vender produtos, oferecendo aos consumidores a conveniência de comprar *online*. O comércio eletrônico transformou a maneira como os consumidores compram, permitindo acesso a uma vasta gama de mercadorias pela internet (LAUDON; TRAVER, 2019, p. 45).

A década de 2000 presenciou o crescimento das redes sociais e das plataformas móveis, proporcionando novas formas de interação e engajamento entre marcas e consumidores. De acordo com Kotler (2012), com a popularização dos *smartphones* e das redes sociais no século XXI, o varejo passou por uma nova onda de transformação digital, uma vez que as empresas começaram a investir em plataformas móveis, aplicativos e estratégias de marketing digital para alcançar e engajar os consumidores de maneira mais eficaz.

Na década de 2010, houve a ascensão do conceito *omnichannel*, que integra lojas físicas e *online* para proporcionar uma experiência de compra consistente. A personalização também ganhou destaque, com empresas utilizando *big data* e análise preditiva para oferecer produtos e serviços sob medida.

A integração *omnichannel* possibilita a gestão de vendas *online*, integração com *marketplaces*, sincronização de inventário e gestão de pedidos. Essa integração facilita a gestão de vendas *online*, proporciona uma experiência de compra fluida e melhora a eficiência operacional. Em resumo, permite uma gestão unificada das operações de venda, tanto *online* quanto *offline*, aprimorando a experiência do consumidor (CHAFFEY, 2015, p. 210).



Fonte: Criada por Regiane Relva Romano, utilizando a ferramenta de IA Copilot em 24/11/24.

Um *marketplace* pode ser entendido como uma evolução do *e-commerce*, que amplia as possibilidades do comércio eletrônico. Enquanto o *e-commerce* tradicional envolve uma única loja virtual vendendo diretamente ao consumidor, o *marketplace* é uma plataforma onde diversos vendedores oferecem seus produtos ou serviços simultaneamente, criando um ecossistema mais dinâmico e competitivo – semelhante a um shopping center digital – permitindo aos consumidores comparar produtos, preços e realizar compras de diferentes vendedores em um único local.

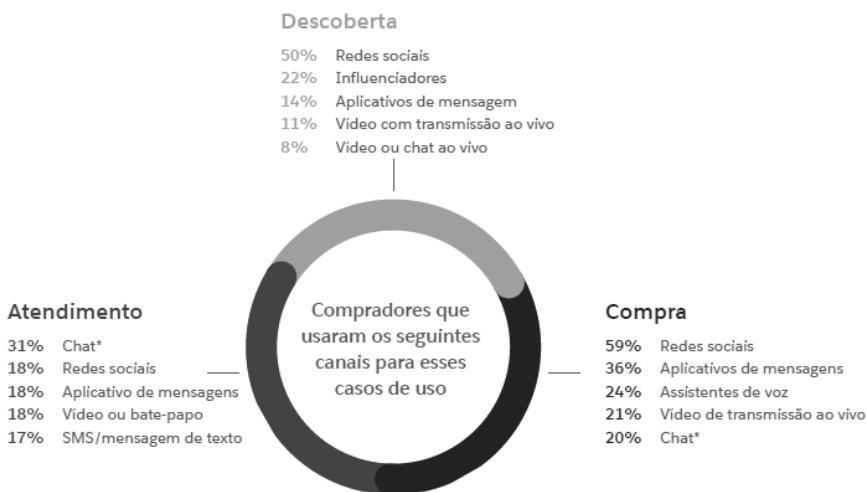
Essa abordagem facilita a vida dos consumidores, que encontram uma variedade de produtos e opções em um único site, e beneficia os vendedores, que ganham acesso a uma base de clientes mais ampla e a uma infraestrutura de *e-commerce* robusta sem precisar desenvolver suas próprias lojas virtuais. No entanto, envolve uma série de processos para garantir que os produtos ou serviços sejam oferecidos e entregues de forma eficiente. Dentre esses processos estão: gestão de vendedores, produtos, vendas, pagamentos, acompanhamento de pedidos, logística, atendimento e *feedback* ao cliente, entre outros. Esses processos são interconectados e precisam funcionar de maneira harmoniosa para que o *marketplace* opere eficientemente e ofereça uma experiência positiva para vendedores e compradores.

Além dos canais tradicionais, há uma grande mudança de comportamento do consumidor em curso, que precisa ser amplamente acompanhada e repensada. De acordo com o relatório da Salesforce (2024), essa tendência tem sido chamada de “compras na borda”, na qual os consumidores iniciam e cada vez mais concluem sua jornada de compra fora dos canais digitais e físicos tradicionais de um varejista.

A Salesforce publicou a quinta edição do relatório *Connected Shoppers*, resultado de uma pesquisa realizada em junho de 2023 com 2.400 compradores e 1.125 líderes do setor de varejo. O estudo visou entender como as ferramentas digitais estão transformando as experiências físicas, o novo papel das lojas físicas, como os varejistas estão utilizando dados para engajar os consumidores, o impacto do atendimento na fidelização de clientes e a interseção entre programas de fidelidade e dados dos compradores. A pesquisa foi realizada em diversas regiões: América do Norte, Europa, América do Sul e Ásia-Pacífico.

O documento demonstra que, mais do que nunca, os consumidores esperam que os varejistas estejam presentes nos canais onde interagem regularmente, como redes sociais, aplicativos de mensagens e transmissões ao vivo. Isso evidencia uma tendência clara de que grande parte das jornadas de compra começa nas redes sociais – 50% dos consumidores afirmam encontrar novos produtos e efetuar compras por esses meios, o que fez com que as vendas pelas mídias sociais quase quadruplicassem em apenas dois anos (SALESFORCE, 2024).

Além disso, o digital domina cada vez mais a experiência de compra dentro das lojas físicas: 60% dos compradores relataram utilizar seus *smartphones* nas lojas para pesquisar e comparar preços, escanear códigos QR, finalizar compras com *scan-and-go* e interagir com colaboradores que usam dispositivos móveis para verificar estoques, concluir transações ou responder a perguntas (SALESFORCE, 2024).



Relatório *Connected Shoppers* – Salesforce – 2024

RELATÓRIO *CONNECTED SHOPPERS* – SALESFORCE – 2024

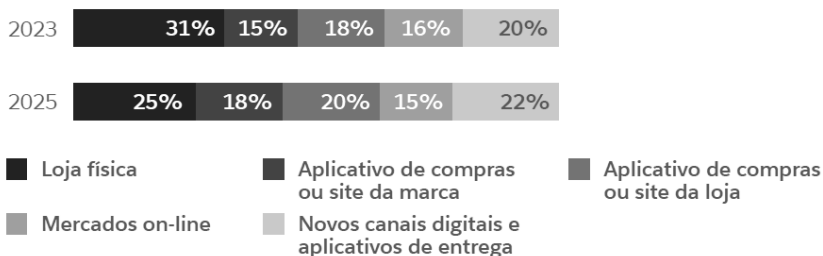
Por outro lado, o relatório também constata que, mesmo com o crescimento das transações digitais, as lojas físicas continuam sendo essenciais para impulsionar o engajamento dos compradores, oferecendo atendimento personalizado e adotando serviços e experiências adicionais que diferenciam suas vivências em loja da concorrência. Isso inclui a realização de eventos com ofertas e produtos exclusivos, fortalecendo a fidelidade, uma vez que os clientes se sentem reconhecidos, compreendidos e valorizados (*Salesforce*, 2024).

Complementam ainda que os compradores estão utilizando as lojas como centros de atendimento, sendo que 57% afirmaram ter comprado um produto online para retirar na loja, e 53% foram a uma loja para devolver um produto – o que tem levado o varejo a se adaptar para oferecer o serviço de devolução na loja de compras online.

O relatório apresenta resultados de diversos países, mas, observando apenas o Brasil, o volume de compras previstas para as lojas físicas tende a diminuir de 31% em 2023 para 25% em 2025, ao passo que os novos canais digitais apresentam crescimento, passando de 20% para 22%, respectivamente.

Onde ocorrem as transações de compras

Volume estimado de compras nos seguintes canais



Fonte: Relatório *Connected Shoppers* – Salesforce – 2024

A jornada do cliente chega à borda

Principais canais digitais emergentes onde os compradores encontram marcas e lojas

- 1 Mídias sociais
- 2 Influenciadores
- 3 Aplicativos de mensagens

Principais canais digitais emergentes onde os compradores fazem compras

- 1 Mídias sociais
- 2 Aplicativos de mensagens
- 3 Assistentes de voz

Principais canais digitais emergentes onde os compradores recebem atendimento ao cliente

- 1 Aplicativos de mensagens
- 2 Chatbots, chat ou mensagens instantâneas
- 3 Mídias sociais

Fonte: Relatório *Connected Shoppers* – Salesforce – 2024

Também fica claro que o atendimento e a jornada de compra do consumidor brasileiro já chegaram à borda, ou seja, os compradores já estão utilizando os novos canais digitais emergentes para iniciarem e fazerem suas compras, dando prioridade para as mídias sociais.

Por conta deste comportamento, cada vez mais os varejistas estão em busca de soluções que integrem os múltiplos canais, optando por plataformas unificadas de engajamento.

10. OUTRAS TECNOLOGIAS

Nos últimos anos, o *machine learning* (ML – *Machine Learning*), os sensores, os atuadores, as ferramentas de identificação e captura automática de dados (AIDC) e as ferramentas de análise de dados têm se tornado essenciais para os varejistas. Essas tecnologias permitem uma personalização sem precedentes, oferecendo experiências de compra sob medida para cada consumidor.

Além disso, a automação e a *Internet of Things* (IoT), juntamente com a robótica e a IA – inteligência artificial, têm otimizado as operações de retaguarda, desde o gerenciamento de inventário até a logística e distribuição. Isso possibilita às empresas analisarem grandes volumes de dados para prever tendências de compra e otimizar estoques, reduzindo seus custos.

Seguem algumas tecnologias que já estão sendo implementadas no varejo do Brasil e do mundo:

10.1 TOTENS / QUIOSQUES DE AUTOATENDIMENTO

Os totens / quiosques de autoatendimento estão se tornando comuns em supermercados, lojas de conveniência, cinemas, teatros, para pagamentos de estacionamento e contas, e para pesquisas de produtos, permitindo que os clientes escaneiem e paguem rapidamente por seus itens.

Essa solução reduz filas, aumenta a satisfação do consumidor, otimiza a experiência de compra e diminui os custos operacionais, uma vez que dispensa o atendimento presencial.



Fonte: Acervo de Regiane Relva Romano – Visitas Técnicas

Estes quiosques podem ser utilizados para a personalização na massificação. Já há várias lojas que estão colocando quiosques de autoatendimentos para que os clientes possam selecionar seus produtos e personalizá-los de forma interativa, bem como para coletar as devoluções na área de vendas pela internet. As figuras a seguir, demonstram como escolher o melhor tênis para o formato do pé e também, como personalizá-lo, utilizando um quiosque e como fazer a devolução de compras realizadas pela e-commerce, demonstrando diferentes casos de usos destas tecnologias de autoatendimento:



Fonte: Acervo de Regiane Relva Romano – Feiras internacionais e visitas técnicas

10.2 RETAIL MEDIA / DIGITAL SIGNAGE

A *sinalização digital*, *mídia digital* ou *digital signage* tem revolucionado a comunicação visual em vários segmentos, exibindo promoções, campanhas publicitárias, preços, dicas de uso, características dos produtos, além de informações corporativas. Essa tecnologia atrai a atenção dos clientes e influencia suas decisões de compra, tornando a experiência de compra mais interativa e informativa.

Novos modelos já possibilitam a visualização das informações no formato 3D e podem ser aplicados tanto internamente quanto externamente nos estabelecimentos. A evolução contínua das tecnologias de *display* leva a indústria a novos patamares. Produtos inovadores, como *displays* OLED transparentes, *realidade aumentada* e otimização de conteúdo alimentada por *IA*, remodelam o cenário da *sinalização digital*.

A crescente demanda por *displays* 4K e 8K de alta resolução acelera ainda mais esse crescimento. De acordo com a *Digital Signage Today*², 60% dos varejistas que ainda não utilizam *sinalização digital* planejam investir nela nos próximos dois anos, indicando uma expansão significativa do mercado. Ainda segundo a mesma fonte, mais de 70%

2 <https://www.friendlyway.com/exploring-top-7-digital-signage-trends-2025/> - acessado em 24/11/2024

dos consumidores americanos sentem-se mais propensos a visitar lojas que utilizam essa tecnologia, e 80% das marcas que a estão utilizando tiveram mais de 33% de aumento nas vendas.



Fonte: Acervo de Regiane Relva Romano – Feiras internacionais e visitas técnicas

10.3 REALIDADE AUMENTADA (RA)

A Realidade Aumentada (RA) é uma tecnologia que combina elementos virtuais com o ambiente físico real, proporcionando uma experiência interativa e enriquecida aos usuários (AZUMA, 1997, p. 355). Possibilita a sobreposição de elementos virtuais, como imagens, vídeos ou informações, ao mundo real, combinando o ambiente físico com o conteúdo digital em tempo real, por meio de dispositivos como smartphones, tablets, óculos e *headsets* de RA.



Fonte: Acervo de Regiane Relva Romano – Feiras internacionais

A realidade aumentada está transformando o varejo, oferecendo aos consumidores experiências de compra mais interativas e personalizadas (SILVA, 2024, p. 45). Algumas aplicações incluem:

- a) **Visualização de Produtos em 3D:** Empresas como a *IKEA* permitem que os clientes visualizem móveis, utensílios de decoração, pintura de parede, aplicação de novas portas ou janelas, entre outros, em seu próprio ambiente doméstico antes de comprá-los, usando aplicativos de RA.



Fonte: <https://www.itinsight.pt/news/mobilidade/ikea-lanca-nova-aplicacao-de-realidade-aumentada>- Acessado em 24/11/24

- b) **Testes Virtuais de Maquiagem:** Marcas de cosméticos, como a Sephora, oferecem aplicativos que permitem aos clientes testarem produtos de maquiagem virtualmente. De forma impressionante, possibilita a visualização do rosto com as maquiagens aplicadas virtualmente, tornando a experiência de compras muito mais rica e intuitiva.



Fonte: Acervo de Regiane Relva Romano – Feiras Internacionais

- c) **Experiências de Compra Imersivas:** Lojas como a Zara têm utilizado *RA* para criar campanhas de marketing inovadoras e aprimorar a experiência de compra. Na *NRF 2024* foram apresentadas diversas soluções relacionadas ao uso de *RA* no varejo, como, por exemplo, a jaqueta prateada que poderia ser provada virtualmente em um dos stands:



Fonte: Acervo de Regiane Relva Romano – Feira NRF

10.4 REALIDADE VIRTUAL (RV)

A Realidade Virtual (RV) é uma tecnologia que simula ambientes tridimensionais interativos, proporcionando aos usuários uma experiência imersiva em um mundo digital, utilizando dispositivos como headsets e controladores, proporcionando uma experiência envolvente e interativa (SILVA, 2021, p. 58). Está sendo amplamente utilizada no varejo, em vários casos de uso, tais como:

- a) **Experiências de Compras Imersivas:** Clientes podem navegar em um ambiente virtual que simula uma loja física, permitindo que escolham produtos e provem virtualmente, para terem uma ideia de como eles ficariam, antes de comprar.



Fonte: Criada por Regiane Relva Romano, utilizando a ferramenta de *IA Copilot* em 24/11/24

b) Treinamento de Funcionários: A *RV* pode ser utilizada para treinar funcionários em um ambiente simulado, melhorando a eficiência e reduzindo os custos com treinamentos. Considerando que a rotatividade no varejo é bastante elevada, os custos para o desenvolvimento de uma equipe qualificada tornam-se significativos, e a tecnologia pode ser uma grande aliada na otimização desse processo, de forma gamificada e interativa.



Fonte: Criada por Regiane Relva Romano, utilizando a ferramenta de *IA Copilot* em 24/11/24.

- c) **Design e Prototipagem:** Arquitetos e designers de produtos podem utilizar a *RV* para criar e visualizar protótipos em 3D, facilitando ajustes e melhorias antes do início da produção.



Fonte: Criada por Regiane Relva Romano, utilizando a ferramenta de *IA Copilot* em 24/11/24.

- d) **Eventos e Promoções:** Lojas podem organizar eventos virtuais, como desfiles de moda ou lançamentos de produtos, permitindo que os clientes participem de qualquer lugar do mundo.



Fonte: Criada por Regiane Relva Romano, utilizando a ferramenta de *IA Copilot* em 24/11/24.

10.5 ROBÓTICA

A robótica é o campo da engenharia e tecnologia que envolve o design, construção e operação de robôs, que são máquinas programáveis capazes de realizar tarefas diversas de forma automatizada.

Está sendo amplamente utilizada na indústria e na cadeia de suprimentos para aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a precisão dos processos. Dentre os vários processos no varejo, pode-se citar a automatização de linhas de produção e centros de distribuição, com o uso de *AMRs* (*Robôs Móveis Autônomos*) – realizando o transporte de materiais e produtos de um ponto a outro e desenvolvendo tarefas repetitivas e perigosas, aumentando a produtividade e a segurança dos trabalhadores.

Os *AMRs* têm a capacidade de se moverem de forma autônoma, utilizando sensores e algoritmos de navegação para evitar obstáculos e encontrar a rota mais eficaz, melhorando a eficiência no transporte de materiais ao reduzir o tempo e a necessidade de intervenção humana para mover produtos entre diferentes partes de uma instalação.



Fonte: Acervo de Regiane Relva Romano – Feira NRF.

Também há uma grande tendência de o varejo utilizar os *cobots*, ou robôs colaborativos, que são um tipo de robô projetado para trabalhar em colaboração com humanos em um ambiente compartilhado. Diferentemente dos robôs industriais tradicionais, que geralmente operam isoladamente por questões de segurança, os *cobots* são equipados com sensores e sistemas de segurança avançados que permitem interagir de forma segura e eficiente com trabalhadores humanos, pois possuem diversos sensores capazes de detectar a presença de objetos e pessoas, evitando colisões.

São fáceis de programar e reprogramar para diferentes tarefas, o que os torna ideais para ambientes de produção variados, auxiliando na realização de tarefas repetitivas ou ergonômicas e liberando os trabalhadores para funções mais complexas e criativas. Além disso, representam uma alternativa mais econômica em comparação com os robôs industriais tradicionais, especialmente em pequenas e médias empresas.



Fonte: Acervo de Regiane Relva Romano – Feira NRF.

Os *cobots* estão sendo cada vez mais utilizados em indústrias como manufatura, logística e serviços, com o objetivo de aumentar a eficiência, reduzir os custos operacionais e melhorar a segurança no local de trabalho. Também estão sendo empregados para realizar entregas de “última milha”, utilizando tecnologias de veículos autônomos e *drones* para efetuarem entregas tanto internas quanto externas.

Além disso, estão sendo amplamente utilizados para a gestão de estoque e a análise do reabastecimento de gôndolas no varejo, como é o caso de sua aplicação no Wal-Mart, entre outros varejistas.

10.6 DRONE / VANT

Os *drones* ou veículos aéreos não tripulados (VANTs) são dispositivos que podem ser controlados remotamente ou operar de forma autônoma, utilizando sensores e algoritmos de navegação. Eles possuem uma ampla gama de aplicações, especialmente no varejo mundial, como entrega de produtos, monitoramento de estoque, inspeções e manutenções de infraestrutura, entre outros.

No mundo, há casos conhecidos da aplicação dessas tecnologias no varejo, como o *iFood*, que utiliza *drones* para entregar alimentos em áreas urbanas, reduzindo o tempo de entrega e aumentando a eficiência; a Amazon, que vem testando *drones* para entregas de pacotes de até 5 kg em até 30 minutos; o Google, que também está investindo no uso de *drones* para entregas rápidas e eficientes; e o Facebook, que tem utilizado esses equipamentos para levar conectividade de internet a áreas remotas – o que pode beneficiar o varejo ao permitir que lojas localizadas em regiões isoladas tenham acesso à internet.



Fonte: Imagens da internet

10.7 BOPIS / CLICK & COLLECT

Durante a pandemia, com as restrições de distanciamento social limitando o número de pessoas permitidas nas lojas ao mesmo tempo, um número crescente de clientes adotou o *Click & Collect*, ou seja, comprar online e retirar na loja, também conhecido como *BOPIS – Buy Online, Pick Up In Store*.

Foi uma solução que acabou vindo para ficar! Diversas lojas continuam com os seus *lockers* disponíveis em suas dependências e vários *marketplaces* também espalharam os equipamentos em condomínios residenciais, comerciais, universidades, estações de transportes públicos, entre outros pontos de grande circulação de pessoas.

Na Europa, esta solução tem sido adotada para a redução do CO2 nos grandes centros, colocando os *lockers* em áreas que só possam ser acessadas por veículos movidos à energia limpa e reduzindo a circulação de veículos.

Essa nova forma de coleta também permitiu que lojas físicas fossem reaproveitadas como pequenos centros de distribuição locais, integrando os múltiplos canais de vendas, reduzindo os custos logísticos e atraindo pessoas que comprem nas lojas virtuais para as lojas físicas.

Porém, cabe destacar que, para atender a esse canal de forma eficaz, os varejistas precisarão de ferramentas integradas de gerenciamento de pedidos, estoque e logística, para garantir uma experiência de compra perfeita para o consumidor.



Fonte: <https://www.mdiworldwide.com/bopis-buy-online-pick-up-in-store.html> - acessado em 24/11/24

10.8 IoT – INTERNET OF THINGS (INTERNET DAS COISAS)

A Internet das Coisas (*IOT*) refere-se a um conjunto de tecnologias que permite a interconexão de dispositivos e sensores com a internet, que coletam e podem armazenar dados, permitindo que eles se comuniquem e compartilhem informações entre si, utilizando diversos protocolos de comunicação.

Esse tipo de conexão pode ser feita com os mais diversos dispositivos, desde objetos do cotidiano, como cafeteiras, televisões, máquinas de lavar, micro-ondas, lâmpadas e smartphones, até sistemas mais complexos, como máquinas, drones, veículos autônomos e equipamentos industriais.

Em 2018, o BNDES, em parceria com o antigo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), atual MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, apoiou a realização de um estudo para diagnóstico e proposição de plano de ação estratégico para o país em Internet das Coisas (*Internet-of-Things – IoT*), denominado **“Internet das Coisas: Um Plano de Ação para o Brasil”**. Esse estudo buscou oferecer recomendações para gestores públicos interessados em incorporar soluções de tecnologia e *IoT*, sendo conduzido pelo consórcio McKinsey/Fundação CPqD e Pereira Neto Macedo. Diversas associações, entidades e universidades contribuíram para o estudo que suportou o Plano Nacional de Internet das Coisas, instituído pelo Decreto nº 9.854, de 25 de junho de 2019.

O decreto traz uma definição do que é *IoT* e seus *devices* (sistemas de comunicação máquina a máquina, com exceção de máquinas de cartão de crédito e débito), explica como funcionará a Câmara *IoT* e informa as quatro verticais prioritárias de atuação: agronegócios, saúde, cidades inteligentes e indústria.

Conforme o Art. 2º do Plano Nacional de *IoT*, considera-se:

- I - Internet das Coisas – *IoT*: infraestrutura que integra a prestação de serviços de valor adicionado, com capacidades de conexão física ou virtual de coisas, com dispositivos baseados em Tecnologias da Informação e Comunicação existentes e suas evoluções, com interoperabilidade;
- II - Coisas: objetos no mundo físico ou digital, capazes de serem identificados e integrados pelas redes de comunicação;
- III - Dispositivos: equipamentos ou subconjuntos de equipamentos com capacidade mandatória de comunicação e capacidade opcional de sensoramento, atuação, coleta, armazenamento e processamento de dados;
- IV - Serviço de valor adicionado: atividade que acrescenta a um serviço de telecomunicações que lhe dá suporte e com o qual não se confunde, novas utilidades relacionadas ao acesso, armazenamento, apresentação, movimentação ou recuperação de informações, nos termos do disposto no Art. 61 da Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997.

Após várias análises, foram definidas quatro áreas prioritárias: Saúde, Cidades, Rural e Indústria, sendo que, no final de 2020, também foi incluído o Turismo 4.0, em parceria com o Ministério do Turismo.

Após várias análises, foram definidas quatro áreas prioritárias: Saúde, Cidades, Rural e Indústria, sendo que no final de 2020 também foi incluído o Turismo 4.0, em parceria com o Ministério do Turismo.

³<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/pesquisaedados/estudos/estudo-internet-das-coisas-iot/estudo-internet-das-coisas-um-plano-de-acao-para-o-brasil> – acessado em 24/11/2024.

No Agronegócio, a expectativa é aumentar a produtividade e a relevância do Brasil no comércio mundial de produtos agropecuários, com elevada qualidade e sustentabilidade socioambiental, além de posicionar o país como o maior exportador de soluções de *IoT* para a agropecuária tropical.

Já em Saúde, o desenvolvimento do setor de *IoT* deve contribuir para ampliar o acesso da população a serviços de saúde de qualidade, por meio da descentralização da atenção à saúde, da integração das informações dos pacientes e da melhoria da eficiência das unidades de saúde.

Com relação às Indústrias, a Internet das Coisas deve resultar no aumento da produtividade da indústria brasileira por meio de processos mais eficientes e flexíveis, da integração das cadeias produtivas e do desenho de produtos e modelos de negócios de maior valor agregado.

Por fim, no caso das Cidades, o objetivo é elevar a qualidade de vida por meio da adoção de tecnologias e práticas que viabilizem a gestão integrada dos serviços para o cidadão, além da melhoria da mobilidade, da segurança pública e da gestão dos recursos (energia, esgoto e resíduos).

O estudo reportou dez eixos de oportunidades e desafios nos municípios: mobilidade; segurança pública; eficiência energética e saneamento; empreendedorismo e inovação; urbanismo e moradia; saúde pública; qualidade de vida; educação e formação humana; governança e instituições e, por fim, atividade econômica.

Isto impactará totalmente o varejo e a cadeia de suprimentos, uma vez que fornecerá novas maneiras de melhorar a eficiência operacional, aumentar a satisfação do cliente e otimizar a gestão de recursos. Grande parte será realizada com o uso de visão computacional, sensores de consumo de água, de energia, de gás, de qualidade do ar, contadores de pessoas, etiquetas de *RFID* – identificação por rádio frequência, dentre outros.

Vários destes impactos foram citados em minha tese de doutorado, denominada: **“OS IMPACTOS DO USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E DA IDENTIFICAÇÃO E CAPTURA AUTOMÁTICA DE DADOS NOS PROCESSOS OPERACIONAIS DO VAREJO”**, que está disponível no site da FGV, no link: <https://>

repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/8abd63f7-f472-47a7-8aad-68e84964d646/content

Na tese, foram citados diversos usos da tecnologia *RFID* para suportar os processos do varejo, principalmente os relacionados a:

1. Compras;
- b) Logística Interna (Recebimento, Separação, Armazenamento, Expedição);
- c) Vendas;
- d) Troca;
- e) Devolução;
- f) Transferência;
- g) Gestão de Estoque;
- h) Inventário;
- i) Prevenção de Perdas;
- j) Marketing / Visual Merchandising;
- k) Gestão Financeira, Administrativa e de RH.

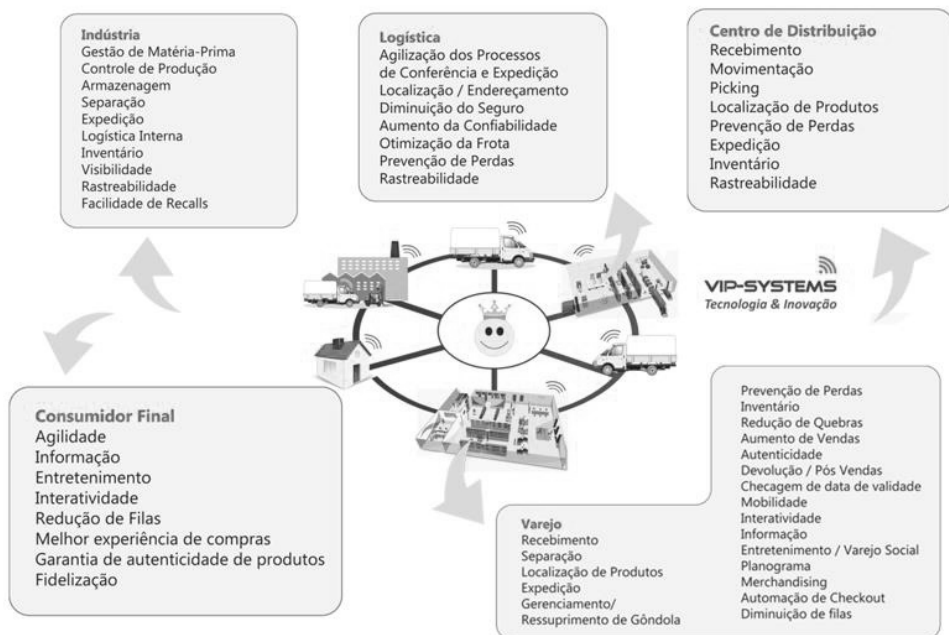


A *RFID* (Radio Frequency IDentification) é uma tecnologia que permite a identificação através de chips encapsulados em antenas, que armazenam informações diversas (nº de ID, informações transacionais e de estado, etc.) e que, ao serem lidas por leitores interligados em redes, fornecem informações quando por eles passam, os quais, por sua vez, as enviam para sistemas de informação.

Esta tecnologia pode ter um papel verdadeiramente transformacional nos processos empresariais, em particular nos ligados à logística, varejo, produção industrial, mas também com aplicações em outros setores, como na saúde, no combate à falsificação e na prevenção de perdas.

Após um estudo exaustivo, a tecnologia de *RFID* demonstrou impactar em praticamente todos os processos do varejo, trazendo ganhos com relação a custo (reduz o número de pessoas para realizar as tarefas e aumenta a acuracidade dos processos); produtividade (reduz o tempo para a realização das tarefas e aumenta a velocidade e a confiabilidade da leitura e gravação dos dados); qualidade (reduz o número de erros de digitação ou de leitura, como é o caso do código de barras, que exige a visada direta do leitor); flexibilidade (permite a leitura de vários itens simultaneamente, bem como a localização e a identificação de produtos que estejam fora de seus lugares) e por fim, possibilita inovação (uma vez que permite o desenvolvimento de novos produtos e serviços para o consumidor final, bem como para a empresa que passa a saber de fatos que ela não tinha controle anteriormente, como por exemplo, quais produtos foram testados

e não foram comprados, ou quantas vezes um produto entrou em um provador e não foi comprado); ou seja, o custo da tecnologia apesar de aparentemente ser maior do que do código de barras, na verdade é menor pois traz benefícios para todos os elos da cadeia, principalmente para a loja, merecendo portanto uma análise mais profunda por parte dos varejistas, que em sua grande maioria, só computa o custo e não faz a análise dos benefícios.



Fonte: Acervo de Regiane Relva Romano

Outra tecnologia que faz parte do conjunto *IoT* é a Visão Computacional, o *OCR* (reconhecimento óptico de caracteres) e os Sistemas Ópticos Eletrônicos, que utilizam câmeras de vídeo para registrarem os movimentos. Durante o estudo de caso da tese de doutorado, ficou comprovado que essas tecnologias trazem grandes benefícios para a área logística (pois automatizam a separação de produtos em centros robotizados, porém, seu custo ainda é alto), e também podem ser vistas como uma fonte de inovação para alguns processos ligados ao Marketing (já que possibilitam a interatividade e o entretenimento no ponto de venda, como, por exemplo, o catálogo eletrônico, a parede interativa e a realidade aumentada); bem como aumentam a segurança e a prevenção de perdas, uma vez que as câmeras podem ser conectadas aos leitores de *RFID* e dispararem a gravação dos furtos (ROMANO, 2011).

A junção da tecnologia de *RFID*, da rede sem fio, da telefonia celular e dos novos sensores e atuadores está impondo um novo formato de negócios no varejo. Aproveitar

a mobilidade dos consumidores com a facilidade da Web, da visão computacional, dos dispositivos *IoT* e da *IA*, abrirá novas oportunidades para impulsionar as vendas e proporcionar uma melhor experiência de compras para o cliente (ROMANO, 2011).

10.9 SEGURANÇA FÍSICA, DIGITAL E BLOCKCHAIN

Não é de hoje que o varejo sofre com as perdas físicas e virtuais! O processo de prevenção de perdas no varejo tem como objetivo proteger os ativos físicos e virtuais da empresa, garantir a segurança dos funcionários, clientes e fornecedores, bem como melhorar a eficiência operacional, podendo ser resumido como um conjunto de estratégias e práticas destinadas a minimizar suas perdas financeiras e físicas, que podem ser causadas por furtos internos e externos, erros administrativos, fraudes, problemas cibernéticos e danos aos produtos.

Pode-se dividir a segurança em dois grandes grupos: física e digital. A segurança física no varejo refere-se a todas as medidas tomadas para proteger os ativos físicos de uma loja, incluindo mercadorias, equipamentos, funcionários e clientes, contra ameaças como furtos, vandalismo, incêndios e outras situações de risco, e inclui alguns componentes, tais como: vigilância por câmeras com *IA* (CFTV); alarmes de intrusão que detectam tentativas de arrombamento e alertam imediatamente a segurança ou a polícia; sensores de movimento e detectores de quebra de vidro para proteger áreas sensíveis; implementação de sistemas que restrinjam o acesso a áreas críticas, como salas de estoque e escritórios administrativos, apenas a pessoal autorizado, por meio de biometria facial, por exemplo; segurança patrimonial; iluminação adequada; procedimentos de emergência, como planos de evacuação em casos de situações críticas como incêndios, assaltos, entre outros; os tradicionais dispositivos de proteção de mercadorias que podem proteger contra furtos internos e externos; além de garantir que a loja cumpra todas as regulamentações de segurança e saúde ocupacional.

Dentre os vários processos da prevenção de perdas, pode-se citar: o monitoramento e o controle efetivo dos níveis de estoque para evitar discrepâncias e perdas não identificadas que podem ser suportadas pela tecnologia *RFID*; monitoramento da segurança por meio de câmeras; alarmes, sensores e sistemas de vigilância dotados de *IA*; treinamento de funcionários para identificar comportamentos suspeitos e adotar práticas seguras; utilização de ferramentas de análise de dados para identificar padrões de perdas e desenvolver estratégias de mitigação; monitoramento de transações de ponto de venda (*POS*) para detectar e prevenir fraudes; além de toda a gestão da área digital.

As câmeras inteligentes estão sendo implementadas nas lojas, nos shoppings, nos complexos empresariais e nas cidades e têm a possibilidade de monitorarem a jornada de compras, ajudando os varejistas a entenderem padrões de comportamento e otimizar a disposição dos produtos, as filas nos caixas, a prevenção de perdas. Enfim, estas soluções

combinadas com análises de dados e a inteligência artificial podem ajudar a proporcionar uma experiência de compras mais agradável e segura.

Por outro lado, a segurança digital necessita ser uma prioridade no varejo. Soluções de cibersegurança protegem os sistemas de ponto de venda e os dados dos clientes contra ameaças, garantindo operações seguras. Considerando que toda a economia tem se tornado dependente digital em graus variados, a segurança digital refere-se a todas as atividades econômicas e sociais, incluindo aquelas críticas à segurança dos cidadãos, assim como ao funcionamento do governo e da sociedade (OECD, 2020).

Para falar de segurança, deve-se levar em consideração os pilares principais que compõem seus fundamentos e regras, que, segundo Leite (2018), são:

- a) **Confidencialidade:** garantir que o acesso à informação seja restrito aos seus usuários legítimos;
- b) **Integridade:** garantir que toda informação deva ser mantida na mesma condição em que foi disponibilizada pelo seu proprietário, visando protegê-las contra alterações indevidas, intencionais ou acidentais; e
- c) **Disponibilidade:** garantir que a informação e os ativos associados estejam disponíveis para os usuários legítimos de forma oportuna (LEITE, 2018).

A segurança da informação abrange mais que o ambiente da tecnologia da informação, porém este ambiente de tecnologia, cada vez mais, processa e armazena as informações da organização (FONTES, 2012, p. 13). Faz-se necessário, portanto, que o varejista tenha uma preocupação bastante grande com a segurança cibernética, protegendo os sistemas de ponto de venda (*POS*) e redes de dados com *firewalls* e software antivírus atualizados; utilizando criptografia para proteger dados sensíveis, como informações de cartão de crédito e dados dos clientes; implementando a Autenticação Multifatorial (*MFA*) para sistemas de acesso, exigindo múltiplos fatores de verificação para garantir que apenas usuários autorizados possam acessar informações críticas; que utilize sistemas de detecção de intrusão (*IDS*) e sistemas de prevenção de intrusão (*IPS*) para proteger a infraestrutura de *TI* e faça o monitoramento contínuo de redes de *TI* para detectar atividades suspeitas e responder rapidamente a possíveis ameaças cibernéticas.

Por conta dos inúmeros riscos cibernéticos, o varejo também tem feito uso das soluções suportadas por **Blockchain**, que vai bem além da criptografia, sendo uma tecnologia que utiliza uma cadeia de blocos para armazenar e validar transações de maneira segura, transparente e descentralizada. Pode-se dizer que a **Blockchain** é uma tecnologia que assume a forma de um livro-razão descentralizado de código aberto que pode registrar transações de forma verificável e permanente, fornecendo um registro quase em tempo real e irreversível de toda a jornada de um produto até que ele chegue ao cliente final. Uma vez registrados os dados, eles não podem ser alterados, apenas adicionados e

atualizados, o que torna essa tecnologia uma das soluções mais adequadas para lidar com a rastreabilidade da cadeia de suprimentos.³



Inicialmente desenvolvida para *Bitcoin*, a tecnologia **blockchain** está encontrando novas aplicações além da criptomoeda. As indústrias estão adotando **blockchain** por sua capacidade de fornecer transparência, aumentar a segurança e reduzir fraudes, incluindo a rastreabilidade da procedência de bens em cadeias de suprimentos, acompanhando desde a produção até a entrega ao cliente, garantindo a autenticidade e a qualidade dos produtos, por meio de transações criptografadas e armazenadas de forma imu-

tável, reduzindo o risco de fraudes e ataques cibernéticos, possibilitando a todos os elos da cadeia acessarem e verificarem as informações, promovendo maior confiança entre fornecedores, varejistas e consumidores; automatizando assim os processos e reduzindo a burocracia, diminuindo custos operacionais e melhorando a eficiência das operações.

Fonte: Criada por Regiane Relva Romano, utilizando a ferramenta de IA Copilot em 24/11/24

10.10 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

As ferramentas de inteligência artificial têm impactado o varejo de diversas formas. Seja na área de prevenção de perdas, gestão de estoques, fidelização de clientes, até a área operacional, tudo tem sofrido uma grande mudança na maneira como os varejistas têm atuado ao longo de toda a cadeia de suprimentos e os múltiplos canais de vendas.



As tecnologias cognitivas, que englobam câmeras, visão computacional, software, hardware e sensores IoT e *Inteligência Artificial* (IA), possibilitam a análise de sentimento e uma personalização no atendimento aos clientes sem precedentes!

O alcance do atendimento ao cliente orientado por IA é uma das principais tendências do varejo, pois permite melhor qualidade de serviço em escala; possibilita que o varejo expanda sua capacidade de vendas e permite que suas

3 <https://frogmi.com/en/retail-trends-for-2025/> acessado em 24/11/2024

equipes de vendas existentes atuem como vendedores pessoais profissionais sem treinamento algum, uma vez que a tecnologia dá aos vendedores dicas e sugestões de estilo que eles podem repassar aos seus clientes, fazendo a tão sonhada “hiper personalização um-para-um” acontecer no ponto de vendas físicos e virtuais.

A IA, com suas ferramentas de aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural, transformação de dados não estruturados em dados estruturados e a aplicação de algoritmos de análise de dados, permite que os varejistas processem enormes quantidades de dados de atividades on-line, na loja, mídias sociais e outros pontos de contato da marca, e pode ajudar os varejistas a entenderem as necessidades dos clientes, preocupações e seu estágio atual na jornada de compra, permitindo aos varejistas entregarem mensagens profundamente direcionadas e interações mais personalizadas para cada um deles, independentemente do ponto de contato com a marca.

Personalizar a experiência do cliente individualmente traz o retorno instantâneo do investimento, com aumento do Valor Médio do Pedido por transação única e por cliente, bem como o benefício de longo prazo de aumento do Valor da Vida Útil do Cliente e da fidelidade.

Estão presentes na busca visual, por meio da seleção de imagens, que podem auxiliar os clientes a descobrirem produtos semelhantes no comércio eletrônico e nas redes sociais, possibilitando a finalização da compra mais rápida do que por pesquisa textual, reduzindo o atrito durante a jornada de compras e aumentando as vendas.

A análise preditiva auxilia na previsão de tendências de produtos que atenderão à demanda do público e dos segmentos de clientes exclusivos de um varejista, por meio da análise de dados, possibilitando o planejamento inteligente de mercadorias e a gestão eficaz de estoque, reduzindo os custos de armazenamento, descontos concedidos, perda de vendas e aumentando a fidelização.

O uso de *chatbots* avançados e assistentes virtuais oferece atendimento ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana, de forma personalizada em diversos pontos de contato com os clientes, fazendo com que o varejo realize o que está sendo chamado de “comércio subconsciente”, onde a análise preditiva e a hiperpersonalização antecipam as necessidades do consumidor, utilizando, para tanto, o processamento de linguagem natural (*NLP*) para lidar com consultas de clientes e fornecer respostas instantâneas e automatizadas para perguntas comuns. Esses *chatbots* reduzem os tempos de resposta, lidam com tarefas repetitivas de forma eficiente e liberam agentes humanos para consultas mais complexas.

Ao integrar essas tecnologias orientadas por IA, as empresas otimizam as cadeias de suprimentos, aprimoram as experiências na loja e fornecem serviços hiperpersonalizados que atendem às expectativas em evolução do consumidor, melhorando a tomada de decisão por meio da automatização dos processos, trazendo insights que suportem os varejistas a tomarem decisões baseadas em dados em tempo real, para otimizarem seus

processos operacionais e reduzir os esforços de marketing para ofertarem promoções personalizadas que surpreendam os clientes e os fidelizem.

A IA Generativa está sendo definida como a grande tendência tecnológica para os próximos anos, que remodelará não só o varejo, mas todos os negócios como um todo, por sua capacidade de criar conteúdo altamente sofisticado e semelhante ao humano, indo de texto e imagens a áudio e simulações complexas. Os avanços em modelos generativos estão impulsionando novas aplicações em criação de conteúdo, automação de design e experiências interativas, não só aumentando a produtividade, mas também revolucionando a maneira como as empresas abordam a resolução de problemas, o engajamento do cliente e os processos criativos, impactando fluxos de trabalho para inovar mais rápido e fornecer serviços personalizados em escala.

Porém, a IA também gerará transtornos, como a mídia sintética, que se refere a conteúdos totalmente gerados por IA, incluindo *deepfakes*, influenciadores virtuais e vídeos automatizados. Essa tecnologia tem levantado muitas críticas e esbarrado em questões éticas, pois permite a criação de conteúdos cada vez mais indistinguíveis daqueles produzidos por humanos, podendo causar perdas irreparáveis a diversos negócios, o que demanda regulamentação urgente.

CONCLUSÃO

Com toda essa parafernália tecnológica à disposição dos clientes, o varejo necessitará reinventar suas lojas com tecnologias digitais que integrem as melhores práticas do comércio eletrônico, do varejo social e da qualidade da experiência de compra que as lojas físicas podem proporcionar, melhorando a eficiência operacional, economizando tempo e dinheiro, especialmente na gestão de retaguarda, além de dispositivos para a área de vendas que ajudam a reduzir a necessidade de pessoal, por meio dos recursos da mobilidade, da interatividade, do entretenimento, da informação e da integração dos múltiplos canais.

A transformação digital no varejo é um processo contínuo, que vai além do digital, sendo principalmente cultural, e que está redefinindo a forma como as empresas operam e os consumidores interagem com as marcas. As tecnologias emergentes continuam a oferecer novas oportunidades e desafios, e é crucial que os varejistas se adaptem rapidamente para se manterem competitivos. À medida que a transformação avança, não apenas melhora a eficiência e a personalização, como também proporciona experiências de compra mais enriquecedoras e convenientes para os consumidores.

Este capítulo discutiu a transformação digital no varejo, destacando sua importância e impacto. Foram explorados o contexto histórico e a evolução dessa transformação, desde o surgimento do comércio eletrônico até o uso de tecnologias avançadas como inteligência artificial e IoT, além das tecnologias que estão moldando o futuro do varejo, oferecendo experiências de compra mais personalizadas e otimizando as operações.

Caso goste do assunto, convido você a acompanhar minhas redes sociais e acessar meu site, onde sempre compartilho soluções e visitas técnicas às feiras nacionais e mundiais. Será uma honra ter você comigo, mesmo que virtualmente! Até lá!

Gratidão,

Regiane Relva Romano

<https://regianeromano.com.br/>

Empresa Familiar: Gestão e Sucessão

José Renato Miranda e Ronald Nossig

Você precisa ler, de preferência, em família:

1. *Gestão e Sucessão – Os desafios das Empresas Familiares*
2. *Três atitudes decisivas para vencer os desafios:*
Quais? Por quê? Convocação para atitudes

GESTÃO E SUCESSÃO – OS DESAFIOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Ronald Nossig

Idealizador e Sócio da VAREJO180, Conselheiro da ACSP, Conselheiro do CONIN, Membro da Governança do Comércio de Londrina, Sócio do Oasislab.

O Brasil é, reconhecidamente, um dos países com o maior número de pessoas dispostas a empreender. No entanto, poucas empresas conseguem superar o desafio de ultrapassar os dois primeiros anos de existência.

Temos, porém, muitas dessas empresas que não apenas superam esse período inicial, como algumas já chegaram ao seu centenário. Nas vitoriosas, dois pontos merecem destaque:

1. Questões ligadas à gestão, que, nos últimos anos, se tornaram ainda mais desafiadoras em virtude de todas as mudanças globais pelas quais o varejo vem passando – seja pelas tecnologias inovadoras, seja pelo avanço do mundo *online*, com suas particularidades e formatos que ainda exigirão muito tempo até a consolidação de um modelo ideal.
2. O segundo ponto é o tema deste capítulo: sucessão em gestão familiar – um assunto que, na grande maioria das empresas, só começa a ser tratado em determinado momento, especialmente quando algumas questões se tornam conflitos complexos e difíceis de resolver.

Como consequência, decisões muitas vezes são tão difíceis que impactam diretamente nas relações familiares, podendo inclusive destruir laços entre irmãos, primos e demais membros da família.

Começando pela fase sucessória, temos um primeiro grande desafio: a saída do(a) fundador(a).

É preciso compreender que está em jogo a continuidade e o fortalecimento da cultura da empresa – algo notadamente vinculado à figura do(a) fundador(a), que, por anos, lapidou os negócios com paixão, relacionamento com clientes e fornecedores. O maior desafio, talvez, seja justamente fazer com que tais valores corporativos sejam transmitidos com fidelidade às próximas gerações e seus sucessores.

Esse enraizamento cultural amadurecido ao longo de décadas não é algo que as novas gerações consigam aprender nas universidades (e, muitas vezes, os próprios fundadores sequer cursaram o ensino superior). Isso gera, inclusive, os primeiros embates entre os conteúdos vividos pelas diferentes gerações.

O ponto central a ser considerado é que, nas empresas familiares, os laços são muito fortes com a figura do(a) fundador(a), geralmente visto(a) como um(a) visionário(a) diferenciado(a) por toda sua dedicação. É ele(a) quem conquista – e mantém – o engajamento dos colaboradores, o respeito de fornecedores e a lealdade dos clientes. Essas qualidades, tão associadas à sua figura, exigem um esforço extra por parte dos sucessores, o que muitas vezes não acontece – e reforça o dado de que apenas 5% das empresas familiares conseguem chegar à terceira geração.

Outro grande desafio na sucessão é o carisma do(a) fundador(a), que é naturalmente pessoal e, muitas vezes, intransferível – habilidades e competências que vão além de simples características ou de um “dom”.

O que se observa é que as empresas com maior êxito no processo sucessório são aquelas que implementam e alcançam um modelo de gestão familiar estruturada, podendo inclusive evoluir para uma governança corporativa, dependendo do porte do negócio.

O ideal é que a profissionalização da gestão familiar ocorra a partir da preparação e união entre os próprios familiares. A contratação de executivos externos deve ser a última opção – e somente após uma definição clara sobre como os familiares pretendem conduzir a gestão e seus objetivos. Da mesma forma, a criação de conselhos deve ocorrer com base em consenso interno.

Isto passa a ser algo quase obrigatório, pois, à medida que a empresa amplia sua tradição com sucesso e prosperidade, observa-se o crescimento da família e a chegada de novos integrantes, como noras e genros. Esses, muitas vezes, precisam – na visão do(a) fundador(a) – ser acomodados na empresa ou, até mesmo, há uma necessidade real, mas nem sempre possuem as competências exigidas ou estão conectados com a cultura da organização. Esse é o primeiro sinal de que os problemas começarão a surgir e, futuramente, um potencial desastre pode ser previsto.

A profissionalização abre caminhos para uma maior transparência na gestão e, conseqüentemente, para um diálogo mais tranquilo entre fundadores e sucessores – algo fundamental para a manutenção de uma boa relação entre os sócios.

Uma regra utilizada por muitas dessas empresas familiares de sucesso é: “a família deve servir à empresa, e não a empresa servir à família.”

Para garantir uma sucessão familiar bem-sucedida, é necessário destacar o passo fundamental de preservar a identidade da empresa, sua cultura, sustentada em quatro pilares essenciais:

1. Credibilidade
2. Perseverança
3. Liderança e carisma
4. Cultura

Fazer com que os sucessores consigam absorver esses quatro pilares fundamentais será uma atitude que, certamente, permitirá e facilitará a continuidade dos negócios.

Outro ponto de grande relevância neste processo é a mentoria e a participação direta do(a) fundador(a) junto aos seus sucessores, já que foi ele(a) quem criou tudo, definiu o mercado de atuação e, sobretudo, construiu o relacionamento com os clientes e fornecedores.

Vale destacar que este processo não é simples, pois os sucessores, muitas vezes, trazem visões externas e aprendizados diversos de suas jornadas acadêmicas – o que, em várias situações, gera conflitos e pode até causar o desinteresse desses sucessores. Afinal, eles passam a perceber suas ideias sendo tolhidas sem que possam testá-las ou, ao menos, sem receber argumentos claros que os levem a abandoná-las.

Como já mencionado neste artigo, uma das ferramentas mais eficazes para superar questões familiares delicadas é a adoção de um modelo de gestão com abertura para uma futura governança corporativa. Isso permite que a família tenha parâmetros definidos sobre como a empresa deve ser gerida profissionalmente, estabelecendo responsabilidades, uma estrutura clara de relacionamento entre sócios e gestores e, conforme o porte da empresa, também entre conselheiros.

Uma boa gestão familiar, quando bem implementada, possibilita relações saudáveis entre as partes envolvidas e um negócio bem administrado, com melhor desempenho e maior geração de resultados – assegurando, sobretudo, a continuidade sustentável do negócio ao longo das gerações.

Assim como um modelo de gestão e/ou governança bem estruturado favorece melhor desempenho e maior eficiência em todos os aspectos, ele também possibilita a tomada de decisões centrada no foco da gestão, graças às regras previamente estabelecidas. Nesse sentido, é importante ressaltar que, por vezes, são necessárias atitudes muito complexas e duras no ambiente familiar – mas que, no contexto da empresa, serão melhor absorvidas caso estejam respaldadas por normas e diretrizes já pactuadas.

Um fato cada vez mais presente em empresas familiares bem estruturadas é o potencial de atração de investidores, interessados em negócios com gestão sólida. Isso pode permitir à empresa explorar novos mercados e alcançar um crescimento acelerado.

Ademais, a consistência na gestão familiar tende a aumentar o valor de mercado da empresa em processos de venda ou fusão.

Por outro lado, é fundamental lembrar que todas essas atitudes devem estar alicerçadas na transparência contínua. Caso esse pilar seja comprometido, é possível que, em curto prazo, a empresa comece a apresentar problemas crônicos, podendo evoluir para um processo de descontinuidade.

Retomando os pontos relevantes e as oportunidades geradas pela profissionalização das empresas familiares, surgem situações antes não consideradas, mas que são essenciais para o crescimento e a continuidade dos negócios:

- Definição de metas e objetivos de longo prazo
- Definição do papel do Diretor de Gestão, com o objetivo de alcançar resultados efetivos, bem conduzidos e sustentáveis

Sabemos que as empresas de sucesso e que vêm se perpetuando são aquelas administradas por quem entende de gestão, sendo a governança uma ponte direta entre gestão, lucratividade e qualidade do negócio.

Um fato de destaque em relação à gestão implementada de maneira profissional e sólida, com transparência e regras claras, é que a definição das responsabilidades de cada parte, inclusive com medidas que prevejam eventuais punições, permite que a empresa se mantenha saudável. Dessa forma, até mesmo a questão do carisma, normalmente atrelado à figura do(a) fundador(a), pode ser superada sem prejuízos.

A evolução da sociedade, os novos desafios – muitas vezes decorrentes do surgimento de novas tecnologias – e a escassez de mão de obra qualificada são, para as empresas familiares, obstáculos adicionais à gestão e à sucessão entre gerações.

A chegada da chamada Geração Z está cada vez mais presente e próxima dos processos sucessórios nas empresas familiares.

Se, por um lado, essa geração traz consigo aspectos relevantes como o dinamismo e a facilidade no uso das tecnologias digitais – permitindo que as empresas se tornem mais competitivas e modernas –, por outro, caracteriza-se também por uma maior adesão a transformações rápidas e menor paciência com a maturação de projetos e resultados. Isso pode gerar desestímulo e abrir espaço para conflitos com gerações anteriores.

Esse é um dos principais desafios nos processos de sucessão: equilibrar o dinamismo necessário para inovação com a preservação dos pilares culturais e estruturais da organização. O ritmo das transformações deve respeitar a essência que consolidou o negócio.

Para minimizar esses riscos, é essencial verificar o real interesse do(a) sucessor(a) em assumir uma posição na empresa, sem que este(a) se sinta obrigado(a) a ocupar tal espaço. Isso reduz, significativamente, as chances de desistência no decorrer do processo sucessório.

Também é importante reconhecer que esse processo é longo. O(a) sucessor(a) precisa compreender a estrutura e as operações da empresa, conquistar gradualmente o respeito

dos colaboradores e garantir seu engajamento – essenciais quando ele(a) assumir as “rédeas do negócio”.

Nesse contexto, a meritocracia torna-se fundamental: o(a) sucessor(a) deve ocupar determinada posição por competência, e não apenas por vínculo familiar.

Essas etapas devem ser acompanhadas de perto pelo(a) fundador(a), que, além de observar atitudes e decisões, poderá transferir gradativamente os valores e a cultura organizacional, elementos-chave para a perpetuação do negócio.

Outra consideração essencial no processo sucessório é que o(a) fundador(a) esteja consciente da necessidade de abrir espaço para mudanças, especialmente no que se refere à adoção de novas tecnologias. Essas inovações podem melhorar e até mesmo alterar o modelo de gestão atual, promovendo transformações em áreas estratégicas como comercial, marketing, entre outras, adaptadas à estrutura de sucesso da empresa.

Mudanças bem planejadas e implementadas promovem melhorias nos processos, aumentam a eficiência e a qualidade da gestão, gerando resultados superiores e sustentáveis.

Por fim, é necessário ter a convicção de que as empresas familiares precisam estar continuamente preparadas para o processo sucessório, bem como para a implementação de uma gestão transparente, organizada e profissionalmente competente, a fim de enfrentarem um cenário em constante transformação.

Manter a cultura organizacional deve ser algo pétreo, ao mesmo tempo em que se torna quase obrigatório abrir espaço para novas ideias e formatos de gestão familiar. Isso é fundamental para alcançar bons resultados, garantir a continuidade dos negócios e a sustentabilidade através das gerações.

Fontes consultadas:

Sites: consultoriadeimpacto.com.br; empresafamiliarconsultoria.com.br; empresafamiliar.com.br

EMPRESA FAMILIAR: TRÊS ATITUDES VITAIS PARA VENCER OS DESAFIOS

QUAIS? POR QUÊ? CONVOCAÇÃO PARA ATITUDES

José Renato de Miranda

Foco em criação de modelo de gestão, especialmente, empresas familiares.

No Sebrae Nacional, conteudista do curso e palestra "Empresa familiar: como fazer sucessão com união e sem conflitos"

Autor do livro “Empresa familiar – é sim – um bom negócio!”, por anos mais vendido sobre o tema (54% na Rede Saraiva), prefácio de Henrique Luz, Presidente do IBGC e ex-Vice-Presidente da PwC.

Idealizador e coordenador do Projeto “Empreender Para Crescer e Vencer em Família! Mulheres vencedoras”. Rotary Hamburgo Alemanha (patrocinador) e Rotary Rio de Janeiro (gestor).

Professor e autor do MBA “Gestão e Sucessão Familiar” na Universidade Corporativa Cândido Mendes.

Desde 1995, numa visão prática e consistente pelos fatos vividos em consultoria nas empresas familiares, entendemos como atitudes vitais:

- Vontade e consciência
- Diálogo e treinamento
- União e acordo

Estamos cansados de ouvir estas palavras. Então, vamos dar substância a elas dentro do que importa, com foco no que realmente interessa para cada parente, para a família e para a empresa em geral.

VONTADE E CONSCIÊNCIA

É fundamental que o planejamento para a gestão familiar parta da vontade do titular (ou titulares). Energicamente, do seu íntimo para fora, ele precisa assumir a postura voltada para essa meta; deve interromper e bloquear qualquer possibilidade de protelação. Isso porque nenhum modelo de gestão resiste à escalada de conflitos entre familiares. E as empresas que, de alguma forma, resistiram, viveram por longos anos num verdadeiro inferno astral, com danos severos nas relações familiares, nas receitas e no patrimônio. Pare um pouco e reflita sobre os casos que conhece – verá os desastrosos impactos da protelação.

Enquanto o titular mantém as rédeas nas mãos, centraliza decisões sem dar espaço – ou finge que dá –, os familiares não ganham competência, não se motivam nem se envolvem devidamente. Iniciam planos para se afastar, tentando não magoar o fundador, enquanto os mais jovens, que ainda estão fora da operação, cultivam a falsa ideia de que “empresa familiar funciona sozinha e papai é eterno”.

O estigma do brasileiro de centralizar sofre forte bombardeio na era digital, marcada por concorrências surpreendentes e agressivas. O esgotamento, hoje, é inevitável e ocorre em tempo cada vez menor. No empresariado, estima-se que 80% das consultas médicas estejam relacionadas ao estresse: baixa imunidade, depressão, impotência sexual, obesidade, diabetes, hipertensão – doenças que antes eram “coisa de velho” já aparecem

aos 40 anos. E o extravasamento desse estresse acaba contaminando os familiares e as equipes. Faça as contas e perceberá: quem mais lucra com a centralização e a proteção é o... concorrente!

Interessante notar que, na resistência à descentralização, o titular transmite a imagem de domínio integral da situação – inclusive da própria saúde. Em evento promovido pela Escola Superior Nacional de Seguros (*Funenseg*), discutiu-se o baixo percentual de venda de seguros de vida e acidentes em proporção à população brasileira. Um corretor relatou:

– A presunção do brasileiro chega a ser engraçada. O cliente não pergunta: “Se eu morrer, quanto minha família receberá?”. Ele diz: “Se um dia eu vier a faltar...”. Faz seguro de vida sem mencionar a morte – e muito menos fala de acidentes.

A presunção alimenta a centralização. Por isso, a vontade de estabelecer a gestão familiar precisa ser total – e abraçada prontamente pelos parentes, sob pena de recaída.

Fatos marcantes e louváveis:

- Em um domingo, durante um churrasco comemorativo pelos 15 anos de sucesso empresarial, com uma carteira invejável de clientes, tudo parecia perfeito. Na segunda-feira, o diretor convocou uma reunião com o superintendente, gerentes e chefes. Estavam presentes dois familiares diretos e cinco indiretos. Pensaram que ele comentaria sobre a confraternização ou abordaria temas da semana. Mas ele surpreendeu a todos com um discurso breve e direto:

– Não estamos organizados para crescer. Temos problemas na gestão e na família.

Assustados, os presentes começaram a ponderar, afinal, no dia anterior haviam celebrado o excelente momento do negócio. O diretor citou vulnerabilidades nas rotinas administrativas e nas relações familiares, e anunciou a contratação de um consultor para ajustes tanto na gestão quanto na convivência familiar.

As reações vieram: “Podemos resolver sem terceiros”, “roupa suja se lava em casa”, “não é nada tão grave assim”... Esse, aliás, é o momento mais traiçoeiro – quando a empresa familiar inicia a descida ao abismo. Muitos tentam barrar a consultoria, e o titular, na maioria das vezes, acaba convencido e adia decisões. Mas não foi o caso:

– Quero trabalhar melhor a nossa relação familiar na empresa e rever fluxos da gestão. Vou contratar o consultor que foi indicado por um amigo. Está encerrada a reunião.

A consultoria foi realizada. À época, a empresa tinha 15 anos. Hoje, está firme e forte aos 27 anos.

- Fato semelhante e motivador ocorreu após a palestra “Empresa familiar: como unir experiência e modernidade”. A Associação Comercial promotora do evento abriu espaço para debate e divulgou as inscrições para um curso no mês seguinte. Uma senhora se manifestou com firmeza:

– Adorei o que ouvi. Vou fazer o curso com os meus filhos. Nossa empresa tem 42 anos. Quero que eles façam muito mais do que eu fiz. Quero assistir, lá de cima, ao sucesso deles e à continuidade da empresa da nossa família.

Espetacular desprendimento, transmitiu compromisso, confiança e desafio para os sucessores.

A empresa completou 50 anos, decidiram pela venda, o que ocorreu com expressivo percentual acima da avaliação (valuation) devido à qualidade do modelo de gestão e da profissionalização familiar. Inclusive, dois filhos daquela senhora fundadora permaneceram como diretores contratados pelo grupo investidor.

Com relação à **consciência**, outro ponto vital para a arrancada na profissionalização da gestão familiar, é o curioso sentimento que existe na família em relação ao negócio. No subconsciente, fica sempre a ideia de que a empresa, por ser da família, é vitalícia, que o fundador criou algo infinito – uma doméstica arrogância. Aquela famosa frase “Pai rico, filho nobre, neto pobre” tem como base este sentimento. Ah! tenho uma versão bem realista:

- O pai acumulador, o filho gastador e o neto catador.

Numa empresa em atuação como consultor, observei a filha (23 anos) ainda apenas parcialmente envolvida no tratamento profissional aos negócios. Mas, precisava da sua adesão total ao processo de conscientização, que pegasse as rédeas com as duas mãos. Chamei-a para uma conversa reservada. Falei:

- Fulana, vamos fazer um exercício. Atenção, você recebe a notícia: “O seu pai morreu e...”

Ela me interrompeu:

- Não, não, espera aí, ele não vai morrer assim tão, tão... de repente!

Falou como se tivesse o domínio do destino, o poder de interromper um enfarte, de frear um carro em possível atropelamento ou corrigir defeito no avião durante o voo.

Conversamos por horas. Das palavras catastróficas pulei para o lado construtivo, continuei a questioná-la sobre o preparo da família, especificamente, dela como principal sucessora para manter o padrão de gestão e faturamento. Conclusão: convenceu-se de que precisava assumir a sucessão na íntegra, era o que faltava para pegar as duas rédeas.

A empresa da família tem que ser empresa do mercado, capaz de construir um porto seguro para todos.

Outro fator a ser relevado nesta primeira atitude vital, é que temos que frear no nosso imediatismo; somos muito “hoje”, vivemos o presente, não cultivamos o passado, não

cuidamos dos feitos de gerações anteriores e nem projetamos o futuro, os caminhos e a segurança das próximas gerações.

Quando o titular decide dar rumo na empresa da família, consequentemente, já começou a zelar pelo futuro do bisneto, pela possibilidade bem maior de o negócio ir em frente e de o patrimônio aumentar.

É indiscutível, a adesão à vontade do titular de resolver a empresa com a família e implantar gestão profissional, ficará mil vezes mais viável de ser colocada em prática se ocorrer no período em que todos se falam. Nada melhor do que pacto e planos em tempos de paz; custos financeiros e desgastes pessoais bem menores para a empresa e para a família, em especial, nesta Idade Digital em que a IA assume empregos humanos, intensa e cruelmente (Leia o livro deste autor *Egoísmo Saudável: atitude para conduzir a sua vida diante dos impactos da tecnologia*).

Cabe acrescentar nos tempos de paz a fértil condição para se capitalizar potenciais, definir espaços... quem sabe, investimentos em oportunidades numa “parceria familiar” entre parentes diretos e indiretos.

Antes de 1990, titulares tomavam a atitude da conscientização e ingresso dos parentes, intuitivamente, pelo fato de sucessão quase automática pelo sangue, por afeto, relação mais sentimental por algum(a) filho(a), enfim, colocavam os parentes na empresa desde cedo, transmitiam conhecimentos, contavam casos.

Os fundadores de origem europeia, americana ou asiática, introduziam parentes, exigiam igual esforço no trabalho; fundadores brasileiros introduziam parentes, pouco exigiam, excediam no paternalismo ao ponto de não permitir que “passassem pelo que passei”.

meia, um titular ou sucessor entra em contato com essa organização em busca de um profissional especializado para resolver questões relacionadas à gestão familiar. Após o atendimento preliminar, marcamos uma reunião. É feita a análise do cenário da empresa e transmitidas as explicações sobre como se dá a consultoria familiar por parte da Instituição.

Dias depois, vem o retorno: a família decidiu protelar a contratação. Certamente, convencida por aquelas traiçoeiras ponderações, como:

“Nós podemos resolver”;

“Roupa suja se lava em casa”; e afins.

No máximo um ano depois, a coordenadora liga em tom sarcástico:

– Professor José Renato, lembra daquela empresa com o nome tal, que nos procurou? Pois bem, agora quer implantar a consultoria. O titular está com problemas, os parentes não se entendem, o negócio pegou fogo... Está na hora do consultor terminal!

E então, soluções que antes eram possíveis já passaram do calor do incêndio – na gestão e nas emoções. Entre as opções: reestruturação, venda total ou parcial, fusão. Seja qual for a medida, o impacto da demora nos ajustes internos costuma ser mais grave em empresas familiares do que nas não familiares. Isso porque as decisões sobre o negócio e o patrimônio dependem de integrantes legais diretos, com forte influência dos indiretos.

Como brincam os nordestinos: “aí fica uma encrenca arrumada”.

Há uma enorme diversidade de personalidades, momentos e posturas entre os familiares, tanto dentro quanto fora das empresas. Existe o parente que só quer usufruir, o que quer mandar, o que foi seduzido pela vaidade e pelo poder, o que faz da empresa a sua casa... Os tipos se multiplicam – e a empresa segue seu fluxo rumo ao esgotamento.

As atitudes dos parentes vão variar e surpreender, pelas nuances humanas, pela intenção, pela idade, pelo envolvimento social e pelo aperto das circunstâncias externas. De qualquer forma, vale o exercício de uma autorreflexão com a pergunta:

“Quem sou eu sem a nossa empresa?”

Vale reiterar: tradicionalmente, a empresa familiar nasce da determinação de um empreendedor cheio de energia, disposição, habilidade comercial e sensibilidade para detectar oportunidades. Depois do espetacular esforço bem-sucedido do fundador, surgem os “afundadores”: apenas 30% a 35% das empresas familiares chegam à segunda geração e, em torno de 5% a 15%, à terceira. Existem variações entre países, mas são pequenas.

Felizmente, empresas familiares têm se movimentado em direção ao fortalecimento das relações pessoais, empresariais e profissionais.

Por outro lado, quando se toma a medida que denomino de “união da experiência com a modernidade”, a empresa familiar pode crescer em progressão geométrica e em tempo muito menor do que uma empresa não familiar. Pense em 10 empresas vitoriosas: sete ou oito serão familiares devidamente profissionalizadas.

DÍÁLOGO E TREINAMENTO

A partir da década de 1990, com o advento da *Era Digital*, as empresas passaram a enfrentar um grande desafio: domar a velocidade. E não só elas – as pessoas e a sociedade como um todo também. A velocidade imposta pela tecnologia turbinada tornou-se um motor permanente das relações no mundo contemporâneo.

Precisamos frear essa velocidade. É necessário desenvolver filtros para que ela e suas repercussões atuem a nosso favor. Quando a velocidade corre solta, alimenta a ansiedade elevada – que, por sua vez, é a mãe da depressão – hoje no topo das consultas médicas e da venda de medicamentos. (*Assista aos vídeos no YouTube de José Renato de Miranda sobre o que, em meu método, denomino “Gestão da Correria”*).

A tentativa de acompanhar essa velocidade está nos meandros da deturpação das relações humanas em todos os cantos. Conversas entre gerações facilmente viram

discussões. A paciência dura pouco de ambos os lados: uma mente funciona de forma estruturada, passo a passo; a outra opera de modo pontual, hiperestimulada por soluções instantâneas. Uma tem sangue nas veias; a outra, *fibra óptica*.

Abaixo das conversas nos almoços de domingo, dos corredores e do entra e sai das salas, o que é realmente produtivo e consistente é sentar à mesa com o assunto em pauta, conter qualquer possibilidade de dispersão e falar com clareza e compenetração.

Esse é o espírito da palavra **Diálogo**. Suas sílabas já dizem muito:

Di, de dividir;

Álogo, de conhecimento.

Ou seja, dividir ideias, sugestões, planos e experiências. Saber ouvir, debater caminhos que possam alinhar, amadurecer pensamentos e ações – e, assim, evoluir.

Quem falou, escuta; quem escutou, fala.

Parece óbvio – e é, só que não entre pessoas com velocidades mentais díspares.

Uma falha comum é a intensa vontade do titular e do sucessor de que um entre no mundo do outro, que “faça como eu penso e trabalho”. Isso é impossível – precisariam ter nascido juntos.

O que é possível e estratégico é o exercício do diálogo, em que cada lado apresente seus argumentos e sugestões, promovendo uma soma consistente e motivadora. Assim, constroem-se confiança e criatividade.

Reuniões bem conduzidas solucionam um dos principais acionadores de distúrbios nas empresas: o fluxo de comunicação entre a diretoria e o corpo gerencial. No método *Consultoria de Impacto*, implanto a Reunião do Coração, para assegurar o ritmo da gestão, bloquear dispersões e evitar tolerâncias em relação ao que foi definido como metas.

Uma vez com a comunicação nos trilhos, o passo seguinte nessa atitude é o treinamento:

Parente não é necessariamente competente. Tem que conhecer e aprender.

Precisa ter uma entrada correta na empresa: conhecer a fundo o negócio, independentemente de fatores humanos e familiares. Avaliar funções que se identifiquem com seu perfil, dom, experiências, currículo técnico e acadêmico. Ver como ampliar o aprendizado e a formação educacional por meio de cursos, eventos, networking e trocas de ideias.

Por ser parente, é necessário observar:

- Habilidades especiais e jeito de ser:
 - Se tiver tais habilidades, deve-se investir nele em dobro. Poderá gerar diferenciais que fortalecerão ainda mais o negócio, com menor risco de saída futura para carreira solo ou de ser seduzido por concorrentes. Sendo familiar, tais desdobramentos não são impossíveis, mas menos prováveis do que com não familiares.

- Se sua personalidade for muito marcante na biografia familiar ou estiver associada a episódios contundentes, é preciso avaliar friamente a convivência entre parentes e equipes. A memória tem um elo permanente com o campo emocional, o que reforça a importância de considerar os aspectos comportamentais nas avaliações.

Com uma entrada criteriosa, além de conhecer o funcionamento da empresa no dia a dia de mercado, o parente começará a entender que o aprendizado tem como prioridade atender o cliente – e não a família. E, a partir de um atendimento profissional, os resultados retornarão a todos. O mercado recompensa o esforço e o respeito da família por ele.

Nesse cenário, os parentes aprimoram técnicas e postura, avançam profissionalmente e ganham admiração da equipe.

Outro fator positivo: numa eventual mudança de planos, se resolverem seguir outros rumos, seu currículo e a própria empresa serão referências para futuras conquistas. A empresa familiar bem administrada vira uma marca de prestígio para quem nela teve origem.

A situação é mais delicada do que muitos titulares supõem. No funcionamento objetivo de qualquer empresa, ela reflete a postura da diretoria. A equipe – que faz a ponte entre diretoria e cliente – vai atuar conforme o comportamento que observa. A antiga frase “o exemplo vem de cima” é perfeita para o meio empresarial, especialmente para cargos de chefia (gerentes, superintendentes, coordenadores etc.).

Segundo estatísticas de uma conhecida organização de recursos humanos, 87% das demissões ocorrem por problemas de comportamento ou pela soma de incapacidade técnica e problemas de comportamento. Ou seja, postura é decisiva – seja em empresa familiar ou não.

O parente com bagagem de mercado também precisa entrar de maneira adequada. Isso reforça a sintonia familiar, aperfeiçoa a gestão com suas qualidades e o capacita a ocupar funções essenciais de liderança.

Nesta segunda atitude vital – Diálogo e Treinamento – compete aos titulares o entendimento de que devem começar a fechar o ciclo, permitindo que, com tempo e preparo, os sucessores iniciem o novo ciclo. Eles o farão sobre a base pronta, acrescentando inovações bem identificadas.

É necessário desprender-se da tradição como culto à nostalgia e entender a tradição como trampolim para o futuro.

O ideal é que o titular saia ou reduza sua participação enquanto ainda está no auge – reconhecido no mercado e respeitado pela família – e não apenas por pressão da saúde ou das circunstâncias.

O comediante Jerry Seinfeld, por exemplo, encerrou sua carreira nos Estados Unidos em 1998, no auge do sucesso do seriado *Seinfeld*. Questionado sobre a decisão, respondeu:

“Prefiro deixar o palco enquanto a plateia aplaude.”

Na condição de titular de uma empresa familiar em vias de rever seu espaço ou fechar o ciclo por causa da sucessão, livre e leve, faça este exercício e responda para si mesmo, já:

“Neste momento, o que me dá prazer? O que mexe comigo? O que me deixa bem?”

Esse será um sábio acréscimo para se estabelecer entendimento e definir os espaços na chegada das novas gerações.

Quem também deu uma lição sobre saber parar foi Pelé. Após a gloriosa Copa de 1970, protagonizando cenas memoráveis, resistiu a pressões para jogar a Copa de 74. Encerrou a carreira. Todas as lembranças de Pelé permanecem nos palcos da glória – diferente da maioria, que não soube a hora de parar e permitiu que suas histórias vitoriosas fossem abafadas pela decadência em clubes inexpressivos e nos bancos de reserva.

É difícil abrir mão do espaço de poder, do comando financeiro, do prestígio, das conexões... “O telefone toca menos, os convites não chegam”... Mas sem autocritica e reprojeto de vida, a carreira pode terminar na melancolia, silenciada pela indiferença ou via da plateia.

Nesta fase de compartilhamento, sucessores e parentes em geral devem dedicar-se ao treinamento. Reitero: parente não é necessariamente competente. Precisa estudar, praticar, conhecer e ser exemplo profissional. Durante o processo, com ou sem experiência, é necessário dialogar sobre a melhor adaptação entre seu perfil e os cargos ou projetos disponíveis.

Consequentemente, o desempenho na empresa da família será uma referência para futuras escolhas – seja para empreender, mudar de ramo ou buscar novas realizações com o aval de uma marca respeitada.

É imprescindível que o parente seja treinado e preparado tecnicamente. Não existe atalho para o sucesso consistente.

A entrada de parentes e a sucessão são etapas vitais na gestão familiar. Não podem ser proteladas. É preciso atitude. Caso contrário, o tempo passa... os erros se multiplicam... os desgastes aumentam... e os concorrentes aplaudem.

UNIÃO E ACORDO

Esta é a terceira e última atitude vital para a produtiva gestão familiar.

Uma vez cumprida a etapa da *Vontade e Consciência* – decisão de se dar rumo na família dentro da empresa e ajustes nas relações entre os parentes, do *Diálogo e Treinamento* – condução da gestão no dia a dia, dos perfis e do trabalho profissional, deve ser elaborado o *Acordo Empresarial-Familiar*.

É o documento para formalização dos entendimentos pessoais, familiares e profissionais. Vai instituir normas técnicas e administrativas, fundamentais na prevenção aos

conflitos e na manutenção das veias de fluxo do sentimento fraterno e ético. O *Acordo Empresarial-Familiar* incluirá, por exemplo:

Funções, responsabilidades e expedientes; sistemas de admissões, de remuneração fixa e extra; datas para reuniões sobre andamento do negócio e novos planos, para férias, cursos e outras ausências; relação de assuntos considerados especiais e a maneira como serão tratados etc.

Os entendimentos no Acordo sobre como a família vai trabalhar na empresa, vão dinamizar e encorpar as principais vantagens de uma empresa familiar em relação aos concorrentes, tais como agilidade e confiança para decisões cotidianas, investimentos e inovações, maior aproveitamento do seu crédito no mercado, comprometimento e integração nas ações.

Em vários fatos da montagem de uma sólida gestão familiar, a questão é comportamental, e não, necessariamente técnica, administrativa, financeira etc. Nas empresas em geral, num peso pouco menor, o clima segue também esta característica num determinado tempo, motivo pelo qual livros de auto-ajuda profissional vendem seis vezes mais do que os técnicos.

Para que haja a fusão das habilidades técnicas-comportamentais, duas sugestões para que o Acordo atinja o seu objetivo por completo:

1. Não ir direto ao Acordo

É vital respeitar as etapas anteriores de implantação e amadurecimento. Será grosso equívoco fazer atalho. As linhas ficarão mal traçadas, vulneráveis, as relações superficiais, o Acordo lembrará a lasanha congelada que vai ao forno e é puxada sem o correto tempo de espera: quente e dourada por fora, fria e dura por dentro.

2. Que seja redigido por especialista em gestão familiar!

Na prática, o Acordo faz com que parentes tenham um referencial, uma pavimentada estrada para o andamento regular empresa-família, família-empresa. Com ele, a convivência no trabalho fica mais fria e, em casa, mais calorosa, afinal, muito do que sobra-ria para discussões embaixo dos tetos domésticos foi acertado pelo consenso no Acordo, em particular questões onde os indiretos (genros, primos, noras, “antigos amigos meio parentes”, etc.) gostam de se meter. Substancialmente, vai fortalecer a constituição jurídica contratual e bens patrimoniais, clarear autênticos direitos e efetivos deveres.

Uma observação adicional sobre a utilidade desta fase. É quase regra a orientação de que o parente “precisa ter estágios, trabalhos em outras empresas antes de entrar na da família”. Correto, recomendação perfeita para que ele ganhe experiência, técnicas e elementos para comparações, mas se a consultoria for competente e atingir esta fase com a família musicalmente sintonizada, ele terá o preparo e a evolução independente de empregos externos.

Como mencionado em páginas anteriores, no segmento empresa familiar cada-caso-é-um-caso (com hífen!), impossível inventar receitas, bulas conforme sintoma da dor,

falência de órgãos, carência alimentar ou necessidade de reforço energético para acelerar crescimento. Na visão da Consultoria de Impacto, os parágrafos do Acordo precisam dosar equilíbrio família-gestão, botar em nível o curso da corrente sanguínea, história e orgulho com a continuidade do conceito no mercado e vitórias nos negócios. Serão essenciais no processo sucessório.

Não adiantam boas relações familiares sem gestão eficiente, assim como, não adianta eficiente gestão sem boas relações familiares. A propósito, 65% das empresas familiares entram em queda por causa dos abalos entre as pessoas e a demora para atitude de profissionalização, e não, por causa das deficiências na gestão. Maioria das vezes, o que está por trás do percentual de 65% é o despreparo da família (relações entre parentes) para administrar o sucesso (gestão). Como pano de fundo se tem o embevecimento, a euforia pelo êxito e o relaxamento com a seriedade, com o amanhã.

Para felicidade das famílias, equipes, fornecedores, clientes e mercado, a citada Pesquisa da PricewaterhouseCoopers – PwC, numa espessa amostra de 1.600 empresas familiares em 35 países, inclusive, Brasil, indica que 82% investem em gestão familiar e as de grande porte em governança corporativa.

Assim como o passo a passo que qualquer empresa familiar deve fazer até chegar ao Acordo, as que buscam a governança corporativa correm sério risco se pularem as etapas de conscientização e preparação dos familiares para a convivência profissional. São dois obrigatórios períodos com implicações comportamentais nas fases de definição das regras e relações nos Conselhos da Família, de Administração, Acionistas, e outros.

No que diz respeito à gestão, no ambiente do Acordo Empresarial-Familiar podemos realçar três fatores que precisam ser tratados com absoluto zelo:

- Posições radicais: fazer avaliações sobre relações internas em que familiar resiste ao diálogo e consenso.
- Perfis titulares-sucessores: quem é quem? Quais pontos de talento e experiência?
- Sustentação prática do planejamento família-empresa: zelo rigoroso com as ações consideradas vitais dentro do Acordo Empresarial-Familiar implantado em conjunto com consultoria especializada.

CONVOCAÇÃO

É hora – e não deixe passar a hora! de promover a integração da família e partir com disposição para uma sólida gestão. Todos mobilizados para o crescimento profissional, financeiro, patrimonial e afetivo.

Por que não cultivar as relações de trabalho na família? Por que não resgatar os tão abalados valores humanos e familiares através da união na empresa? Que tal a plantação da Árvore Genealógica Empresarial-Familiar? Os frutos da realização profissional, do dinheiro, dos bens, do orgulho e da história vão ser colhidos e ficarão... em casa!

Se ainda tiver alguma dúvida para dar um decisivo rumo na família dentro da empresa ou iniciar um investimento em família, leia a síntese das atitudes de quase cem por cento das empresas que ultrapassaram a terceira geração, independente do tamanho, ramo ou região. Atingiram a longevidade com benefícios para todos porque:

- *Não demoraram para fazer a descentralização com tempo e critério.*

Conscientização coletiva. Definição do(s) titular(es) sobre os seus próximos passos dentro e/ou fora da empresa. Formato de entrada das novas gerações e planejamento sucessório.

- *Preparação dos parentes da conscientização ao treinamento.*

Desenvolvimento familiar, técnico e gerencial.

- *Composição e condução da convivência profissional e empresarial.*

Elaboração de acordo como sustentação da gestão familiar.

- *Gestão mista por período ou permanente.*

Contratação de consultor externo - especializado - em empresa familiar. Consultor genérico será prejuízo e retrocesso.

Gestão de produto, estoque, margem e giro: O grande desafio

Patricia Barbosa da Silva

1. INTRODUÇÃO

1.1 CENÁRIO ATUAL

No panorama global contemporâneo, as empresas se deparam com um ambiente de negócios em constante evolução e crescentemente complexo. A tecnologia e a digitalização reformularam a interação dos consumidores com as marcas. Informações sobre produtos estão acessíveis instantaneamente, e as decisões de compra são fortemente influenciadas por recomendações *online* e avaliações de outros compradores. Nesse contexto, a gestão eficiente de produtos e estoques torna-se crucial para a competitividade das organizações.

Pesquisas indicam que mais de 70% dos consumidores realizam buscas *online* por produtos antes de efetuar suas compras, destacando a importância de um portfólio de produtos organizado e acessível em todos os canais. Além disso, a crescente demanda por personalização e sustentabilidade molda cada vez mais as expectativas dos consumidores. As empresas que não se adaptarem rapidamente a essas mudanças correm o risco de perder participação de mercado para concorrentes mais ágeis e inovadores.

A interconectividade do mundo moderno implica que as empresas não concorrem apenas localmente; elas agem em um cenário global. O avanço digital tem revolucionado as operações empresariais, tornando obsoletas as abordagens tradicionais que não consideram as dinâmicas e incertezas atuais. Assim, uma análise contábil detalhada dos custos é fundamental, pois falhas na administração de produtos ou estoques podem resultar em consequências severas, como o aumento do capital imobilizado e a redução da rentabilidade.

1.2 OBJETIVOS DO CAPÍTULO

Neste capítulo, propomos uma análise aprofundada das inter-relações que existem entre a gestão de produtos, o controle de estoques e a otimização das margens de lucro e do giro de estoques. Os principais objetivos incluem:

- a. Examinar as etapas do ciclo de vida do produto e sua relevância para a gestão empresarial.
- b. Discutir táticas eficazes no desenvolvimento e na administração de produtos.
- c. Analisar as diversas categorias de estoque e identificar as melhores práticas para sua gestão.
- d. Investigar a conexão entre custos, margens de lucro e estratégias de controle de inventário.
- e. Apresentar estudos de caso e exemplos práticos que ilustrem os conceitos abordados.

A intenção deste capítulo é destacar a importância de uma integração estratégica entre a gestão de produtos, estoques, margens e giro. Com base em pesquisas de especialistas da área, nosso objetivo é demonstrar como a compreensão e a administração eficaz desses elementos podem potencializar o desempenho organizacional, oferecendo uma perspectiva rica, tanto prática quanto teórica, aos leitores.

1.3 ESTUDO DE CASO 1

Um exemplo real de uma empresa que enfrentou desafios relacionados à gestão de estoques é a *Best Buy*, uma das maiores varejistas de eletrônicos nos Estados Unidos.

Descrição do Caso

Nos últimos anos, a *Best Buy* passou por uma transformação significativa para otimizar sua gestão de estoques. Antes dessa transformação, a empresa enfrentava problemas de excesso de inventário, o que gerava altos custos de armazenamento e obsolescência de produtos, especialmente com a rápida evolução da tecnologia. Para lidar com esses desafios, a *Best Buy* implementou diversas estratégias:

1. **Análise de Dados:** A empresa começou a usar análise preditiva para entender melhor o comportamento de compra dos consumidores e adaptar seu estoque de acordo. Isso permitiu que a *Best Buy* previsse a demanda para produtos específicos, especialmente durante períodos sazonais.
2. **Gerenciamento *Just-in-Time*:** A implementação de práticas de gerenciamento *just-in-time* ajudou a minimizar o excesso de estoque, permitindo que a empresa mantivesse apenas o necessário para atender à demanda imediata.
3. **Integração *Omnicanal*:** A *Best Buy* também investiu na integração de sua operação *online* com suas lojas físicas, facilitando a transferência de inventário e permitindo que os clientes comprassem *online* e retirassem na loja ou fossem atendidos na loja.

Essas mudanças resultaram em uma melhoria significativa na eficiência operacional da *Best Buy*. Relatórios mostraram que a empresa conseguiu aumentar sua margem de lucro ao racionalizar seu processo de gerenciamento de estoques, além de melhorar a experiência do cliente, uma vez que os produtos estavam mais disponíveis e a empresa podia atender à demanda com mais eficácia.

Esse exemplo ilustra como a implementação de estratégias eficazes de gestão de estoques pode transformar a operação de uma empresa e impactar positivamente seus resultados financeiros.

1.4 EXEMPLO PRÁTICO

Um exemplo de gestão eficaz de produtos e estoques pode ser visto na *Zara*, parte do Grupo *Inditex* e conhecida por sua abordagem inovadora no varejo de moda. A *Zara* enfrentava o desafio comum de excedentes de estoque que poderiam resultar em produtos não vendidos e prejuízos. Para resolver isso, a empresa implementou um sistema de gerenciamento de estoque baseado em análise de dados em tempo real, permitindo o acompanhamento detalhado das vendas e dos estoques em suas lojas.

Essa abordagem permitiu à *Zara* identificar rapidamente quais peças estavam apresentando um desempenho melhor e quais não estavam se vendendo. A empresa ajustava sua produção de forma ágil e eficiente, reduzindo os ciclos de desenvolvimento e aumentando a frequência de novas coleções, mantendo assim a loja sempre atualizada.

Como resultado, a *Zara* conseguiu reduzir significativamente seus níveis de estoque e aumentou sua capacidade de resposta às tendências de moda. Em muitos casos, a empresa registrou um giro de inventário muito superior ao de seus concorrentes, resultando em margens de lucro mais altas e menor risco de obsolescência de produtos.

Outro exemplo pertinente é o da marca de cosméticos *Lush*, que alinhou sua estratégia de produto às crescentes preocupações dos consumidores com a sustentabilidade. A *Lush* lançou linhas de produtos que usavam ingredientes naturais e abordagens de embalagem *eco-friendly*. Essa mudança não apenas atendeu à demanda do mercado, mas também resultou em margens de lucro mais elevadas e um giro de estoque mais saudável, reforçando a importância de uma gestão integrada que responda às expectativas do consumidor.

2. GESTÃO DE PRODUTO

A gestão de produto é uma função estratégica fundamental que requer uma visão abrangente sobre o seu desenvolvimento e a sua implementação durante todo o ciclo de vida do produto.

2.1 CICLO DE VIDA DO PRODUTO

O conceito do ciclo de vida do produto (CVP) fornece um modelo que ajuda a compreender as diversas etapas pelas quais um produto passa, desde sua introdução até o seu eventual declínio. Reconhecer essas fases é essencial para ajustar estratégias de marketing e maximizar o retorno sobre o investimento.

O ciclo de vida do produto (CVP) abrange várias etapas essenciais que um produto atravessa desde sua introdução no mercado até sua retirada. As principais fases são:

- **Introdução:** Esta é a fase inicial em que o produto é apresentado ao mercado. Durante este período, as vendas são geralmente baixas e os gastos em marketing são elevados.
- **Crescimento:** Nesta fase, as vendas começam a aumentar rapidamente à medida que o produto se torna mais aceito pelos consumidores. Entretanto, o aumento da concorrência também é notável.
- **Maturidade:** As vendas atingem um pico e se estabilizam. Nesse estágio, torna-se crucial inovar e diferenciar o produto para manter a competitividade.
- **Declínio:** Nesta fase, o produto começa a perder relevância e as vendas diminuem. As empresas devem então considerar se devem descontinuar o produto ou tentar revitalizá-lo.

Compreender a fase em que um produto se encontra é vital para que as empresas possam direcionar suas estratégias de marketing e investimentos de maneira eficaz, maximizando a rentabilidade.

2.2 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

Desenvolver produtos eficazes requer uma combinação de criatividade, inovação e uma compreensão sólida das necessidades do mercado. Algumas estratégias incluem:

- **Design Thinking:** Essa abordagem centra-se na empatia com o consumidor. As empresas que utilizam essa metodologia buscam entender profundamente os problemas e desejos dos clientes, criando soluções inovadoras que atendem a essas necessidades. Isso pode envolver a realização de entrevistas, testes de protótipos e iterações rápidas de feedback.
- **Lean Startup:** Este conceito defende a criação de produtos mínimos viáveis (*MVPs*), permitindo que as empresas testem suas ideias rapidamente no mercado. Ao coletar feedback real dos consumidores sobre os *MVPs*, as empresas podem ajustar rapidamente suas ofertas antes de um lançamento completo.
- **Inovações Incrementais e Disruptivas:** Enquanto algumas empresas focam em melhorias incrementais em produtos existentes, outras adotam inovações disruptivas.

tivas que podem mudar completamente o mercado. A identificação do tipo de inovação que se alinha com a missão da empresa é fundamental para o sucesso a longo prazo.

2.3 ALINHAMENTO COM TENDÊNCIAS DE MERCADO

A adesão às tendências de mercado é fundamental para assegurar a relevância de um produto. As empresas precisam monitorar continuamente as mudanças nas preferências dos consumidores, assim como as novas tecnologias e práticas que emergem. Ferramentas de análise de dados, como *Google Trends* e as redes sociais, podem fornecer insights valiosos sobre o que os consumidores realmente desejam.

Por exemplo, na indústria da moda, a demanda crescente por sustentabilidade levou diversas marcas a adotar materiais ecológicos e a implementar práticas de produção ética. Alinhar-se a essas tendências não apenas atende às expectativas dos consumidores, mas também ajuda a destacar a marca em um mercado saturado.

Além disso, a utilização de análises de dados e ferramentas de inteligência de mercado é imprescindível para garantir que o desenvolvimento de produtos esteja em sintonia com as tendências emergentes. Compreender não apenas os desejos atuais dos consumidores, mas também antecipar suas necessidades futuras pode oferecer uma vantagem competitiva significativa.

Essas referências oferecem uma visão abrangente sobre como estar alinhado com as tendências de mercado e como isso pode impactar o sucesso de um produto.

2.4 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

O gerenciamento de portfólio é uma abordagem estratégica que envolve a análise e seleção dos produtos oferecidos por uma empresa. A matriz do *Boston Consulting Group* (BCG) é uma ferramenta amplamente utilizada nesse processo, permitindo que as empresas classifiquem seus produtos em quatro categorias principais:

- **Estrelas:** Produtos que possuem alta participação de mercado e apresentam também alto potencial de crescimento.
- **Vacas Leiteiras:** Produtos com alta participação de mercado, mas que estão em um estágio de baixo crescimento, gerando um fluxo de caixa significativo para a empresa.
- **Interrogações:** Produtos com participação de mercado baixa, mas inseridos em um mercado com alto potencial de crescimento. Esses itens exigem atenção para avaliar se podem se transformar em Estrelas.
- **Abacaxis:** Produtos que apresentam tanto baixa participação de mercado quanto baixo crescimento, frequentemente considerados para descontinuação.

Um portfólio balanceado permite que as empresas maximizem o retorno sobre o investimento e aloquem seus recursos de forma estratégica e eficaz.

Manter um portfólio equilibrado de produtos é crucial para o sucesso a longo prazo. A análise contínua das ofertas possibilita às empresas identificar oportunidades de sinergia e descartar itens que não contribuem para a rentabilidade, assegurando um *mix* que abranja tanto a inovação quanto produtos já consolidados.

2.5 ESTUDO DE CASO 2

A *Nike, Inc.* é um exemplo notável de uma empresa que enfatiza o gerenciamento eficaz de seu portfólio de produtos e a adaptação às tendências de mercado. Nos últimos anos, a Nike focou intensamente em práticas sustentáveis, reconhecendo que os consumidores estão cada vez mais interessados em produtos que respeitam o meio ambiente.

Em 2019, a Nike lançou a linha *Move to Zero*, uma iniciativa que visa a sustentabilidade e a redução de resíduos em toda a sua cadeia de produção. Através de uma análise baseada na matriz *BCG* para avaliar a performance de seus produtos, a Nike descontinuou linhas que estavam com vendas fracas e reposicionou-se em produtos de alta demanda que utilizam materiais reciclados e sustentáveis.

Essas mudanças resultaram em um crescimento significativo nas vendas, com a Nike reportando uma receita líquida de US\$ 3,5 bilhões no quarto trimestre de 2020, um aumento de 82% em relação ao mesmo período do ano anterior. Além disso, a lealdade do cliente se fortaleceu, pois a marca ganhou reconhecimento por seu compromisso com a sustentabilidade e a inovação.

A decisão da Nike de focar em produtos ecológicos não só ampliou sua margem de lucro, mas também solidificou sua posição no mercado como líder em inovação e responsabilidade ambiental. A empresa não apenas respondeu às necessidades imediatas dos consumidores, mas também se posicionou como uma referência em práticas sustentáveis na indústria de vestuário e calçados.

Esse exemplo ilustra como a Nike aplicou princípios de gerenciamento de portfólio para se alinhar às expectativas do consumidor, demonstrando resultados significativos em termos de vendas e lealdade à marca.

2.6 GRÁFICOS E TABELAS

A seguir, podemos observar os gráficos e tabelas que representam a evolução das vendas, margens de lucro, custos de desenvolvimento e participação de mercado para a *Best Buy* e a *Nike*, utilizando dados hipotéticos e resumos baseados em informações reais. Isso ajudará a tornar as informações mais acessíveis e compreensíveis.

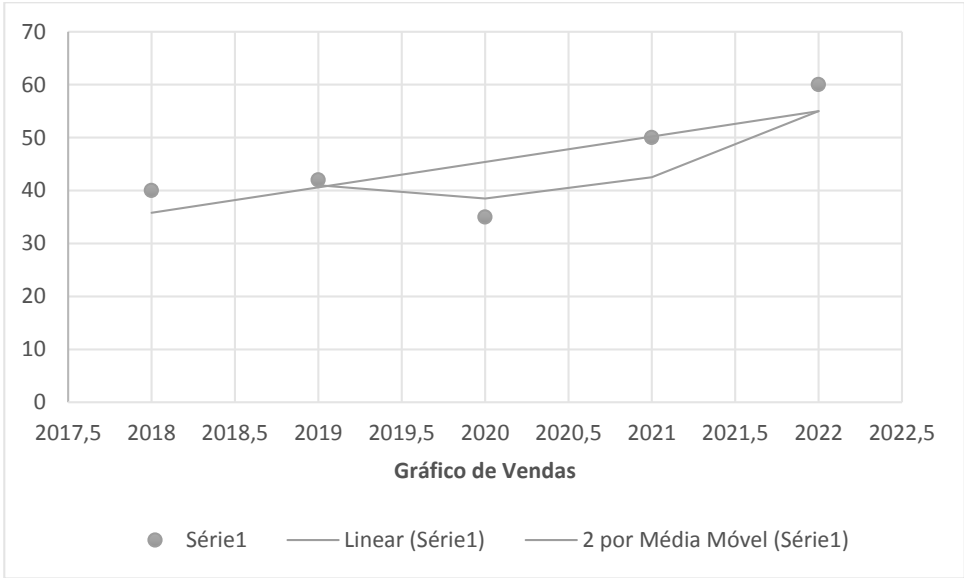
Caso 1: Best Buy

GRÁFICO 1: EVOLUÇÃO DAS VENDAS DA BEST BUY

Este gráfico ilustra a evolução das vendas da *Best Buy* ao longo de cinco anos, mostrando o impacto das melhorias na gestão de estoques.

Ano	Vendas (em R\$ milhões)
2018	40
2019	42
2020	35
2021	50
2022	60

Dados Hipotéticos: Fonte: Autora



Dados hipotéticos: Fonte: Autora

TABELA 1: MARGENS DE LUCRO E CUSTOS DE ARMAZENAGEM DA BEST BUY

Esta tabela mostra as margens de lucro e os custos de armazenagem da *Best Buy* ao longo dos anos.

Ano	Margem de Lucro (%)	Custo de Armazenagem (em R\$ milhões)
2018	15	10
2019	16	9
2020	14	12
2021	20	7
2022	25	5

Dados Hipotéticos: Fonte: Autora

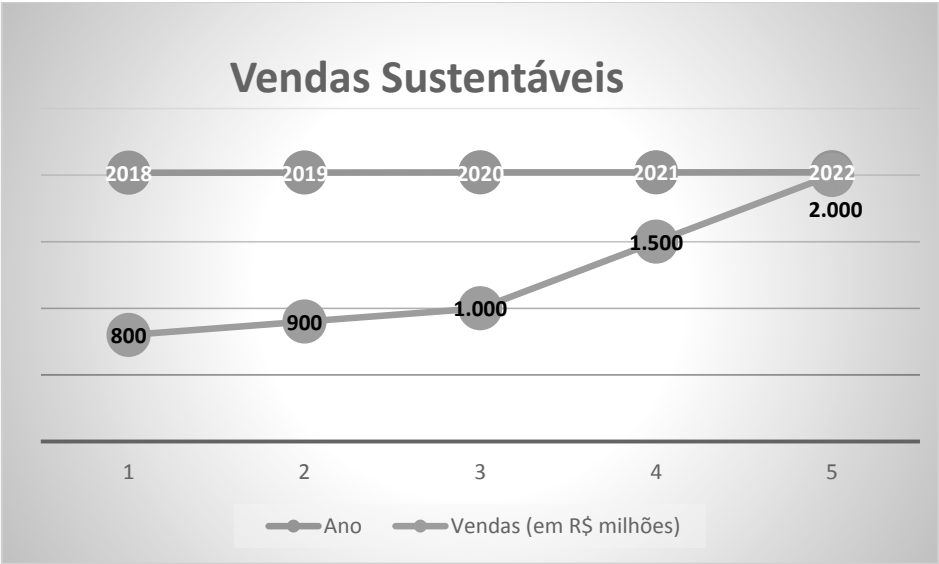
CASO 2: NIKE

GRÁFICO 2: CRESCIMENTO DAS VENDAS DE PRODUTOS SUSTENTÁVEIS DA NIKE

Este gráfico ilustra o crescimento das vendas de produtos sustentáveis da *Nike* ao longo de cinco anos, refletindo a estratégia de investimento em sustentabilidade.

Ano	Vendas (em R\$ milhões)
2018	800
2019	900
2020	1.000
2021	1.500
2022	2.000

Dados Hipotéticos: Fonte: Autora



Dados Hipotéticos: Fonte: Autora

TABELA 2: PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E MARGENS DE LUCRO DA NIKE

Esta tabela mostra a participação de mercado e as margens de lucro da *Nike* comparadas a outras marcas em 2022.

Marca	Participação de Mercado (%)	Margem de Lucro (%)
Nike	30	25
Adidas	20	20
Puma	10	15
Under Armour	5	10
Outros	35	12

Dados Hipotéticos: Fonte: Autora

Esses gráficos e tabelas ajudam a ilustrar a evolução das vendas, margens de lucro e participação de mercado da Best Buy e Nike, proporcionando uma visão clara das estratégias e resultados das empresas.

3. GESTÃO DE ESTOQUE

A gestão de estoque é fundamental para otimizar operações e controlar custos em qualquer negócio. Uma estratégia bem elaborada pode maximizar o valor do estoque, minimizar desperdícios de recursos e aumentar a eficiência operacional. Na era da globalização e das rápidas mudanças nas demandas do consumidor, a gestão eficiente de estoques se torna ainda mais crucial para a sustentabilidade e competitividade das empresas.

3.1 TIPOS DE ESTOQUE

As empresas precisam administrar diferentes tipos de estoques, cada um com características e necessidades específicas. Compreender essas categorias é essencial para implementar práticas de gestão eficazes:

- **Estoque de Segurança:** Este tipo de estoque serve como uma reserva adicional para evitar quebras de estoque inesperadas. É especialmente importante em ambientes com demanda volátil ou com riscos de atrasos nas cadeias de suprimento. Manter um estoque de segurança reduz a probabilidade de rupturas de produtos e assegura um atendimento contínuo ao cliente.
- **Estoque Cíclico:** Refere-se aos produtos comprados e armazenados com base em previsões de demanda ao longo do ano. O estoque cíclico é particularmente útil para produtos que apresentam vendas sazonais, onde há um aumento previsível na demanda em determinados períodos, como equipamentos de jardinagem durante a primavera ou produtos escolares no início do ano letivo.
- **Estoque Sazonal:** Envolve produtos que são vendidos em períodos específicos do ano. Exemplos incluem roupas de verão e inverno, itens relacionados a festividades ou produtos sazonais, como decorações de Natal. A gestão desse tipo de estoque exige uma análise cuidadosa das tendências de mercado e planejamentos que considerem os ciclos de vendas.
- **Estoque em Trânsito:** Este tipo refere-se a itens que foram comprados, mas ainda não foram recebidos ou que estão em processo de entrega. O gerenciamento adequado de estoques em trânsito é vital para garantir que os produtos cheguem pontualmente aos locais de venda.

A distinção entre esses tipos permite que as empresas implementem práticas de gestão personalizadas. Por exemplo, o controle rigoroso de estoques de segurança pode ser combinado com um gerenciamento dinâmico do estoque cíclico, atendendo tanto a necessidades imediatas quanto a demandas futuras.

- **Métodos de Otimização de Estoque**

A otimização de estoque é uma prática vital que utiliza diversas técnicas e metodologias para garantir que os níveis de estoque estejam alinhados com a demanda

de mercado. A aplicação eficaz dessas técnicas não apenas melhora a eficiência operacional, mas também pode levar a economias significativas de custo. A seguir, são apresentados alguns métodos amplamente utilizados na otimização de estoques:

- **Just in Time (JIT):** Esta metodologia visa minimizar os níveis de estoque, assegurando que os produtos cheguem ao armazém apenas quando necessários para a produção. O *JIT* reduz os custos de armazenamento e evita obsolescência, mas exige uma coordenação precisa com fornecedores para garantir a entrega pontual. Essa técnica é particularmente eficaz em indústrias com ciclos de produção rápidos, onde o armazenamento excessivo pode resultar em custos desnecessários.
- **Análise ABC:** Esta técnica classifica os itens de estoque com base em seu valor e importância econômica. Os itens são classificados em três categorias:
 - **Classe A:** Itens de alto valor que representam uma grande parte do custo total do estoque, mas que frequentemente são uma pequena parte do inventário total.
 - **Classe B:** Itens de valor médio que requerem um monitoramento moderado.
 - **Classe C:** Itens de baixo valor que somam a maior parte do inventário, mas que têm menos impacto financeiro.

A análise *ABC* permite que as empresas concentrem seus esforços de gerenciamento nos itens mais críticos para a rentabilidade.

- **Reordenação Automática:** Muitas empresas agora utilizam sistemas de software para automatizar o processo de reordenação quando os níveis de estoque atingem um mínimo predefinido. Essa abordagem ajuda a prevenir rupturas de estoque e excesso de inventário, garantindo que os produtos estejam disponíveis quando necessário.
- **Tecnologia e Inovação**

A tecnologia moderna, incluindo a Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial (IA) e *machine learning*, está transformando radicalmente a maneira como as empresas gerenciam seus estoques. Essas inovações permitem uma análise mais precisa da demanda e um monitoramento em tempo real, facilitando previsões mais eficazes e respostas rápidas a flutuações de mercado.

A adoção de tecnologias como RFID (Identificação por Radiofrequência) e sistemas de gestão de inventário baseados em IA está proporcionando um novo nível de eficiência na gestão de estoques. A seguir, estão alguns dos principais avanços tecnológicos que impactam essa área:

- **Internet das Coisas (IoT):** Sistemas de gestão de estoque com tecnologia IoT permitem que as empresas rastreiem o uso de insumos em tempo real. Isso possi-

bilita prever a necessidade de reabastecimento, minimizando tanto a falta quanto o excesso de produtos em estoque. A conectividade e a troca de dados entre dispositivos ajudam a otimizar a cadeia de suprimentos, aumentando a visibilidade em todo o processo.

- **RFID:** Esta tecnologia tem mostrado resultados significativos na redução de erros e na melhoria da precisão na contagem de inventário. Por meio do uso de etiquetas RFID, as empresas podem rastrear as movimentações de produtos instantaneamente, o que resulta em um gerenciamento mais ágil e eficiente do estoque.
- **Sistemas de Gestão de Estoque Baseados em IA:** Softwares modernos que integram algoritmos preditivos podem explorar dados históricos de vendas para prever automaticamente a demanda futura. Isso permite que as empresas ajustem proativamente seus níveis de estoque, garantindo que estejam sempre alinhadas às necessidades do mercado.

Essas inovações não apenas aumentam a eficiência operacional, mas também melhoram a capacidade das empresas de se adaptarem rapidamente às mudanças nas demandas do consumidor, proporcionando uma vantagem competitiva no cenário atual de negócios. Assim, oferecem uma base sólida para compreender como a tecnologia e a inovação estão moldando o ambiente de gestão de estoques.

3.4 ESTUDO DE CASO 3: A REVOLUÇÃO NA GESTÃO DE ESTOQUES DA REDE DE RESTAURANTES MADERO

A Rede de Restaurantes Madero, conhecida por seus hambúrgueres e pratos de alta qualidade, exemplifica como a gestão eficaz de estoque pode transformar um negócio. Inicialmente, a rede enfrentava desafios relacionados ao controle de produtos perecíveis e ao gerenciamento eficiente dos insumos. Com a expansão das operações, tornou-se evidente que as práticas tradicionais de gestão de estoque não eram suficientes para atender à crescente demanda dos clientes.

Desafios Enfrentados

A Madero detectou problemas relativos ao desperdício de alimentos e à falta de produtos em determinados momentos, impactando diretamente a satisfação do cliente. Com ingredientes perecíveis como carnes e vegetais, o controle adequado do estoque era crucial para minimizar perdas financeiras.

Solução Implementada

Para lidar com esses desafios, a Madero decidiu implementar um sistema de gestão de estoques baseado em Internet das Coisas (IoT) e análise preditiva. A tecnologia IoT permite que a empresa monitore em tempo real o uso de insumos, ajudando a prever a necessidade de reabastecimento e a ajustar as compras conforme a demanda.

Com essas inovações, a rede conseguiu:

- Reduzir o desperdício de alimentos em até 30%: Através do monitoramento contínuo dos níveis de estoque e das vendas, a Madero minimizou as perdas, fazendo pedidos mais precisos e de acordo com a rotatividade dos produtos.
- Aumentar a satisfação do cliente: Com insumos sempre frescos e a disponibilidade dos pratos garantida, a experiência do cliente foi aprimorada, resultando em maior lealdade à marca.

Essas mudanças demonstram a importância de alinhar os fatores de gestão de estoques com as expectativas do consumidor e como a tecnologia pode melhorar a eficiência operacional.

Essas referências fornecem um panorama de como a Madero utilizou tecnologia e boas práticas na gestão de estoques para transformar suas operações e melhorar o atendimento ao cliente.

4. CUSTO NA GESTÃO DE PRODUTOS E ESTOQUES

4.1 IMPORTÂNCIA DOS CUSTOS NA GESTÃO DE PRODUTOS E ESTOQUES

Os custos desempenham papel fundamental na gestão de produtos e estoques, impactando diretamente a lucratividade da empresa. Para definir estratégias eficazes de precificação, é essencial compreender os diferentes tipos de custos envolvidos – fixos, variáveis, diretos e indiretos.

As decisões empresariais frequentemente se baseiam em análises detalhadas de custos, envolvendo o entendimento de como esses custos se comportam em diferentes níveis de atividade e como esses fatores afetam a lucratividade e a sustentabilidade do negócio. É vital que os gestores compreendam claramente a natureza dos custos fixos e variáveis, pois essa compreensão é essencial para a formulação de estratégias robustas que garantam a viabilidade financeira a longo prazo.

4.2 ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM CUSTOS

A gestão eficaz dos custos é um pilar fundamental para a saúde financeira de qualquer empresa. Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, onde a pressão sobre os preços e a necessidade de eficiência operacional são constantes, a capacidade de controlar e analisar custos torna-se essencial para a manutenção de margens de lucro saudáveis.

4.3 IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE CUSTOS

4.3.1 RECONHECIMENTO E ANÁLISE DE CUSTOS

Identificar os diferentes tipos de custos – fixos, variáveis, diretos e indiretos – é uma etapa crucial. Por meio de uma análise detalhada, as empresas podem entender como esses custos se comportam em relação à produção e à demanda.

4.3.2 TOMADA DE DECISÕES INFORMADAS

Com uma compreensão clara dos custos, os gestores podem realizar uma tomada de decisão fundamentada em várias áreas críticas, incluindo:

- **Preços:** Ajustar estratégias de precificação para maximizar a competitividade e a lucratividade.
- **Produção:** Otimizar processos produtivos para reduzir custos e aumentar a eficiência.
- **Gerenciamento de Estoques:** Implementar práticas que assegurem níveis adequados de estoque, evitando tanto a falta quanto o excesso de produtos.

4.3.3 OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

Ao gerenciar os custos de forma proativa, as empresas podem assegurar que seus recursos sejam utilizados de maneira otimizada. Isso não apenas contribui para a maximização dos resultados financeiros, mas também para a sustentabilidade a longo prazo do negócio.

A análise e a gestão de custos são essenciais para a tomada de decisões assertivas. Empresas que investem tempo e recursos nessa área podem não apenas detectar áreas de melhoria, mas também criar estratégias que assegurem a eficácia operacional e a competitividade no mercado. A implementação de uma abordagem baseada em custos proporciona uma visão abrangente que possibilita o alcance de objetivos organizacionais e financeiros.

4.4 ESTRUTURAS DE CUSTO

Uma estrutura de custo bem definida permite que as empresas analisem onde estão incorrendo despesas e onde podem economizar. Para simplificar, esses custos podem ser classificados em:

4.4.1 CUSTOS

Vamos explorar os conceitos de custos fixos, variáveis, diretos e indiretos, que são fundamentais na contabilidade e na gestão de empresas.

4.4.2 CUSTO FIXO

Os custos fixos são despesas que não mudam independentemente do nível de produção ou vendas. Eles permanecem constantes ao longo de um determinado período, independentemente da quantidade de bens ou serviços produzidos. Exemplos de custos fixos incluem:

- **Aluguel:** Pagamentos mensais ou anuais por espaços que a empresa ocupa, que não variam com a atividade.
- **Salários de Funcionários Fixos:** Remuneração paga a funcionários que têm um contrato de trabalho regular, independentemente da produção.
- **Seguros:** Pagamentos regulares para apólices de seguro que não dependem da quantidade de produtos vendidos ou produzidos.

4.4.3 CUSTO VARIÁVEL

Os custos variáveis, por outro lado, são despesas que mudam diretamente proporcionalmente ao nível de produção ou vendas. Assim, quanto mais produtos a empresa fabricar ou vender, maior será o custo. Exemplos de custos variáveis incluem:

- **Matérias-Primas:** O custo dos materiais utilizados para produzir um produto, que aumenta conforme a produção cresce.
- **Comissões de Vendas:** Pagamentos feitos com base nas vendas realizadas, que aumentam com o volume de vendas.

4.4.4 CUSTO DIRETO

Os custos diretos são aqueles que podem ser diretamente atribuídos a um produto específico ou linha de serviço. Isso significa que pode-se identificar claramente qual produto ou serviço está gerando esses custos. Exemplos de custos diretos incluem:

- **Materiais Diretos:** Os insumos que são usados na fabricação de um produto.
- **Mão de obra Direta:** Salários de trabalhadores que estão diretamente envolvidos na produção de bens ou serviços.

4.4.5 CUSTO INDIRETO

Os custos indiretos são despesas que não podem ser diretamente atribuídas a um produto específico, mas são necessárias para operar a empresa como um todo. Eles são distribuídos entre os produtos e serviços de acordo com algum critério de alocação. Exemplos incluem:

- **Custos de Administração:** Salários de pessoal administrativo que não trabalham diretamente na produção.

- **Despesas de Utilidades:** Contas de eletricidade ou água que beneficiam toda a operação, mas que não podem ser atribuídas a um único produto.

Resumo

Tipo de Custo	Descrição
Custos Fixos	Não variam com a produção (ex.: aluguel, salários fixos).
Custos Variáveis	Variam diretamente com a produção (ex.: matérias-primas, comissões de vendas).
Custos Diretos	Atribuídos diretamente a um produto (ex.: materiais diretos, mão de obra direta).
Custos Indiretos	Não podem ser atribuídos diretamente a um produto (ex.: administração, despesas gerais).

Compreender esses conceitos é fundamental para uma gestão financeira eficiente, pois permite que as empresas analisem e controlem melhor suas despesas, planejem orçamentos e maximizem lucros.

4.5 ANÁLISE CONTÁBIL DE CUSTOS

A compreensão dos custos envolvidos na gestão de estoque é fundamental para maximizar a rentabilidade de qualquer empresa. Uma análise contábil cuidadosa permite que as organizações identifiquem áreas de desperdício e oportunidades para melhorar a eficiência. Existem vários métodos de custeio que as empresas podem adotar para avaliar adequadamente seus custos:

- **Custeio por Absorção:** Nesse método, todos os custos de produção, tanto fixos quanto variáveis, são alocados aos produtos. Embora ajude a contabilizar todos os custos, pode mascarar a rentabilidade real se não for analisado corretamente. Por exemplo, em momentos de baixa demanda, a empresa pode não perceber que sua margem de lucro está sendo impactada negativamente pela alta alocação de custos.
- **Custeio Direto:** Neste método, apenas os custos variáveis são alocados aos produtos. Isso permite que as empresas visualizem de forma clara como a produção afeta o lucro, facilitando decisões mais informadas sobre precificação e estratégias de rentabilidade. É uma abordagem frequentemente utilizada em situações onde as empresas precisam de flexibilidade para responder a alterações rápidas na demanda.
- **Relatórios Contábeis:** É essencial que as empresas gerem relatórios financeiros que identifiquem claramente os custos associados ao estoque. A demonstração de resultados, por exemplo, deve incluir uma análise sobre como custos de manuseio

e obsolescência impactam as margens de lucro. A elaboração de relatórios eficazes proporciona uma visão holística da situação financeira da empresa e permite uma melhor tomada de decisão.

A contabilidade de custos fornece um entendimento profundo sobre como os estoques impactam a rentabilidade da empresa. Métodos como *Custeio Baseado em Atividades (ABC)* são fundamentais para alocar custos de maneira mais eficaz, ajudando as empresas a identificar quais produtos são verdadeiramente lucrativos. Essa abordagem permite uma análise mais detalhada, associando custos indiretos a produtos específicos e revelando informações cruciais para a tomada de decisões.

Cálculos

- **Custo Total:**
 - $\text{Custo Total} = \text{Custo Fixo} + \text{Custo Variável}$
- **Custo por Unidade:**
 - $\text{Custo por Unidade} = \text{Custo Total} \div \text{Quantidade Produzida}$
- **Custo Médio Ponderado:**
 - $\text{Custo Médio Ponderado} = \text{Custo Total dos Produtos} \div \text{Total de Unidades}$

4.6 GESTÃO DE CUSTOS E ESTRATÉGIAS

A gestão e otimização de custos são fundamentais para a lucratividade de qualquer negócio. As empresas devem adotar uma abordagem estratégica nessa área para garantir que cada despesa contribua positivamente para a operação e crescimento do negócio. Algumas metodologias eficazes incluem:

- **Benchmarking:** Este processo envolve a comparação dos métodos e resultados de uma empresa com os de concorrentes ou líderes de mercado. O benchmarking permite que as empresas identifiquem ineficiências e áreas de melhoria, contribuindo para a redução de custos.
- **Análise de Custo-Benefício:** Um método essencial que avalia o retorno financeiro potencial de um novo projeto ou produto em relação aos custos envolvidos. Esta análise ajuda na decisão de continuar ou interromper investimentos e pode ser aplicada na avaliação de novas linhas de produtos ou melhorias operacionais.
- **Revisão de Contratos de Fornecimento:** A renegociação contínua dos contratos com fornecedores é vital para garantir melhores preços e condições. Estabelecer parcerias estratégicas pode resultar em economias significativas e em maior flexibilidade na gestão dos estoques.

- **Custeio Baseado em Atividades (ABC):** Este é um método que relaciona custos indiretos a atividades específicas dentro da organização, proporcionando uma visão clara de onde o dinheiro está sendo gasto e permitindo a identificação de áreas que necessitam de atenção imediata.

A implementação dessas estratégias não só reduz custos, mas também melhora a competitividade e a sustentabilidade a longo prazo das empresas.

4.7 ESTUDO DE CASO 4: A GESTÃO DE CUSTOS NA TIGRE S/A

Um exemplo de gestão de custos bem-sucedida pode ser encontrado na Tigre S/A, uma das maiores fabricantes de tubos e conexões do Brasil. A empresa enfrentou desafios relacionados a altos custos operacionais, especialmente em suas linhas de produção e devido ao excesso de estoques. Para melhorar sua eficiência e competitividade, a Tigre implementou um programa de gestão de custos que incorporou técnicas de *Lean Manufacturing* e benchmarking.

Desafios Enfrentados

A Tigre identificou ineficiências significativas em sua cadeia de produção e um volume elevado de produtos em estoque, o que resultava em custos extras, incluindo armazenamento e obsolescência. Com a pressão constante do mercado e a necessidade de atender à demanda em um setor tão competitivo, era crucial para a Tigre revisar seus processos e melhorar sua operacionalidade.

Solução Implementada

- **Lean Manufacturing:** A empresa adotou princípios do *Lean Manufacturing* para eliminar desperdícios em suas operações. Isso envolveu a análise de cada etapa do processo produtivo, identificando gargalos e eliminando processos desnecessários ou redundantes.
- **Benchmarking:** A Tigre também utilizou a metodologia de benchmarking para comparar seus processos com as melhores práticas de mercado. Isso permitiu que a empresa identificasse áreas onde poderia melhorar e adotasse soluções inovadoras.
- **Revisão de Fornecedores:** A empresa revisou seus contratos com fornecedores de matérias-primas para negociar melhores condições e preços, resultando em uma redução nos custos de materiais.

Resultados

Como resultado dessas iniciativas, a Tigre observou uma significativa melhoria em sua eficiência operacional. A análise de custos mostrou que:

- Redução de 20% nos custos operacionais: Através da eliminação de desperdícios e otimização de processos, a empresa conseguiu reduzir significativamente seus custos.
- Aumento de 25% na margem de lucro: Com a redução dos custos operacionais e a melhoria da eficiência, a Tigre viu um aumento considerável na sua margem de lucro.

Esses resultados mostram que uma gestão de custos eficaz não só pode aprimorar os resultados financeiros, mas também capacita as empresas a se ajustarem de forma mais ágil às mudanças nas condições do mercado e às expectativas dos consumidores.

Além disso, as informações disponíveis fornecem uma compreensão aprofundada de como a Tigre S/A aplicou estratégias de gestão de custos bem-sucedidas em suas operações.

4.8 ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO (CVL)

A análise *Custo-Volume-Lucro* (CVL) é uma ferramenta essencial para o planejamento financeiro, que ajuda as empresas a entenderem como os custos, o volume de vendas e os preços impactam a lucratividade. Essa análise fornece insights valiosos para orientar decisões estratégicas, como ajustes nos preços de venda, mudanças na produção e gestão de margens.

Uma das métricas mais relevantes na análise CVL é o **Ponto de Equilíbrio**. Este ponto representa o nível de vendas em que a receita total é igual aos custos totais, resultando em um lucro de zero. Compreender o ponto de equilíbrio é fundamental para determinar quantas unidades precisam ser vendidas para cobrir todos os custos fixos e variáveis.

- **Fórmula do Ponto de Equilíbrio:**
 - $\text{Ponto de Equilíbrio (em unidades)} = \frac{\text{Custos Fixos}}{(\text{Preço de Venda por Unidade} - \text{Custo Variável por Unidade})}$

Esta fórmula simples ajuda a calcular a quantidade mínima de vendas necessária para evitar perdas, permitindo que os gestores tomem decisões mais informadas sobre preços e volume de produção. Assim, a análise *Custo-Volume-Lucro* é uma ferramenta valiosa para qualquer empresa em busca de maximizar sua eficiência financeira e operacional.

4.9 ANÁLISE DE INVESTIMENTO E PROJETOS DE CAPITAL

A análise de investimentos de capital é essencial para decisões de longo prazo que envolvem a alocação de recursos financeiros em ativos fixos ou em projetos que gerarão retorno no futuro. Ferramentas como o *Payback*, o *Valor Presente Líquido* (VPL) e a *Taxa Interna de Retorno* (TIR) são frequentemente utilizadas para avaliar a viabilidade econômica de novos projetos.

Ferramenta: Payback

O *Payback* é uma técnica de análise financeira utilizada para avaliar a viabilidade de um investimento, calculando o tempo necessário para recuperar o capital investido. Essa abordagem é especialmente útil para empresas que desejam entender rapidamente quanto tempo levará para que um projeto se torne lucrativo.

Como funciona?

- **Identificação do investimento inicial:**

O primeiro passo é determinar o montante total que será investido em um projeto ou ativo. Isso pode incluir custos de aquisição, instalação, treinamento e outros custos iniciais.

- **Estimativa dos fluxos de caixa:**

É necessário prever os fluxos de caixa que o projeto ou investimento gerará a partir de sua implementação. Esses fluxos de caixa são as entradas de receita que o investimento proporcionará ao longo do tempo.

- **Cálculo do Payback:**

O *Payback* é calculado somando-se os fluxos de caixa anuais até que o total iguale ou exceda o investimento inicial. O tempo levado para isso é o período de *payback*.

Fórmula do Payback:

- $Payback = \text{Investimento Inicial} \div \text{Fluxo de Caixa Anual}$

Essa fórmula indica que o *Payback* é obtido dividindo-se o total investido pelo valor que a empresa espera receber anualmente. O resultado será o número de anos necessários para recuperar o investimento.

Exemplo de Payback:

Suponha-se que uma empresa invista R\$ 100.000 em um novo projeto, que gerará R\$ 25.000 por ano.

Aplicando a fórmula:

$$Payback = R\$ 100.000 \div R\$ 25.000 = 4 \text{ anos}$$

Isso significa que levará quatro anos para a empresa recuperar seu investimento inicial de R\$ 100.000.

Vantagens:

1. **Simplicidade:** O método é fácil de entender e aplicar.
2. **Liquidez:** Permite analisar rapidamente o tempo necessário para recuperar o investimento, sendo útil para empresas que precisam de fluxo de caixa constante.

Limitações:

1. **Ignora o valor do dinheiro no tempo:** O *Payback* não considera que o valor do dinheiro se deprecia ao longo do tempo, o que pode ser relevante em projetos de longo prazo.
2. **Desconsidera fluxos de caixa após o *payback*:** O método considera apenas o tempo de retorno do investimento, sem avaliar a lucratividade total do projeto.

O *Payback* é uma ferramenta útil para uma análise preliminar de investimentos, mas deve ser complementado por outras metodologias, como o *Valor Presente Líquido (VPL)* ou a *Taxa Interna de Retorno (TIR)*, para uma avaliação mais abrangente.

Valor Presente Líquido (VPL)

O *VPL* é uma métrica que avalia o valor atual de um investimento, considerando seus fluxos de caixa futuros descontados a uma taxa específica.

Fórmula do VPL:

$$1. \text{ VPL} = F_1(1+r)^{-1} + F_2(1+r)^{-2} + \dots + F_n(1+r)^{-n} - I$$

Onde:

1. F_t = Fluxo de caixa no período t
2. r = Taxa de desconto (*custo de oportunidade*)
3. I = Investimento inicial

O VPL positivo indica que o investimento é viável, pois os ganhos futuros superam os custos iniciais quando ajustados ao valor presente.

Taxa Interna de Retorno (TIR)

A *TIR* é a taxa de desconto que torna o *Valor Presente Líquido (VPL)* igual a zero. Ela representa a taxa efetiva de retorno do projeto, sendo uma ferramenta poderosa para comparar investimentos.

Fórmula da TIR:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I$$

Onde:

- F_t = Fluxo de caixa no período t
- TIR = Taxa Interna de Retorno

- I = Investimento inicial
- t = Número de períodos

A *TIR* pode ser encontrada por tentativa e erro ou com o uso de calculadoras financeiras e softwares especializados. Um investimento é considerado viável quando a *TIR* for superior à taxa mínima de atratividade definida pela empresa.

Considerações Finais

Essas ferramentas – *Payback*, *VPL* e *TIR* – são fundamentais para a análise de investimentos em projetos de capital. Elas permitem uma avaliação crítica sobre onde a companhia deve investir seus recursos, auxiliando na seleção de projetos com maior impacto positivo no desempenho financeiro de longo prazo.

4.10 IMPORTÂNCIA DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS E DA ANÁLISE CORRETA

Os relatórios contábeis são fundamentais para a gestão eficiente das empresas, pois oferecem dados financeiros organizados que permitem uma análise detalhada do desempenho da organização. Instrumentos como a demonstração de resultados, o balanço patrimonial e o fluxo de caixa proporcionam uma visão clara da saúde financeira, auxiliando os gestores na tomada de decisões informadas e estratégicas.

- **Demonstração de Resultados:**

Este relatório resume as receitas, os custos e as despesas de uma empresa durante um período específico. Ele é crucial para entender a lucratividade das operações e analisar a margem de lucro. A partir desse relatório, os gestores podem identificar quais áreas estão gerando resultados e quais necessitam de melhorias.

- **Balanço Patrimonial:**

O balanço patrimonial fornece uma visão detalhada das contas a pagar e a receber, além dos ativos e passivos. Ele ajuda a avaliar a saúde financeira da empresa em um momento específico, permitindo que os gestores compreendam as obrigações financeiras e a capitalização para futuras operações.

- **Análise de Fluxo de Caixa:**

O monitoramento das entradas e saídas de caixa é essencial para garantir que a empresa mantenha liquidez e evite problemas financeiros. A análise do fluxo de caixa ajuda a identificar possíveis lacunas financeiras, permitindo que a administração tome decisões proativas para garantir a continuidade dos negócios.

A análise cuidadosa desses relatórios é vital, pois permite que os gestores identifiquem tendências, monitorem o desempenho em relação às metas e façam ajustes nas estratégias conforme necessário. Assim, a capacidade de gerar relatórios financeiros

precisos e a interpretação correta dos mesmos são fundamentais para a eficácia na gestão de produtos, estoques e custos.

5. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou uma análise abrangente sobre a gestão de produto, estoque, margem e giro, enfatizando a importância de uma abordagem integrada para maximizar a eficiência e a rentabilidade das empresas. Discutiu-se como a gestão eficaz de produtos e estoques impacta diretamente a lucratividade e ajuda as organizações a se adaptarem rapidamente às mudanças nos comportamentos dos consumidores e nas dinâmicas do mercado.

Os estudos de caso analisados, como os da Best Buy, Nike, Madero, Zara e Tigre, ilustram como a implementação de estratégias sólidas de gestão pode transformar operações. A Best Buy, ao adotar práticas de análise preditiva e gerenciamento just-in-time, conseguiu reduzir excessos de estoque e aumentar sua margem de lucro. A Nike, com sua iniciativa Move to Zero, demonstrou como o foco em práticas sustentáveis não só melhorou sua imagem no mercado, como também resultou em um crescimento significativo nas vendas e na lealdade dos clientes. A Madero utilizou tecnologia IoT para otimizar a gestão de insumos, resultando em uma redução no desperdício de alimentos e uma melhor experiência para os consumidores.

A Zara destacou-se pela agilidade em sua produção e pela capacidade de resposta às tendências de moda, utilizando análises de dados em tempo real para ajustar suas coleções e minimizar excessos. Já a Tigre implementou um programa de gestão de custos que combinou Lean Manufacturing e Benchmarking, resultando em uma redução significativa de custos operacionais e melhoria em suas margens de lucro.

A análise de custos é uma ferramenta essencial que oferece às empresas informações valiosas sobre onde e como os recursos estão sendo alocados. A contabilidade de custos permite que as organizações não apenas monitorem e controlem suas despesas, mas também identifiquem áreas de desperdício e oportunidades para otimização. Com a capacidade de avaliar a eficiência das operações e a rentabilidade de diferentes produtos, as empresas são mais capazes de tomar decisões estratégicas que favoreçam o crescimento e a sustentabilidade.

A importância da contabilidade e da análise de custos também se reflete na capacidade de produzir relatórios financeiros precisos e relevantes, que são fundamentais para a tomada de decisões informadas. Esses relatórios ajudam os gestores a entender o desempenho financeiro da empresa, a identificar tendências e a ajustar as operações de acordo com os objetivos do negócio.

A gestão eficaz dos produtos, estoques e custos, acompanhada por uma compreensão das expectativas dos consumidores e das inovações do setor, é uma abordagem crítica

que deve ser continuamente aperfeiçoada para garantir a competitividade e a sustentabilidade empresarial. A combinação de análise de custos e contabilidade não é apenas um diferencial, mas uma necessidade para o sucesso organizacional em um mercado em constante transformação.

Gestão financeira e orçamentária

Carlos Donzelli e Giovanni Guerra

1. INTRODUÇÃO – OBJETIVO DO CAPÍTULO

O varejo é uma das atividades mais antigas da humanidade – desde antes de Cristo, praticava-se o comércio em variadas formas. O setor é fundamental para a atividade econômica e, em especial, para a geração de empregos. Segundo estudo da SBVC⁴, o setor representa, no país, 25,23% do PIB e 20% dos empregos formais.

Diferentemente da indústria e do setor de serviços (embora o comércio tecnicamente pertença a este grupo), a empresa varejista tornou-se especialista em lidar com o cliente final, pois atua na “ponta” do consumo, atendendo de forma direta o consumidor em toda sorte de produtos e, de certa forma, também entregando um nível de serviço traduzido na chamada “experiência” ou “jornada do cliente” – termos amplamente discutidos em palestras e artigos contemporâneos.

O universo do varejista é normalmente centrado nas vendas, o que é absolutamente verdadeiro, necessário, importante e primordial. Sem a venda – seja ela virtual ou física, *IP* (venda direta da sua empresa) ou *3P* (venda realizada por meio de um *marketplace*) – nada mais existe. No entanto, se é verdade que sem a venda nada mais existe, também é verdade que o fluxo de caixa é o que garante a perenidade das empresas. Daí deriva a importância da **gestão financeira**, objeto deste capítulo.

Quando falamos em gestão financeira, normalmente as principais métricas são as vendas e, em alguns casos, o lucro – que continuam sendo fundamentais. No entanto, de um tempo para cá, esses indicadores passaram a dividir espaço com termos como *EBITDA* (sigla em inglês para o nosso LAJIDA – Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) e, principalmente, com a geração de caixa. Neste capítulo, vamos explorar uma visão que ultrapassa o objetivo tradicional de gerar lucro, destacando a importância da geração de caixa – especialmente o **caixa operacional**.

Antigamente, quando se perguntava qual era o objetivo das empresas, a resposta era imediata: gerar lucro. Veremos que o lucro continua sendo uma peça fundamental, mas parte de uma engrenagem muito maior. Propomos aqui o uso das premissas contábeis para a construção de relatórios gerenciais que auxiliem o empreendedor varejista na tomada de decisão.

4 <https://sbvc.com.br/estudo-11a-ed-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-2024-sbvc/>

Neste capítulo, abordaremos temas como orçamento, investimentos, fontes de financiamento, fluxo de caixa, necessidade de capital de giro, margem de contribuição, *EBITDA*, política de dividendos e, por fim, a separação entre negócios e família.

Ao discorrermos sobre a gestão financeira, apresentaremos a estrutura de um orçamento, contemplando não apenas receita e resultado (*DRE* – Demonstração do Resultado do Exercício), mas também os investimentos necessários à obtenção do resultado esperado (*Ativos*) e as fontes de financiamento que sustentarão tais investimentos (*Passivos*), além do caixa – ou da falta dele – gerado a partir das decisões tomadas.

Mas como obter tais números com eficácia e velocidade em um mundo de negócios cada vez mais competitivo, volátil e disruptivo? Nosso objetivo é disponibilizar a compreensão de ferramentas, metodologias e boas práticas que auxiliem o leitor na garantia da qualidade dos dados e na transformação desses dados em informações que conduzam a decisões estratégicas.

Todas as decisões, sejam elas operacionais ou estratégicas, podem – e devem – ser medidas e acompanhadas, para que possam ser ratificadas ou redirecionadas, caso necessário. Em um país onde, por exemplo, a taxa Selic saltou de 2% a.a. para 13,75% em um curto intervalo de tempo, torna-se evidente que, tão importante quanto cuidar das vendas, é cuidar do caixa.

Especialistas em gestão esportiva costumam dizer que ataques ganham jogos, mas defesas ganham campeonatos. A partir dessa analogia, podemos afirmar que as vendas e o lucro garantem crescimento e relevância, mas é o cuidado com o caixa que assegura a perpetuidade dos negócios.

2. FUNDAMENTAÇÃO

O universo da gestão financeira envolve questões macroeconômicas, como o crescimento do PIB, do varejo e do setor como um todo, e é altamente sensível às variações da economia. Essas mudanças afetam diferentes segmentos com intensidades distintas. Em um cenário de juros altos, por exemplo, todo o varejo é impactado pela retração nas vendas, mas setores como o de bares e restaurantes tendem a ser menos afetados do que setores de bens duráveis, como o de veículos e eletrodomésticos.

Neste capítulo, abordaremos alguns conceitos fundamentais da área, utilizando como base obras amplamente reconhecidas na academia, como:

- *Finanças Corporativas de Curto Prazo* (Alberto Borges Matias, Ed. Atlas);
- *Princípios de Administração Financeira* (Lawrence J. Gitman, Ed. Bookman);
- *Princípios de Finanças Corporativas* (Brealey, Myers e Allen, Ed. Bookman);
- *Administração Financeira* (Alexandre Assaf Neto, Ed. Atlas).

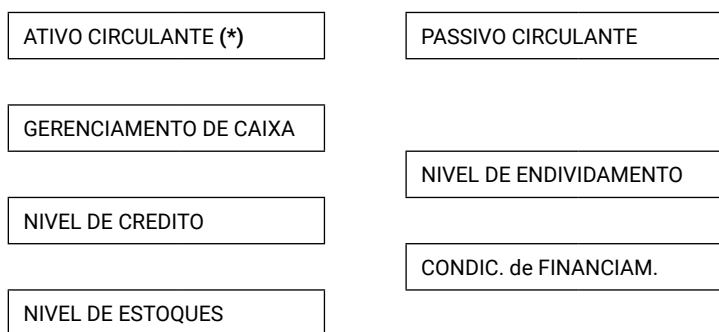
O primeiro passo é compreender a decisão de investimentos, aqui dividida em dois grandes grupos: os investimentos ou aplicações de recursos no curto e no longo prazo (sendo o foco deste capítulo o curto prazo). Um problema recorrente nas empresas pode ser resumido na seguinte frase: “Estamos vendendo mais, a margem está boa, mas não temos dinheiro em caixa e precisamos recorrer aos bancos”. O que aconteceu?

A liquidez da empresa é comumente avaliada pelo **Capital Circulante Líquido** (CCL), definido como a diferença entre o **Ativo Circulante** e o **Passivo Circulante**. No entanto, vários outros fatores impactam a gestão financeira de curto prazo.

Entre os principais elementos que afetam a saúde financeira nesse horizonte estão:

- volume de vendas;
- prazos concedidos ao cliente;
- políticas de crédito;
- giro de estoques;
- sazonalidade (como Natal e *Black Friday*);
- uso de tecnologias;
- estrutura logística;
- e fatores cíclicos da economia, como alta de juros e recessão.

A literatura especializada apresenta diversas definições para Capital de Giro. Uma das mais comuns é a de Capital de Giro Total, que diz respeito à gestão dos recursos e elementos de curto prazo da empresa.



[*] Tabela elaborada pelos autores

As principais preocupações da gestão financeira de curto prazo concentram-se na definição do nível ideal de caixa para sustentar decisões relacionadas às aplicações financeiras, à tesouraria, ao gerenciamento de estoques e à política de concessão de prazos aos clientes. Por outro lado, é fundamental compreender a origem dos recursos, a

capacidade de endividamento da empresa para viabilizar os investimentos e identificar as melhores alternativas disponíveis em termos de custo e prazo.

Vamos entender um pouco melhor estes indicadores:

Indicador (*)	O que é
Capital de Giro Líquido (CGL) (Ativo circulante (-) Passivo circulante)	É o valor que uma empresa possui para financiar suas operações diárias e manter sua liquidez, depois de cobrir suas obrigações de curto prazo.
Capital de Giro Próprio (CGP) PL - Patrimonio Líquido) (-) Ativos de longo Prazo	É a parcela de recursos próprios que esta sendo destinada ao financiamento do Capital de Giro
Capital de Giro Operacional (CGO)	aborda os recursos de curto prazo, suas origens e onde eles são aplicados
Origens dos Recursos	Fornecedores, contas a pagar (despesas com salários, impostos e etc)
Aplicação dos Recursos	Contas a Receber e estoques
Ciclo Financeiro (PME + PMR – PMC) Se resume nos dias de giro de capital da companhia.	Demonstra desde a compra do bem, o recebimento dos clientes e o pagamento aos fornecedores
Necessidade de Capital de Giro (NCDG)	Investimento operacional em Giro (IOG)
Tesouraria (AC financeiro – PC financeiro): É o resultado da soma dos ativos de curto prazo financeiros menos os passivos de curto prazo financeiro;	Ativos circulante financeiro são representados pelos saldos de caixa e aplicações financeira, já os Passivos Circulantes financeiros, são representados pelos Financiamentos bancários, desconto de duplicatas , cartões e outros).

[*] Tabela elaborada pelos autores

Como os prazos entre a compra, armazenagem, venda e o efetivo recebimento normalmente não resultam em uma soma nula, a falta de sincronia entre essas etapas pode gerar uma necessidade de capital complementar, que tende a ser suprida por capital próprio ou por meio de endividamento bancário.

Exemplo: se temos um saldo de estoque de R\$ 80.000,00 e contas a receber no valor de R\$ 130.000,00, isso indica que estão sendo investidos R\$ 210.000,00 em ativos da companhia. Se, por outro lado, a empresa possui R\$ 70.000,00 em fornecedores e R\$ 40.000,00 em contas a pagar, a necessidade de capital complementar será de R\$ 100.000,00, calculada pela fórmula: $(80.000 + 130.000) - (70.000 + 40.000) = R\$ 100.000,00$. Esse valor deverá ser coberto pelo setor financeiro, ou como denominamos em finanças, pela **tesouraria**.

Quanto maior a necessidade de capital de giro e menores os recursos disponíveis na tesouraria, maior será o risco operacional da empresa. Na dissertação de mestrado de Carlos Donzelli – *O impacto do Plano Real no desempenho financeiro das empresas do setor de varejo de eletroeletrônicos* (2002) –, a principal conclusão evidenciada é que a maioria dos varejistas que encerram suas atividades o fazem em razão daquilo que classificamos como “morte por asfixia financeira”, fenômeno fortemente associado a períodos de alto crescimento seguidos de crises de vendas ou de crédito.

1b. Visão Geral – Resumo dos Principais Tópicos

Após a introdução (Item 1) e a fundamentação teórica (Item 2), o capítulo abordará, no Item 3, os dez principais desafios e problemas enfrentados na gestão financeira dos pequenos negócios varejistas. Em seguida, no Item 4, trataremos das metodologias e ferramentas (4a), com a apresentação de um checklist prático com sete itens fundamentais sobre o tema. Ainda nesse item, será apresentado um estudo de caso (4b), com a loja de José e Maria, para exemplificar o fluxo financeiro e suas implicações.

O Item 5 trará os impactos e resultados dos conceitos apresentados, detalhando os doze indicadores mais relevantes, suas interpretações e os respectivos cálculos. No Item 6, será apresentada a conclusão do capítulo e, por fim, no Item 7, constarão as referências bibliográficas e as leituras recomendadas.

Aproveite a leitura e transforme sua empresa para melhor. Estaremos na torcida por você!

3. PRINCIPAIS DESAFIOS E PROBLEMAS

Para começarmos a discutir este tema, é importante abordar uma questão essencial: uma empresa em dificuldade financeira tem, de fato, um problema de caixa? O caixa é o reflexo direto das estratégias e ações adotadas pelos sócios ou executivos. Podemos compará-lo a uma febre – que, na verdade, é um sintoma de uma ou mais doenças que acometem o organismo.

Alguns problemas são comuns a muitas empresas, não apenas às do varejo. Basta observar a dificuldade de uma empresa chegar à quarta geração: segundo dados do **SEBRAE**, 21,6% das **MPEs** (Micro e Pequenas Empresas) encerram suas atividades até o quinto ano de operação. No setor do comércio, esse índice é ainda maior, chegando a 30,2%.

Em muitos casos, por não contar com ferramentas adequadas de controle, o empreendedor do segmento varejista consegue obter certo sucesso em *vender*, mas nem sempre *lucrar* na mesma proporção. E por que isso acontece? Entre os diversos fatores envolvidos, destacamos sete razões principais que podem ajudar a sair do dilema “boas vendas x baixos lucros”. Partimos da premissa de que você é sócio ou gestor de uma empresa já

em operação, com faturamento razoável, mas que não está apresentando os resultados esperados.

A seguir, elencamos os principais pontos de reflexão:

3.1 AUSÊNCIA DE CONTROLES GERENCIAIS EFETIVOS

Segundo o renomado autor americano W. Edwards Deming⁵, “não se gerencia aquilo que não se mede”. Por esse motivo, entendemos que o primeiro e mais importante item a ser implementado em sua empresa são os controles gerenciais.

Nos últimos anos, surgiram diversos sistemas com baixo custo e relativa facilidade de implementação, conhecidos como ERPs (*Enterprise Resource Planning*, ou Planejamento dos Recursos da Empresa). Esses sistemas oferecem um conjunto de funcionalidades que permitem à empresa controlar e operacionalizar áreas essenciais, como:

- **Contas a pagar;**
- **Contas a receber;**
- **Fluxo de caixa;**
- **Controle de estoques;**
- **Emissão de cupons e notas fiscais;**
- **Integração com sistemas contábeis,** entre outros.

No Item 4, apresentaremos alguns exemplos de ERPs baseados em *cloud computing* (“na nuvem”) que oferecem boa relação custo-benefício para pequenas e médias empresas.

3.2. DECISÕES EQUIVOCADAS OU NÃO REDIRECIONADAS

Muitas são as decisões que podem afetar positiva ou negativamente a sua empresa: a.) se eu compro um produto que não gira, o problema está na política comercial: provavelmente você errou na compra, na venda ou na logística – e o caixa só está sofrendo as consequências disso b.) se minha equipe não consegue ser eficiente o problema não é o caixa e sim de recursos humanos c.) se sua empresa apostou em uma expansão e ela não obteve resultados ou veio uma crise financeira que prejudicou o resultado, o problema está em uma minha expectativa que não se concretizou ou na execução do plano - de novo o caixa é resultado das ações tomadas d.) Se você realizou investimentos com

5 **William Edwards Deming** [1900-1993] foi um estatístico, professor, consultor e autor norte-americano, amplamente reconhecido por suas contribuições para a gestão da qualidade e a melhoria dos processos produtivos. Deming é uma figura central no desenvolvimento de teorias de gestão moderna, especialmente no contexto de qualidade e eficiência nas organizações. Sua influência foi particularmente importante no Japão após a Segunda Guerra Mundial, onde ajudou a transformar a indústria do país, tornando-o um dos principais players globais em termos de qualidade e competitividade.

retorno de longo prazo financiado por dívida de curto prazo...temos uma decisão errada aí também. Portanto: Vamos planejar melhor antes de decidir!

3.3. CONFUSÃO ENTRE RECURSOS DA EMPRESA E SOS SÓCIOS

Esta atitude é um “clássico” no que se refere ao varejo MPE: devido a correria do dia a dia o empresário utiliza recursos da empresa para pagamentos de contas da empresa e vice-versa. Como consequência principal temos: a.) grande dificuldade de analisar se a empresa está indo bem ou não já que certas despesas que aparecem como da empresa não fazem parte de sua operação, criando distorções nesta análise b.) a ilusão por parte do dono da empresa de que está tudo indo bem já que ele consegue fazer retiradas mensais além da capacidade financeira da empresa, prejudicando assim novos investimentos na expansão comercial, melhorias em sua loja e demais investimentos que são necessários para se manter competitivo no mercado.

Exatamente por isso ter políticas claras que separem os dois universos são essenciais para a sobrevivência dos negócios, que normalmente são agravadas quando a empresa possui mais de um sócio ou na sucessão destes.

Marcelo Silva, ex-CEO do Magazine Luiza, destaca em seu recém-lançado livro *Empresas Familiares – A Construção da Perpetuidade* (Editora Geração) que, segundo as consultorias McKinsey e Ernst & Young, apenas 5% das empresas conseguem alcançar a terceira geração.

Diversas práticas comuns nas empresas familiares podem comprometer seriamente sua saúde financeira e sua longevidade. A seguir, destacam-se exemplos de condutas que, embora recorrentes, configuram formas de “sangrar” a empresa e que, no longo prazo, trarão sérias consequências:

- a) Retirada de produtos pelos sócios sem a devida compensação à empresa;
- b) Cobrança de aluguéis por imóveis pertencentes aos acionistas com valores muito acima dos praticados pelo mercado;
- c) Concessão de empréstimos à empresa com condições financeiras desfavoráveis ou abaixo dos padrões mínimos de mercado;
- d) Contratação de parentes sem a qualificação adequada para os cargos, o que acarreta ônus que muitas vezes comprometem a motivação dos demais colaboradores e dificultam a tomada de decisões que possam desagradar pessoas próximas à família controladora.

Essas práticas representam não apenas um risco à imagem da empresa, mas também afetam diretamente a governança corporativa e o desempenho operacional, comprometendo sua sustentabilidade e crescimento.

3.4 VOLATILIDADE DA ECONOMIA

Outro fator que constantemente impacta o varejo é a volatilidade macroeconômica, altamente sensível a variáveis como nível de renda, taxa de juros e inflação. O varejista brasileiro precisa estar preparado para operar em um ambiente econômico instável, marcado por ciclos frequentes de expansão e retração.

A realidade do Brasil impede longos períodos de estabilidade, o que exige do empreendedor a capacidade de adaptação constante e a construção de um planejamento financeiro flexível. Para ilustrar esse cenário, vejamos o quadro a seguir com indicadores do passado recente:

Ano	Taxa SELIC ⁶	Variação PIB ⁷	Endividamento das famílias (% da renda) ⁸	Pessoas inadimplentes (em milhões) ⁹
2.020	2,0%	(-) 3,3%	66,5%	-
2.021	9,25%	5,0%	70,9%	63,9
2.022	13,75%	3,0%	76,6%	69,4
2.023	11,75%	2,9%	76,6%	71,1

Fonte: Banco Central do Brasil (Ref. Rodapé abaixo)

3.5 DIFICULDADE PARA ACESSO A CRÉDITO BOM E BARATO

Como consequência da ausência de controles gerenciais adequados, os empresários do varejo, especialmente os de micro e pequeno porte (MPEs), acabam tendo dificuldades para contratar boas linhas de crédito – embora elas existam. E por que isso acontece? A seguir, apresentamos alguns indícios:

- Informalidade na escrituração contábil: Se sua empresa não tem todas as receitas e despesas corretamente contabilizadas, a instituição financeira terá grande dificuldade em conceder crédito. Existem regras impostas pelo Banco Central que obrigam os bancos a exigirem determinados documentos. Seus registros contábeis precisam refletir com fidelidade a realidade financeira da empresa.
- Desconhecimento das linhas disponíveis: É fundamental que o empresário dedique um tempo para conhecer os diversos tipos de financiamento e seus respectivos perfis. Converse com seu contador, gerente bancário ou consultor do SEBRAE. Exis-

6 Fonte: Banco Central do Brasil, BCB - taxa SELIC com base na última reunião do COPOM para o mês de dezembro de cada ano fortemente em 2021 e 2022 devido ao controle da inflação.

7 Fonte: IBGE, IPEA - dados em versão de última revisão.

8 Fonte: Pesquisa de Endividamento do Consumidor, CNC - dados com base na divulgação do mês de dezembro de cada ano

9 Fonte: SERASA - dados coletados com base no mês de dezembro de cada ano

tem linhas com carência, juros reduzidos e boas condições de pagamento, mas é preciso empenho e organização para ter acesso a elas. Desistir sob a justificativa de que “tudo é muito burocrático” é abrir mão de oportunidades viáveis.

- c) Falta de apoio institucional: Busque o suporte da Associação Comercial de sua cidade. Essas entidades geralmente oferecem orientação e apoio para a obtenção de linhas de crédito diferenciadas e podem ser aliadas estratégicas na profissionalização da sua gestão financeira.

3.6 AUSÊNCIA DE ANÁLISE ADEQUADA DE CUSTOS

O ano terminou e você está insatisfeito com os resultados da sua empresa no varejo. O que fazer agora?

Partindo da premissa de que você implementou um bom controle gerencial, como sugerido anteriormente, o próximo passo é dedicar algumas horas para uma análise minuciosa dos custos do negócio – item que muitas vezes é negligenciado.

Afinal, cada centavo economizado é um centavo de lucro. Vamos a um exemplo prático: suponha que sua empresa tenha cinco funcionários dedicados à área financeira. Já considerou que, com a automação de processos e eventual terceirização de parte das atividades, poderia reduzir custos em até 30%?

Se esse departamento custa atualmente R\$ 30 mil por mês (entre salários, encargos e benefícios), uma economia de R\$ 6 mil/mês representa R\$ 72 mil ao ano, valor que pode fazer a diferença na rentabilidade da sua empresa, especialmente se ela tiver margens apertadas.

Essa lógica deve ser aplicada linha a linha nas despesas. A redução de custos precisa receber o mesmo nível de dedicação que o crescimento das receitas, pois não basta vender mais: é fundamental **gastar menos e gastar melhor**.

3.7 RENTABILIDADE – COMO VOCÊ ESTÁ LIDANDO COM ELA?

Não basta apenas vender – é necessário ter rentabilidade. O que interessa mais: vender 100 unidades do produto A com lucro final de 10%, ou 30 unidades do produto B com margem de 25%?

Muitos varejistas (esperamos que você não seja um deles) não possuem controles gerenciais eficazes – novamente, destacamos essa importância – e, por isso, não têm clareza sobre a margem líquida de cada produto. Essa margem representa o lucro efetivo após a dedução de custos, impostos, despesas operacionais, administrativas e de vendas.

Por conta disso, acabam priorizando, de forma instintiva, a venda de produtos que, embora tenham alto volume de saída, apresentam baixa rentabilidade. Ou seja, vendem muito, mas ganham pouco em cada item.

Fique atento: é fundamental vender mais e vender melhor. Isso significa dar preferência a produtos com melhor margem de contribuição, garantindo maior rentabilidade e sustentabilidade para o negócio.

3.8 IMPOSTOS E TRIBUTAÇÃO – TUDO CERTO POR AÍ?

É desnecessário reforçar o quanto o sistema tributário brasileiro é complexo. Como não há como fugir dos impostos, é essencial um trabalho minucioso para cumprir a legislação e, ao mesmo tempo, buscar formas legais de reduzir a carga tributária.

E como fazer isso?

Por meio de um planejamento tributário eficiente, que começa pela escolha adequada do regime tributário: Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real, MEI, entre outros. Será que sua empresa está no melhor regime?

Uma conversa estratégica com seu contador pode trazer insights valiosos e revelar ajustes que gerem economia significativa. Com o volume de tributos pagos atualmente, qualquer ganho de eficiência tributária pode representar um impacto positivo importante na lucratividade.

3.9 INADIMPLÊNCIA – A GRANDE VILÃ DO VAREJO

A inadimplência é, sem dúvida, um dos maiores desafios do varejo, especialmente para micro, pequenas e médias empresas (MPEs e PME's).

Mas por que ela é tão perigosa?

Veja alguns dos principais impactos da inadimplência:

- a) Redução das vendas a prazo – com altos índices de inadimplência, a empresa tende a ser mais conservadora, limitando esse tipo de operação;
- b) Prejuízo no fluxo de caixa – recursos que não entram afetam diretamente os compromissos com fornecedores, custos fixos e operacionais;
- c) Aumento de preços – o empresário tenta compensar as perdas ampliando as margens, o que pode comprometer a competitividade;
- d) Impactos negativos no balanço – as provisões para devedores duvidosos reduzem a atratividade da empresa para investidores e instituições financeiras.

Como evitar ou minimizar a inadimplência? Veja algumas recomendações:

- Realize uma análise de crédito criteriosa, utilizando bases de dados confiáveis como SERASA e Equifax, além de processos internos bem estruturados. As Associações Comerciais podem ser excelentes parceiras nesse processo;
- Negocie com as adquirentes de cartão de crédito (“maquininhas”) buscando antecipar recebíveis, mesmo que com menor rentabilidade, como forma de eliminar o risco de inadimplência;

- Fortaleça o relacionamento com seus bons clientes, oferecendo condições especiais, programas de fidelidade, *cashback* e campanhas exclusivas. Conquistar um novo cliente custa, em média, cinco vezes mais do que manter um atual;
- Defina limites de crédito por cliente, iniciando com valores menores e ampliando gradualmente conforme o histórico de pagamento e confiança;
- Incentive o pagamento à vista, com descontos atrativos, sempre tomando cuidado para preservar a margem de lucro dos produtos.

3.10 GLOBALIZAÇÃO CHEGOU AO VAREJO

Finalizaremos com a reflexão a respeito da globalização na economia, que chega ao varejo, o qual, durante muitos anos, conseguiu manter-se resistente à entrada de grandes *players* internacionais, talvez protegido por um público, até então, pouco bancarizado e posicionado localmente. Recentemente, o varejo, em todos os seus aspectos, começa a sentir a invasão das grandes plataformas de *e-commerce*, inclusive internacionais, que ganharam grande impulso após a pandemia e a expansão do Pix.

Ano	Bancarização (% da população) ¹⁰	% das vendas realizada via E-Commerce ¹¹
2.019	88%	5%
2.020	96%	10%
2.021	98%	13,6%
2.022	98,9%	14,4%
2.023	99%	15,0%

Segundo o último Ranking do Varejo SBVC, quando avaliados os maiores *players* de varejo on-line, em GMV, dos seis maiores, quatro são *players* internacionais: Meli, Amazon, Shein e Shoppe, frente aos dois nacionais, Magalu e Casas Bahia. Alguns leitores podem pensar que isso é um problema para as indústrias ou para os grandes *players*, mas isso é um ledor engano. O pequeno lojista é altamente impactado, primeiro pela redução do fluxo, e segundo pelo acesso, na palma da mão, a uma gama infinita de produtos, a chamada *long tail*, que afeta principalmente lojistas de linha leve, como confecções, mas também de ferramentas, presentes, artigos para festas, brinquedos etc. O mundo não tem mais barreiras.

¹⁰ Refere-se ao percentual da população que possui conta bancária ou acesso a serviços financeiros formais. Houve um crescimento significativo de 2019 a 2020, impulsionado por políticas de inclusão financeira, como o **auxílio emergencial** durante a pandemia, que forçou muitas pessoas a abrir contas em bancos ou plataformas digitais. (Fonte: ChatGPT)

¹¹ A porcentagem de vendas realizadas online cresceu fortemente, especialmente durante a pandemia de COVID-19, quando as vendas por e-commerce quase dobraram de 2019 para 2020. (Fonte: ChatGPT)

4. ESTRATÉGIAS E SOLUÇÕES

4A.) METODOLOGIAS E FERRAMENTAS E 4C.) PASSO A PASSO

Bem... você agora está convencido de que precisa não só vender, mas também gerenciar melhor seu negócio em relação à gestão financeira. Mas como fazer isso? Vamos listar abaixo 7 dicas de estratégias e ferramentas para que você possa alcançar uma melhor performance – vender mais e melhor! Vai dar trabalho? Sim! Mas vai fazer a diferença no futuro e até na sobrevivência futura da sua empresa? SIM!

Dica	O que fazer (*)	Como Fazer
01	.Automatize todos os processos de seu negócio	.Para que voce tenha um bom controle gerencial é preciso que TODOS os dados do seu negócio estejam controlados. O primeiro passo é ter um bom programa de controle do seu PDV (onde todas as informações são registradas). Seguem dicas: www.linx.com.br www.bling.com.br www.tiny.com.br
02	.Implemente um sistema de controle gerencial completo	Com o apoio do seu contador priorize a implementação de um bom ERP. São várias opções com uma boa relação de custo x benefício. Seguem algumas sugestões: www.omie.com.br ; www.contaazul.com.br
03	.Contrate um bom gestor(a) e/ou consultor financeiro(a)	.Na gestão da empresa gente é tudo – ter um bom profissional para lhe ajudar a interpretar seus números e tomar as melhores decisões é fundamental!
04	.Se envolva no tema!	.Você não precisa ser um especialista na questão financeira...afinal seu negócio é vender! Mas você precisa dedicar um tempo para entender o básico – separe um tempo para isso!
05	.Crie um painel com os principais indicadores contábeis e financeiros do seu negócio	.Com o ERP implantado (dica 01), o apoio de um bom profissional (dica 02) e o seu envolvimento maior (dica 03) você agora deve implantar um “painel” com os principais indicadores do seu negócio. Existem boas plataformas que já se integram com o software do seu contador (solicite a ele que implemente): nucont.com ; www.hubcount.com.br
06	.Saiba com precisão os produtos e clientes mais rentáveis	.Com os controles acima já implementados crie relatórios com os seus clientes (e realize ações para mantê-los) e produtos mais rentáveis (priorizando os mesmos nas suas estratégias)
07	.Separe um tempo ao longo da semana para garantir que as dicas 01 a 06 sejam implementadas!	.Não existe NINGUÉM mais interessado no sucesso da sua empresa do que você! E por isso é VITAL que – assim como acontece com a sua saúde – você possua controle e entendimento sobre TODOS os principais indicadores da sua empresa! Com isso suas decisões serão mais assertivas!

[*] Tabela elaborada pelos autores

4B – ESTUDO DE CASO

A partir de um exercício simples, vamos tentar construir um caso que mostre os desafios de se abrir uma porta e os impactos das decisões que tomamos – muitas vezes ancoradas na percepção econômica e desprezando as questões financeiras. Como exemplo, vamos usar o casal José e Maria, que irão fazer uma viagem de turismo ao Rio Grande do Sul e compram 20 peças de malhas (Maria tem muito bom gosto), pagando cerca de R\$ 50,00 cada uma. Quando chegam em São Paulo, vendem para amigos e parentes cada peça por R\$ 150,00, portanto, gastaram R\$ 1.000,00 e obtiveram R\$ 3.000,00, um lucro de R\$ 2.000,00. Sendo que a compra foi feita no cartão e o recebimento foi realizado tudo à vista, através de *PIX*. Se a pessoa física fosse considerada uma *PJ*, teríamos as seguintes demonstrações (*):

DRE	
VENDAS 20 pcs x R\$ 150,00	R\$ 3.000,00
(-) CMV 20 pcs x R\$ 50,00	-R\$ 1.000,00
= Lucro Bruto	R\$ 2.000,00
(-) Despesas variáveis	R\$ 0,00
(-) Despesas Fixas	R\$ 0,00
/=/ Lucro Operacional	R\$ 2.000,00
(-) Despesas Financeiras	R\$ 0,00
/=/ Lair	R\$ 2.000,00
(-) Impostos	R\$ 0,00
/=/ Lucro Líquido	R\$ 2.000,00

Balanco			
Ativos:		Passivo	
Caixa.	R\$ 3.000,00	Fornecedores.	R\$. 0,00 R\$ 0,00
Estoques	R\$ 0,00	Impostos a Pagar.	R\$. 0,00 R\$ 0,00
Contas a Receber.	R\$ 0,00	Contas a Pagar	R\$. 0,00 R\$ 0,00
		Bancos (cartão).	R\$. 1.000,00 R\$ 1.000,00
Ativo Fixo		Patrimonio Líquido	
		Lucros acumulados.	R\$ 2.000,00 R\$ 2.000,00
ATIVO TOTAL	R\$ 3.000,00	PASSIVO TOTAL.	R\$ 3.000,00 R\$ 3.000,00
		Ativo - Passivo	R\$ 0,00

FLUXO DE CAIXA				
Lucro Operacional.	R\$ 2.000,00	2000,00	Caixa	R\$ 3.000,00
Variacao do Capital de giro	0,00	0,00	(-) Bancos	-R\$ 1.000,00
Variacao dos Investimentos	R\$. 0,00	0,00	Caixa Gerado	R\$ 2.000,00
Dividendos	0,00	0,00		
Despesas Financeiras.	R\$. 0,00	0,00	Diferença	R\$ 0,00
Caixa Gerado	R\$ 2.000,00	2000,00		

[*] Todas as tabelas deste estudo de caso foram elaboradas pelos autores

O casal fica animado, o que leva a pensar: se ganharmos esse dinheiro com 20 blusas e a Maria entende de moda, imagine se abríamos uma loja. Podemos ganhar muito mais

ou viver disso caso percamos o emprego. Acho que com uma loja podemos vender umas 400 peças por mês.

O primeiro passo é procurar um ponto. Encontrado esse ponto, fechou-se o aluguel em R\$ 8.000,00 por mês, uma pequena adaptação no imóvel, algo em torno de R\$ 90.000,00, além de alguns móveis, equipamentos e utensílios, totalizando mais R\$ 50.000,00. As vendas serão realizadas da seguinte forma: 50% pelo cartão, com prazo médio de 5 vezes, 20% em igual prazo no crediário, e o restante por *PIX* ou em dinheiro (prazo médio de recebimento de 120 dias).

Conversando com o fornecedor, conseguimos um prazo de 45 dias para pagamento e, considerando que teremos que manter um estoque com vários tamanhos e modelos, imaginamos ter 3 peças para cada uma vendida, o que deve representar um estoque para 90 dias.

Vamos precisar de uma funcionária, cujo custo, com encargos, será em torno de R\$ 3.000,00. Somadas a outras despesas fixas e ao aluguel, teremos um total de R\$ 20.000,00 mensais, além de uma despesa variável (incluindo a taxa da maquininha) de 5%. Vamos assumir que os impostos, despesas e contas a pagar terão prazo de 30 dias.

DRE	
VENDAS 400 pcs x R\$ 150,00	R\$ 60.000,00
(-) CMV 400 pcs x R\$ 50,00	-R\$ 20.000,00
= Lucro Bruto	R\$ 40.000,00
(-) Despesas variaveis	-R\$ 3.000,00
(-) Despesas Fixas	-R\$ 20.000,00
/=/ Lucro Operacional	R\$ 17.000,00
(-) Despesas Financeiras	R\$ 0,00
/=/ Lair	R\$ 17.000,00
(-) Impostos	-R\$ 5.400,00
/=/ Lucro Líquido	R\$ 11.600,00

Balanco			
Ativos:		Passivo	
Caixa.	R\$ 3.000,00	Fornecedores.	R\$ 30.000,00
Estoques	R\$ 60.000,00	Impostos a Pagar.	R\$ 5.400,00
Contas a Receber.	R\$ 240.000,00	Contas a Pagar	R\$ 23.000,00
		Bancos (cartão).	R\$ 370.000,00
Ativo Fixo	R\$ 140.000,00		
		Patrimonio Líquido	
		Capital Social	R\$ 3.000,00
		Lucros acumulados.	
		Lucro do Exercício	R\$ 11.600,00
ATIVO TOTAL	R\$ 443.000,00	PASSIVO TOTAL.	R\$ 443.000,00
		Ativo - Passivo	R\$ 0,00

FLUXO DE CAIXA			
Lucro Operacional.	17000,00	Caixa	R\$ 3.000,00
Variacao do Capital de giro	-247000,00	(-) Bancos	-R\$ 370.000,00
Variacao dos Investimentos	-140000,00	Caixa Gerado	-R\$ 367.000,00
Dividendos	0,00		
Despesas Financeiras.	0,00	Diferenca	R\$ 0,00
Aporte de Capital/Dividendos	3000,00		
Caixa Gerado	R\$ 2		

Obs.: para este exercício foi utilizada a variação dentro do mês, mas pode ser feita em qualquer período. O que podemos concluir é que, do ponto de vista econômico ou de resultado, a empresa é viável, pois gera um resultado importante; porém, do ponto de vista financeiro, existe uma necessidade significativa de caixa para a tomada de decisão, cuja melhora ou agravamento dependerá das retiradas, crescimento das vendas, inadimplência, perdas de estoque, erros e acertos comerciais, etc.

Por exemplo, um aumento de margem eleva a lucratividade e requer menos estoque para atingir os objetivos; por outro lado, a necessidade de queimar margem para girar o produto levará à perda de rentabilidade e a um maior estoque para a mesma venda.

Passo a passo – Premissas básicas para desenvolvimento do planejamento financeiro:

A – Para todo investimento, há a necessidade de uma fonte de financiamento de igual valor;

B – O objetivo da empresa é gerar caixa (*fluxo de caixa*);

C – Através do resultado operacional (DRE – *Lajidal Ebitda*), conseguimos avaliar a viabilidade econômica da empresa e/ou do negócio;

D – Através da situação patrimonial (balanço), identificamos a viabilidade financeira (capacidade de pagamento);

E – Todo dinheiro alocado, inclusive o do acionista, como forma de financiamento, tem um custo (preço/taxa);

F – Fazer o ajuste líquido de Imposto de Renda;

G – Se o objetivo da empresa é gerar valor através da geração de caixa, a empresa gerará valor quando o retorno sobre os investimentos for maior que o custo de manter esses investimentos.

Cálculo do Fluxo de Caixa e Destinação (*)

ITEM	DESCRIÇÃO
1) (+) Receita de Vendas	(Valor total das vendas realizadas no período)
2) (-) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	(Total dos custos diretos para produzir as mercadorias vendidas)
= Lucro Bruto	
3. (-) Despesas Operacionais	(Despesas gerais e administrativas, marketing, vendas, etc.)
4. (-) Depreciação	(Redução do valor dos ativos ao longo do tempo)
= Lucro Antes dos Impostos e Resultado Financeiro (LAIR)	
• (-) Imposto de Renda e Contribuição Social (IRPJ /CSSL)	(Impostos devidos sobre o lucro)
• (+) Depreciação	(Reinserindo a depreciação, pois é uma despesa não monetária)
= Lucro Bruto	
• = Lucro Operacional em Caixa	Despesas Operacionais - Depreciação
• (+ ou -) Investimento em Ativo Fixo	(Aquisição ou venda de ativos fixos, como máquinas e equipamentos)
• (+ ou -) Investimento em Capital de Giro	Aumentos ou reduções em ativos circulantes, como estoque e contas a receber)
• (=) Fluxo de Caixa Operacional Líquido (FCOL)	Lucro Operacional em Caixa + Investimento em Ativo Fixo + Investimento em Capital de Giro)

Planejamento**1º passo: Venda**

A venda é resultado da quantidade x o preço e pode ser definida a partir de uma projeção em relação a períodos anteriores.

Exemplos: 50 peças x R\$ 2,50 = R\$ 125,00 ou

A empresa vendeu R\$ 100,00 no ano passado e agora vai crescer 25% = $100 \times (1,25)$
= R\$ 125,00

2º passo: (-) imposto sobre venda

Exemplo: $20\% = 125,00 \times 20\% = \text{R\$ } 25,00$

Receita líquida de vendas = R\$ 100,00

3º passo: definição do CMV/CPV

Podemos definir o custo do produto vendido da seguinte forma:

% do custo, margem bruta ou custo unitário x quantidade vendida.

% Custo = Meu custo do produto vendido é de 80%.

Margem Bruta = Vou trabalhar com uma margem bruta de 20%, logo meu custo será de 80%.

Custo unitário = Vou vender 50 unidades - custo unitário é de R\$ 1,60 por peça, logo meu custo será de R\$ 80,00 (50 x R\$ 1,60)

= Lucro Bruto

4º passo: Definição das despesas operacionais

Podemos levantar as despesas como água, energia, salários etc. e definir em R\$ ou aplicar um percentual sobre a venda quando for o caso. Exemplo: Despesa de 5% sobre a venda + R\$ 3,00 de despesas fixas = R\$ 3,00 + (5% x R\$ 100,00) = R\$ 8,00

5º passo: Depreciação

Pode ser calculada a partir de um valor previamente informado ou utilizando o prazo de depreciação. Por exemplo: um ativo fixo de R\$ 60,00 depreciado em 10 anos terá uma depreciação anual de R\$ 6,00, ou também através de uma taxa de depreciação, por exemplo 10% a.a.: R\$ 60,00 * 10% = R\$ 6,00.

= Lucro operacional *

(-) Despesas Financeiras*

Encontradas a partir dos juros pagos sobre os passivos onerosos.

Exemplo: A empresa tem uma dívida bancária de R\$ 10,00 com taxa de juros de 15% a.a.

Juros = R\$ 1,50

= LAIR

(-) IRPJ / CS

Sobre o cálculo do LAIR aplica-se a alíquota de imposto definida.

= Lucro Líquido

Depois de calculado o resultado, para que possamos encontrar o *fluxo de caixa*, precisamos definir o impacto das decisões econômicas da empresa no ativo e passivo, principalmente as decisões de investimento em ativos fixos, compra de máquinas, imobilizado etc., e investimentos em capital de giro e suas respectivas fontes de financiamento (*ativo e passivo* cíclico).

Exemplo:

O prazo que decidimos financiar os nossos clientes vai demandar maior ou menor necessidade de capital de giro: Contas a Receber.

Se vendemos R\$ 125,00 com prazo médio de recebimento de 45 dias, teremos ativo de contas a receber de:

$$\text{PMCR} = \text{CR} / \text{Vendas} \times n$$

$$45 = \text{CR} / \text{R\$ } 125 \times 360$$

$$\text{CR} = \text{R\$ } 125 / 360 \times 45 = \text{R\$ } 15,63$$

Se a equipe de vendas precisar de 60 dias de prazo, o que acontecerá com as contas a receber?

$$60 = \text{CR} / \text{R\$ } 125,00 \times 360$$

$$\text{CR} = \text{R\$ } 125,00 / 360 \times 60 = \text{R\$ } 20,83$$

O que representa uma maior necessidade de investimento em giro de R\$ 5,20.

E se eu reduzisse esse ciclo em 10 dias?

$35 = \text{CR} / \text{R\$ } 125,00 \times 360 = \text{R\$ } 12,15$, uma redução da necessidade de investimento em giro de R\$ 3,48.

Outro fator impactante é a quantidade vendida: se vendermos mais e não reduzirmos o prazo de financiamento, isso também demandará mais dinheiro.

Estoque:

$$\text{PME} = \text{Estoque} / \text{CMV} \times 360$$

Exemplo: Se eu demoro mais para produzir e/ou vender, meu estoque permanece mais tempo na empresa; quanto mais tempo ele permanece, maior a necessidade de investimento em giro.

$$\text{PME} = 30 \text{ dias e CMV} = \text{R\$ } 80,00$$

$$\text{PME} = \text{Estoque} / \text{CMV} \times n$$

$$30 = \text{Estoque} / 80 \times 360$$

$$\text{Estoque} = \text{R\$ } 80,00 / 360 \times 30 = \text{R\$ } 6,67$$

Se dobrar o prazo médio de estoque:

$$\text{R\$ } 80,00 / 360 \times 60 = \text{R\$ } 13,33.$$

Se antes eu precisava de R\$ 6,67 para financiar meu estoque, agora preciso de R\$ 13,33.

Obs.: Outro ponto que afeta a necessidade de investimento em giro é a margem. Se trabalharmos com uma margem maior, teremos um custo menor e automaticamente menor necessidade de estoque.

Obviamente, o aumento das vendas, se mantidas as demais condições, também requererá maior necessidade de investimento em giro.

Fornecedores:

$$\text{PMC} = \text{Fornecedores} / \text{Compras} \times n$$

Exemplo: Compras de R\$ 100,00 e prazo médio de fornecedores de 90 dias

$$90 = \text{Fornecedores} / \text{R\$ } 100,00 \times 360$$

$$\text{Fornecedores} = \text{R\$ } 100,00 / 360 \times 90 = \text{R\$ } 25,00$$

Se reduzirmos o prazo para 30 dias, o que acontecerá?

$$30 = \text{Fornecedores} / \text{R\$ } 100,00 \times 360$$

Fornecedores = $R\$ 100 / 360 \times 30 = R\$ 8,33$

O fornecedor que antes nos financiava em R\$ 25,00, agora só financia R\$ 8,33.

Obs.: Quando as compras não forem informadas, você precisará utilizar a fórmula do CPV:

$CPV = \text{Estoque Inicial} + \text{Compras} - \text{Estoque Final}$

$\text{Compras} = \text{Estoque Final} + CPV - \text{Estoque Inicial}$

Obrigações sociais (trabalhistas e fiscais):

Quando não informadas, podemos utilizar percentual de participação (ex: 20% das despesas são com obrigações sociais) ou considerar que as obrigações de um mês serão pagas no mês seguinte, etc.

Fluxo de caixa¹²

Uma forma importantíssima de acompanhar o desempenho da empresa e evitar surpresas é acompanhar o *fluxo de caixa* da operação. Um bom fluxo de caixa deve abranger, no Plano de Negócios, além das movimentações financeiras de entrada e saída de valores, o orçamento, os investimentos e os empréstimos previstos, de forma a auxiliar na tomada de decisões de curto, médio e longo prazo.

Uma boa administração de *fluxo de caixa* é aquela que tem o Prazo Médio de Recebimento dos clientes (PMR) menor do que o Prazo Médio de Pagamento aos fornecedores (PMP).

Algumas medidas que beneficiam o fluxo de caixa:

- Negociação de maior prazo de pagamento com os fornecedores;
- Antecipação de receitas (cartões de crédito), com a menor taxa possível;
- Vender com o menor prazo possível.

Para avaliar se o caixa está indo bem, observe o saldo operacional (entradas – saídas das operações normais do período). Quanto maior o saldo, melhor está o *fluxo de caixa*.

Nota: Na contabilidade, existem dois regimes:

- Regime da competência (quando ocorre o fato – a venda, por exemplo);
- Regime de caixa (quando sai ou entra efetivamente o dinheiro – o efetivo recebimento da venda).

Portanto, no fluxo de caixa diário, onde são listadas todas as entradas e saídas, estas saídas devem ser efetivas, ou seja, no item “cartão de crédito” não deve ser lançada a venda do dia, e sim o efetivo recebimento. Por exemplo, se você vendeu a prazo, em três vezes sem juros, no dia 5 de maio, a primeira parcela entrará no fluxo de caixa no dia 4 de junho, a segunda no dia 4 de julho e a terceira no dia 4 de agosto.

¹² Baseado no artigo “Gestão Financeira” do professor Juedir Teixeira

Rubrica		Data: __/__/__
Saldo Inicial		
Entradas		
1		
2		
3		
4		
Total das Entradas		
Saídas		
1		
2		
3		
4		
Total das Saídas		
Saldo do Dia		

Fonte: Próprio autor

Fluxo de Caixa semanal, no qual se faz a previsão do saldo de caixa diariamente, por uma semana:

FLUXO DE CAIXA SEMANAL								
Rubrica	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Semana1
Saldo Inicial								
Entradas								
1								
2								
3								
4								
Total das Entradas								
Saídas								
1								
2								
3								
4								
Total das Saídas								
Saldo do Semana								

Fonte: Próprio autor

Por fim, vamos avaliar o desempenho operacional através do Ponto de Equilíbrio Operacional, que nada mais é do que verificar a operação antes das despesas e receitas financeiras. Na prática, é uma forma de analisar os dados econômicos – receita, custo e despesas – que também encontramos nas demonstrações contábeis, para responder a alguns questionamentos a seguir.

Ponto de Equilíbrio: Quantidade = . (Custos + Despesas Fixas). / (Preço – (custos + Despesas Variáveis). Exemplos:

Minha empresa vende 1000 unidades a um preço médio de R\$ 30,00 por unidade. O custo variável para vender (compra + despesas) é de R\$ 20,00 por unidade. Qual o valor máximo de despesas fixas que minha empresa suporta?

$$Q = F / (P - V)$$

$$Q = 1000 = F / (30 - 20)$$

$$Q = 1000 \times (30 - 20)$$

$$Q = 10.000$$

Vamos ver como ficaria a demonstração:

$$\text{Receita} = 10.000 \times \text{R\$ } 30,00 = \text{R\$ } 30.000,00$$

$$\text{Custo V} = 10.000 \times \text{R\$ } 20,00 = \text{R\$ } 20.000,00$$

$$\text{Lucro Bruto} = \text{R\$ } 10.000,00$$

$$\text{Despesas Fixas.} = \text{R\$ } 10.000,00$$

$$\text{Lucro Operacional} = \text{R\$ } 0,00$$

Ou seja, com essa estrutura de vendas, preço e margem, nossa empresa suporta, no máximo, R\$ 10.000,00 em despesas fixas; se gastarmos mais, teremos prejuízo operacional. Agora, ainda neste mesmo exercício, vamos avaliar como calcular outras variáveis.

Qual a quantidade que precisamos vender?

$$Q = 10.000 (\text{DF}) / (30 (\text{p}) - 20 (\text{v}))$$

$$Q = 10.000 / 10$$

$$Q = 1000$$

Precisamos vender, no mínimo, 1.000 unidades. Qual o valor máximo que podemos pagar pelo produto, incluindo todos os custos e comissões?

$$1000 (\text{q}) = 10.000 (\text{DF}) / (30 (\text{p}) - V)$$

$$1000 \times (30 - V) = 10.000$$

$$30.000 - 1000V = 10.000$$

$$1000 V = 30.000 - 10.000$$

$$V = 20.000 / 1000$$

$$V = 20$$

O custo de venda por unidade não pode ser maior que R\$ 20,00. Qual deve ser o preço de venda dos produtos para que atinjam o ponto de equilíbrio operacional?

$$1000 (q) = 10.000 (df) / (P - 20 (dv)$$

$$1000 x (P - 20) = 10.000$$

$$1000 P - 20.000 = 10.000$$

$$1000 P = 10.000 + 20.000$$

$$1000 P = 30.000$$

$$P = 30.000 / 1000$$

$$P = R\$ 30,00$$

Temos que vender no mínimo por R\$ 30,00

Lembrando mais uma vez que estamos analisando apenas o impacto da operação, sem considerar os custos e receitas financeiras, nem a geração de caixa necessária para “banciar” novos investimentos ou retiradas dos sócios.

5. IMPACTO E RESULTADOS

Para que possamos medir se, de fato, obtivemos sucesso nesta jornada, precisamos entender os indicadores relacionados às finanças da sua empresa. Saiba que eles não são, de fato, muito complexos – basta que você busque compreender cada um deles. A seguir, listaremos os mais importantes para que você possa monitorar de perto o seu negócio e, assim, tomar as melhores decisões:

I	Indicador (*)	O que demonstra?	Como calcular?
01	Receita Bruta	Total das vendas	Faturamento bruto da empresa
02	Receita Líquida	Receita após deduções	Vendas (-) custos de mercadorias (-) devoluções e (-) impostos
03	CMV	Custo da mercadoria vendida	Total dos custos das mercadorias compradas ou produzidas
04	Lucro Bruto	Mostra a margem bruta das vendas	Receita líquida (-) CMV
05	Despesas Operacionais	Custo operacional da sua empresa	Total das despesas administrativas, de operações e marketing necessárias no dia a dia

06	Lucro Operacional	Lucro da empresa após despesas operacionais	Lucro Bruto (-) Despesas Operacionais
07	LAIR	Lucro antes dos impostos	Lucro operacional (+) receitas financeiras/juros (-) despesas financeiras
08	Impostos sobre o Lucro	Qual o valor dos impostos a serem pagos	Depende do seu regime de tributação
09	Lucro Líquido	Lucro final da sua empresa após impostos	LAIR (-) Impostos
10	Margem de lucro bruto	Qual o % do seu lucro bruto	<u>Lucro bruto</u> Receita líquida
11	Margem de lucro operacional	Qual o % do seu lucro operacional	<u>Lucro operacional</u> Receita líquida
12	Margem de lucro líquido	Qual o % do seu lucro líquido	<u>Lucro líquido</u> Receita líquida

[*] Tabela elaborada pelos autores

Então... assim como ocorre com a nossa saúde, precisamos entender que todos os 11 indicadores precisam ser acompanhados para que, ao final, o 12º (% do lucro líquido) possa trazer boas notícias! Assim como devemos cuidar da nossa saúde física para que possamos ter bons indicadores (pressão, colesterol, glicose etc.), na empresa precisamos cuidar de cada indicador para que, ao final, a “saúde” financeira da empresa seja preservada. Afinal... quando se está com febre, não podemos culpar o termômetro, ok?

6. CONCLUSÃO

- O varejo é um dos setores mais sensíveis da economia, tanto em momentos difíceis como de retomada econômica. É um dos primeiros, se não o primeiro, a sentir seus impactos, para o bem e para o mal.
- A exposição a uma concorrência global e a uma volatilidade econômica absurda exigem da gestão do varejo respostas rápidas e assertivas.
- O empreendedorismo continua e sempre será a mola propulsora de qualquer negócio, principalmente no varejo, porém a garantia de perenidade vem com a boa gestão.
- Não se gerencia sem dados, não se toma decisão sem informação. Se há uma mensagem que gostaríamos de deixar para os leitores, é que: o que não é medido, não pode ser acompanhado; o que não é acompanhado, não pode ser gerido; e o que não é gerido, não pode ser redirecionado.

- Crie seu relatório gerencial: um olho na visão econômica e outro na capacidade financeira.
- O mundo pertence aos empreendedores, e este capítulo não busca de maneira alguma desencorajá-los, mas sim trazer alguns insights. Não foi nossa pretensão esgotar o assunto, mas lançar luz para uma visão financeira dos negócios que nos ajude a enxergar para onde nossas decisões estão nos levando.
- Nosso negócio é viável (visão econômica que encontramos na demonstração de resultados)? Quanto temos de dinheiro para tocar nosso negócio? (visão financeira que encontramos no Balanço)? Ele gera valor (olhar o fluxo de caixa)?
- Quanto vale um ponto? Ele vale mais ou menos de acordo com a capacidade dele de gerar vendas, consequentemente de gerar resultado e, por fim, de caixa.
- Quanto vale uma marca? Ela vale a capacidade de atrair clientes, que vai gerar vendas, resultado e caixa.
- O que é um orçamento, se não simplesmente a projeção em números dos nossos desejos, das nossas estratégias e de nossas expectativas?
- O que é uma comparação entre orçado e realizado, se não a constatação do que esperávamos em relação ao que de fato executamos?
- Muitas vezes não gostamos de olhar os números porque eles não mentem, nos confrontam e nos desafiam.
- Para aqueles que desejarem um mergulho mais profundo em finanças, existem muitos cursos que os ajudarão.
- Fica nossa última provocação: desenvolva seu relatório gerencial, tenha na sua mesa diariamente o fluxo de caixa, o resultado dos indicadores importantes, trate sua empresa como investimento. Afinal, como diria Dona Luiza Trajano, fundadora do Magazine Luiza: “dinheiro não aceita desaforo”.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Lawrence J. Gitman; *Princípios da Administração Financeira* – Editora Bookman
- Brealey, Myers e Allen; *Princípios de Finanças Corporativas* – Editora Bookman
- Alberto Borges Matias; *Finanças Corporativas de Curto Prazo* – Editora Atlas
- Alexandre Assaf Neto; *Estrutura e Análise de Balanços, um enfoque econômico-financeiro* – Editora Atlas
- Marcelo José Ferreira e Silva; *Empresas Familiares, a construção da perpetuidade* – Editora Geração
- SBVC – Ranking do Varejo 2023

7B. LEITURAS RECOMENDADAS

Como adicional, recomendamos abaixo alguns livros que – direta ou indiretamente – servem como apoio na implementação e para que você consiga ter mais elementos na jornada de melhoria dos resultados da sua empresa. Boa leitura!

Livro	Autor	Editora	Resumo
Dobre seus Lucros	Bob Fifer	Agir	78 conselhos para você chegar lá
Tempo, Talento e energia	Michael Mankis e Eric Garton	Bain & Company	Como usar melhor estes 3 recursos preciosos
O verdadeiro Poder	Vicente Falconi	INDG	O grande guru ensina boas práticas de gestão
A revolução do Metaverso	Mathew Ball	Globo Livros	.Refletindo sobre o mundo virtual
Marketing do futuro	Rosário Pompeia Sílvia Meira	Actual	Um método para resolver desafios de marketing em mercados de plataformas
Empresas Familiares – a construção da perpetuidade	Marcelo Silva	Editora Geração),	. Histórias, reflexões e princípios: caminhos para um processo de sucessão nas empresas familiares

Logística como diferencial competitivo do varejo

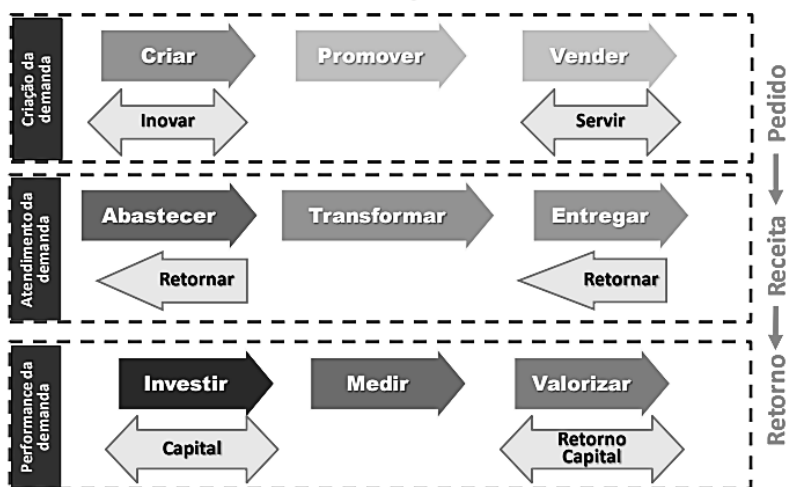
Marcos Vinicius Cavalcante

INTRODUÇÃO

No universo da Gestão, uma palavra tem sido muito comentada ao longo dos anos e, mais recentemente, sua incidência tornou-se ainda maior. Estamos falando da palavra *Logística*, que tem ocupado cada vez mais relevância e papel estratégico nas empresas, sendo hoje considerada um dos principais diferenciais competitivos no mercado.

Isso se deve ao fato de a *Logística* ser uma área dedicada ao planejamento, à organização, ao controle e à execução das atividades relacionadas ao fluxo de materiais, informações e recursos, da origem ao destino, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes de forma eficiente e eficaz.

Assim, o conceito logístico está relacionado à integração e à otimização dos diferentes processos, como o gerenciamento dos estoques, transporte, armazenagem, distribuição, embalagem, gestão de pedidos, entre outros, a fim de garantir a disponibilidade dos produtos no lugar certo, na hora certa, na quantidade certa, no pedido certo – ao mesmo tempo em que se busca minimizar os custos e maximizar a satisfação do cliente.



Costumo afirmar que a *Logística* é uma atividade resposta, pelo fato de seus processos buscarem responder a demandas internas e externas, que ao longo do tempo vêm

sofrendo fortes mudanças. Tais mudanças são causadas pelos avanços tecnológicos, pelos diferentes comportamentos nas demandas de consumo e pela busca constante por eficiência e redução de custos.

Por todos esses fatores, a evolução da *Logística* se deu por meio de diferentes fases, que descrevo a seguir. Entretanto, ainda hoje é possível identificar empresas que não acompanharam essa evolução e encontram-se paradas no tempo.

Atuação segmentada:

Até a década de 1970, as atividades logísticas eram realizadas internamente pelas organizações, com recursos próprios. As empresas detinham conhecimento e infraestrutura necessários, como frotas de veículos e armazéns.

Integração rígida:

Nas décadas de 1970 e 1980, houve uma maior integração das atividades logísticas, com a adoção de sistemas de gestão e a busca por eficiência operacional. A *Logística* passou a ser vista como uma função estratégica nas empresas.

Integração flexível:

Nos anos 1990, com a adoção da gestão da cadeia de suprimentos, a *Logística* tornou-se mais flexível e orientada para a demanda. Houve maior integração entre fornecedores, fabricantes e distribuidores, visando à redução dos estoques e ao atendimento ágil aos clientes.

Integração estratégica (SCM):

A partir dos anos 2000, a *Logística* passou a ser considerada uma atividade estratégica para as empresas. A gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) ganhou destaque, com foco na construção de parcerias e na colaboração entre os diferentes elos da cadeia.

Fases do processo Logístico

Fases	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
Atuação	Administração de Materiais	Administração de Materiais + Distribuição Física	Logística Integrada	SCM	Qualidade Total em Logística	Planejamento Estratégico Logístico
Foco	• Gestão de Estoque; • Compras; • Movimentação de Materiais.	• Otimização do sistema de transporte.	• Visão sistêmica da empresa e sua integração.	• Visão sistêmica da cadeia de suprimentos.	• Uso de parcerias estratégicas e canais alternativos de distribuição.	• Integração total.

Ao longo dessas fases, a *Logística* tem se beneficiado com o avanço tecnológico, a adoção de sistemas de informação, a automação de processos e o uso de ferramentas

como o código de barras, identificadores eletrônicos (*RFID*, *GPS*, *QR Code*) e sistemas de gestão integrada. Tudo isso tem favorecido a gestão da informação nos processos logísticos, permitindo o monitoramento e rastreamento dos produtos ao longo de toda a cadeia de suprimentos, oferecendo maior visibilidade e controle sobre as operações, o que facilita a tomada de decisão e a identificação de oportunidades de melhoria.

Além disso, a *Logística* tem se adaptado às mudanças nas demandas dos consumidores, como a integração dos canais *online* e *offline*, o crescimento do *e-commerce* e a busca por uma experiência de compra satisfatória. Nesse contexto, percebemos a relevância dessa atividade nas empresas varejistas, que se intensificou com o advento da pandemia, onde algumas empresas tiveram que acelerar seus processos no canal digital, outras precisaram iniciar suas operações nesse ambiente, e algumas ainda permanecem de fora.

Dessa forma, a *Logística* desempenha um papel fundamental no varejo, proporcionando um diferencial competitivo que influencia diretamente a satisfação do cliente e as margens de lucro. Ao estabelecer uma gestão adequada dos processos logísticos, o varejo pode garantir a disponibilidade do produto certo, no momento e local corretos, ao mesmo tempo em que busca minimizar os custos.

Estratégia logística eficaz no varejo

Uma estratégia de logística eficaz no varejo envolve a otimização das operações, como o gerenciamento de estoques, a previsão de demanda, a gestão dos transportes e a eficiência na entrega da última milha. Além disso, a integração dos canais de venda (*online* e *offline*), conhecida como *omnichannel*, é cada vez mais importante para atender às expectativas dos clientes e garantir uma experiência de compra satisfatória.

É importante ressaltar que a *Logística* no varejo não se limita apenas à entrega física dos produtos, mas também abrange aspectos como a gestão de devoluções (conhecida como *logística reversa*), a resolução ágil de problemas e a criação de uma experiência positiva para o cliente. Ao adotar uma abordagem centrada no cliente, o varejo pode construir relacionamentos duradouros e fidelizar os consumidores.

Com isso, podemos perceber que a *Logística* desempenha papel fundamental, sendo um importante diferencial competitivo, pois influencia diretamente a satisfação do cliente e as margens de lucro. Assim, apresento a seguir alguns pontos que, se bem geridos, podem ajudar sua empresa a se destacar no mercado, aumentar sua competitividade e minimizar os custos, melhorando os resultados:

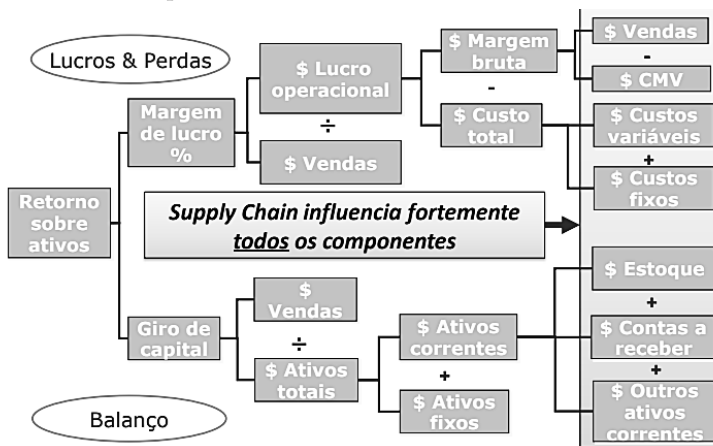
- Redução de custos;
- Aumento da eficiência;
- Melhoria da satisfação do cliente;
- Investimento em tecnologia;
- Indicadores de desempenho;
- Visão estratégica.

Redução de custos

A redução de custos na *Logística* é um fator relevante que deve ser sempre perseguido, a fim de aumentar a competitividade da empresa, pois permite ampliar a margem de lucro e investir em outras áreas estratégicas. Algumas formas de reduzir custos na *Logística* incluem:

- **Uso da tecnologia:** a digitalização das operações logísticas pode trazer muitos benefícios, como a automatização de processos, redução de erros humanos e eliminação de retrabalho e desperdícios. Tecnologias avançadas também permitem monitorar e controlar os processos logísticos, fornecendo dados valiosos para identificar problemas e oportunidades de melhoria.
- **Negociação de preços:** negociar valores com fornecedores, transportadoras e operadores logísticos é fundamental para reduzir os custos de suprimentos e transporte. Negociações para grandes volumes ou contratos de longo prazo podem resultar em descontos significativos. Utilize tecnologia para selecionar os fornecedores com melhor custo-benefício.
- **Repensar a forma de aquisição:** avaliar a possibilidade de comprar matérias-primas, componentes e embalagens por preços menores, por meio de volumes consolidados, pode gerar economia de escala.
- **Gestão do nível de estoques:** uma política de estoques adequada, associada a um bom controle de matérias-primas, componentes e produtos acabados, permite que a empresa trabalhe com estoques menores sem que haja ruptura. Isso reduz custos de armazenagem e movimentação.
- **Automatização de processos:** a automação reduz o tempo e o custo de execução de tarefas repetitivas, como o controle de estoques.
- **Armazenagem eficiente:** maximizar o uso do espaço disponível reduz os custos de armazenagem. Um endereçamento estratégico minimiza os processos de movimentação e contribui para a redução de custos.
- **Otimização das rotas de transporte:** escolher rotas mais curtas e eficientes reduz o tempo e o custo de transporte. O uso de inteligência artificial no planejamento de rotas pode otimizar quilometragem, aumentar a produtividade e melhorar a ocupação dos veículos, resultando em mais entregas por viagem e menor custo por entrega.
- **Compreender a jornada de entrega:** é essencial ter clareza sobre os custos envolvidos em cada etapa da entrega, incluindo transporte, manuseio, mão de obra e tecnologias. Isso permite identificar oportunidades para reduzir custos.
- **Consolidação de cargas:** agrupar encomendas em um único envio otimiza o uso dos veículos, reduzindo o custo por unidade transportada.

- **Desenvolvimento de embalagens econômicas:** o uso de embalagens reaproveitáveis, retornáveis, desmontáveis ou ajustadas ao tamanho do produto ajuda a maximizar o uso do transporte.
- **Avaliação da efetividade do nível de serviço:** para aumentar a satisfação do cliente e os resultados, é necessário avaliar a efetividade dos serviços de entrega, incluindo a auditoria e gestão dos valores acordados com fornecedores.
- **Análise de dados:** essa prática permite identificar padrões de gastos e oportunidades de melhoria, promovendo decisões mais embasadas e eficazes.



Aumento da Eficiência

Ao aumentarmos a eficiência em cada etapa dos processos, temos a possibilidade de atender às necessidades dos clientes de maneira rápida e eficaz. Esse é o desafio principal para maximizar a competitividade da sua empresa frente ao mercado. Algumas maneiras de aumentar a eficiência na Logística incluem:

- **Integração dos sistemas:** o compartilhamento de informações entre departamentos é essencial para aumentar a eficiência e evitar duplicidade de esforços;
- **Uso de tecnologia:** tecnologias permitem automatizar tarefas repetitivas, demoradas ou complexas, e tomar decisões mais precisas, reduzindo erros. Isso pode incluir o uso de sistemas de gerenciamento de armazéns (WMS), tecnologias de rastreamento e monitoramento em tempo real, robótica e *inteligência artificial* para automatizar movimentações e embalagens;
- **Colaboração na cadeia de suprimentos:** parcerias e compartilhamento de informações entre fornecedores, distribuidores e parceiros contribuem para maior sincronização das atividades, reduzindo atrasos e desperdícios;

- **Análise de dados e previsão de demanda:** a utilização de *Business Intelligence (BI)* e modelos estatísticos permite identificar padrões, tendências e oportunidades de melhoria;
- **Gestão de estoques:** técnicas como *Just-in-Time (JIT)*, *Cross-Docking* e consignação evitam excessos e rupturas, reduzindo custos e melhorando o nível de atendimento;
- **Experiência personalizada:** use dados e análises para entender o perfil do cliente e oferecer promoções, recomendações e atendimento sob medida;
- **Treinamento de equipe:** colaboradores bem preparados prestam atendimento com mais qualidade, aumentando a experiência do cliente e impulsionando as vendas;
- **Melhoria contínua:** implemente metodologias como *Lean Six Sigma* e *Kaizen*, promovendo a cultura de inovação e otimização de processos;
- **Tendências do mercado:** esteja atento às mudanças de comportamento do consumidor e adapte-se constantemente às novas demandas.

Melhoria da Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é fundamental para o aumento da competitividade e fidelização. No contexto logístico, isso passa por uma abordagem centrada no cliente e estratégias eficazes de entrega, especialmente na chamada “última milha”. Algumas práticas importantes:

- **Entregas pontuais:** seja realista com os prazos e busque surpreender positivamente o cliente;
- **Comunicação clara:** mantenha o cliente informado sobre o status do pedido com notificações em tempo real;
- **Personalização:** ofereça opções de entrega, como retirada na loja, entrega agendada ou expressa;
- **Solução de problemas:** facilite devoluções e resolva eventuais falhas de forma ágil e empática;
- **Feedback ao cliente:** tenha um canal eficiente de atendimento ao cliente para dúvidas, reclamações ou suporte;
- **Avaliação do desempenho:** realize pesquisas de satisfação e analise os dados para identificar melhorias.

Investimento em Tecnologia

A tecnologia é uma aliada estratégica da Logística e pode gerar diferenciais competitivos importantes. Algumas aplicações incluem:

- **Automatização de processos:** como gestão de estoques, rotas de entrega, separação (*picking*), embalagem e contratos;
- **Rastreamento em tempo real:** uso de *GPS*, *RFID* e outras tecnologias para rastrear veículos e produtos com precisão;
- **Análise de dados:** previsão de demanda, otimização de rotas e gestão de estoques com base em grandes volumes de dados;
- **Integração de sistemas:** alinhamento entre Logística, Vendas, Financeiro e Produção;
- **E-commerce:** investir em plataformas digitais eficientes melhora a experiência do consumidor;
- **Entrega automatizada:** uso de veículos autônomos e *drones* como tendência futura.

Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho (*KPIs*) permitem medir e otimizar a performance logística. São instrumentos de gestão fundamentais, que devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Seus benefícios incluem:

- Avaliação contínua do desempenho;
- Suporte à tomada de decisão;
- Avaliação de fornecedores e parceiros;
- Comunicação integrada entre setores;
- Identificação antecipada de problemas;
- Promoção de melhoria contínua.

Principais indicadores logísticos:

- **Tempo de Ciclo de Pedido:** tempo total entre o pedido e a entrega;
- **Taxa de Entrega no Prazo:** pedidos entregues dentro do prazo prometido;
- **Taxa de Precisão de Pedidos:** pedidos entregues corretamente;
- **Custo Total da Logística:** inclui transporte, armazenagem, manuseio, etc.;
- **Utilização do Espaço de Armazenagem:** grau de ocupação do estoque;
- **Tempo de Processamento de Pedido:** da entrada até o despacho do pedido;
- **Taxa de Devolução:** percentual de pedidos devolvidos;
- **Custo por Pedido:** custo médio para processar um pedido;
- **Taxa de Rotatividade de Estoque:** velocidade de renovação do estoque;
- **Lead Time:** tempo entre o pedido e a entrega;

- **Taxa de Disponibilidade de Estoque:** disponibilidade do produto no momento da compra;
- **Nível de Estoque Obsoleto ou Excedente:** percentual de produtos sem giro.

Visão Estratégica

Uma visão estratégica para a Logística no varejo envolve a integração de diversas atividades e processos com o objetivo de garantir eficiência e eficácia na cadeia de suprimentos. Alguns aspectos importantes a considerar são:

- **Planejamento colaborativo:** desenvolver relacionamento colaborativo com fornecedores, parceiros e clientes para compartilhar informações e alinhar objetivos. Isso contribui para melhorar a previsibilidade da demanda, reduzir estoques e otimizar o planejamento e a capacidade de produção e distribuição;
- **Otimização da rede de distribuição:** definir a estratégia de nível de serviço é fundamental para avaliar a localização dos centros de distribuição, pontos de transbordo e *cross-docking*, de modo a garantir que os produtos atendam às expectativas dos clientes. Quanto mais próximos dos clientes, maior será a conveniência, com redução do tempo de entrega. Quanto mais distantes dos mercados, maiores serão os prazos. Torna-se, portanto, essencial avaliar o *trade-off* entre nível de serviço (tempo) e custo de entrega;
- **Utilização de tecnologia:** implementar sistemas de planejamento e previsão de demanda, roteirizadores, otimizadores logísticos e outras ferramentas tecnológicas que promovam a visibilidade, rastreabilidade e eficiência nos processos;
- **Logística reversa eficiente:** desenvolver estratégias que facilitem a coleta e o retorno de produtos é cada vez mais necessário. Uma política clara e transparente para trocas e devoluções, com opções de coleta em domicílio ou pontos de entrega convenientes, aumenta a confiança do consumidor no processo de compra.

Diante desses pontos, é fundamental que a gestão logística seja constante e estrategicamente conduzida. Não existe uma receita única – cada empresa deve considerar seu contexto e buscar soluções alinhadas à sua realidade organizacional.

Os desafios logísticos no varejo são múltiplos e complexos. Exigem inovação, tecnologia e visão estratégica. Empresas que superam esses desafios de forma eficaz estão mais bem posicionadas para competir em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente. Nesse sentido, destacam-se as tendências que moldarão o futuro da Logística:

Tendências para a Logística no Varejo

- **Omnicanalidade avançada:** a integração entre lojas físicas, *e-commerce* e aplicativos exige uma logística eficiente que permita ao cliente realizar trocas e devoluções independentemente do canal de compra;

- **Última milha:** a demanda crescente por entregas rápidas levou ao surgimento de soluções como *startups* logísticas, uso de *drones*, veículos elétricos, *lockers* e pontos de coleta alternativos;
- **Fulfillment flexível:** uso de centros de distribuição urbanos e lojas físicas como *hubs* para atender pedidos de forma mais ágil. Isso permite adaptação rápida às demandas e redução de custos, melhorando a experiência do cliente;
- **Automação robótica:** robôs otimizam movimentações e processos repetitivos, com ganhos em precisão, velocidade e segurança. Requer, no entanto, planejamento e cuidado com a integração de sistemas e capacitação da força de trabalho;
- **Inteligência Artificial e Big Data:** por meio de algoritmos de previsão de demanda, é possível gerenciar estoques de forma mais assertiva, melhorar o nível de serviço e antecipar gargalos logísticos;
- **Experiência do cliente personalizada:** serviços logísticos adaptados às preferências do cliente aumentam a fidelização e a competitividade, exigindo o uso de tecnologias e dados integrados;
- **Sustentabilidade:** transporte limpo, como bicicletas e veículos elétricos, além de práticas que reduzam o impacto ambiental, como otimização de rotas e embalagens retornáveis, tornam-se diferenciais importantes;
- **Economia Circular:** a logística baseada na reutilização e reaproveitamento de materiais permite a redução de resíduos e cria ciclos sustentáveis de consumo e produção. A implementação ainda enfrenta desafios, mas seus benefícios são evidentes.

Reflexão Final

Ao longo desta dissertação, vimos que a Logística responde ativamente às transformações do mercado, otimizando a experiência do cliente e os níveis de serviço com o apoio de ferramentas, tecnologias e processos estratégicos. Mas e você? Já avaliou sua operação logística?

Tenha uma visão clara do presente e das mudanças no comportamento de consumo do seu segmento, para garantir que, a médio e longo prazo, seus objetivos estejam alinhados com soluções logísticas eficientes e sustentáveis.

Adotar uma visão logística estratégica pode representar um grande diferencial competitivo. Isso permitirá:

1. Identificar oportunidades de melhoria nos processos logísticos e aproveitá-las;
2. Alinhar as ações logísticas com os objetivos estratégicos da empresa;
3. Antecipar tendências e responder de forma ágil aos desafios do mercado.

Acompanhe periodicamente o desempenho dos seus processos logísticos e sua aderência às metas traçadas. A melhoria contínua deve ser parte integrante da cultura organizacional.

1. Implementar um sistema de gestão de estoques (WMS)

Utilize um sistema de gerenciamento de armazéns (*Warehouse Management System*) para otimizar o controle dos estoques, prever demandas e evitar rupturas ou excessos.

2. Automatizar processos logísticos

Invista em tecnologias de automação, como leitores de código de barras, *RFID* e sistemas de *picking* automatizados, para aumentar a eficiência e reduzir erros operacionais.

3. Adotar entregas Just in Time (JIT)

Integre seu sistema de fornecimento para que os produtos sejam entregues exatamente quando necessário, minimizando a necessidade de grandes estoques e reduzindo custos.

4. Otimizar a gestão de transporte

Utilize softwares de gestão de transporte (*Transportation Management System – TMS*) para planejar rotas de entrega mais eficientes, rastrear movimentações em tempo real e reduzir custos com combustível e manutenção da frota.

5. Integrar ferramentas de gestão de pedidos (OMS)

Implemente um sistema de gestão de pedidos que permita uma visão centralizada e integração de todos os canais de venda, garantindo processamento mais rápido e preciso.

6. Capacitar e treinar a equipe

Invista na capacitação contínua dos colaboradores em práticas logísticas eficientes, manuseio adequado de produtos e uso correto das novas tecnologias.

7. Utilizar análise de dados

Aproveite ferramentas de análise de dados para prever demanda, identificar tendências de consumo e ajustar processos logísticos para melhor atender às necessidades dos clientes.

8. Estabelecer parcerias estratégicas

Forme alianças com fornecedores e parceiros de logística para melhorar a cadeia de suprimentos, buscando práticas colaborativas que beneficiem todas as partes envolvidas.

9. Implementar estratégias de Cross-Docking

Reduza o tempo de armazenagem utilizando estratégias de *cross-docking*, onde os produtos recebidos são imediatamente redirecionados para expedição, economizando espaço e tempo.

10. Melhorar a comunicação na cadeia de suprimentos

Garanta comunicação eficaz e integrada entre todos os elos da cadeia logística, desde fornecedores até pontos de venda, utilizando plataformas colaborativas e compartilhamento de informações em tempo real.

CONCLUSÃO

Em resumo, utilize a Logística para obter vantagem competitiva por meio da busca pela eficiência operacional, integração dos canais de venda, uso de tecnologias avançadas e priorização da satisfação do cliente. Ao investir nesses aspectos, sua empresa pode se destacar no mercado, reduzir custos e aumentar a fidelidade e satisfação dos consumidores.

Potencial dos consumidores 50+ para o varejo

Mauro Wainstock

A Organização Mundial da Saúde projeta que, até 2050, o número de pessoas com mais de 60 anos ultrapassará 2 bilhões. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estima que, em 2070, 37,7% da população será idosa. Em 2100, no Japão, a proporção de pessoas 50+ deve chegar a 54%, de 60+ a 43% e de 80+ a 21%.

Essa mudança na pirâmide etária evidencia a importância cada vez maior da chamada *Economia Prateada*, que globalmente movimentará mais de US\$ 22 trilhões/ano. Ela já está posicionada como a segunda maior do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos (US\$ 29,1 trilhões). Inclusive, ultrapassou a China (US\$ 18,2 trilhões), país que abriga 280 milhões de pessoas com 60 anos ou mais – número superior à população total do Brasil.

A partir de agora, vamos mergulhar neste próspero ambiente, com enorme potencial lucrativo!

Quais são os desafios?

Os 50+ enfrentam questões de saúde física, emocional, relacional e financeira. Ao mesmo tempo em que precisam dar uma mão para o cônjuge e os filhos, dão a outra para os pais. É a chamada geração sanduíche. E ainda tem os pets, mas aí é outra conversa...

Eles têm uma história de vida única, experiências intransferíveis, saberes ímpares, propósitos individuais e sonhos a realizar.

Mas sofrem com o etarismo: subliminar no mercado de trabalho, explícito em estereótipos nas ações de marketing e enraizado pela cultura *jovem-cêntrica*.

Nas propagandas, estes consumidores normalmente são ocultados ou estão associados negativamente à velhice. Como assim? Velho aos 50 anos?

O envelhecimento é uma megatendência mundial, e a longevidade saudável uma meta almejada. Este público usufrui de momentos de lazer, anseia por turismo, necessita de mobilidade, procura casas inteligentes, precisa ter responsabilidade com as finanças, quer aprender tecnologia, está aberto para experimentar o novo, adora sociabilizar, se preocupa com a aparência e... tem muita disposição para produzir, possui dinheiro para consumir e quer encontrar projetos com propósito para contribuir. E investir.

O público 50+ foi o que mais cresceu nas compras pela Internet a partir de 2018. Entre as categorias dos produtos mais adquiridos virtualmente se destacam, pela ordem:

roupas e acessórios, eletrodomésticos e utensílios para casa, remédios e medicamentos, produtos de beleza e cosméticos, eletrônicos.

Estão no auge da capacidade intelectual e planejando como vão viver, de forma plena e feliz, a outra metade da vida. Ou até mais do que isto – se a ciência e a tecnologia permitirem.

Estão superativos!

Querem se reinventar, interagir e evoluir!

Estão superengajados!

Querem curtir, comentar, trocar conhecimentos e sorrir sempre!

Estão superanimados!

Querem usar a sabedoria acumulada. Querem ser úteis, produtivos e estar realmente inseridos neste complexo e dinâmico universo, rodeado por planetas que foram descobertos depois que nasceram e mundos que surgiram depois que passaram a existir. E eles tiveram que descobri-los.

Foi neste giratório e incerto ambiente que acumularam aprendizados, afinal, não nasceram ontem, nasceram no século passado. Se adaptaram. Vivenciaram um período onde a palavra “Internet” não constava nos nostálgicos dicionários impressos e o tal do *ChatGPT* ainda nem sonhava com o bê-á-bá.

Segundo Brian Park, fundador e CEO da Hank, plataforma para conexão de pessoas 55+, “eles foram os primeiros a adotar a tecnologia: compraram os primeiros celulares, jogaram Atari e Nintendo. O fato de não serem nativos digitais não significa que sejam inaptos ou desinteressados”.

Estão superdispostos!

Não admitem ser invisíveis; querem protagonismo!

Estão superempolgados!

São exigentes e querem marcas que realmente os representem e oportunidades profissionais que genuinamente os integrem e os valorizem.

A comunicação deve refletir este movimento, passando a associar os 50+ à vitalidade – e não a doenças.

Quanto comerciais ou anúncios você se lembra de ter visto com pessoas mais velhas? Quais produtos ou serviços estavam sendo anunciados? Os 50+ eram protagonistas ou apenas parte do ambiente?

Se as cifras do consumo dos 50+ são trilionárias, é paradoxal percebermos não apenas uma sub-representação de idosos na comunicação, mas também o preconceito pela idade na escolha dos personagens e do conteúdo.

Estudo do Instituto Locomotiva sobre o que “Os brasileiros pensam sobre a propaganda” mostrou que 77% não se identificam nas campanhas e 87% gostariam de ser mais ouvidos pelas empresas.

Já o Datafolha fez um levantamento entre os 10 maiores anunciantes do Brasil, que representavam cerca de 200 marcas de produtos diferentes, e encontrou imagens de idosos em apenas 3% das peças publicitárias. Certamente as mensagens citavam planos de saúde, seguro de vida, fraldas geriátricas... E tem mais: foram encontrados idosos caracterizados de forma extrema: ou estão de bengala ou saltam de paraquedas.

No trabalho “Um olhar sobre as diferentes versões do Brasil: 50+”, a Rede Globo detectou que 72% das pessoas com 61+ não se lembram de propagandas direcionadas para a longevidade. No final, concluiu:

“Ter uma visão estereotipada e reducionista sobre os 50+ é fomentar uma visão errada sobre nós mesmos. E também perder oportunidades de negócios, já que se trata de um grupo tão relevante para a economia do país”.

De acordo com o estudo, muitas marcas permeiam o universo *Oldiversity*, mas poucas conseguem se apropriar dele com autenticidade.

O que é Oldiversity?

Oldiversity é um termo relativamente novo. No contexto dos negócios, ele se refere a marcas que pensam, preocupam-se, promovem e defendem iniciativas ligadas à longevidade e à diversidade em todas as suas formas, a partir das perspectivas dos consumidores.

Quando há diversidades acumuladas, ou a interseccionalidade, os preconceitos são ainda mais contraditórios. As mulheres são as “chief consumption officer”; responsáveis por 64% de todas as compras da casa. E este índice deve subir para 75% até 2028. As previsões dão conta de que, em 2030, elas vão acumular 66% de toda a riqueza dos EUA.

Mas... as mulheres 60+ são ignoradas pela comunicação e esquecidas pelo marketing. Elas se preocupam com a saúde e a estética, mas igualmente com a mobilidade urbana, o lazer, a vida financeira e capacitações de forma geral. Querem fazer acontecer! E para isto precisam adquirir produtos e serviços que atendam as suas reais e crescentes necessidades.

É relevante estabelecer nichos por interesses e não simplesmente pelo fator idade. Há mulheres 60+ superativas e outras que preferem viver de forma mais conservadora. E ambas devem ser respeitadas, incluídas e impactadas de forma customizada - utilizando dados coletados nas compras que realizam e nunca por “achismos” rotulados historicamente.

Que mais um exemplo de perda de receita proveniente das muitas miopias mercadológicas presente no nosso dia a dia? Então vamos lá:

É imprescindível desconstruir alguns mitos sobre este público, como a dificuldade de lidar com a tecnologia: os 50+ estão entre os principais consumidores do e-commerce brasileiro, inclusive porque são o maior poder aquisitivo entre todas as faixas etárias. De acordo com as pesquisas, os principais motivos dos 50+ para comprar online estão o preço mais baixo e a comodidade de receber em casa.

A tecnologia desempenha um papel crucial na melhoria da qualidade de vida dos idosos, desde smartwatches que monitoram a saúde até a adaptação de plataformas digitais para absorver conhecimentos, se relacionar e, claro, comprar virtualmente.

Portanto, não tem cabimento assistirmos anúncios que mostram pessoas com mais de 60 anos utilizando tecnologia, como smartphones, simplesmente para transmitir a ideia de que esses produtos são fáceis de usar. A mensagem é: “Se um idoso consegue, qualquer um pode”.

Infantilizar os 50+ nas mensagens e ignorar sua capacidade de compreensão é desperdiçar o valioso mercado da “Economia Prateada”, que movimenta R\$ 2,2 trilhões no Brasil. Quanto maior for a identificação que a propaganda propiciar e quanto mais informações a empresa disponibilizar sobre o produto, maior será o respeito, a análise crítica, a sua segurança e confiabilidade em relação à marca.

Com o aumento da expectativa de vida e a diminuição das taxas de natalidade, a proporção de idosos está crescendo, criando novas demandas para o mercado varejista.

De acordo com outra pesquisa, desta vez produzida pela Fleishman Hillard, 72% dos entrevistados alertam para o despreparo das lojas no atendimento, 65% não acreditam na adequação de marcas às suas necessidades e 52% não encontram com facilidade produtos que atendam às suas vontades.

A força deste segmento é tão grande que cresce aceleradamente o número de moradias, espaços de convivência e atividades para seniores em detrimento de creches. Por sua vez, indústrias estão apostando cada vez mais no lançamento de alimentos enriquecidos, leites e bebidas mais nutritivas para este público ao invés de priorizarem apenas aqueles voltados para as crianças.

Da mesma forma, há academias de ginástica surgindo em vários estados brasileiros que oferecem cuidados especiais, serviços direcionados e atendimento personalizado para o público mais velho.

Os 50+ estão em todas as partes: no esporte, nas universidades, no supermercado, no trânsito e nas startups.

Veja um exemplo interessante: o Airbnb descobriu que os anfitriões mais velhos têm o potencial de serem “superhosts” devido ao recebimento de altas classificações de serviço. Isso significa que eles fornecem uma hospitalidade excepcional, mostrando sua capacidade de se adaptar, se envolver e se destacar em plataformas de economia compartilhada.

Para desmistificar estas questões, foi criado o conceito de “Seniortech”, que se refere justamente a este nicho: são iniciativas para atender estas reprimidas demandas, nos mais segmentos setores da economia, de forma escalável tecnologicamente. Várias plataformas destas são lideradas por idosos, até mesmo na área de investimento financeiro (“venture builders”), justamente porque perceberam uma excelente oportunidade de usar a experiência acumulada para resolver muitas destas “dores” que perceberam e, ao mesmo tempo, criar novas formas de monetização.

O envelhecimento ativo e saudável é a base da economia prateada, que oferece uma infinidade de possibilidades, incluindo entretenimento, turismo acessível, transporte, bem-estar, moda, soluções habitacionais, entre outras, gerando capital social, financeiro e bem-estar.

Novas perspectivas de negócios podem ser criadas!

Quais são os sonhos que estes consumidores ainda não realizaram? Estudos indicam que eles não querem apenas cuidar dos netos (o que, claro, é muito gratificante), mas viver plenamente, participar de cursos, socializar e pertencer genuinamente à sociedade, inclusive explorando novos desafios.

Como diz a música “Comida”, dos Titãs...

Você tem sede de quê?

Você tem fome de quê?

A gente não quer só comida

A gente quer comida, diversão e arte

A gente não quer só comida

A gente quer saída para qualquer parte

A gente não quer só comida

A gente quer bebida, diversão, balé

A gente não quer só comida

A gente quer a vida como a vida quer

A gente não quer só comer

A gente quer comer e quer fazer amor

A gente não quer só dinheiro

A gente quer dinheiro e felicidade

A gente não quer só dinheiro
A gente quer inteiro e não pela metade

Não se trata de segmentar por gerações, mas de conectar a marca através da emoção, por meio do entusiasmo do consumidor por determinado tema – que pode ser sinérgico a várias faixas etárias.

Caso você queira desenvolver produtos e serviços para os 50+, sugiro que leve em consideração alguns aspectos:

- Fique atento à nomenclatura. Por exemplo: o uso de “terceira idade”, “novos velhos” ou “os 60 são os novos 30” tornou-se inaceitável. O símbolo do idoso curvado já está em desuso, tanto em estacionamentos quanto em placas de prioridade de legal nos estabelecimentos. Agora, elas devem vir com a inscrição 60+.
- Desejos, hábitos, comportamentos e estilos de vida dos potenciais consumidores devem ser encarados de forma individualizada, sem a intromissão do ano de nascimento.
- Usabilidade e acessibilidade rimam com idade e são comuns a vários públicos.
- Procure diferenciais. E faça uma minuciosa validação. O que a sua avó gosta pode não representar o mercado que você quer atingir. Tenha foco; não seja muito abrangente.
- Levar a comodidade para a experiência de compra e gerar ofertas personalizadas pode aumentar ainda mais a fidelidade, que já é uma característica desse público. O formato de assinaturas é uma alternativa extremamente interessante.

OPORTUNIDADES NO VAREJO

- **Saúde e bem-estar:** Em média, pessoas com 65 anos ou mais gastam três vezes mais em saúde do que pessoas mais jovens. O envelhecimento da população traz uma demanda crescente por produtos de saúde e bem-estar, desde suplementos até tecnologia de monitoramento de saúde. As empresas que atendem a essas necessidades não apenas se destacam no mercado, mas também ajudam a melhorar a qualidade de vida dos idosos.
- **Digitalização:** Muitos idosos estão se familiarizando cada vez mais com a tecnologia, especialmente após a pandemia. As plataformas que oferecem uma experiência amigável e suporte adequado podem alcançar um mercado em expansão.
- **Parcerias e colaborações:** Estabelecer acordos com organizações que atendem idosos, como grupos de apoio e instituições de saúde, pode ampliar o alcance de mercado e criar uma imagem de marca solidificada.

- **Desenvolvimento de produtos inclusivos:** Inovar na criação de produtos que não só atendam às necessidades dos idosos, mas que também sejam desejáveis e elegantes pode criar um nicho de mercado significativo. Isso inclui desde moda até *gadgets* tecnológicos adaptados.

Neste sentido, #ficadica para a elaboração de projetos criados de forma intergeracional, que aproveitem características plurais e relevantes de cada grupo etário, por meio de sistemas de inovação, somando a experiência de uns com a energia dos outros e propiciando maior inclusão, empoderamento e o surgimento de iniciativas e soluções mais perenes e sustentáveis.

O fator interseccionalidade também deve ser analisado – e não apenas o etário. Um homem preto pernambucano pode ter interesses e desejos diferentes de outro branco catarinense, por exemplo. Tanto as propostas de valor quanto a linguagem utilizada devem ser diferenciadas.

Devido ao etarismo, cada vez mais profissionais seniores estão percebendo que “há um novo mundo” além da CLT e se transformando em “solucionadores”, seja empreendendo, dando consultorias, participando de startups ou mesmo oferecendo sua experiência por meio do conceito de TaaS (*Talento como um Serviço*). Esse formato pode ser extremamente benéfico para ambas as partes e, sobretudo, para empresas que estão em processo inicial e que gostariam de contar na equipe com um profissional com rica bagagem colaborando com o seu negócio e remunerá-lo por hora/dia (modelo por fração).

DICAS DE COMO ATENDER CONSUMIDORES IDOSOS NO VAREJO

- **Design acessível:** Adapte os layouts das lojas e produtos para torná-los mais acessíveis. Isso inclui prateleiras mais baixas, corredores mais largos e sinalização clara. Além disso, ofereça embalagens que sejam fáceis de abrir e usar.
- **Treinamento de colaboradores:** Invista em capacitação sobre como se comunicar eficazmente com os clientes idosos. Um atendimento sensível pode fazer uma grande diferença na experiência de compra.
- **Produtos personalizados:** Eles devem atender às necessidades específicas, como dispositivos de saúde, tecnologia assistiva e alimentos saudáveis. Por exemplo: celulares com botões grandes e interfaces simplificadas são cada vez mais populares.
- **Marketing focado:** Crie campanhas de marketing que reconheçam e celebrem a experiência e as contribuições dos idosos. O uso de mídias sociais e influenciadores que se conectam com essa faixa etária pode aumentar a visibilidade e a aceitação da marca.
- **Serviços digitais:** Ofereça canais de compra que sejam intuitivos e adaptados às necessidades dos idosos. Isso pode incluir suporte online e tutoriais sobre como usar a tecnologia.

- **Experiências de compra:** Crie eventos e workshops que incentivem a interação social, como aulas de culinária ou seminários sobre saúde. Isso não apenas promove os produtos, mas também ajuda os idosos a se socializarem e a se sentirem pertencentes à comunidade.
- **Programas de fidelidade:** Desenvolva programas de fidelidade que sejam atraentes para o público mais velho, oferecendo benefícios que realmente importam, como descontos em produtos de saúde ou serviços personalizados.

ESTUDO DE CASO - BRASIL

Grupo Enxuto – Iniciou suas operações em 1963, em Campinas (SP).

Ao longo dos anos, tem realizado uma série de adaptações para atender de maneira mais eficaz o público 50+. Uma das principais iniciativas é o “Caixa Bate-Papo”, um espaço de convivência e desconpressão que proporciona conforto com cadeiras, café e petiscos, em parceria com a indústria – um espaço que estimula a interação social, combatendo a solidão e proporcionando uma experiência de compra mais acolhedora.

Esse ambiente foi criado em resposta à pesquisa do Instituto Ipsos, que revelou que o Brasil liderou o ranking global da solidão durante a pandemia, com 50% dos brasileiros se sentindo mais isolados.

De acordo com o CEO do Grupo Enxuto, Samuel Vanio Costa Junior, *“essa iniciativa tem sido elogiada por nossos clientes e replicada por outras redes no Brasil, trazendo uma imensa satisfação de dever cumprido, tanto como executivo quanto como indivíduo capaz de transformar seu entorno”*.

A empresa também implementou o projeto “Alongue-se”. Voltado para o público 50+, oferece aulas gratuitas de ginástica duas vezes por semana, ministradas por profissionais da área da saúde. O objetivo é promover o bem-estar físico, reduzir o estresse e incentivar a interação social, reforçando a importância de desacelerar em meio ao ritmo corrido da vida moderna.

Uma outra iniciativa foi a criação de um “Comitê de Clientes”, que tem 70% de representantes da faixa 50+ e 60+. O objetivo é estreitar o relacionamento entre a empresa e os consumidores, fornecendo um canal de comunicação onde os clientes podem sugerir melhorias, dar *feedback* e influenciar diretamente as decisões.

Outra ideia bem interessante é o “Projeto Cardioproteção”, uma ação pioneira voltada para transformar as lojas em ambientes cardioprotégidos, com foco especial no público 60+, mais vulnerável a problemas cardíacos. A parceria envolve especialistas na área da saúde do coração e profissionais treinados pela *American Heart Association*. Os colaboradores do Enxuto receberam treinamentos rigorosos, aprendendo a utilizar *Desfibriladores Externos Automáticos* e a realizar manobras de reanimação cardiopulmonar, garantindo que a equipe esteja apta para agir de forma eficiente e segura em emergências cardíacas, aumentando significativamente as chances de salvar vidas.

Para equilibrar a tecnologia com o atendimento humanizado, o Enxuto oferece treinamentos específicos para seus clientes 50+, auxiliando no uso de ferramentas digitais, como o *e-commerce* e os *aplicativos* da empresa, garantindo que esses consumidores se sintam incluídos. Além disso, adaptou as lojas com iluminação adequada, rampas de acessibilidade e móveis ajustados, por exemplo.

A empresa também oferece oportunidades de trabalho para pessoas acima de 60 anos, com muitos operadores de caixa pertencendo a essa faixa etária, reforçando a inclusão e a valorização dos mais velhos no ambiente de trabalho.

O Grupo Enxuto também utiliza de forma estratégica o *CRM* para otimizar tanto as operações nas lojas físicas quanto no ambiente *online*, permitindo a personalização de ofertas para os 50+, a melhoria do *layout* das lojas e o ajuste do *mix* de produtos para melhor atender às suas necessidades. Com base nas informações obtidas, a empresa pode identificar quais produtos são mais demandados por esses clientes, quais horários de compra são mais frequentes e como personalizar a experiência de compra para torná-la mais eficaz. Essa abordagem aumenta a satisfação e a fidelidade do cliente, além de melhorar a eficiência operacional, ao direcionar recursos de forma mais precisa.

ESTUDOS DE CASO – EXTERIOR

Japão – Aeon

Trata-se de um dos maiores grupos de supermercados. Implementou várias inovações para atender os 60+. Introduziram, por exemplo, um sistema de entrega de compras para idosos, além de modificar os *layouts* das lojas para que fossem mais acessíveis, com corredores mais largos e sinalização visual clara. Além disso, criaram programas de bem-estar, como aulas de culinária e exercícios para idosos, que também servem como uma forma de socialização. Em 2022, cerca de 30% das vendas da Aeon vieram de produtos e serviços direcionados a esse público.

Reino Unido – Marks & Spencer

Ajustou suas lojas para atender melhor os clientes idosos, com melhorias como passagens mais largas, assentos em áreas de descanso e atendimento personalizado. Também introduziram uma linha de roupas projetadas para conforto e facilidade de uso. Essas iniciativas resultaram em um aumento na satisfação do cliente e um crescimento de 10% nas vendas no segmento de roupas para a faixa etária acima de 60 anos.

Alemanha – Rewe

Uma das principais redes de supermercados do país fez ajustes em suas lojas, incluindo ilhas de produtos com foco em saúde e prateleiras mais baixas para facilitar o acesso. A empresa também desenvolveu um programa chamado *“Rewe für Senioren”*, que oferece

serviços personalizados de compras, incluindo assistência para idosos que precisam de ajuda física. Este programa resultou em um aumento significativo na lealdade dos clientes mais velhos, com um crescimento de 20% nas vendas nos últimos três anos.

Estados Unidos – Best Buy

A loja de eletrônicos está expandindo sua presença na “*economia prateada*” através do programa “*Best Buy Health*”, que foca em tecnologia para a saúde. Oferecem uma gama de produtos como monitores de saúde e sistemas de monitoramento remoto, além de serviços de suporte técnico. Por meio da aquisição da empresa *GreatCall*, especializada em tecnologia para idosos, a *Best Buy* conseguiu ampliar suas vendas direcionadas a esse segmento em mais de 40% desde a aquisição.

França – Darty

Importante rede de eletrodomésticos na França. Adotou uma abordagem centrada no cliente idoso, criando uma linha de produtos que inclui aparelhos de fácil manuseio e suporte técnico personalizado. Além disso, implementou *workshops* gratuitos para ensinar idosos a usar novas tecnologias, o que não só aumentou as vendas, mas também fortaleceu a relação com a comunidade. A *Darty* relatou um aumento de 15% nas vendas provenientes desse público-alvo.

Canadá – Loblaw Companies Limited

Uma das maiores redes de supermercados do país, lançou o programa “*Loblaw Seniors’ Discount Day*”, oferecendo descontos exclusivos para idosos em determinados dias da semana. A iniciativa visa aumentar a lealdade do cliente e proporcionar apoio financeiro a uma população que muitas vezes vive com orçamentos fixos. A *Loblaw* também passou a disponibilizar carrinhos de compras mais leves e áreas de descanso, o que ajudou a facilitar a experiência de compras para clientes mais velhos.

Austrália – Woolworths

Tem se concentrado em adaptar suas lojas para serem mais acessíveis a idosos, implementando corredores mais largos e prateleiras com produtos essenciais ao alcance. A empresa lançou o programa “*Woolworths Rewards*”, que oferece benefícios exclusivos para membros idosos, incentivando a fidelidade e proporcionando vantagens financeiras. Em resposta ao *feedback* dos clientes, a *Woolworths* introduziu também um serviço de entrega assistida, onde funcionários ajudam os idosos a realizar compras *online* e entregam os produtos em suas casas.

Suécia – ICA Gruppen

A rede de supermercados criou um programa de educação digital para idosos. Reconhecendo que muitos podem ter dificuldades com tecnologia, a *ICA* oferece *workshops* gratuitos que ensinam como usar *aplicativos* de compras *online* e tecnologias relacionadas à saúde. Isso não apenas melhora a experiência de compra, como também capacita os idosos a se manterem conectados com familiares e amigos por meio de plataformas digitais.

Essas iniciativas demonstram como as empresas estão reconhecendo a importância de atender às necessidades específicas da população idosa, adaptando produtos, serviços e experiências de compra para garantir que possam desfrutar de uma vida mais confortável.

DICAS DE OURO

Segue um resumo com 10 ações que uma empresa varejista pode adotar para aproveitar as oportunidades da *Economia Prateada*:

1. **Campanhas de marketing positiva:** Desenvolver campanhas que retratem os 50+ de forma real, empoderada e com vitalidade, em todos os aspectos.
2. **Produtos adaptados:** Criar e oferecer produtos que atendam às necessidades específicas desse público, como roupas confortáveis, produtos de saúde e tecnologia amigável.
3. **Treinamento de funcionários:** Promover capacitação sobre a importância de atender a esse público, focando na empatia e compreensão dos seus comportamentos.
4. **Ambiente acessível:** Garantir que as lojas ofereçam mobilidade apropriada e conforto aos consumidores 50+.
5. **Experiência omnicanal:** Integrar as vendas *online* e *offline*, criando uma experiência de compra fluida e acessível para todos.
6. **Workshops de tecnologia:** Oferecer aulas ou tutoriais que ajudem esse público a utilizar a tecnologia e a realizar compras *online*.
7. **Promoções personalizadas:** Desenvolver promoções e programas de fidelidade, incentivando compras recorrentes.
8. **Comunicação clara e respeitosa:** Utilizar uma linguagem inclusiva, evitando estereótipos e jargões que podem desagradar esse público.
9. **Parcerias comunitárias:** O objetivo é intensificar o relacionamento com os consumidores, disponibilizando eventos e ações que gerem engajamento social.
10. **Sustentabilidade:** Oferecer produtos que estejam alinhados com o consumo consciente e responsável desse público.

CONCLUSÃO

A forte inserção do varejo na *Economia Prateada* não é apenas uma tendência passageira, mas uma resposta necessária e estratégica ao envelhecimento da população global. As empresas que reconhecem a crescente importância do público idoso e adaptarem suas ofertas de produtos e serviços não apenas vão capturar uma fatia significativa do mercado, mas também contribuirão para a longevidade em termos sociais e demográficos.

As oportunidades são vastas e diversificadas. As inovações nos produtos – que vão desde celulares de fácil uso até alimentos adaptados às necessidades nutricionais dos idosos – e as melhorias na experiência do consumidor, como ambientes de compra mais acessíveis, são apenas algumas das formas pelas quais o setor varejista pode prosperar.

Além disso, a crescente adoção de tecnologias digitais pelos idosos, acelerada pela pandemia, abre novos canais de interação e venda, que podem ser explorados por meio de plataformas e serviços digitais personalizados. A criação de experiências de compra adaptadas a este público, junto com um atendimento humanizado, pode gerar lealdade e satisfação, resultando em impacto positivo nas vendas e na reputação da marca.

Por fim, à medida que os varejistas se comprometem genuinamente a trabalhar as necessidades específicas dos consumidores mais velhos, não apenas atendem a uma demanda econômica crescente, mas também promovem uma sociedade mais inclusiva e atenta ao envelhecimento ativo. Essa abordagem é um investimento no futuro do varejo e, paralelamente, uma responsabilidade social que pode transformar vidas e melhorar a qualidade de vida, garantindo que os 60+ sejam valorizados como consumidores e cidadãos.

O potencial para crescimento e inovação no varejo é imenso e representa uma baita oportunidade que deve ser abraçada por todos os setores da indústria.

Gestão de pessoas e liderança nos negócios

Carla Weisz, Fábria Spadoto e Marcel Spadoto

INTRODUÇÃO AO CICLO DE GESTÃO DE PESSOAS NO VAREJO

Neste capítulo, vamos explorar um dos temas mais essenciais para o sucesso sustentável de qualquer negócio: a gestão de pessoas. No cenário do varejo, onde a interação humana é uma peça-chave para garantir a satisfação do cliente e a operação eficiente da empresa, entender como gerenciar, desenvolver e motivar equipes é um diferencial competitivo crucial. Este conteúdo foi estruturado para fornecer a você não apenas conhecimento teórico, mas também ferramentas práticas que podem ser aplicadas diretamente no seu dia a dia. A gestão de pessoas, quando bem realizada, transforma o ambiente de trabalho, fortalece a **cultura organizacional**¹³ e potencializa os resultados financeiros.

O varejo, por sua própria natureza, é um setor dinâmico, onde a mudança é constante. Novos produtos, demandas, tecnologias e expectativas dos clientes surgem a todo momento. Dentro desse contexto, o papel do gestor de pessoas se torna ainda mais estratégico, pois cabe a ele não apenas liderar, mas também preparar a equipe para lidar com esses desafios de maneira proativa e eficiente. Este capítulo foi desenhado para guiá-lo no processo de recrutamento, integração, treinamento e desenvolvimento contínuo de sua equipe, com o objetivo de garantir que cada membro do time esteja alinhado com os objetivos da empresa e capacitado para entregar o máximo de sua performance.

Entender o comportamento humano e o impacto das interações interpessoais no ambiente de trabalho é fundamental para criar uma equipe engajada, produtiva e disposta a se desenvolver. Ao longo deste capítulo, você encontrará orientações detalhadas sobre como atrair e reter os melhores talentos, evitando os custos e prejuízos de uma contratação equivocada, bem como *insights* sobre como a neurociência aplicada às vendas pode influenciar diretamente os resultados da sua empresa.

A boa gestão de pessoas não se limita a resolver problemas pontuais; ela é uma estratégia de longo prazo que constrói uma cultura poderosa e sólida, onde cada colaborador sabe o seu valor e o seu papel dentro da organização. Com base em exemplos práticos de empresas de sucesso no varejo, você verá como aplicar técnicas eficazes de liderança e

¹³ WEISZ, Carla. *Vá à Luta! Uma história de transformação para donos de negócio que desejam vencer e conquistar seus sonhos*. São Paulo: Editora Évora, 2021.

como usar treinamentos contínuos para manter sua equipe atualizada e motivada, independentemente do tamanho do seu negócio.

Portanto, ao concluir este capítulo, o objetivo é que você se sinta mais preparado para aplicar os conceitos de gestão de pessoas de forma prática, enxergando os resultados não apenas em termos de produtividade e eficiência operacional, mas também na retenção de talentos, no fortalecimento da cultura organizacional e, principalmente, na satisfação dos seus clientes.

Prepare-se para uma jornada que lhe trará novas perspectivas sobre o que significa liderar no varejo, e como pequenas mudanças no seu estilo de gestão podem gerar grandes impactos no crescimento do seu negócio.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é a união de políticas e práticas determinadas em uma empresa para acompanhar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, sendo este um dos temas de maior importância na atualidade.

Afinal, sem pessoas, sobra apenas parede e tijolo em uma empresa. Sem as pessoas motivadas, o cliente se desmotiva a comprar de novo e de novo.

Os negócios não nascem no ar; nascem e se desenvolvem por meio de pessoas, de suas interações com os clientes, com os demais funcionários, com o mercado e com toda a comunidade. E isso envolve várias camadas – algumas sutis e outras mais evidentes. Por isso, realizar uma boa gestão de pessoas faz a diferença em todos os negócios, dos grandes aos pequenos, dos locais aos globais. **REVISAR**



“Uma decisão muda tudo!”*. Esse é o subtítulo do livro *Ponto de Inflexão*, de Flávio Augusto¹⁴, que nos convida a refletir sobre diversos aspectos. No caso da gestão de pessoas, decidir aprender sobre o ciclo de gestão de pessoas e colocá-lo em prática pode transformar completamente os resultados do seu negócio.

Então, aperte os cintos e divirta-se, pois vamos decolar rumo a um melhor entendimento sobre as etapas do ciclo de gestão de pessoas.

1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O SUCESSO NOS NEGÓCIOS

Para atingir os objetivos do seu negócio e cumprir metas – sejam elas de vendas, de satisfação do cliente, de redução da rotatividade de funcionários, de diminuição de despesas ou outras – a gestão de pessoas é fundamental.

Já passou o tempo em que os colaboradores eram considerados apenas números. Hoje, os funcionários são reconhecidos como os maiores bens de um negócio, sendo o melhor investimento possível em termos de tempo e dinheiro.

QUANDO ELES REPRESENTAM CUSTOS?

A resposta é simples: quando a gestão de pessoas não é levada a sério em todas as etapas do ciclo. Nesse caso, você coloca o seu negócio em risco. Esse risco começa com erros no processo de contratação.

Com as pessoas certas, você aumenta seu faturamento, eleva o lucro, ganha mais tempo e conquista liberdade para aproveitar a vida sem sacrificar seu tempo em família ou sua saúde física e mental.

Custos de uma contratação errada

1. Custos financeiros:

Uma contratação equivocada traz prejuízos financeiros que podem variar¹⁵ entre 30% e 400% do salário anual do funcionário, dependendo do cargo. É muita coisa.

Esse custo compromete diretamente o seu lucro. Já parou para pensar sobre isso?

Nesse valor, estão incluídas despesas com um novo processo de contratação (anúncio da vaga, exame admissional, tempo para a seleção e entrevistas), treinamento, integração na equipe, entre outros. Além disso, há o tempo necessário para que o novo funcionário atinja um nível produtivo satisfatório.

Para manter seu negócio vivo e em ritmo de crescimento – em um mercado marcado por crises constantes e alta imprevisibilidade –, esses custos devem ser evitados. A melhor forma de garantir isso é acertar na contratação.

14 AUGUSTO, Flávio. *Ponto de Inflexão*. São Paulo - Buzz Editora; 1ª edição 4 fevereiro 2019.

15 Fonte: <https://blog-forbusiness.vagas.com.br/custo-contratacao-errada/>

Segundo um estudo da revista *Harvard Business Review*¹⁶, 80% da rotatividade de pessoal se deve à contratação de profissionais inadequados. Quando a rotatividade é alta, os custos com a realização de processos seletivos aumentam, pois há uma busca frequente e exaustiva por novos candidatos.

2. Custo de produtividade:

Errar na contratação contribui diretamente para o aumento da rotatividade. Como consequência, as ferramentas de gestão de pessoas não apresentam o efeito esperado, pois o grupo passa por reestruturações constantes.

Ou seja, manter sempre um funcionário novo em treinamento faz com que os processos sejam mais lentos, aumenta os erros nos procedimentos, nas vendas e no atendimento ao cliente.

3. Custo na cultura que fica enfraquecida:

A cultura organizacional é refletida na maneira como as coisas são feitas, mesmo as mais simples. Ela representa os valores, comportamentos e práticas do dia a dia de uma empresa. Quando há muitas mudanças e contratações mal alinhadas com esses princípios, a cultura enfraquece – e isso impacta diretamente no clima, no engajamento da equipe e nos resultados do negócio.

Quando se contrata um ótimo técnico – independentemente do cargo – mas não se avalia se essa pessoa se alinha à cultura da empresa, ela pode ser enfraquecida e impactar diretamente os resultados financeiros. A chegada de um novo integrante transmite uma mensagem poderosa sobre o que é valorizado em um profissional. Porém, quando a contratação é feita sem avaliar a aderência à cultura, além de gerar conflito, desengajamento e desmotivação nos funcionários mais antigos, compromete também os resultados financeiros e a imagem da empresa.

Uma breve história do cotidiano

Imagine a cena.

Em um dia qualquer, um de seus melhores colaboradores se aproxima e diz:

– Chefe, preciso falar contigo.

E você responde:

– Pois não, diga?

Ele, com ar sério, porém seguro, responde:

– Preciso falar em particular. Você pode falar agora?

16 Fonte: <https://hbr.org/2012/05/7-non-negotiables-to-prevent-a>

Pronto. Nessa hora, você já pensa:

“Não acredito... mais um que está partindo!”

Fato consumado. Ele lhe dá a notícia, e só lhe resta desejar-lhe boa sorte. No melhor dos mundos, a conversa termina com um aperto de mãos ou um fraternal abraço:

“Obrigado por tudo, desejo-lhe sorte”.

No fundo, você fica indignado, sem saber onde está errando... e já começa a pensar que é hora de começar tudo de novo: repor a vaga, treinar o novo funcionário, falar com os amigos, buscar nas redes sociais, solicitar indicações. Enfim, lá se vão horas e dias ocupando seu tempo – que já é escasso – nessa nova busca.

Quantas vezes você passou por essa experiência nos últimos meses ou anos?

Você já parou para pensar por que isso acontece?

Nessa hora, você desejaria encontrar, pregado em algum poste da cidade, um anúncio:

“Trago novos funcionários com alto desempenho em três dias”.

Porém, a realidade é diferente.

Por isso, para o sucesso do seu negócio, contratar certo é um ótimo investimento.

1. Planejar a contratação para evitar erros

O que fazer: definir a vaga

Antes de iniciar uma contratação, é necessário definir, por escrito, o que exatamente é esperado do cargo/função que o novo funcionário irá ocupar, suas responsabilidades, atividades e tarefas. Veja quais são as questões importantes no perfil profissional e comportamental de quem estará com você nos próximos meses ou até anos.

Por mais que às vezes essa atividade pareça cansativa, ela é fundamental para o sucesso do seu negócio. Pense o seguinte: pode dar mais trabalho na primeira vez, mas depois você ganha tempo e só precisará fazer ajustes ao longo do tempo.

Faça uma lista detalhada das tarefas do dia a dia do cargo.

Como fazer: pense e anote os itens abaixo

1. Descreva o cargo/função e nunca a pessoa;
2. Do nível operacional ao de gestão, todas as posições precisam de uma descrição de cargo;
3. O conteúdo da descrição deve ser livre de detalhes pouco explicativos ou banalidades que não contribuam para a interpretação. No entanto, deve ser suficientemente claro para ser compreendido, aplicado e executado por quem ocupará a função;

4. Evite termos excessivamente técnicos. A boa descrição é aquela que um leigo consegue compreender com facilidade;
5. A descrição deve estar de acordo com a realidade do seu negócio;
6. Defina as competências: conhecimento, atitude e habilidade/comportamento. É comum priorizar a formação escolar e experiência anterior na função, deixando de lado as competências comportamentais. No entanto, é muito raro demitir alguém por falta de conhecimento técnico – a demissão, geralmente, ocorre por questões comportamentais.

Exemplos de competências que servem para qualquer tipo de negócio:

- **Mentalidade e atitude de dono:** assumir a responsabilidade pelas próprias atividades, erros e acertos. Agir como se a empresa fosse sua, honrando compromissos e cuidando dos recursos da empresa – como manter os espaços limpos e organizados e apagar as luzes desnecessárias;
- **Comunicação:** transmitir e compartilhar informações de forma transparente, honesta e respeitosa com todos – tanto colegas de trabalho quanto clientes;
- **Foco em resultados:** esforço direcionado às atividades que contribuem para o alcance de metas, com boa gestão do tempo para entrega de tarefas com excelência e pontualidade.

Também é importante definir se o novo funcionário:

- Vai lidar diretamente com o cliente, atender telefone ou fazer visitas;
- Vai cuidar de números, planilhas, relatórios, órgãos fiscais, contratos etc.;
- Será responsável pela manutenção e estoque de mercadorias;
- Será responsável por cuidar de processos e trazer inovações;
- Necessita de alguma formação acadêmica específica.

Todos esses fatores fazem parte da **primeira fase do ciclo de gestão de pessoas: o planejamento**. Quando você não planeja o sucesso, está, na prática, planejando o fracasso.

2. Recrutamento e seleção

O que fazer no recrutamento: divulgar a vaga

A divulgação pode ser feita por diversos meios de comunicação, inclusive conversando com pessoas do seu relacionamento e com os próprios funcionários. Mesmo que você contrate um parente ou amigo, é importante deixar tudo claro desde o início. Isso facilitará o processo de cobrança, treinamento e até de desligamento, caso necessário.

Como fazer: coloque na descrição da vaga as seguintes informações

- Título: coloque exatamente a vaga disponível (ex.: vendedor, estoquista, caixa etc.);
- Data de publicação e prazo final para candidatura;
- Ramo de atividade do negócio;
- Local de trabalho e horário;
- Competências esperadas;
- Salário e benefícios (se houver);
- Forma de candidatura: informe o *e-mail* para envio do *curriculum*, o endereço de entrega ou outra forma que facilite para o profissional.

O que fazer na seleção: analisar os currículos recebidos

Leia os currículos com atenção para separar os que mais se adequam à vaga e anote os aspectos que mais chamaram sua atenção.

Como fazer: conduzir a entrevista

Invista tempo para investigar o que não está no *curriculum*. A entrevista deve ser um bate-papo, que deixe o candidato à vontade para contar sua experiência. Descubra os conhecimentos gerais, sonhos, metas pessoais – ou seja, vá além da parte técnica. Isso permitirá saber se essa pessoa estará alinhada à cultura da sua empresa.

Faça perguntas relacionadas às experiências do candidato e, especialmente, como ele faz o que diz. Escute com atenção. Abaixo, algumas perguntas que podem ser utilizadas para qualquer cargo/função. Elas não eliminam as perguntas técnicas específicas da vaga, mas ajudam a conhecer melhor o candidato:

- Por que você deseja trabalhar aqui com a gente?
- Me conte um erro que cometeu no seu antigo emprego e como resolveu.
- No que você é muito bom? Quais são suas principais qualidades? E o que você não gosta de fazer?
- O que diferencia você de outros profissionais?
- Por qual motivo eu deveria te contratar?

Depois de ouvir o candidato, apresente seu negócio: fale sobre os desafios enfrentados, os objetivos da empresa, o que você espera do futuro profissional após ser contratado e compartilhe também informações sobre a cultura da sua empresa.

De forma simples, diga:

- O que você valoriza;
- O que pode e o que não pode ser feito; o que você não aceita;
- Como é o dia a dia no seu negócio.

Evite contratar “*mini minions*”, ou seja, clones de você mesmo. Ao contrário, valorize pessoas que complementam o seu perfil e o da sua equipe. A diversidade vai além de

etnia, gênero ou idade; ela também está ligada a diferentes estilos, experiências, formas de pensar e criatividade. Pessoas diferentes podem somar-se ao seu negócio e multiplicar possibilidades.

Um estudo da *Leadership IQ*¹⁷ (2011), relatado no *best-seller* *Hiring for Attitude*, revelou que os problemas com novos funcionários geralmente têm origem na falha de percepção no momento da entrevista. Segundo a pesquisa, 82% dos 5.000 gestores entrevistados admitiram que, durante as entrevistas, estavam focados em outras questões, pressionados pelo tempo, e não deram a devida importância para possíveis desconexões entre as respostas dos candidatos e o comportamento esperado para a função.

Contratar corretamente leva tempo, mas economiza dinheiro e evita inúmeros problemas – como você viu anteriormente nos custos de uma contratação errada.

O maior responsável por uma excelente contratação é o dono ou a dona da empresa. Por isso, é fundamental estar preparado.

3. Como implementar treinamentos e integração de funcionários

Em um comércio dinâmico e altamente competitivo, o sucesso de um pequeno ou médio varejo vai além da qualidade do produto. A chave para se destacar está em uma equipe bem treinada e integrada, capaz de oferecer um atendimento eficiente e personalizado.

Como afirma Luiza Trajano, presidente do conselho do Magazine Luiza:

“O varejo é feito de pessoas. Se você não cuida das suas pessoas, você não cuida do seu cliente.”

Apresentamos a seguir um roteiro prático e direto para que você, dono de loja, possa treinar e integrar sua equipe, utilizando o próprio ambiente da loja e métodos acessíveis.

1. INTEGRAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS (ONBOARDING)

A integração de novos funcionários, ou *onboarding*, é fundamental para garantir que o colaborador se adapte rapidamente à cultura e às operações da empresa. Um processo de *onboarding* bem estruturado proporciona ao novo colaborador a confiança necessária para desempenhar suas funções com eficácia desde o início.

Passo a passo para um *onboarding* eficaz

1.1 PREPARAÇÃO ANTES DA CHEGADA DO FUNCIONÁRIO

O *onboarding* começa antes mesmo de o funcionário iniciar o trabalho. Certifique-se de que tudo esteja pronto para recebê-lo:

17 Fonte: <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/35354241-why-new-hires-fail-emotional-intelligence-vs-skills>

- **Prepare o local de trabalho:** uniformes, ferramentas de trabalho, crachá e tudo que ele precisará devem estar organizados.
- **Crie um cronograma de integração:** planeje atividades como apresentação da equipe, introdução à cultura da empresa e treinamento prático.

Exemplo prático: em uma loja de cosméticos na Rua Augusta, o gerente criou um manual de boas-vindas, que foi entregue ao novo funcionário no primeiro dia. O manual continha informações sobre a cultura da empresa, uma lista de tarefas iniciais e uma apresentação da equipe.

Neste manual de boas-vindas, a cultura da empresa foi descrita da seguinte forma:

“Aqui, acreditamos que cada cliente deve ser tratado de forma especial. Nossa equipe está sempre sorrindo, pronta para ajudar, e preocupada em oferecer a melhor experiência possível. Valorizamos o conhecimento sobre os produtos, então todos os funcionários estão sempre atualizados sobre as últimas tendências de beleza, para dar dicas e sugestões que realmente ajudem o cliente a encontrar o que precisa. Além disso, mantemos a loja sempre organizada e agradável, porque sabemos que um ambiente limpo e acolhedor faz a diferença na experiência de compra. Aqui, o cliente é sempre nossa prioridade, e nosso objetivo é que ele saia da loja se sentindo bem atendido e satisfeito.”

1.2 PRIMEIRO DIA – BOAS-VINDAS E APRESENTAÇÃO

O primeiro dia é essencial para causar uma boa impressão e assegurar que o novo colaborador se sinta bem-vindo:

- **Apresentação à equipe:** apresente o novo funcionário a todos, explicando as funções de cada um.
- **Tour pela empresa:** mostre os principais espaços da loja, como áreas de estoque, atendimento ao cliente e caixas.
- **Explique a cultura da empresa:** reforce a missão, visão e valores da empresa e como cada colaborador contribui para o sucesso do negócio.

Exemplo prático: na loja de eletrônicos na Avenida Paulista, o proprietário começa o primeiro dia com um *tour* completo pela loja e uma explicação detalhada sobre a missão de oferecer uma experiência de alta qualidade aos clientes, o que ajuda o novo funcionário a entender seu papel.

1.3 TREINAMENTO INICIAL

O treinamento inicial deve ser direto e prático, proporcionando ao novo colaborador a oportunidade de aprender na prática:

- **Treinamento no local de trabalho:** o novo funcionário aprende suas funções enquanto trabalha, sob supervisão.
- **Simulações de atendimento:** crie cenários de atendimento ao cliente para que o colaborador possa praticar antes de lidar com clientes reais.
- **Mentoria com colegas experientes:** designe um funcionário experiente para atuar como mentor, ajudando o novo colaborador nos primeiros dias.

Exemplo prático: em uma padaria da Mooca, o novo funcionário passou o primeiro dia aprendendo as técnicas de atendimento ao balcão com um colega experiente. Eles fizeram simulações de atendimento para clientes diferentes, praticando a abordagem e a venda de produtos específicos, como pães artesanais.

1.4 **FEEDBACK** CONSTANTE E REVISÃO DE DESEMPENHO

O *feedback* contínuo é essencial para garantir que o novo funcionário esteja se ajustando bem às funções e à cultura da empresa:

- **Feedback diário:** incentive o novo colaborador a fazer perguntas e forneça orientação sempre que necessário.
- **Revisão após 30 dias:** após o primeiro mês, faça uma reunião formal para revisar o progresso, identificar áreas de melhoria e estabelecer metas claras para os próximos meses.

Exemplo prático: na loja de roupas no Brás, o gerente faz uma pequena reunião diária com os novos funcionários durante as duas primeiras semanas. Nessas conversas, ele revisa os atendimentos realizados e oferece dicas para melhorar as vendas. Após 30 dias, realiza uma revisão formal do desempenho, destacando pontos fortes e áreas de desenvolvimento.

2. TREINAMENTO CONTÍNUO

Uma vez que o funcionário esteja bem integrado, é crucial oferecer treinamento contínuo. Esse treinamento é o alicerce para manter a equipe atualizada e capaz de entregar um atendimento de alta qualidade, impactando diretamente o sucesso do varejo.

Passo a passo para um treinamento eficaz

2.1 IDENTIFIQUE AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Antes de iniciar qualquer treinamento, é essencial identificar as áreas em que a equipe precisa melhorar. Isso pode ser feito de forma simples:

- **Observe o dia a dia da loja:** quais áreas precisam de melhorias? Isso pode incluir atendimento ao cliente, gestão de estoque, técnicas de vendas ou conhecimento sobre produtos.
- **Converse com a equipe:** pergunte diretamente aos colaboradores quais são suas dificuldades e necessidades.

Exemplo prático: na loja de calçados na Zona Leste, o proprietário percebeu que os vendedores tinham dificuldade em localizar os produtos no estoque, o que atrasava o atendimento ao cliente. Após conversar com a equipe, ele identificou a necessidade de um treinamento de organização de estoque.

2.2 DEFINA OS OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Depois de identificar as necessidades, defina objetivos claros. Isso ajuda a direcionar o foco do treinamento e garantir resultados práticos.

Exemplo prático: o dono da loja de calçados definiu como objetivo do treinamento: “Organizar o estoque de maneira eficiente para que os vendedores possam encontrar os produtos em até dois minutos, reduzindo o tempo de espera do cliente.”

2.3 ESCOLHA O MÉTODO DE TREINAMENTO

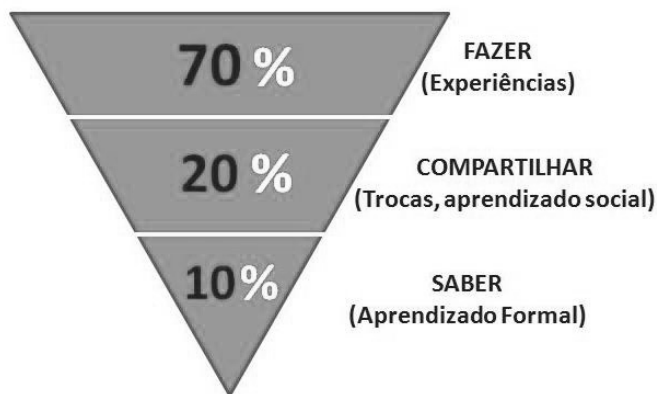
Existem várias maneiras práticas de treinar sua equipe na sua empresa:

- **Treinamento no local de trabalho:** ensine os funcionários diretamente nas tarefas cotidianas.
- **Simulações e práticas:** recrie situações reais de atendimento ao cliente para que os funcionários possam praticar antes de lidar com clientes reais.
- **Mentoria entre funcionários:** funcionários mais experientes podem orientar os novos colaboradores, compartilhando boas práticas e dicas.

Exemplo prático: o proprietário da loja de calçados decidiu fazer uma simulação prática de organização de estoque. Ele reuniu toda a equipe para reorganizar os produtos, demonstrando como a nova disposição deveria ser feita. Depois, os vendedores praticaram localizar diferentes produtos rapidamente.

O modelo **70:20:10** (figura 2) é amplamente utilizado em programas de desenvolvimento de talentos e treinamento. Ele sugere que **70% do aprendizado ocorre por meio de experiências práticas, 20% através de interações e *feedback* com outras pessoas, e 10% através de aprendizado formal.**

FIGURA 2: O CÍRCULO DE APRENDIZAGEM 70:20:10



Fonte: [Lombardo, Eichinger, 1996]

2.4 ACOMPANHE E DÊ FEEDBACK

Após o treinamento, é essencial monitorar como os funcionários estão aplicando o que aprenderam. Além disso, fornecer feedback construtivo ajuda a ajustar possíveis erros e reforçar o aprendizado.

Exemplo Prático: Após o treinamento na loja de calçados, o proprietário acompanhou de perto como os funcionários estavam implementando as novas técnicas de organização do estoque. Ele fazia testes diários, pedindo que os vendedores encontrassem produtos específicos e oferecia elogios quando eles cumpriam o objetivo no tempo estipulado.

3. SOFT SKILLS ESSENCIAIS NO VAREJO

Além das competências técnicas, as *soft skills* – habilidades interpessoais – são fundamentais para o sucesso no varejo. Em um setor dinâmico e voltado ao atendimento ao cliente, as habilidades interpessoais fazem toda a diferença.

3.1 COMUNICAÇÃO EFICAZ

Ensine sua equipe a se comunicar de forma clara e assertiva, tanto com os colegas quanto com os clientes. Isso pode ser feito através de simulações de atendimento.

Exemplo Prático: Em uma loja de roupas no Brás, o dono organizou simulações onde os vendedores praticavam abordagens de vendas, enquanto ele oferecia feedback sobre clareza e postura.

3.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional é crucial para lidar com situações estressantes e manter a calma em interações difíceis com clientes. Daniel Goleman, em seu livro *Inteligência Emocional*, afirma que pessoas com alta inteligência emocional são mais eficazes em ambientes de alta pressão.

Exemplo Prático: Na loja de eletrônicos na Zona Sul, o proprietário treinou os novos funcionários para lidar com reclamações de clientes, ensinando-os a manter a calma e a usar a empatia para resolver conflitos.

3.3 ADAPTABILIDADE

No varejo, as mudanças são constantes e rápidas. Ensine sua equipe a ser flexível e se adaptar a novos produtos, processos e tecnologias. Segundo o Relatório Futuro do Trabalho do Fórum Econômico Mundial (2020), a adaptabilidade é uma das competências mais requisitadas no mercado atual.

Exemplo Prático: Na loja de eletrônicos na Avenida Paulista, o proprietário realiza reuniões semanais onde os funcionários discutem formas de melhorar o fluxo de atendimento e a organização dos produtos, incentivando a inovação e a flexibilidade.

4. FORMAÇÃO EXTERNA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Além de treinamentos internos, incentivar a equipe a buscar formação externa pode acelerar o desenvolvimento e trazer novos conhecimentos para a loja. Instituições e plataformas que oferecem cursos especializados no varejo podem complementar o aprendizado dos funcionários.

- Faculdade do Comércio (FAC): Oferece cursos focados em gestão de pequenos negócios e atendimento.
- SENAC São Paulo: Cursos presenciais e online em áreas como atendimento ao cliente, técnicas de vendas e gestão de lojas.
- Plataformas EAD: Plataformas como Coursera, Udemy e edX oferecem cursos flexíveis em áreas como marketing, atendimento e gestão.

Exemplo Prático: Na loja de brinquedos educativos, os funcionários foram incentivados a fazer um curso de atendimento no SENAC, para público infantil. Após o curso, os colaboradores voltaram mais preparados para atender às necessidades das crianças e dos pais, resultando em um aumento nas vendas e na satisfação do cliente.

Investir na integração e no treinamento contínuo dos funcionários é essencial para garantir o sucesso de um varejo em São Paulo. Um bom processo de onboarding proporciona ao novo colaborador uma base sólida para desempenhar suas funções,

enquanto o treinamento contínuo desenvolve as habilidades necessárias para melhorar a performance diária da equipe. Além disso, o desenvolvimento de soft skills e o incentivo à formação externa complementam essas estratégias, garantindo que sua equipe esteja preparada para atender aos desafios de um mercado competitivo.

CONCLUSÃO

A gestão de pessoas no varejo assim como em qualquer segmento é um fator determinante para o sucesso de qualquer negócio, especialmente em um ambiente dinâmico e altamente competitivo. Ao longo deste capítulo, destacamos como a integração eficaz de colaboradores, o desenvolvimento contínuo de suas habilidades e a promoção de uma cultura organizacional sólida impactam diretamente os resultados da empresa. O ciclo de gestão de pessoas, quando bem implementado, vai além da administração de recursos humanos; ele se torna uma estratégia central para o crescimento sustentável e para a construção de uma equipe capaz de superar os desafios diários do mercado varejista.

Um ponto central abordado foi a importância de entender o comportamento humano no processo de vendas, uma área onde a neurociência tem contribuído significativamente. Como aponta Jurgen Klarcik em seu livro *Venda à mente, não ao cliente*, a primeira descoberta das neurovendas é que 85% de tudo que uma pessoa compra é feito de forma inconsciente ou subconsciente, enquanto apenas 15% das compras são decididas conscientemente (Klarcik, 2020, p. 75). Isso reforça que aqueles que acreditam que as vendas são puramente racionais estão equivocados. Esse insight nos mostra o quão importante é, para gestores e vendedores, compreender o comportamento humano além das aparências. A forma como a equipe é treinada para se conectar emocionalmente com os clientes, e não apenas de forma técnica, pode ser a chave para aumentar as vendas e a satisfação dos consumidores.

Além disso, o investimento contínuo em desenvolvimento de pessoas e capacitação de equipes é essencial para o sucesso do varejo, seja ele pequeno, médio ou grande. Entidades como a SHRM (*Society for Human Resource Management*) e a ABRH Brasil (*Associação Brasileira de Recursos Humanos*) destacam que empresas que investem em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas observam resultados significativos em termos de retenção de talentos, aumento da produtividade e satisfação do cliente. Um estudo da *Harvard Business Review* também revela que 80% da rotatividade de pessoal se deve à contratação inadequada de profissionais, o que reforça a necessidade de um processo de seleção criterioso e alinhado com a cultura da empresa.

Ao entender a natureza subconsciente e emocional das decisões de compra, os donos de negócio e gestores podem criar estratégias que vão além da mera venda de produtos, desenvolvendo experiências e ambientes que ressoem com as necessidades e desejos profundos dos clientes. A cultura organizacional deve apoiar essa abordagem, treinando colaboradores para não apenas atender, mas encantar, fidelizar e compreender o comportamento do consumidor de forma mais holística.

No contexto brasileiro, empresas como a Magazine Luiza, liderada por Luiza Trajano, são exemplos claros de como a gestão de pessoas, combinada com uma cultura forte e treinamento contínuo, pode transformar um negócio. O sucesso do varejo está intimamente ligado a como as pessoas, tanto colaboradores quanto clientes, são tratadas. Trajano enfatiza que “o varejo é feito de pessoas”, e essa filosofia tem sido um dos grandes fatores de crescimento da empresa.

Dessa forma, podemos concluir que o sucesso no varejo depende diretamente de uma gestão de pessoas eficaz, que inclua uma visão estratégica para o recrutamento, treinamento contínuo, promoção de *soft skills* e uma cultura organizacional bem definida. Investir nas pessoas é o melhor caminho para garantir o crescimento sustentável do negócio. Como ressaltado ao longo deste capítulo, o verdadeiro sucesso não está apenas na excelência dos produtos ou serviços, mas na capacidade de envolver e motivar as pessoas que fazem o varejo acontecer.

Com base no capítulo sobre Gestão de Pessoas e Liderança nos Negócios, aqui estão 10 ações básicas e práticas que uma empresa varejista pode adotar para melhorar seus processos de gestão de pessoas:

1. Aprimorar o Processo de Recrutamento

Desenvolva um processo de seleção rigoroso e bem estruturado para garantir que você está contratando candidatos que se alinham com a cultura e os valores da empresa. Use técnicas de entrevistas baseadas em competências e testes práticos para avaliar as habilidades dos candidatos.

2. Integrar Novos Colaboradores Eficientemente

Adote um programa de integração (*onboarding*) para novos funcionários que inclua treinamentos iniciais, apresentação da cultura da empresa e esclarecimento das expectativas de desempenho. Isso ajuda a inserir o novo colaborador no ambiente de trabalho de maneira mais suave e produtiva.

3. Investir em Treinamento e Desenvolvimento Contínuo

Implemente programas de capacitação contínuos para desenvolver as habilidades técnicas e comportamentais da equipe. Ofereça treinamentos regulares sobre novos produtos, tecnologias e técnicas de atendimento ao cliente.

4. Estabelecer Metas Claras e Desafiadoras

Defina metas claras e alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. Garanta que todos os colaboradores saibam o que se espera deles e ofereça feedback regular sobre o desempenho.

5. Fomentar uma Cultura de Feedback Constante

Promova uma cultura onde o feedback é dado e recebido de maneira construtiva e regular. Utilize avaliações de desempenho periódicas para discutir progressos, áreas de melhoria e novos objetivos.

6. Reconhecer e Recompensar Desempenho

Crie programas de reconhecimento e recompensas para valorizar o bom desempenho. Isso pode incluir bônus, prêmios simbólicos, elogios públicos e oportunidades de desenvolvimento profissional, como participações em conferências e cursos.

7. Estimular a Comunicação Aberta e Transparente

Fomente um ambiente onde a comunicação é aberta e transparente. Realize reuniões regulares de equipe, canais de comunicação interna eficientes e esteja disponível para ouvir as preocupações e sugestões dos colaboradores.

8. Desenvolver Liderança Interna

Identifique e desenvolva talentos internos para cargos de liderança. Ofereça programas de mentoria e coaching para preparar os colaboradores atuais para assumirem funções de maior responsabilidade no futuro.

9. Criar um Ambiente de Trabalho Positivo

Promova um ambiente de trabalho saudável e positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. Implemente políticas de bem-estar, equilibre a carga de trabalho, e garanta que o local de trabalho seja seguro e saudável.

10. Acompanhar Tendências e Inovações em Gestão de Pessoas

Mantenha-se atualizado sobre as últimas tendências e inovações em gestão de pessoas e liderança. Participe de seminários, workshops, e aprofunde o conhecimento sobre neurociência aplicada às vendas e outras áreas que podem contribuir para a melhoria dos processos internos.

CONCLUSÃO FINAL

Adotar essas ações práticas pode transformar a gestão de pessoas na sua empresa varejista, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente, produtivo e alinhado com os objetivos estratégicos do negócio. A implementação dessas práticas não apenas melhora a satisfação e a retenção dos colaboradores, mas também potencializa os resultados financeiros da empresa e eleva a satisfação dos clientes.

Estratégia de marketing para os negócios do varejo

Marcos Andrade

O NOVO CONSUMIDOR E O VAREJO EM TRANSFORMAÇÃO

Você já se perguntou por que aquela loja da esquina, que vendia de tudo um pouco, fechou as portas depois de décadas de sucesso? Ou por que seu filho prefere comprar tênis pelo celular em vez de ir ao shopping?

Se essas perguntas te deixam coçando a cabeça, bem-vindo ao novo mundo do varejo! Um mundo onde as regras do jogo mudaram tão rápido que muitos nem perceberam que a partida já começou.

O VAREJO ESTÁ MORTO? LONGA VIDA AO VAREJO!

Vamos ser honestos: o varejo que conhecíamos está em extinção. Aquele modelo de “abrir as portas e esperar os clientes entrarem” já era. Acabou. Morreu. Descanse em paz.

Mas, antes que você comece a pendurar as chaves da sua loja no cabide, tenho uma notícia: o varejo não morreu. Ele está se transformando. E a velocidade dessa transformação? Bem, digamos que faz a corrida de Usain Bolt parecer uma caminhada no parque.

De acordo com uma pesquisa da *McKinsey* (2023), 75% dos consumidores mudaram seus hábitos de compra nos últimos dois anos. Setenta e cinco por cento! Isso não é uma mudança – é uma revolução.

O NOVO CONSUMIDOR: UM SER MUTANTE

Lembra quando o cliente entrava na sua loja, olhava os produtos, pedia informações e, se tudo desse certo, saía com uma sacola cheia? Pois é, esse cliente ainda existe. Mas ele evoluiu. Agora, antes mesmo de pisar na sua loja, ele já:

- Pesquisou o produto no Google;
- Comparou preços em três sites diferentes;
- Leu sete avaliações de outros consumidores;

- Assistiu a dois vídeos de *unboxing* no YouTube;
- Perguntou a opinião dos amigos no Instagram.

E tudo isso antes do café da manhã!

O novo consumidor é um ser híbrido, que transita entre o mundo físico e o digital com a mesma facilidade que respira. Ele quer a conveniência do online com a experiência do offline. Quer a rapidez da tecnologia com o toque humano do atendimento personalizado.

Como afirmam Kotler *et al.* (2017, p. 30), “Na economia digital, a interação digital por si só não é suficiente. Na verdade, em um mundo cada vez mais online, o toque offline representa uma forte diferenciação”.

O CENÁRIO ATUAL: UM CAMPO DE BATALHA (OU DE OPORTUNIDADES?)

O varejo de hoje é um campo minado de desafios, mas também de oportunidades incríveis. Vejamos alguns dados:

- O *e-commerce* brasileiro cresceu 27% em 2022, segundo a *ABComm* (2023);
- 60% dos consumidores usam o smartphone enquanto estão em lojas físicas para comparar preços, de acordo com uma pesquisa da *Google* (2022);
- As vendas por *social commerce* devem triplicar até 2025, conforme projeções da *eMarketer* (2023).

Mas atenção: isso não significa que as lojas físicas estão com os dias contados. Pelo contrário! Elas estão se reinventando. Tornaram-se espaços de experiência, de conexão, de descoberta.

Pense na *Apple Store*. Você vai lá para comprar um iPhone ou para viver a experiência Apple? Pois é. Essa é a nova cara do varejo.

O ONLINE COMO ALIADO: DESMISTIFICANDO O E-COMMERCE PARA O PEQUENO VAREJISTA

Ei, pequeno varejista! Você aí, que está suando frio só de ouvir falar em *e-commerce*. Respire fundo e preste atenção, porque vou te contar um segredo: o comércio online não é seu inimigo. Surpreso?

“Mas Marcos”, você deve estar pensando, “como posso competir com os gigantes dos *marketplaces*?”

Pois bem, vamos quebrar esse mito aqui e agora.

O comércio online não é uma arena exclusiva dos grandes. É uma oportunidade para todos. E sabe por quê? Porque a tecnologia que permite isso está literalmente na palma da sua mão – sim, naquele smartphone que você usa para mandar memes no grupo da família.

Vamos falar a real: sua loja física fecha às 18h, certo? Mas e se eu te dissesse que você pode continuar vendendo mesmo depois de baixar as portas?

Pense nisso:

- Sua cliente fiel, Dona Maria, vê uma blusa linda na sua vitrine às 20h, voltando do trabalho;
- Ela tira uma foto e te manda no WhatsApp: “Tem no meu tamanho?”;
- Você responde na hora: “Claro, Dona Maria! Quer que eu separe?”;
- Ela confirma e pronto! Venda fechada com a loja fechada.

Isso, meu caro, é *e-commerce* na sua forma mais simples e eficaz.

E tem mais: aquele motoboy que entrega marmita? Ele pode ser seu aliado para levar produtos até os clientes. Sim, você acabou de criar seu próprio “Prove Antes de Comprar” sem gastar uma fortuna.

“Ah, mas eu não entendo nada de tecnologia”, você pode dizer. Ótimo! Porque você não precisa. Se sabe postar uma foto no Facebook ou Instagram, já tem 90% do que precisa para começar.

Segundo o *Sebrae* (2022), 70% dos pequenos negócios que adotaram ferramentas digitais simples viram um aumento nas vendas. Estamos falando de usar WhatsApp, Facebook e Instagram – nada de foguetes ou inteligência artificial avançada.

E-commerce não é sobre ter um site cheio de códigos. É sobre estar disponível para seu cliente, quando e onde ele precisar.

A Dona Josefa, aquela senhora de 70 anos com uma loja de aviamentos no centro, aumentou suas vendas em 30% só mandando fotos de novos tecidos para um grupo de costureiras no *WhatsApp*. Se a Dona Josefa consegue, por que você não conseguiria?

O segredo é começar. Comece pequeno, comece simples, mas comece. Porque, enquanto você está aí achando que o online é complicado, seu concorrente já está mandando “bom dia” com ofertas no grupo de *WhatsApp* do bairro.

Ao longo deste capítulo, vamos te mostrar como dar esses primeiros passos. Como usar ferramentas que você já tem para ampliar seu alcance, fidelizar clientes e, sim, vender mais.

O QUE ESPERAR DESTE CAPÍTULO?

Se você chegou até aqui pensando “Socorro! Como vou sobreviver nesse novo mundo?”, relaxe. Estamos juntos nessa.

Neste capítulo, vamos desvendar os segredos do marketing de varejo moderno. Vamos traduzir aquele “marketês” complicado para a linguagem do dia a dia. E, mais importante: vamos mostrar como aplicar essas estratégias no mundo real.

Prepare-se para:

- Descobrir como transformar sua loja física em uma experiência inesquecível (mesmo que você venda parafusos!);
- Aprender a usar as redes sociais para mais do que postar fotos dos seus produtos;
- Entender como usar dados para tomar decisões melhores (sem precisar de um *PhD* em estatística);
- Ver casos reais de varejistas que deram a volta por cima usando essas estratégias.

E o melhor: cada conceito, cada dica que você vai encontrar aqui pode ser aplicada hoje mesmo no seu negócio. Porque, no fim das contas, o que queremos é ver o seu varejo não só sobreviver, mas prosperar nesse novo mundo.

ENTENDENDO O MARKETING DE VAREJO MODERNO

Ei, você aí! Sim, você mesmo, que ainda acha que marketing de varejo é só colocar um banner de “LIQUIDAÇÃO” na vitrine. Senta aí que lá vem verdade!

O marketing de varejo mudou. E se você não mudou com ele, bem... vamos dizer que você está correndo uma maratona de chinelo enquanto seus concorrentes estão de Nike.

DOS 4PS AOS 4ES: A NOVA REALIDADE DO MARKETING

Lembra dos 4Ps que você aprendeu no curso de marketing? Produto, Preço, Praça e Promoção? Pois é. Eles não morreram, mas ganharam primos modernos: os 4Es.

Segundo Kotler *et al.* (2017, p. 76), “Na economia digital, os 4Ps do mix de marketing evoluíram para os 4Es do marketing de experiência”.

Vamos traduzir:

- **De Produto para Experiência**

Antes: “Olha que lindo esse sapato!”

Agora: “Imagina você arrasando com esse sapato na balada!”

- **De Preço para *Exchange* (Troca de Valor)**

Antes: “Só R\$ 99,90!”

Agora: “Invista R\$ 99,90 no seu visual e na sua autoestima!”

- **De Praça para *Everywhere* (Em todo lugar)**

Antes: “Venha até nossa loja!”

Agora: “Estamos onde você estiver: loja, site, WhatsApp, Instagram...”

- **De Promoção para Evangelização**

Antes: “Compre nosso produto!”

Agora: “Veja como nossos clientes amam nossos produtos!”

Mas calma! Não precisa virar um guru do marketing digital da noite para o dia. O segredo é entender que seu cliente não quer só um produto. Ele quer uma experiência. Ele quer se sentir especial, único, compreendido.

O IMPACTO DA TECNOLOGIA NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Agora, vamos falar de tecnologia. Não, não precisa entrar em pânico! A tecnologia é sua amiga, não sua inimiga.

Segundo a *We Are Social* (2023), o brasileiro passa, em média, 10 horas por dia online. Dez horas! Isso é mais tempo do que muita gente passa dormindo.

E o que isso significa para você, pequeno varejista? Que seu cliente está lá, rolando o feed, vendo vídeos de gatinhos e... comprando!

O consumidor moderno:

- Pesquisa online antes de comprar offline;
- Compara preços em tempo real (sim, até dentro da sua loja!);
- Lê *reviews* como se fossem a Bíblia.
- Espera respostas instantâneas (aquele “visto por último há 2 dias” não rola mais, viu?)

Mas atenção: isso não significa que a loja física morreu. Longe disso! Segundo uma pesquisa da PwC (2023), 65% dos consumidores ainda preferem ver e tocar os produtos antes de comprar.

A chave é integrar o *online* e o *offline*. Seu cliente deve ter uma experiência fluida, seja ele entrando na sua loja física ou mandando uma mensagem no *Instagram* às 3 da manhã.

A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Já ouviu falar em “economia da experiência”? Pois é, não é só papo furado de consultor. É REAL.

Pine e Gilmore, lá em 1998 (sim, faz tempo!), já diziam que estávamos entrando na era da economia da experiência. E adivinha? Eles estavam certos!

Hoje, não basta ter o melhor produto ou o menor preço. Você precisa oferecer uma EXPERIÊNCIA memorável.

Pense assim:

- Produto = O QUE você vende
- Serviço = COMO você vende
- Experiência = COMO o cliente se SENTE ao comprar de você

E aqui vai um segredo: experiência não precisa ser algo grandioso ou caro. Pode ser tão simples quanto:

- Lembrar o nome do seu cliente
 - Oferecer um café enquanto ele experimenta uma roupa
 - Mandar uma mensagem perguntando se ele gostou do produto
- O objetivo é fazer seu cliente pensar: “Uau, eles realmente se importam comigo!”

O NOVO MARKETING DE VAREJO É PARA TODOS

Então, meu caro varejista, o que aprendemos aqui?

- O marketing moderno é sobre criar experiências, não só vender produtos.
- A tecnologia é sua aliada, não sua inimiga. Abrace-a!
- Seu cliente quer se sentir especial, seja online ou offline.
- Pequenas ações podem criar grandes experiências.
- É possível se reinventar, não importa o tamanho do seu negócio.

Lembre-se: você não precisa ser a *Amazon* para fazer um marketing de varejo eficiente. Você só precisa entender seu cliente, estar onde ele está e oferecer algo mais do que um simples produto.

ESTRATÉGIAS DIGITAIS PARA O VAREJO FÍSICO

O varejo físico, tradicionalmente baseado em interações face a face e na experiência sensorial do cliente, está passando por uma transformação significativa. A digitalização, impulsionada pela crescente adoção de tecnologias e pela mudança no comportamento dos consumidores, está remodelando a forma como as empresas operam. Hoje, os pequenos e médios varejistas precisam adotar estratégias digitais para não apenas sobreviver, mas prosperar em um mercado cada vez mais competitivo. Neste capítulo, exploraremos as principais estratégias digitais que podem ser aplicadas ao varejo físico, com foco no conceito de *omnichannel*, no uso das redes sociais, na viabilidade do e-commerce para pequenos negócios, nas tecnologias em loja, e finalizaremos com um *case study* de um varejista tradicional que abraçou o digital.

INTEGRANDO O ONLINE E O OFFLINE: O QUE É OMNICHANNEL, AFINAL?

O conceito de *omnichannel* refere-se à integração completa entre os canais online e offline de uma empresa, proporcionando uma experiência fluida e contínua ao cliente. Ao contrário do *multicanal*, onde os canais operam de forma independente, o

omnichannel busca eliminar as barreiras entre as plataformas, permitindo que o consumidor transite entre elas sem interrupções.

Isso significa que o cliente pode, por exemplo, iniciar uma compra no site da loja, verificar a disponibilidade do produto no estoque da loja física e finalizar a compra pessoalmente – ou vice-versa.

Pesquisas mostram que pequenos varejistas que adotaram estratégias *omnichannel* experimentaram um aumento significativo na satisfação do cliente e nas vendas. A integração de canais permite que os consumidores escolham o caminho mais conveniente para eles, seja online ou offline, o que aumenta a probabilidade de conversão.

Para o pequeno varejista, adotar uma estratégia *omnichannel* pode parecer desafiador, mas existem soluções acessíveis e escaláveis. Plataformas de *e-commerce* como Shopify, WooCommerce e até o Mercado Livre oferecem integrações com sistemas de ponto de venda (POS), permitindo que o inventário seja sincronizado entre a loja física e online.

Além disso, ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*) ajudam a manter o histórico de interações do cliente, independentemente do canal utilizado. E se você acredita que CRM é algo fora do seu alcance, vale lembrar: o primeiro CRM era o “caderno do fiado”, onde o bom comerciante registrava todos os hábitos de compra da sua clientela...

REDES SOCIAIS: MAIS QUE UM MURAL DE PRODUTOS

As redes sociais se tornaram uma ferramenta essencial para o varejo físico. No entanto, muitos pequenos varejistas ainda as utilizam apenas como um “mural de produtos”, postando fotos de itens à venda sem explorar todo o potencial dessas plataformas.

Redes como Instagram, Facebook e TikTok oferecem oportunidades muito além da simples divulgação de mercadorias.

O *Instagram Shopping*, por exemplo, permite que os varejistas marquem produtos diretamente nas postagens, facilitando a compra com apenas alguns cliques. O *Facebook Marketplace* também é uma excelente ferramenta para pequenos varejistas que desejam alcançar clientes locais.

Além disso, o TikTok tem se mostrado uma plataforma poderosa para engajamento do público, especialmente entre os mais jovens. Pequenos varejistas podem criar vídeos curtos e criativos mostrando os bastidores da loja, o processo de fabricação de produtos ou até mesmo depoimentos de clientes.

E pasme: os vídeos mais curtidos são aqueles sem superproduções, feitos de forma natural e “caseira”. Não mal feitos, mas acessíveis a qualquer mortal. Originalidade e espontaneidade contam mais que efeitos especiais.

Mais importante ainda: as redes sociais permitem que os varejistas construam uma comunidade em torno da marca. Ao interagir com os seguidores, responder a perguntas

e compartilhar conteúdo relevante, os pequenos negócios podem criar um relacionamento mais próximo com os clientes – algo essencial para a fidelização.

E-COMMERCE PARA PEQUENOS VAREJISTAS: É POSSÍVEL?

Muitos pequenos varejistas ainda hesitam em entrar no mundo do *e-commerce*, acreditando que é um espaço dominado por grandes *players* como Amazon e Magazine Luiza. No entanto, o *e-commerce* se tornou uma necessidade para qualquer varejista, independentemente do tamanho.

Durante a pandemia de COVID-19, muitos pequenos negócios que não tinham presença online foram forçados a fechar as portas, enquanto aqueles que já operavam no digital conseguiram manter suas vendas.

A boa notícia é que a criação de uma loja online nunca foi tão acessível. Várias plataformas disponíveis no mercado oferecem soluções fáceis de usar, permitindo que até mesmo varejistas sem conhecimento técnico criem e gerenciem suas lojas virtuais.

Além disso, esses sistemas oferecem integrações com redes sociais, *marketplaces* e sistemas de pagamento, facilitando a gestão do negócio.

O *e-commerce* também oferece aos varejistas físicos a oportunidade de expandir seu alcance. Uma loja localizada em uma pequena cidade pode, de repente, vender para todo o país – ou até mesmo internacionalmente.

No entanto, é importante que o pequeno varejista entenda que *e-commerce* não é apenas vender produtos online. É criar uma experiência de compra envolvente, tanto quanto a da loja física. Isso inclui ter um site fácil de navegar, oferecer múltiplas opções de pagamento e garantir que o envio seja rápido e eficiente.

TECNOLOGIAS EM LOJA: DO QR CODE AO PAGAMENTO POR APROXIMAÇÃO

A experiência do cliente na loja física também pode ser aprimorada com o uso de tecnologias digitais.

QR Codes, por exemplo, se tornaram uma ferramenta popular para fornecer informações adicionais sobre produtos ou até mesmo para facilitar o pagamento. O cliente pode escanear o código com seu smartphone e ser redirecionado para uma página com mais detalhes sobre o item, incluindo avaliações de outros clientes, vídeos de demonstração e sugestões de produtos complementares.

Além disso, o pagamento por aproximação (*NFC*) está se tornando cada vez mais comum, proporcionando uma experiência de *checkout* rápida e conveniente. Pequenos varejistas podem adotar essa tecnologia com soluções de pagamento como SumUp e PagSeguro, que oferecem máquinas de cartão com suporte a *NFC* a preços acessíveis.

Outra tecnologia que está ganhando espaço no varejo físico é a realidade aumentada (AR). Embora possa parecer algo fora do alcance de pequenos varejistas, existem aplicativos acessíveis que permitem que os clientes “experimentem” produtos virtualmente. Por exemplo, uma loja de móveis pode usar AR para permitir que os clientes vejam como um sofá ficaria em sua sala antes de comprá-lo.

O varejo físico está longe de ser obsoleto. Mas os pequenos e médios varejistas precisam adotar estratégias digitais para se manterem competitivos. A integração entre os canais online e offline, o uso estratégico das redes sociais, a adoção do *e-commerce* e a implementação de tecnologias em loja são passos fundamentais para o sucesso no ambiente atual.

O PODER DO MARKETING DE CONTEÚDO NO VAREJO

Se o mundo sempre adorou histórias, o marketing de conteúdo emergiu como uma das ferramentas mais poderosas no arsenal de um varejista moderno.

Em um cenário onde o consumidor é bombardeado por anúncios a cada segundo, o conteúdo relevante e envolvente se destaca como um vendedor silencioso, porém extremamente eficaz.

POR QUE CONTEÚDO É O NOVO VENDEDOR ESTRELA

O conteúdo é mais do que palavras ou imagens: é uma forma de criar conexões genuínas com os consumidores. No varejo, o conteúdo tem o poder de educar, inspirar e, principalmente, converter.

Em vez de pressionar o consumidor a comprar, o conteúdo oferece valor, ajudando o cliente a tomar decisões informadas. Essa abordagem não intrusiva constrói confiança e lealdade à marca.

O marketing de conteúdo permite que os varejistas contem suas histórias, compartilhem seus valores e se conectem emocionalmente com o público. No varejo – onde a experiência do cliente é fundamental – o conteúdo pode ser o diferencial que transforma visitantes em clientes fiéis.

Segundo pesquisa do *Content Marketing Institute*, 70% dos consumidores preferem conhecer uma empresa por meio de artigos e conteúdos do que por anúncios tradicionais.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA DE CONTEÚDO COM ORÇAMENTO LIMITADO

Para muitos pequenos e médios varejistas, o orçamento é uma preocupação constante. No entanto, uma estratégia de conteúdo eficaz não precisa ser cara. Aqui estão algumas dicas:

- Conheça seu público: entenda quem é seu público-alvo, suas necessidades, interesses e desafios.
- Reutilize conteúdo: um único conteúdo pode virar vários. Um artigo de blog pode gerar postagens, vídeos curtos ou infográficos.
- Conte com a comunidade: incentive seus clientes a compartilharem suas experiências. Reposte, agradeça e destaque.
- Use ferramentas gratuitas: Canva (design), Unsplash (imagens gratuitas), Google Trends (palavras-chave).
- Foco no *storytelling*: conte a história por trás da marca e dos produtos. O famoso “causo” que flui no boca a boca.

TIPOS DE CONTEÚDO QUE FUNCIONAM NO VAREJO

No varejo, diferentes formatos de conteúdo funcionam para objetivos distintos. Alguns dos mais eficazes são:

- Blog posts: artigos informativos e tutoriais que educam o consumidor.
- Vídeos curtos: demonstrações de produtos, bastidores, depoimentos. Idealmente com até 90 segundos.
- Redes sociais: postagens sobre produtos, promoções ou eventos. Use *stories* e *reels* para conteúdo mais casual e autêntico.
- E-mail marketing: *newsletters* com dicas, novidades e promoções exclusivas.
- Live shopping: transmissões ao vivo para apresentar produtos e interagir. A Gucci, por exemplo, lançou uma loja na China dedicada a essa experiência.

MEDINDO O ROI DO MARKETING DE CONTEÚDO

Medir o retorno sobre o investimento (*ROI*) do marketing de conteúdo pode ser desafiador, mas é essencial para entender sua eficácia. Abaixo, algumas métricas importantes a serem monitoradas:

- Tráfego do site: aumento no número de visitantes ao site após a publicação de conteúdo.
- Engajamento nas redes sociais: curtidas, comentários e compartilhamentos indicam o quanto o conteúdo está ressoando com o público.
- Taxa de conversão: porcentagem de visitantes que realizam uma ação desejada, como efetuar uma compra ou se inscrever em uma *newsletter*.
- Tempo de permanência na página: quanto tempo os visitantes passam consumindo seu conteúdo. Um tempo mais longo sugere que o conteúdo é relevante e interessante.

- Feedback do cliente: comentários diretos de clientes sobre o conteúdo oferecem insights valiosos sobre o que está funcionando (ou não).

O marketing de conteúdo é uma estratégia poderosa que, quando bem executada, pode transformar a forma como os varejistas se conectam com seus consumidores. Ao focar na criação de conteúdo valioso e autêntico, os varejistas podem não apenas aumentar suas vendas, mas também construir uma comunidade leal em torno da marca.

O exemplo da *Casa das Especiarias* ilustra como até mesmo pequenas lojas podem se destacar no cenário digital – provando que o conteúdo, de fato, é o novo vendedor estrela.

DATA-DRIVEN MARKETING: TOMANDO DECISÕES BASEADAS EM DADOS

No cenário atual do varejo, onde a competição é acirrada e as margens são estreitas, tomar decisões com base apenas na intuição ou no “achismo” já não é mais uma opção viável. O *data-driven marketing* emergiu como uma abordagem essencial para varejistas de todos os portes, permitindo decisões mais precisas, estratégias mais eficazes e uma compreensão mais profunda do comportamento do consumidor.

DADOS: O NOVO PETRÓLEO DO VAREJO

A analogia dos dados como o “novo petróleo” não é exagerada. Assim como o petróleo impulsionou a Revolução Industrial, os dados estão impulsionando a revolução digital no varejo. Mas, diferentemente do petróleo, os dados são um recurso renovável – e em constante crescimento.

No varejo, os dados vêm de diversas fontes:

- Transações de vendas
- Comportamento de navegação online
- Interações em mídias sociais
- Programas de fidelidade
- Sensores em lojas físicas
- Pesquisas de satisfação do cliente

Cada interação do cliente gera dados valiosos, que, quando analisados corretamente, podem oferecer insights profundos sobre preferências, padrões de compra e tendências de mercado.

Varejistas que utilizam análise de dados de forma eficaz podem aumentar suas margens operacionais em até 60%, segundo estudos recentes. Isso se traduz em vantagens competitivas significativas, especialmente para pequenos e médios varejistas.

No entanto, ter acesso aos dados não basta. O verdadeiro valor está na capacidade de extrair insights acionáveis. É nesse ponto que entram as ferramentas de análise de dados.

FERRAMENTAS ACESSÍVEIS PARA ANÁLISE DE DADOS

A revolução dos dados não é exclusividade das grandes corporações. Existem diversas ferramentas acessíveis que permitem que pequenos e médios varejistas também aproveitem o poder da análise de dados. Veja algumas:

- Google Analytics: ferramenta gratuita que oferece insights sobre o tráfego do site, comportamento dos usuários e conversões.
- Hotjar: fornece mapas de calor e gravações de sessão para visualizar a interação do usuário com o site.
- Análise RFM (Recência, Frequência, Valor Monetário): técnica simples, mas poderosa, para segmentar clientes com base em comportamento de compra – facilmente implementável no Excel.
- Tableau Public: versão gratuita do popular software de visualização de dados, permite criar *dashboards* interativos.
- Power BI: ferramenta robusta da Microsoft, com versão gratuita, que integra múltiplas fontes de dados e oferece visualizações profissionais.
- Mailchimp: além de ser uma plataforma de *e-mail marketing*, oferece análises detalhadas de campanhas e comportamento de abertura/clique dos usuários.

Essas ferramentas, usadas de forma integrada, oferecem uma visão holística do negócio e do cliente, sem exigir grandes investimentos.

PERSONALIZANDO A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE COM DADOS

A personalização é um dos principais benefícios do marketing baseado em dados. Com insights detalhados sobre o comportamento e as preferências dos clientes, os varejistas podem criar experiências altamente personalizadas que aumentam a satisfação e impulsionam as vendas.

Alguns exemplos práticos de personalização:

- Recomendações de produtos: com base no histórico de compras e navegação.
- Campanhas de e-mail segmentadas: envio de mensagens específicas para cada grupo de clientes, com base em seus interesses.
- Precificação dinâmica: ajuste de preços em tempo real, conforme demanda, concorrência e comportamento do consumidor.
- Experiência em loja personalizada: uso de dados de fidelidade para oferecer um atendimento direcionado e eficaz.
- Conteúdo personalizado: adaptação de conteúdos do site, blog e redes sociais de acordo com os interesses do cliente.

Segundo estudo da Epsilon (2022), 80% dos consumidores estão mais propensos a comprar de marcas que oferecem experiências personalizadas. Isso evidencia o enorme potencial dos dados na construção de uma experiência única e competitiva.

PREVISÃO DE DEMANDA: DE “ACHISMO” À CIÊNCIA

Uma das aplicações mais impactantes do *data-driven marketing* no varejo é a previsão de demanda. Tradicionalmente, muitos varejistas dependiam de intuição e experiência para antecipar quais produtos seriam mais vendidos. Embora a experiência seja valiosa, a previsão baseada em dados oferece uma precisão significativamente maior.

A previsão de demanda orientada por dados considera diversos fatores:

- Histórico de vendas
- Sazonalidade
- Tendências de mercado
- Eventos especiais (como feriados)
- Indicadores econômicos
- Até mesmo previsões meteorológicas (especialmente para produtos sensíveis ao clima)

Ao utilizar algoritmos de *machine learning*, é possível criar modelos preditivos que analisam todos esses elementos e geram previsões precisas. Isso permite:

- **Otimização de estoque:** Reduzindo excessos e evitando rupturas.
- **Melhor planejamento de promoções:** Identificando os momentos ideais para lançamentos e ofertas.
- **Alocação eficiente de recursos:** Garantindo equipes suficientes durante os períodos de maior movimento.

Um estudo da *MIT Sloan Management Review* demonstrou que empresas que implementam previsão de demanda com base em dados podem reduzir os erros de previsão em até 50%, o que se traduz em economias significativas e aumento nas vendas.

CASO MAGAZINE LUIZA

Para ilustrar o poder do *data-driven marketing* no varejo, analisamos o caso do Magazine Luiza, uma das maiores varejistas do Brasil. Embora se trate de uma grande empresa, suas estratégias oferecem lições valiosas para negócios de todos os portes.

CONTEXTO

Fundado em 1957 como uma loja física tradicional, o Magazine Luiza passou por uma transformação digital significativa na última década. A empresa reconheceu, de

forma precoce, a importância dos dados e da tecnologia para se manter competitiva em um mercado de varejo em constante evolução.

ESTRATÉGIA DE DADOS

- **Investimento em tecnologia:** Em 2014, a empresa criou o Luizalabs, seu centro de inovação tecnológica, responsável por desenvolver soluções baseadas em dados para aprimorar a experiência do cliente e a eficiência operacional.
- **Super App:** Desenvolveram um aplicativo que vai além das compras, oferecendo diversos serviços personalizados a partir da análise de dados do usuário.
- **Lu, a assistente virtual:** Criaram uma assistente virtual baseada em inteligência artificial, que utiliza dados para oferecer recomendações personalizadas e melhorar o atendimento.
- **Previsão de demanda:** Implementaram sistemas avançados de previsão utilizando *machine learning*, que consideram dados históricos, tendências de mercado e até fatores climáticos para otimizar o estoque.

RESULTADOS

- **Crescimento exponencial:** As vendas online cresceram de R\$ 1,6 bilhão em 2016 para R\$ 29,2 bilhões em 2020 – um aumento de mais de 1700% em apenas quatro anos.
- **Melhoria na experiência do cliente:** O *Net Promoter Score* (NPS) aumentou consistentemente, alcançando 76 em 2020, um dos mais altos do setor varejista brasileiro.
- **Eficiência operacional:** A previsão de demanda reduziu o tempo de entrega em 30% e melhorou a gestão de estoque, resultando em redução de custos.
- **Personalização:** O uso estratégico de dados gerou um aumento de 18% na taxa de conversão em 2019.

LIÇÕES PARA PEQUENOS E MÉDIOS VAREJISTAS

- **Comece pequeno, mas comece:** O Magazine Luiza não se transformou da noite para o dia. As mudanças começaram com projetos pequenos e foram sendo ampliadas gradualmente.
- **Foco no cliente:** Todas as ações baseadas em dados da empresa tinham como objetivo central a melhoria da experiência do consumidor.
- **Integração online-offline:** A empresa criou uma experiência *omnichannel* fluida, algo possível também para pequenos varejistas, ainda que em menor escala.

- **Cultura de inovação:** A criação do Luizalabs mostra a importância de fomentar um ambiente inovador – algo viável mesmo em pequenas empresas.
- **Parcerias estratégicas:** O Magazine Luiza firmou alianças com startups e empresas de tecnologia para acelerar sua transformação digital – uma estratégia inteligente também para negócios locais.

Fonte: Relatório Anual do Magazine Luiza 2020 – <https://ri.magazineluiza.com.br/>

CONCLUSÃO

O *data-driven marketing* deixou de ser um luxo para se tornar uma necessidade no varejo moderno. De pequenas lojas de bairro a grandes redes, a capacidade de coletar, analisar e agir com base em dados é o que separa os negócios bem-sucedidos dos que ficam para trás no cenário competitivo atual.

A boa notícia é que, com as ferramentas acessíveis disponíveis atualmente, varejistas de todos os tamanhos podem aproveitar o poder dos dados. Começar de forma simples, focando em áreas estratégicas como a análise de clientes ou a otimização de estoque, pode gerar ganhos expressivos.

O caso do Magazine Luiza demonstra o potencial transformador do *data-driven marketing* quando aplicado de forma consistente e estratégica. Embora nem todos os varejistas consigam operar na mesma escala, os princípios fundamentais – foco no cliente, integração de canais, uso da tecnologia para personalização e previsão – são aplicáveis a qualquer porte de negócio.

À medida que avançamos, os varejistas que abraçarem o *data-driven marketing* não apenas sobreviverão, mas prosperarão, criando experiências excepcionais para seus clientes e garantindo uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

VISUAL MERCHANDISING: A ARTE DE VENDER PELO OLHAR

No varejo, a primeira impressão é decisiva. O *visual merchandising* é a arte e a ciência de apresentar produtos de maneira atrativa e inspiradora, transformando olhares casuais em vendas concretas. Trata-se de uma ferramenta estratégica que, quando bem utilizada, pode aumentar significativamente o tráfego na loja, o tempo de permanência do cliente e, consequentemente, o volume de vendas.

PRINCÍPIOS DO VISUAL MERCHANDISING EFICAZ

- **Contar uma história:** O *visual merchandising* não se limita à exposição de produtos; ele deve contar uma narrativa que conecte emocionalmente o cliente com a marca.

- **Criar um ponto focal:** Cada vitrine ou display deve possuir um ponto de destaque que atraia o olhar do consumidor – como um produto em evidência, um manequim estilizado ou um elemento decorativo único.
- **Utilizar o princípio do agrupamento:** Dispor produtos semelhantes ou complementares juntos ajuda o cliente a visualizar combinações e incentiva a venda cruzada.
- **Manter a simplicidade:** Displays sobrecarregados podem confundir. O lema “menos é mais” aplica-se perfeitamente ao *visual merchandising*.
- **Atualizar com frequência:** A renovação regular dos displays mantém o interesse dos clientes fiéis e atrai novos visitantes.
- **Considerar o fluxo de tráfego:** Os displays devem facilitar a circulação do cliente pela loja, guiando-o de maneira estratégica.
- **Estímulo sensorial:** Apesar do foco visual, é possível potencializar a experiência com estímulos auditivos (música ambiente) ou olfativos (fragrâncias sutis).
- **Consistência com a marca:** Todo o ambiente e exposição devem refletir a identidade visual e os valores da marca.

VITRINISMO: SUA LOJA EM 3 SEGUNDOS

A vitrine é, muitas vezes, a única oportunidade de conquistar a atenção de um potencial cliente. Pesquisas indicam que os consumidores levam em média três segundos para decidir se entrarão ou não em uma loja com base na vitrine. Por isso, é essencial que a vitrine seja impactante, clara e estrategicamente pensada.

DICAS PARA UM VITRINISMO EFICAZ

- **Seja simples e claro:** Uma comunicação visual direta é mais eficaz do que vitrines sobrecarregadas.
- **Use níveis e profundidade:** Crie dinamismo com alturas e profundidades variadas nos elementos da exposição.
- **Capriche na iluminação:** Uma boa iluminação valoriza os produtos e contribui para a criação de uma atmosfera envolvente.
- **Atualize com regularidade:** Alterne os temas da vitrine pelo menos a cada duas semanas para manter o interesse do público.
- **Aproveite o calendário sazonal:** Adapte o visual às datas comemorativas, estações do ano e campanhas promocionais.

- **Sinalização eficiente:** Quando utilizar textos, mantenha-os curtos, legíveis e em sintonia com o restante da comunicação.
- **Seja uma extensão da loja:** A vitrine deve antecipar a experiência que o cliente encontrará no interior do estabelecimento.

LAYOUT DE LOJA: GUIANDO O CLIENTE PELA JORNADA DE COMPRA

O layout da loja desempenha um papel crucial na experiência do cliente e pode influenciar significativamente o comportamento de compra. Um layout bem planejado orienta o consumidor por todo o espaço, maximizando a exposição aos produtos e incentivando as vendas.

ELEMENTOS-CHAVE A CONSIDERAR NO LAYOUT DA LOJA

- **Zona de descompressão:** Área logo após a entrada, onde os clientes fazem a transição do ambiente externo para o interno. Deve ser mantida relativamente livre de mercadorias.
- **Caminho do poder:** Trajeto natural que os clientes tendem a seguir ao entrar na loja. É estratégico posicionar displays de destaque e produtos de alta margem ao longo desse caminho.
- **Posicionamento de produtos:** Produtos mais populares ou essenciais devem ser posicionados no fundo da loja, incentivando os clientes a percorrerem outras seções.
- **Áreas de descanso:** Em lojas maiores, é recomendável criar espaços confortáveis para clientes ou acompanhantes, aumentando o tempo de permanência.
- **Balcão de caixa:** Posicionamento estratégico próximo à saída pode estimular compras por impulso.
- **Largura dos corredores:** Corredores amplos garantem a circulação confortável, evitando sensação de aperto e melhorando a experiência de compra.
- **Sinalização clara:** Ajudar os clientes a se orientarem pela loja é essencial. Use placas visuais e textos legíveis para destacar categorias e promoções.

ILUMINAÇÃO E CORES: INFLUENCIANDO PERCEPÇÕES E EMOÇÕES

A iluminação e as cores são elementos fundamentais no *visual merchandising*, pois afetam diretamente o estado emocional do consumidor, suas percepções e até o tempo de permanência na loja.

ILUMINAÇÃO

- **Iluminação geral:** Proporciona iluminação ampla e uniforme para o ambiente.
- **Iluminação de destaque:** Foca em produtos específicos ou áreas estratégicas, criando pontos de interesse.
- **Iluminação decorativa:** Contribui para a ambientação e a estética, valorizando a identidade da marca.
- **Temperatura de cor:** Luzes quentes (amareladas) transmitem aconchego, enquanto luzes frias (azuladas) criam sensação de modernidade e limpeza.

CORES

- **Vermelho:** Estimula a ação e a urgência; ideal para promoções e liquidações.
- **Azul:** Transmite confiança, calma e segurança; muito utilizado por bancos e empresas de tecnologia.
- **Verde:** Relacionado à saúde, bem-estar e natureza; ideal para lojas orgânicas ou de cosméticos naturais.
- **Amarelo:** Vibrante e alegre; ótimo para chamar atenção em vitrines e espaços promocionais.
- **Preto:** Evoca sofisticação e exclusividade; predominante em lojas de luxo.
- **Branco:** Versátil, transmite limpeza e amplia visualmente o ambiente, valorizando produtos e decoração.

A combinação correta entre iluminação e cores pode potencializar a experiência do cliente, reforçando a proposta da marca e estimulando a conversão.

NATURA &CO – A REVOLUÇÃO DO VISUAL MERCHANDISING NO VAREJO DE COSMÉTICOS

Para exemplificar o impacto do *visual merchandising* no varejo, analisamos o caso da Natura &Co, uma das maiores empresas de cosméticos do Brasil e do mundo.

Fundada em 1969, a Natura operava majoritariamente por meio de vendas diretas. Em 2016, a empresa iniciou sua expansão no varejo físico, lançando as lojas Natura. Essa transição exigiu uma nova abordagem de *visual merchandising*, alinhada à identidade da marca.

ESTRATÉGIA DE VISUAL MERCHANDISING

- **Conceito “Casa Natura”:** As lojas foram projetadas para transmitir aconchego, com ambientes que lembram o interior de uma casa, reforçando os valores de naturalidade e bem-estar.

- **Materiais sustentáveis:** A arquitetura e a decoração das lojas utilizam materiais recicláveis e de baixo impacto ambiental, alinhando-se à missão da empresa.
- **Experiência sensorial:** As lojas oferecem pias para testagem de produtos e estações interativas de fragrâncias, criando um ambiente de experimentação.
- **Iluminação natural:** A luz natural é priorizada sempre que possível, complementada com *LEDs* de baixo consumo, promovendo sustentabilidade.
- **Displays interativos:** Telas *touchscreen* permitem que os clientes conheçam a origem dos ingredientes e o processo de fabricação dos produtos.
- **Zonificação por categoria:** Os produtos são organizados em zonas temáticas, facilitando a navegação e estimulando o autoatendimento.
- **Vitrine viva:** As vitrines são renovadas regularmente, frequentemente com a participação de artistas locais ou temáticas ligadas à sustentabilidade.

RESULTADOS OBTIDOS

- **Aumento de 30% no tráfego de loja** em relação às lojas piloto anteriores.
- **Crescimento de 25% no tempo médio de permanência**, impactando positivamente nas vendas.
- **Melhoria de 40% na percepção positiva da marca**, segundo pesquisas de satisfação.
- **Aumento de 35% nas vendas nas lojas físicas** no primeiro ano de operação com o novo conceito.
- **Reconhecimento de mercado**, com a conquista de prêmios nacionais e internacionais de design no varejo.

LIÇÕES PARA PEQUENOS E MÉDIOS VAREJISTAS

- **Alinhamento com os valores da marca:** Toda a comunicação visual da loja deve refletir a identidade e os princípios da empresa.
- **Criação de experiências imersivas:** Estimular múltiplos sentidos aumenta o engajamento e a memorização da marca.
- **Flexibilidade e dinamismo:** A capacidade de atualizar vitrines e displays com frequência mantém o interesse do consumidor recorrente.
- **Educar o cliente:** Fornecer informações relevantes por meio de displays e interatividade fortalece o vínculo com a marca.
- **Sustentabilidade como diferencial:** Incorporar práticas sustentáveis no *visual merchandising* pode ser um grande atrativo para consumidores conscientes.

O *visual merchandising* vai muito além da estética. Quando bem implementado, é uma ferramenta estratégica capaz de transformar a percepção da loja, elevar o valor percebido dos produtos e fidelizar clientes. O exemplo da Natura &Co mostra como a atenção aos detalhes e o foco na experiência podem posicionar uma marca de maneira diferenciada no mercado.

PARA PEQUENOS E MÉDIOS VAREJISTAS: VISUAL MERCHANDISING COMO NECESSIDADE ESTRATÉGICA

Para pequenos e médios varejistas, a lição é clara: investir em *visual merchandising* não é um luxo, mas uma necessidade competitiva. Mesmo com recursos limitados, é possível criar *displays* impactantes, *layouts* eficientes e uma atmosfera de loja que reflita a identidade da marca e atraia os clientes.

É importante lembrar que o *visual merchandising* é uma arte em constante evolução. Esteja sempre atento às tendências do setor, às mudanças no comportamento do consumidor e às inovações tecnológicas. Com criatividade, planejamento cuidadoso e uma compreensão profunda de seu público-alvo, é possível criar uma experiência de loja que não apenas atraia clientes, mas os inspire a voltar repetidamente.

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: TRANSFORMANDO COMPRADORES EM EMBAIXADORES

No competitivo mundo do varejo, conquistar novos clientes é importante, mas fidelizar os existentes é crucial para o sucesso a longo prazo. A fidelização de clientes não se trata apenas de repetir vendas; trata-se de criar uma conexão emocional com a marca, transformando compradores ocasionais em verdadeiros embaixadores do seu negócio.

POR QUE FIDELIZAR É MAIS BARATO DO QUE CONQUISTAR

O ditado “é mais barato manter um cliente do que conquistar um novo” não é apenas um clichê – é uma realidade comprovada por dados. Segundo um estudo da Bain & Company, aumentar as taxas de retenção de clientes em apenas 5% pode gerar um aumento nos lucros entre 25% e 95%. Isso ocorre por várias razões:

1. **Custo de aquisição:** Adquirir um novo cliente pode custar até cinco vezes mais do que manter um cliente atual, devido aos gastos com marketing, publicidade e incentivos de primeira compra.
2. **Maior valor de tempo de vida do cliente:** Clientes fiéis tendem a gastar mais ao longo do tempo, à medida que desenvolvem confiança na marca.
3. **Recomendações:** Clientes satisfeitos são mais propensos a recomendar sua marca a amigos e familiares, proporcionando marketing gratuito e confiável.

4. **Menor sensibilidade ao preço:** Clientes leais geralmente estão dispostos a pagar um pouco mais por produtos de uma marca em que confiam.
5. **Feedback valioso:** Clientes recorrentes fornecem feedback mais significativo, ajudando a melhorar produtos e serviços continuamente.

PROGRAMAS DE FIDELIDADE PARA PEQUENOS VAREJISTAS

Programas de fidelidade não são exclusividade de grandes redes. Pequenos varejistas podem implementar estratégias eficazes com recursos limitados:

- Cartão de pontos simples: Um sistema no qual os clientes ganham um carimbo ou ponto a cada compra, com uma recompensa após um número determinado de pontos. É aquele clássico “a cada 10 pizzas, você ganha uma”.
- Programa de níveis: Oferece benefícios crescentes à medida que os clientes sobem de nível com base em suas compras.
- Clube VIP: Criação de um clube exclusivo para os melhores clientes, com benefícios especiais como pré-venda ou descontos exclusivos.
- Programa de indicação (*member get member*): Recompensa para clientes que indicam novos compradores. É comum que o novo cliente receba desconto na primeira compra e o indicador também na próxima.
- Aniversário do cliente: Oferecimento de um desconto ou brinde especial no aniversário do cliente.
- Programa de cashback: Devolução de uma pequena porcentagem do valor gasto em forma de crédito para compras futuras.
- Eventos exclusivos: Organização de eventos especiais apenas para membros do programa de fidelidade.

O segredo é escolher um programa que se alinhe aos valores da marca e às preferências dos clientes. O programa também deve ser simples de administrar, garantindo que seja funcional, efetivo e duradouro. Dependendo do negócio, o ideal é começar com uma estrutura básica e ir aprimorando à medida que a confiança e a adesão aumentam.

O PAPEL DO ATENDIMENTO NA FIDELIZAÇÃO

O atendimento ao cliente é um dos pilares mais importantes da fidelização. Um excelente produto pode atrair clientes, mas é o atendimento excepcional que os mantém voltando. Alguns pontos-chave:

- Treinamento contínuo: Investir regularmente no treinamento da equipe, com foco em habilidades de atendimento.
- Personalização: Ensinar a equipe a lembrar e utilizar os nomes dos clientes frequentes.

- Resolução rápida de problemas: Estabelecimento de processos claros para lidar com reclamações e resolver problemas prontamente.
- Empatia: Incentivar a equipe a se colocar no lugar do cliente, compreendendo suas necessidades.
- Conhecimento do produto: Garantir que a equipe conheça bem os produtos para oferecer recomendações úteis.
- Feedback do cliente: Solicitar e valorizar o retorno dos consumidores, usando-o como base para melhorias constantes.
- Consistência: Manter um padrão de atendimento de qualidade em todos os pontos de contato com o cliente.

UTILIZANDO O PÓS-VENDA COMO ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO

O pós-venda é uma oportunidade valiosa para fortalecer o relacionamento com o cliente e incentivar compras futuras. Algumas estratégias eficazes incluem:

- E-mails de acompanhamento: Envie um e-mail alguns dias após a compra para verificar se o cliente está satisfeito com o produto.
- Pesquisas de satisfação: Solicite feedback sobre a experiência de compra e o produto adquirido.
- Conteúdo educativo: Forneça dicas e informações úteis relacionadas ao produto comprado.
- Ofertas personalizadas: Com base no histórico de compras, ofereça produtos complementares ou atualizações.
- Programa de reciclagem: Para certos produtos, ofereça descontos na próxima compra mediante devolução do item antigo para reciclagem.
- Lembretes de manutenção: Para produtos que requerem manutenção regular, envie lembretes úteis.
- Comunidade de usuários: Crie uma comunidade *online* onde os clientes possam compartilhar experiências e dicas sobre os produtos.

O BOTICÁRIO – PROGRAMA DE FIDELIDADE “CLUBE VIVA O BOTICÁRIO”

Para ilustrar o poder da fidelização de clientes no varejo, analisemos o caso do O Boticário, uma das maiores redes de franquias de cosméticos do mundo.

Fundada em 1977, a empresa brasileira possui mais de 3.700 lojas em todo o Brasil. Em 2011, lançou seu programa de fidelidade, o Clube Viva O Boticário, com o objetivo de aumentar a retenção de clientes e o valor médio das compras.

Estratégia de fidelização:

- Sistema de pontos: Os clientes acumulam pontos com suas compras, que podem ser trocados por produtos ou descontos.
- Níveis de fidelidade: O programa possui diferentes níveis (Prata, Ouro e Platinum), cada um oferecendo benefícios crescentes.
- Personalização: Utiliza dados de compra para oferecer recomendações e ofertas personalizadas.
- Gamificação: Desafios e missões proporcionam pontos extras, tornando o processo mais envolvente.
- Integração *omnichannel*: Os pontos podem ser acumulados e resgatados tanto nas lojas físicas quanto no *e-commerce*.
- Parcerias estratégicas: O Boticário firmou parcerias com outras empresas, permitindo que os clientes acumulem pontos em compras fora da rede.
- Aplicativo móvel: Um *app* dedicado facilita o acesso dos clientes às informações e benefícios do programa.

Resultados:

I. Aumento de 30% nas vendas entre os membros do programa no primeiro ano.

II. Crescimento de 20% na frequência de compras dos membros em comparação aos não-membros.

III. Aumento de 25% no *ticket* médio das compras dos membros do programa.

IV. Expansão da base de clientes, com mais de 16 milhões de membros ativos em 2020.

V. Melhoria de 15 pontos no NPS (*Net Promoter Score*) da empresa após o lançamento do programa.

VI. Obtenção de dados valiosos sobre comportamento de compra, permitindo estratégias mais eficazes de *marketing*.

Lições para pequenos e médios varejistas:

- Simplicidade é chave: Um sistema de pontos fácil de entender e utilizar incentiva a participação.
- Benefícios tangíveis: Oferecer recompensas reais e alcançáveis mantém os clientes engajados.
- Personalização: O uso de dados para personalizar ofertas aumenta significativamente a eficácia do programa.

- Integração *omnichannel*: Permitir o acúmulo e resgate de pontos em todos os canais melhora a experiência do cliente.
- Parcerias estratégicas: Colaborar com outras empresas pode ampliar o valor e o alcance do programa.
- Tecnologia *mobile*: Um aplicativo dedicado torna o programa mais acessível e conveniente.
- Gamificação: Elementos lúdicos tornam o programa mais interessante e engajador.

A fidelização de clientes é essencial para o sucesso de longo prazo no varejo. Ao focar na retenção, os varejistas não apenas reduzem os custos de aquisição, mas também constroem uma base sólida de clientes leais que atuam como embaixadores da marca.

O caso do O Boticário demonstra como um programa de fidelidade bem estruturado pode impactar positivamente as vendas, o engajamento e a imagem da marca. Embora o programa opere em larga escala, seus princípios – recompensas tangíveis, personalização, simplicidade e integração – podem ser adaptados por negócios de qualquer porte.

A chave para pequenos e médios varejistas é começar com um modelo simples, alinhado às necessidades do público, e evoluir à medida que os dados geram novos insights.

Lembre-se: fidelizar vai além de recompensas. Trata-se de construir experiências positivas e consistentes, desde o primeiro contato até o pós-venda, transformando clientes em fãs fiéis.

MARKETING LOCAL: DOMINANDO SEU TERRITÓRIO

No contexto do comércio eletrônico globalizado, pode parecer que o *marketing* local perdeu importância. No entanto, especialmente para pequenos e médios negócios, o *marketing* local continua sendo uma estratégia essencial para gerar relevância e proximidade com o consumidor.

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING *HYPERLOCAL*

O *marketing hyperlocal* refere-se a estratégias voltadas a atingir clientes em uma área geográfica muito específica – um raio de poucos quilômetros ou até mesmo bairros específicos. Essa abordagem se destaca por:

- Alta relevância: As mensagens são personalizadas para as preferências locais.
- Maior confiança: Negócios locais costumam conquistar mais confiança da comunidade.
- Vantagem competitiva: Pequenos negócios podem competir com grandes redes através do envolvimento comunitário.

- Redução de custos: Campanhas locais são geralmente mais econômicas e eficazes.
- Valorização da economia local: Muitos consumidores preferem empresas que investem em sua própria comunidade.

Segundo pesquisa da HubSpot, 72% dos consumidores que realizam buscas locais visitam uma loja num raio de até 8 km. Outro estudo no Reino Unido demonstra que lojas físicas em bairros elevam as vendas *online* na região, evidenciando a importância da presença física integrada ao digital.

ESTRATÉGIAS DE SEO LOCAL

O SEO (*Search Engine Optimization*) local é essencial para que seu negócio seja encontrado em buscas geolocalizadas. Algumas práticas recomendadas incluem:

- Google Meu Negócio: Mantenha seu perfil completo, com fotos atualizadas, horário de funcionamento e respostas a avaliações.
- Palavras-chave locais: Use nomes de bairros, regiões e pontos de referência nos textos e descrições.
- Conteúdo local: Produza conteúdo relevante para a comunidade, como dicas, eventos ou ações sociais.
- Citações consistentes: Mantenha o mesmo nome, endereço e telefone em todos os diretórios *online*.
- Avaliações de clientes: Incentive avaliações positivas em plataformas como Google, Facebook e Yelp.
- Site responsivo: Certifique-se de que o site funcione bem em dispositivos móveis, já que a maioria das buscas locais é feita por *smartphones*.

PARCERIAS COM NEGÓCIOS LOCAIS

Aliar-se a outros empreendedores locais é uma forma eficaz de ampliar o alcance e agregar valor ao público. Algumas estratégias incluem:

- Promoções cruzadas: Clientes de um negócio ganham descontos ou brindes no outro.
- Eventos conjuntos: Realização de oficinas, feiras ou encontros comunitários.
- Pacotes combinados: Integração de produtos ou serviços complementares.
- Indicações mútuas: Estabelecimento de redes de recomendação.
- Conteúdo colaborativo: Criação de artigos, vídeos ou posts conjuntos.
- Patrocínios locais: Apoio compartilhado a eventos culturais, esportivos ou escolares.

EVENTOS E AÇÕES COMUNITÁRIAS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING

Envolver-se ativamente com a comunidade não apenas melhora a imagem da marca, como também cria conexões emocionais com clientes potenciais. Algumas estratégias eficazes incluem:

- Patrocínio de eventos locais: Apoie festivais, feiras ou eventos esportivos da comunidade.
- Workshops gratuitos: Ofereça oficinas ou seminários educativos relacionados ao seu negócio. Na loja da H&M em Berlim, por exemplo, há uma área destinada a cursos ministrados pelos próprios clientes, como aulas de tricô ou ioga – todas oferecidas por moradores do bairro.
- Programas de voluntariado: Incentive seus funcionários a participarem de ações voluntárias em causas locais e considere doar uma porcentagem das vendas para instituições beneficentes da região.
- Dias de portas abertas: Convide a comunidade para conhecer seu negócio por dentro, promovendo visitas guiadas ou experiências especiais.
- Concursos locais: Organize concursos que envolvam e destaquem talentos da comunidade.
- Limpeza comunitária: Organize ou participe de mutirões de limpeza em praias, parques ou ruas locais.
- Programas educacionais: Estabeleça parcerias com escolas da região para promover programas educativos relacionados ao seu setor.

LIVRARIA DA VILA – DOMINANDO O MARKETING LOCAL EM SÃO PAULO

Para ilustrar o impacto do *marketing* local, analisemos o caso da Livraria da Vila, uma rede de livrarias independentes localizada em São Paulo.

Fundada em 1985 no bairro de Pinheiros, a Livraria da Vila expandiu-se para diversas unidades, mantendo seu foco em ser uma livraria de bairro, profundamente integrada às comunidades onde atua.

Estratégias de marketing local:

- Eventos culturais locais: Cada loja organiza regularmente atividades como lançamentos de livros, clubes de leitura e sessões de autógrafos com autores da região.
- Personalização por bairro: As unidades adaptam seus acervos e programações de eventos aos interesses e perfis específicos de cada comunidade.

- Parcerias com escolas e universidades: A empresa mantém colaborações com instituições educacionais locais, oferecendo descontos para estudantes e professores, além de participar de feiras escolares.
- Programa de fidelidade local: Implementaram um programa de fidelidade com benefícios específicos por loja, incentivando a frequência na unidade mais próxima.
- Engajamento nas redes sociais locais: Cada loja mantém perfis próprios nas redes sociais, compartilhando conteúdos e eventos voltados para sua comunidade.
- Apoio a autores e artistas locais: Dedicam espaço físico e programação para destacar obras de talentos regionais, organizando lançamentos e exposições.
- SEO local otimizado: Investiram em *Search Engine Optimization* com foco local, garantindo presença nas pesquisas por livrarias nas proximidades.

Resultados:

- a) Crescimento sustentável: Apesar da concorrência de grandes redes e do *e-commerce*, a Livraria da Vila expandiu para 11 unidades na capital paulista.
- b) Fidelização de clientes: A taxa de retenção de clientes é 30% superior à média do setor.
- c) Reconhecimento de marca: É amplamente reconhecida como exemplo de livraria independente bem-sucedida no Brasil.
- d) Engajamento comunitário: Os eventos realizados atraem centenas de participantes, fortalecendo a identidade comunitária de cada loja.
- e) Resiliência em crises: Durante a pandemia de COVID-19, a conexão com o público local permitiu rápida adaptação com entregas e eventos *online*.

Lições para pequenos e médios varejistas:

- a) Conheça sua comunidade: Adapte seus produtos, serviços e ações ao perfil do público de cada localidade.
- b) Crie experiências memoráveis: Vá além da venda; ofereça vivências que criem vínculos emocionais com os clientes.
- b) Torne-se um polo comunitário: Transforme sua loja em um espaço de encontro e troca para a comunidade local.
- d) Personalize o atendimento: Treine sua equipe para reconhecer e valorizar os clientes frequentes.
- e) Use a tecnologia a favor do local: Utilize ferramentas digitais para fortalecer a presença local – e não para substituí-la.

O *marketing* local segue sendo uma estratégia poderosa e acessível para empresas de todos os tamanhos. Focar em conexões reais com a comunidade proporciona uma base sólida de clientes fiéis e engajados, capaz de sustentar o negócio mesmo frente à concorrência com grandes redes e plataformas digitais.

O caso da Livraria da Vila demonstra que, mesmo em um setor desafiador como o de livrarias, é possível prosperar por meio de um forte engajamento local. Ao adaptar cada unidade às características únicas de seu bairro e promover experiências significativas para a comunidade, a Livraria da Vila não apenas sobreviveu, como também expandiu sua presença em um mercado altamente competitivo.

Para pequenos e médios varejistas, a mensagem é clara: conheça profundamente sua comunidade, envolva-se ativamente com ela e utilize tanto estratégias tradicionais quanto digitais para fortalecer sua presença local. Ao adotar essa postura, você não apenas ampliará suas vendas, mas também se tornará uma parte essencial e valorizada da comunidade que atende.

TENDÊNCIAS E FUTURO DO MARKETING DE VAREJO

O varejo está em constante evolução, impulsionado por avanços tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor. As tendências emergentes estão redefinindo a forma como os varejistas interagem com seus clientes, criando experiências de compra mais personalizadas, convenientes e imersivas. A seguir, destacam-se algumas das principais tendências que estão moldando o futuro do marketing no varejo.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO VAREJO: O QUE ESPERAR?

A *Inteligência Artificial* (IA) está revolucionando o varejo em diversas frentes:

- **Personalização em tempo real:** A IA analisa o comportamento de navegação e o histórico de compras para oferecer recomendações altamente personalizadas.
- **Chatbots e assistentes virtuais:** Atuam no atendimento ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana, melhorando a experiência e reduzindo custos operacionais.
- **Previsão de demanda:** Algoritmos de IA utilizam dados históricos e tendências para prever com precisão a demanda futura, otimizando o gerenciamento de estoque.
- **Precificação dinâmica:** A IA ajusta os preços em tempo real com base na demanda, concorrência e outros fatores relevantes.
- **Análise de sentimento:** Monitora redes sociais e avalia o feedback dos clientes para entender melhor a percepção da marca.

- **Reconhecimento visual:** Permite que os consumidores pesquisem produtos por meio de imagens, em vez de texto.

Segundo pesquisa da *Juniper Research*, os varejistas devem investir cerca de US\$ 7,3 bilhões em IA até 2022, buscando personalizar a experiência do cliente e otimizar as operações.

REALIDADE AUMENTADA E VIRTUAL: NOVAS FORMAS DE EXPERIMENTAR PRODUTOS

A *Realidade Aumentada* (RA) e a *Realidade Virtual* (RV) estão criando experiências de compra mais imersivas e interativas, como:

- **Provedores virtuais:** Permitem que os clientes “experimentem” roupas e acessórios virtualmente.
- **Visualização de produtos em casa:** Os consumidores podem visualizar como móveis ou itens de decoração ficariam em seus próprios espaços.
- **Catálogos interativos:** Catálogos impressos ou digitais que ganham vida com informações adicionais e visualizações em 3D.
- **Experiências de loja virtual:** Ambientes virtuais em 3D onde os clientes podem navegar, interagir e realizar compras.
- **Treinamento de funcionários:** A RV é utilizada para simular situações reais e treinar colaboradores de forma eficiente e segura.

De acordo com a *Gartner*, cerca de 100 milhões de consumidores utilizarão RA em compras online e presenciais até 2022.

SUSTENTABILIDADE: O NOVO *MUST-HAVE* DO VAREJO

A sustentabilidade deixou de ser um diferencial para se tornar uma exigência dos consumidores:

- **Produtos *eco-friendly*:** Cresce a demanda por itens sustentáveis e produzidos de forma ética.
- **Embalagens sustentáveis:** Redução do uso de plástico e adoção de materiais recicláveis ou biodegradáveis.
- **Economia circular:** Implementação de programas de reciclagem, recompra e revenda de produtos usados.
- **Transparência na cadeia de suprimentos:** Informações acessíveis sobre a origem dos insumos e processos de produção.
- **Eficiência energética:** Utilização de fontes de energia renovável e práticas que promovem a conservação energética nas lojas.

- **Responsabilidade social:** Envolvimento em causas ambientais, sociais e comunitárias como parte da estratégia da marca.

Uma pesquisa da *Nielsen* revelou que 73% dos consumidores globais estão dispostos a mudar seus hábitos de consumo para reduzir seu impacto ambiental.

VOICE COMMERCE: PREPARANDO-SE PARA A ERA DO “OK GOOGLE, COMPRE...”

O *voice commerce* está ganhando tração rapidamente e transformando a maneira como os consumidores realizam suas compras. As principais frentes de aplicação incluem:

- Assistentes de voz: Integração com dispositivos como Alexa, Google Assistant e Siri para facilitar compras por comando de voz.
- Otimização para pesquisa por voz: Adaptação do *SEO* para consultas mais longas e com linguagem conversacional.
- Listas de compras por voz: Permitir que os clientes adicionem itens às suas listas por meio de comandos de voz.
- Reordenação facilitada: Tornar mais simples a recompra de itens frequentes utilizando apenas a voz.
- Navegação por voz em *apps* e sites: Possibilitar que clientes naveguem e realizem compras utilizando comandos verbais.

Segundo a *OC&C Strategy Consultants*, o *voice commerce* deverá atingir US\$ 40 bilhões nos Estados Unidos e Reino Unido até 2022.

MAGAZINE LUIZA: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO BRASILEIRO

Para ilustrar como essas tendências estão sendo aplicadas, analisamos o caso do Magazine Luiza, uma das maiores varejistas do Brasil, que passou por uma profunda transformação digital na última década.

Estratégias implementadas:

- Inteligência Artificial:
 - Criação da Lu, assistente virtual baseada em IA que oferece atendimento ao cliente e recomendações personalizadas.
 - Implantação de sistema de precificação dinâmica com base em algoritmos de IA.
- Realidade Aumentada:
 - Lançamento do recurso “Magalu Visão”, que permite aos clientes visualizar móveis e eletrodomésticos em seus próprios ambientes por meio do *app*.

- Sustentabilidade:
 - Programa “Retira Aqui”, que reduz emissões de CO₂ ao permitir retiradas em lojas próximas.
 - Criação da plataforma “Magalu Novos Donos” para revenda de produtos usados.
- Voice Commerce:
 - Integração com assistentes de voz para compras automatizadas.
- Outras inovações:
 - Criação do Luizalabs, laboratório interno de inovação.
 - Lançamento do “Magalu as a Service”, oferecendo infraestrutura tecnológica para outros varejistas.

Resultados obtidos:

- Crescimento exponencial: As vendas online saltaram de R\$ 1,6 bilhão (2016) para R\$ 29,2 bilhões (2020).
- Ampliação da base de clientes: De 11 milhões em 2018 para 37 milhões em 2020.
- Melhoria na experiência do cliente: O *NPS* da empresa chegou a 76 em 2020.
- Valorização da marca: Crescimento de mais de 1.000% no valor de mercado entre 2017 e 2020.
- Reconhecimento internacional: Listada pela *Fast Company* como uma das varejistas mais inovadoras do mundo.

Lições para pequenos e médios varejistas:

- Abraçar a inovação: Mesmo com menos recursos, é possível adotar tecnologias em escala reduzida.
- Foco no cliente: Toda inovação deve ser orientada para melhorar a jornada do consumidor.
- Integração online e offline: Estratégias *omnichannel* são cada vez mais essenciais.
- Cultura de experimentação: É fundamental testar, analisar e adaptar constantemente.
- Parcerias estratégicas: Colaborações com *startups* e empresas de tecnologia aceleram a transformação digital.

CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES PARA O FUTURO DO VAREJO

O caso do Magazine Luiza demonstra como a aplicação estratégica de tecnologias pode transformar completamente um negócio, tornando-o competitivo e relevante em um cenário em constante mudança. As implicações para o futuro incluem:

- Personalização hiper-relevante: A IA permitirá antecipar desejos e necessidades dos clientes com precisão crescente.
- Experiências imersivas: RA e RV integrarão o físico ao digital, redefinindo o papel da loja física.
- Sustentabilidade como norma: O consumidor exigirá transparência e responsabilidade socioambiental como padrão.
- Comércio conversacional: Chatbots e *voice commerce* tornarão as compras mais naturais e interativas.
- Lojas autônomas: Reconhecimento facial, sensores e inteligência de dados permitirão lojas sem caixas ou filas.
- Entrega ultra-rápida: Drones, veículos autônomos e centros de microdistribuição possibilitarão entregas em minutos.
- Blockchain no varejo: Maior rastreabilidade na cadeia produtiva e programas de fidelidade mais seguros.
- Realidade mista: Combinando físico e digital, será possível criar experiências de compra únicas e cativantes.

A mensagem é clara: a transformação digital não é uma opção, é uma necessidade. O sucesso no varejo do futuro dependerá do equilíbrio entre tecnologia e humanização, oferecendo experiências de compra convenientes, personalizadas e emocionalmente gratificantes.

CONCLUSÃO: TRANSFORMANDO CONHECIMENTO EM AÇÃO

Ao longo deste capítulo, exploramos uma vasta gama de estratégias e tendências que estão moldando o futuro do marketing de varejo. Agora, é o momento de transformar esse conhecimento em ações concretas e estratégicas. Para isso, faremos uma breve recapitulação dos principais tópicos abordados e, em seguida, proporemos um guia prático para implementação no dia a dia do pequeno e médio varejo.

RECAPITULAÇÃO DOS PRINCIPAIS PONTOS

1. *Data-driven marketing*

- O uso de dados para tomar decisões informadas é crucial no varejo moderno.
- Ferramentas de análise de dados permitem personalização, previsão de demanda e otimização de preços.

2. *Omnichannel*

- A integração perfeita entre canais *online* e *offline* é essencial para uma experiência de cliente coesa.

- Os clientes esperam poder iniciar uma compra em um canal e concluí-la em outro, sem fricção.

3. Marketing de conteúdo

- Conteúdo relevante e valioso ajuda a construir relacionamentos duradouros com os clientes.
- *Storytelling* e educação do cliente são estratégias poderosas para engajamento.

4. Visual merchandising

- A apresentação visual dos produtos continua sendo crucial, tanto *online* quanto *offline*.
- Técnicas de vitrinismo e layout de loja influenciam significativamente o comportamento de compra.

5. Fidelização de clientes

- Programas de fidelidade bem estruturados podem aumentar significativamente o valor do cliente ao longo do tempo.
- A personalização é chave para o sucesso dos programas de fidelidade modernos.

6. Marketing local

- Estratégias *hyperlocais* permitem que varejistas se conectem de forma mais profunda com suas comunidades.
- *SEO* local e parcerias com negócios locais são fundamentais para o sucesso.

7. Tecnologias emergentes

- IA, RA/RV e *voice commerce* estão redefinindo a experiência de compra.
- A adoção dessas tecnologias pode proporcionar vantagens competitivas significativas.

8. Sustentabilidade

- Práticas sustentáveis não são mais opcionais, mas uma expectativa dos consumidores.
- A transparência na cadeia de suprimentos e iniciativas *eco-friendly* são cada vez mais valorizadas.

GUIA PRÁTICO: POR ONDE COMEÇAR A IMPLEMENTAR ESSAS ESTRATÉGIAS

Implementar todas essas estratégias de uma só vez pode parecer desafiador, especialmente para pequenos e médios varejistas. A seguir, apresentamos um guia passo a passo para facilitar esse processo:

1. Avalie sua situação atual

- Realize uma análise SWOT do seu negócio.
- Identifique as principais lacunas em relação às tendências discutidas.

2. Priorize as iniciativas

- Com base na análise, escolha de três a cinco áreas com maior potencial de impacto imediato.
- Considere o retorno sobre o investimento e a facilidade de implementação.

3. Comece com os dados

- Implemente ferramentas básicas de análise, como o *Google Analytics*.
- Inicie a coleta e análise sistemática de dados dos clientes.

4. Melhore sua presença *online*

- Otimize seu site para *SEO*, especialmente o local.
- Garanta que seu site seja responsivo e fácil de navegar em dispositivos móveis.

5. Inicie uma estratégia de conteúdo

- Comece um blog, perfil no Instagram ou canal no YouTube com conteúdos relevantes para seus clientes.
- Use as redes sociais para compartilhar conteúdo e interagir com sua audiência.

6. Implemente um programa de fidelidade simples

- Comece com um sistema básico de pontos ou cartão fidelidade.
- Utilize os dados coletados para personalizar as ofertas.

7. Revitalize seu *visual merchandising*

- Reavalie o layout da loja e a disposição dos produtos.
- Atualize as vitrines regularmente com temas sazonais ou tendências de mercado.

8. Engaje-se com a comunidade local

- Participe de eventos locais ou patrocine uma causa comunitária.
- Estabeleça parcerias com outros negócios locais.

9. Experimente com novas tecnologias

- Comece com soluções acessíveis, como *chatbots* simples ou experiências básicas de RA.
- Teste e aperfeiçoe com base no feedback dos clientes.

10. Adote práticas sustentáveis

- Implemente iniciativas simples, como sacolas reutilizáveis ou embalagens *eco-friendly*.
- Comunique essas práticas aos clientes de forma transparente.

11. Treine sua equipe

- Compartilhe as novas estratégias com a equipe e promova treinamentos sobre tecnologias e abordagens atuais.
- Incentive a inovação e o feedback dos colaboradores.

12. Meça e ajuste

- Estabeleça indicadores-chave de desempenho (KPIs) para cada ação.
- Monitore os resultados regularmente e faça os ajustes necessários.

REFLEXÃO FINAL

Imagine-se daqui a cinco anos. O varejo terá mudado mais nos próximos cinco anos do que nos últimos cinquenta. As lojas físicas se transformarão em espaços experienciais, onde a realidade aumentada se funde perfeitamente com o mundo físico. Assistentes baseados em Inteligência Artificial conhecerão as preferências dos clientes melhor do que eles próprios. A sustentabilidade deixará de ser uma opção e passará a ser uma exigência para se manter competitivo no mercado.

A grande pergunta é: você estará liderando essa mudança ou lutando para acompanhá-la?

O futuro do varejo pertence àqueles que têm coragem de abraçar a transformação, experimentar novas ideias e, acima de tudo, manter um foco inabalável na experiência do cliente. As tecnologias evoluem, as táticas se renovam, mas um princípio

fundamental permanece constante: conhecer, entender e servir seu cliente melhor do que qualquer outra empresa.

Os varejistas que prosperarão nesse novo cenário não serão, necessariamente, os maiores ou os mais capitalizados, mas sim aqueles que forem mais adaptáveis, inovadores e sintonizados com as necessidades em constante mudança dos consumidores.

Você está pronto para ser um desses líderes do novo varejo?

O futuro está sendo escrito agora – e você tem a caneta nas mãos.

CINCO PASSOS PARA COMEÇAR HOJE SUA TRANSFORMAÇÃO

1. Comprometa-se com a mudança

Assuma um compromisso pessoal de liderar a transformação no seu negócio. A mudança começa por você.

2. Eduque-se continuamente

Reserve um tempo semanal para aprender sobre novas tendências, tecnologias e boas práticas. Assine *newsletters* do setor, participe de *webinars*, leia livros sobre inovação no varejo.

3. Envolve sua equipe

Compartilhe sua visão com sua equipe. Peça ideias, sugestões e feedback. Muitas vezes, a inovação vem de quem está na linha de frente com os clientes.

4. Inicie um projeto-piloto

Escolha uma das estratégias abordadas neste capítulo e implemente em pequena escala. Pode ser algo simples, como iniciar um programa de fidelidade básico ou adotar marketing de conteúdo nas redes sociais.

5. Meça e itere

Defina métricas claras para seu projeto-piloto. Após um mês, avalie os resultados: o que funcionou? O que pode melhorar? Use esses aprendizados para ajustar sua estratégia e seguir em frente.

A JORNADA COMEÇA AGORA

A jornada de mil milhas começa com um único passo. Não permita que o tamanho do desafio paralise você. Comece pequeno, aprenda, ajuste, cresça. O mundo do varejo está em transformação – e **o momento de agir é agora**.

VOCÊ ESTÁ PRONTO PARA DAR O PRIMEIRO PASSO?

A jornada começa aqui. Vamos juntos!

BÔNUS 1: COMO FAZER UMA ANÁLISE SWOT PARA UM PEQUENO VAREJO

A análise SWOT é uma ferramenta valiosa para avaliar as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) de um negócio.

1. Prepare-se

- Reserve um momento tranquilo, livre de distrações.
- Tenha à mão dados do seu negócio, como relatórios de vendas e feedbacks de clientes.
- Envolve sua equipe para obter diferentes perspectivas.

2. Crie uma matriz 2x2

- Divida uma folha em quatro quadrantes.
- Rotule-os: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

3. Preencha cada quadrante

Forças (fatores internos e positivos)

O que fazemos bem? Quais são nossas vantagens competitivas?

Exemplos:

- Localização privilegiada no centro da cidade.
- Atendimento ao cliente excepcional.
- Produtos exclusivos não encontrados em grandes redes.
- Equipe experiente e bem treinada.

Fraquezas (fatores internos e negativos)

Onde podemos melhorar? O que nos falta em comparação com os concorrentes?

Exemplos:

- Espaço físico limitado.
- Presença online fraca ou inexistente.
- Fluxo de caixa apertado.
- Falta de sistema de gestão de estoque eficiente.

Oportunidades (fatores externos e positivos)

Quais tendências ou mudanças no mercado podemos aproveitar?

Exemplos:

- Interesse crescente em produtos locais e artesanais.
- Aumento do uso de smartphones para compras.
- Novo empreendimento imobiliário na região.
- Enfraquecimento de um concorrente local.

Ameaças (fatores externos e negativos)

Quais obstáculos externos enfrentamos? O que poderia prejudicar nosso negócio?

Exemplos:

- Entrada de grandes redes varejistas na área.
- Mudanças nas preferências dos consumidores.
- Aumento do aluguel comercial.
- Novas regulamentações que afetam o setor.

4. Analise as conexões estratégicas

- Como suas forças podem ajudar a aproveitar oportunidades?
- Como suas forças podem mitigar ameaças?
- Como suas fraquezas podem dificultar o aproveitamento de oportunidades?
- Como suas fraquezas aumentam a vulnerabilidade às ameaças?

5. Desenvolva estratégias concretas

- Use forças para aproveitar oportunidades: ex: utilizar um atendimento excepcional para fidelizar novos moradores.
- Use forças para reduzir ameaças: ex: destacar produtos exclusivos para se diferenciar de grandes redes.
- Supere fraquezas para aproveitar oportunidades: ex: investir em presença online para aproveitar o aumento do uso de dispositivos móveis.
- Reduza vulnerabilidades às ameaças: ex: implantar um sistema de estoque para melhorar o fluxo de caixa.

6. Revise periodicamente

- A análise SWOT deve ser revisada trimestralmente ou sempre que houver mudanças significativas no mercado.

Exemplo prático: pequeno varejo de moda

Forças

- Curadoria única de roupas de designers locais.
- Excelente reputação no bairro.
- Equipe com profundo conhecimento de moda.

Fraquezas

- Site desatualizado e não responsivo.
- Espaço de armazenamento limitado.
- Ausência de programa de fidelidade.

Oportunidades

- Interesse crescente por moda sustentável.
- Aumento do uso do Instagram para descoberta de moda.
- Potenciais parcerias com influenciadores locais.

Ameaças

- Concorrência de lojas online.
- Instabilidade econômica afetando o poder de compra.
- Rápidas mudanças nas tendências de moda.

Estratégia resultante

“Vamos aproveitar nossa curadoria e conhecimento para criar conteúdo envolvente no Instagram, destacando peças sustentáveis. Ao mesmo tempo, vamos atualizar o site para facilitar compras online, combinando nosso diferencial no atendimento com a conveniência digital que o cliente busca.”

BÔNUS 2: INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs) PARA PEQUENOS VAREJISTAS

Acompanhar KPIs permite entender melhor o desempenho do negócio e tomar decisões estratégicas. Abaixo, os principais indicadores para o pequeno varejo:

1. Vendas por período (diárias, semanais, mensais)

- O que é: Total de vendas em um período.
- Como medir: Somar todas as vendas no período.
- Exemplo: R\$ 2.000/dia → meta: R\$ 2.200/dia.

2. Ticket médio

- O que é: Valor médio gasto por cliente.
- Como medir: Total de vendas ÷ número de transações.
- Exemplo: R\$ 50 → meta: R\$ 55.

3. Taxa de conversão (lojas físicas)

- O que é: Percentual de visitantes que compram.
- Como medir: $(\text{Transações} \div \text{Visitantes}) \times 100$.
- Exemplo: 20% → meta: 25%.

4. Giro de estoque

- O que é: Quantas vezes o estoque é renovado.
- Como medir: $\text{Custo dos produtos vendidos} \div \text{estoque médio}$.
- Exemplo: 4x/ano → meta: 5x/ano.

5. Margem bruta

- O que é: Lucro sobre as vendas.
- Como medir: $((\text{Receita} - \text{Custo dos produtos}) \div \text{Receita}) \times 100$.
- Exemplo: 40% → meta: 45%.

6. Taxa de retenção de clientes

- O que é: Percentual de clientes que retornam.
- Como medir: $(\text{Clientes recorrentes} \div \text{total de clientes}) \times 100$.
- Exemplo: 30% → meta: 35%.

7. Net Promoter Score (NPS)

- O que é: Indicador de lealdade.
- Como medir: Pesquisa: “De 0 a 10, quanto você recomendaria nossa loja?”
- Exemplo: NPS de 50 → meta: 60.

8. Vendas por metro quadrado

- O que é: Eficiência do espaço da loja.
- Como medir: $\text{Total de vendas} \div \text{m}^2 \text{ da loja}$.
- Exemplo: R\$ 1.000/m² → meta: R\$ 1.200/m².

9. Taxa de ruptura de estoque

- O que é: Frequência de falta de produtos.
- Como medir: $(\text{Itens fora de estoque} \div \text{total de itens}) \times 100$.

- Exemplo: 5% → meta: 3%.

10. Custo de aquisição de cliente (CAC)

- O que é: Custo para conquistar um novo cliente.
- Como medir: Gasto com marketing ÷ novos clientes.
- Exemplo: R\$ 50 → meta: R\$ 45.

11. Engajamento em redes sociais

- O que é: Interação dos seguidores com o conteúdo.
- Como medir: (Curtidas + comentários + compartilhamentos) ÷ seguidores.
- Exemplo: 2% → meta: 3%.

12. Tempo médio de atendimento

- O que é: Tempo médio gasto com cada cliente.
- Como medir: Tempo total ÷ número de clientes atendidos.
- Exemplo: 10 min → meta: 8 min.

Dicas para acompanhamento de KPIs

- Use planilhas ou sistemas simples de gestão.
- Crie gráficos para visualizar o progresso.
- Estabeleça metas realistas e revise periodicamente.
- Compartilhe os resultados com sua equipe.
- Ajuste as estratégias com base nos dados.

Comece com 3 a 5 indicadores mais relevantes para sua realidade atual. Com o tempo, você pode expandir o acompanhamento conforme sua maturidade analítica cresce.

O cliente no centro de tudo

George R Homer Jr e Liliane Amikura Yatsu

INTRODUÇÃO

Observamos que, ao longo dos anos, o mercado e o comportamento do consumidor vêm sofrendo transformações impulsionadas pela tecnologia e pelo fácil acesso à informação.

No passado, tínhamos um mercado com muitos consumidores para poucos pontos de venda, poucas marcas e poucas mídias. Hoje, o cenário se inverteu: há poucos consumidores para muitos pontos de venda, muitas marcas e múltiplos canais de comunicação.

Assim como o mercado, o *marketing* também mudou. Antigamente, o foco era o aumento da produção, pois os consumidores buscavam produtos bem-feitos e com preços atrativos. Em seguida, o olhar das empresas se voltou para o produto, sem grande preocupação com o cliente. Posteriormente, a atenção passou para as vendas, com o objetivo de modificar a mentalidade do consumidor, muitas vezes “empurrando” produtos. Atualmente, o foco das empresas está no mercado, o que significa que estão dispostas a ajustar seus produtos e serviços para atender às exigências dos clientes.

Cabe aqui um parêntese: há diferença entre as nomenclaturas “consumidor” e “cliente”? A resposta é sim. O consumidor é aquele que compra sem gerar vínculo com a loja ou marca; sua decisão de compra está pautada, geralmente, no menor preço, e o ciclo de vendas tende a ser curto. Já o cliente busca a loja ou marca com a qual simpatiza, baseia suas decisões em experiências anteriores e é um comprador frequente – um freguês.

Consumidores ou clientes, a realidade é que ambos estão cada vez mais empoderados, e, conseqüentemente, mais exigentes. Esperam personalização, conveniência e uma experiência superior em todos os pontos de contato.

O cliente, com maior acesso ao conhecimento e às interações digitais, exige que as empresas revisem constantemente suas formas de fazer negócios e de atendimento. As organizações que ignoram essa realidade tendem a perder relevância e competitividade.

Segundo Martin (2023), um estudo da *SuperOffice* mostrou que empresas centradas no cliente são 60% mais lucrativas do que aquelas que não se concentram no consumidor. Dados da *PR Newswire* também apontam que 84% das empresas que trabalham para melhorar a experiência do cliente relatam aumento de receita.

Estar focado no cliente é apenas o princípio. É preciso entender o que ele precisa e quando deseja o produto ou serviço. A empresa deve trabalhar para atender às suas expectativas e, se possível, superá-las, de forma a manter o vínculo com esse cliente e incentivá-lo a retornar várias vezes.

A centralização no cliente consiste em maximizar todos os esforços, ajustar a estratégia e canalizar energia para fornecer à base de clientes a melhor experiência possível em cada interação com a organização.

Não se pode esquecer que uma empresa ou marca deve focar em todos os seus componentes – serviço, produto, logística, *marketing*, TI, produção, fornecedores e equipe –, onde todos trabalham de forma integrada para responder à pergunta: como fornecer a melhor jornada de compra para os nossos clientes?

Empresas centradas no cliente fazem mais do que apenas colocar os consumidores em primeiro lugar. Elas têm como prioridade oferecer uma experiência excepcional em cada ponto de contato com seus produtos ou serviços, o que aumenta a produtividade, a longevidade da relação comercial e a vantagem competitiva.

Identificar e focar nos clientes mais valiosos para garantir sua satisfação é o primeiro passo rumo à estratégia de centralidade no cliente.

Entre as ferramentas essenciais estão as pesquisas de clientes, que ajudam a conhecer hábitos e históricos de compras (dentro e fora da empresa), interesses, personalidades, expectativas, valores e sonhos. Um bom programa de *CRM (Customer Relationship Management)* é indispensável – deve ser de fácil uso, relevante e, sobretudo, flexível para constantes atualizações conforme os hábitos dos clientes e os processos da empresa.

Não se trata de ações isoladas para ganhos momentâneos, mas de uma revisão profunda na missão e no propósito da empresa, tendo o cliente como inspiração e base para o desenvolvimento das estratégias. Esse foco fornece subsídios para toda a equipe participar da evolução da marca, com sinergia e otimização dos investimentos. Já está comprovado que o *ROI (return on investment)* é maior nas empresas que decidiram seguir o caminho centrado no cliente.

COMPREENDER O CLIENTE

Com certeza, conhecer seu cliente é essencial para obter os melhores resultados possíveis. Você já deve ter coletado parte das informações, mas, em alguns momentos, sente falta de dados adicionais e, provavelmente, de algumas ferramentas para unificar essas informações e, por meio da análise, tomar decisões mais inteligentes.

Além dos dados que você já possui na empresa, também é possível utilizar informações disponíveis nas mídias sociais e outras fontes gratuitas e acessíveis a qualquer pessoa. Seus fornecedores parceiros também podem abastecer seus arquivos com dados dos clientes e do relacionamento que mantêm com eles.

Você pode coletar do seu cliente informações demográficas, como renda, local de residência, propriedades, nível de escolaridade, salário, estado civil, profissão, número de pessoas na família etc., bem como dados psicográficos: estilo de vida, preferências, atividades de lazer, gênero musical favorito, pessoas com quem gosta de estar, quais sites e plataformas acessa, quais mídias sociais utiliza, quem são seus influenciadores etc. É importante, também, verificar seus hábitos de compra, e para isso você precisará projetar a *jornada de compra* do cliente, que pode ser simples no início ou complexa, com muitas informações e correlações com outras atividades e padrões de consumo.

Para que um projeto de *Customer Centric* seja bem-sucedido, é fundamental qualificar sua base de clientes. O primeiro critério de qualificação é a **preferência** – o grau em que o cliente valoriza sua marca em relação a outras. O segundo é a **propensão**, ou seja, a probabilidade de o cliente ser leal, tanto em comparação com os concorrentes quanto nas compras de maior valor. O terceiro é o **potencial**, ou seja, o valor futuro que o cliente representa para o negócio e como a empresa pode extrair mais valor a partir dele. O objetivo é qualificar o cliente para que ele gere maior rentabilidade e contribua com o crescimento da empresa por mais tempo.

É essencial compreender suas perspectivas diante de suas necessidades. Pesquisas de mercado, *feedback* dos clientes e métricas de desempenho também são fontes importantes para obter *insights* valiosos. É necessário entender o que os clientes valorizam, o que os incomoda e quais são suas expectativas. Essa compreensão é a base de todas as decisões estratégicas da organização.

As ferramentas de *CRM (Customer Relationship Management)* e o mapeamento da *jornada do cliente* são cruciais para monitorar o comportamento do consumidor. Elas ajudam a identificar pontos de melhoria e ajustar os serviços de acordo com as expectativas do público-alvo em todos os pontos de contato.

Ao realizar o mapeamento da *jornada do cliente*, será possível avaliar suas necessidades e expectativas em cada etapa, identificar gargalos, aprimorar a experiência e obter *insights* para criar estratégias de personalização e fidelização. Essa jornada, além de direcionar ações estratégicas, ajudará a preparar a empresa e sua equipe para lidar com novos objetivos, todos alinhados ao “foco no cliente”.

Sua empresa pode estar em diferentes momentos: mais avançada em ferramentas e tecnologia, ou ainda no início desse processo. Independentemente do estágio, ela deve projetar seu caminho rumo à transformação em uma organização centrada no cliente.

O ideal é começar com pequenas transformações nas áreas de contato direto com o público, como o atendimento nas lojas ou mesmo na seleção de produtos que atendam às necessidades e desejos dos clientes.

Com base nas informações dos clientes e na *jornada de compra*, sua empresa deve ser capaz de identificar quem visita sua loja pela manhã, tarde e noite – e, principalmente, por que essas pessoas a procuram. Para isso, elabore uma lista abrangente com os

principais motivos que levam sua base de clientes a visitar seus pontos físicos ou acessar seus *sites*.

Sabemos que as compras são consequência da experiência proporcionada e da capacidade da marca em atender às necessidades dos clientes. Portanto, com essa lista, será possível configurar a loja e preparar a equipe para criar a melhor experiência de compra possível.

Outra ferramenta poderosa é a própria equipe. Os colaboradores podem compartilhar informações valiosas sobre os clientes que atendem no dia a dia. Isso inclui, inclusive, dados sobre a entrada de novos clientes, o que é essencial para compreender como está sendo o primeiro contato com sua marca.

Além dessa etapa inicial de compreensão do cliente, diversas plataformas de *CRM* podem ser utilizadas para melhorar a produtividade e capacitar a equipe a estar ainda mais próxima da base de clientes. Lembre-se: uma plataforma de *CRM* não é apenas um *software*, mas um compromisso da empresa com o desenvolvimento de um relacionamento contínuo, visando aumentar o *LTV (Lifetime Value)* – Valor ao Longo do Tempo – de seus clientes.

Veja a seguir alguns exemplos de empresas que desenvolveram estratégias abrangentes centradas no cliente e se consolidaram como marcas produtivas e bem-sucedidas:

- **Amazon:** A empresa desejava proporcionar uma experiência de compra *online* rápida e prática para milhões de clientes. Para isso, realizou o mapeamento detalhado da *jornada do cliente*, identificando pontos críticos como a agilidade no envio, a facilidade nas devoluções e o suporte eficiente. Essa estratégia resultou em alta taxa de fidelização e confiança dos clientes. A Amazon se destaca pelo uso avançado de dados para entender o comportamento do consumidor. Com base na análise, sugere produtos personalizados e otimiza a *jornada de compra*, gerando uma experiência única e contínua.
- **Apple:** A marca oferece uma *jornada do cliente* altamente integrada, desde a busca por produtos *online* até a experiência nas lojas físicas, oferecendo um atendimento de excelência e diversas opções de suporte contínuo.

EMPRESA CENTRADA NO CLIENTE

Para que uma empresa seja verdadeiramente centrada no cliente, sua missão, visão e valores devem refletir essa prioridade. Isso envolve alinhar todos os departamentos para que o engajamento esteja voltado à melhoria contínua da experiência do consumidor.

Agora surge a pergunta: por onde realmente começar a fazer mudanças?

Antes mesmo de iniciá-las, a empresa precisa avaliar quais informações estão disponíveis, quais podem ser obtidas e quais ferramentas possui para processar dados confiáveis que permitam tomar as decisões certas.

Quem atua no varejo aprende que um dos primeiros passos para promover mudanças está no sortimento. Portanto, as áreas de desenvolvimento de produto, compras e logística devem ser assessoradas para criar uma plataforma eficiente de acordo com os novos princípios da empresa.

Você perceberá, ainda, que o departamento de *TI* será fundamental e deverá trabalhar integrado a todos os setores.

O passo seguinte é configurar um ambiente adequado e sob medida para que o cliente tenha contato, compre e/ou se envolva com a sua marca. Esse ambiente deve ter o sortimento posicionado de acordo com os hábitos de compra dos clientes, uma apresentação de produtos estimulante, emocionante e envolvente, sinalização e comunicação relevantes e práticas, além de um atendimento ao cliente com excelência superior à esperada para o padrão da marca.

Todos os seus canais devem estar preparados para oferecer uma seleção personalizada de produtos e serviços com base nas informações já disponíveis sobre a base de clientes. E esse é sempre o início de uma empresa centrada no cliente.

Outro passo importante no processo de transformação é o investimento na logística, que deve fornecer disponibilidade de estoque e opções de entrega que satisfaçam as necessidades dos clientes, permitindo que escolham o método mais conveniente. Lembre-se de que hoje o cliente compra em qualquer lugar e a qualquer hora. Ele pode selecionar um produto no *smartphone*, entrar na loja, pegar o item e pagar na caixa; ou pode preferir comprar *online* e retirar na loja, ou ainda comprar na loja e receber em casa – ou vice-versa.

Mesmo que tudo isso pareça óbvio, por onde começar a transformação?

Conforme mencionado anteriormente, comece com pequenos passos. Um bom início é garantir que o produto esteja na prateleira quando o cliente visitar a loja, clicar no *link* do *site* ou acessar outros canais. O pagamento é uma consequência – e a entrega correta, uma obrigação.

O último passo na transformação é ajustar o marketing e os pontos de contato para que sejam focados no cliente. Isso significa que todas as ferramentas, processos e objetivos devem estar voltados para proporcionar a melhor experiência de compra possível. Nesse ponto, você dependerá fortemente das mídias sociais, que são hoje a forma mais eficaz e produtiva de estabelecer relacionamento com sua base de clientes. Além disso, sua empresa pode desenvolver e aplicar tecnologias como *realidade aumentada* e *realidade virtual* para dar vida à sua mercadoria e à sua marca.

Adaptar as estratégias de marketing e vendas é fundamental para a retenção e satisfação do cliente. Empresas que priorizam o relacionamento e a lealdade colhem melhores resultados no longo prazo.

Dados da *Gallup* mostram que empresas com funcionários engajados superam a concorrência em 147%, e a *Microsoft* informa que 96% dos clientes afirmam que o atendimento é decisivo na escolha e na fidelização com uma marca (MARTIN, 2023).

Como disse *Simon Sinek* em um tuíte em 2009: “100% dos clientes são pessoas. 100% dos funcionários são pessoas. Se você não entende de pessoas, você não entende de negócios”. Logo, a cultura da empresa deve estar focada em entender de pessoas – e, consequentemente, compreender o que seu cliente deseja e quais dores enfrenta com sua empresa/marca, para saná-las de forma satisfatória.

De nada adianta o setor de vendas ser totalmente solícito, apresentar todas as características do seu produto/serviço de forma clara e convincente, se, ao buscar o pós-venda, o cliente encontrar má vontade da equipe, dificuldades e falta de informações integradas. Pronto: a empresa já demonstra que não é centrada no cliente. Prezar pela boa experiência envolve atenção e zelo em todos os canais de atendimento.

Segundo Martin (2023), estudos da *Deloitte* revelam que clientes que vivenciam uma experiência positiva têm 140% mais chances de gastar, em comparação com aqueles que tiveram uma experiência negativa.

ESTRATÉGIAS DE CONVERSÃO E GESTÃO BASEADAS NO CLIENTE

Colocar o cliente em primeiro lugar é uma estratégia fundamental para o sucesso de qualquer negócio. Ao adotar uma abordagem centrada no cliente, é possível aumentar a satisfação, fidelizar consumidores e impulsionar o crescimento. Abaixo, seguem algumas dicas para adaptar sua empresa e colocá-lo, de fato, no centro das decisões.

Entender seu cliente

1. **Pesquisar e analisar:** utilize pesquisas de mercado, dados de *CRM* e *feedback* dos clientes para criar *personas* detalhadas e entender suas necessidades, desejos e comportamentos.
2. **Mapear a jornada do cliente:** visualize todas as etapas da interação do cliente com a empresa e identifique pontos de atrito e oportunidades de melhoria.
3. **Ouvir ativamente, praticar a escuta ativa:** incentive o *feedback* dos clientes por meio de pesquisas, redes sociais e canais de atendimento.

Criar uma cultura organizacional centrada no cliente

- **Comunicação:** conscientize e comunique a importância do cliente para todos os seus colaboradores e envolva todos na construção de uma cultura focada no cliente.

- **Treinamento:** treine todos os funcionários para que compreendam a importância do cliente e saibam como atender suas necessidades e resolver problemas.
- **Liderança:** os líderes devem ser e dar o exemplo para sua equipe, demonstrando um compromisso genuíno com a satisfação do cliente.

Oferecer uma experiência personalizada

1. **Personalização:** utilize dados para oferecer produtos, serviços e comunicações personalizadas para cada cliente.
2. **Omnichannel:** integre todos os canais de atendimento para garantir uma experiência consistente e contínua para o cliente.
3. **Facilidade de uso:** simplifique a jornada do cliente, fazendo com que ele realize o mínimo esforço possível para encontrar informações, fazer compras e entrar em contato com a empresa.

Investir em tecnologia

1. **CRM:** utilize um sistema de *CRM* para gerenciar as interações com os clientes e personalizar a experiência.
2. **Chatbots e IA:** utilize *chatbots* e inteligência artificial para automatizar tarefas e oferecer atendimento rápido e eficiente.
3. **Análise de dados:** utilize ferramentas de análise de dados para identificar tendências e tomar decisões mais assertivas.

Medir e monitorar a satisfação do cliente

- **Métricas:** defina métricas para medir a satisfação do cliente, como *Net Promoter Score (NPS)*, taxa de retenção e tempo médio de resolução de problemas.
- **Feedback contínuo:** colete *feedback* dos clientes de forma regular e utilize-o para melhorar continuamente seus produtos, serviços e processos.

Ser proativo

- **Antecipar as necessidades:** utilize dados e *insights* para prever as necessidades dos clientes e oferecer soluções antes mesmo que eles percebam.
- **Resolver problemas rapidamente:** responda aos pedidos de suporte com rapidez e eficiência.
- **Superar as expectativas:** surpreenda os clientes com experiências positivas e extras que vão além de suas expectativas.

CASOS DE EMPRESAS BRASILEIRAS CENTRADAS NO CLIENTE

Magazine Luiza: passou por uma transformação digital significativa, priorizando a experiência do cliente. A empresa investiu fortemente em tecnologias para melhorar o relacionamento com seus consumidores, integrando canais físicos e digitais de forma eficiente. O foco no cliente levou à criação do “*Magalu*” como uma plataforma de *e-commerce* robusta, onde a experiência de compra é fluida e interconectada entre os meios *online* e *offline*, resultando em um aumento da lealdade e retenção de clientes.

Nubank: *fintech* brasileira que revolucionou o setor bancário com uma abordagem totalmente focada no cliente. A empresa eliminou a burocracia e a complexidade dos bancos tradicionais, oferecendo uma experiência simplificada, com foco em transparência e atendimento eficiente. A facilidade de uso do *aplicativo*, o atendimento ágil e uma comunicação acessível ajudaram a empresa a se tornar uma das maiores instituições financeiras digitais do Brasil.

Boticário: investiu fortemente na personalização da experiência do cliente, criando uma jornada integrada de compra entre suas lojas físicas e plataformas digitais. Com o uso de dados e *insights* dos clientes, a empresa foi capaz de oferecer promoções e produtos personalizados, o que fortaleceu sua posição no setor de cosméticos.

Porto Seguro: uma das maiores seguradoras do Brasil, sempre foi reconhecida pelo seu foco no cliente. A empresa investiu em serviços que vão além do seguro tradicional, oferecendo, por exemplo, o Porto Seguro Auto com serviços como assistência 24 horas e benefícios como guincho ilimitado. Além disso, priorizou a digitalização de serviços para facilitar o contato e as resoluções rápidas por meio de *aplicativos* e plataformas digitais, proporcionando uma experiência mais ágil e eficiente.

Petz: a rede de lojas de produtos para animais também passou por uma transformação centrada no cliente. A empresa investiu fortemente na criação de uma experiência *omnichannel*, conectando suas lojas físicas ao *e-commerce*, proporcionando uma jornada de compra contínua e integrada. A Petz também utiliza *CRM* para personalizar a comunicação e as ofertas para seus clientes, além de criar um ambiente acolhedor nas lojas físicas, focando no bem-estar dos pets e seus donos.

Lojas Renner: destacam-se por sua transformação digital e foco no cliente. A empresa adotou uma estratégia centrada na experiência *omnichannel*, integrando a compra *online* com a retirada na loja física, além de oferecer opções que melhoram a conveniência, como provador inteligente e facilidades no processo de troca. A Renner também investe constantemente em ouvir o cliente para melhorar suas coleções e o ambiente da loja, alinhando-se às expectativas dos consumidores.

RaiaDrogasil: investiu fortemente na personalização e na experiência do cliente. A empresa se transformou em referência no setor de farmácias ao criar um programa de fidelidade robusto e ao investir em atendimento personalizado, tanto nas lojas físicas

quanto no *e-commerce*. Oferece soluções de saúde que vão além da venda de medicamentos, como consultas farmacêuticas e serviços relacionados ao bem-estar, priorizando a saúde integral dos clientes.

Ambev: tem demonstrado uma transformação centrada no cliente. Por meio do programa *Zé Delivery*, criou uma plataforma digital de entrega de bebidas com o objetivo de simplificar a experiência de compra e maximizar a conveniência. Além disso, utiliza dados e tecnologia para compreender melhor seus clientes e moldar suas estratégias de marketing e distribuição de forma personalizada.

Cielo: maior empresa de soluções de pagamentos eletrônicos do Brasil, adotou uma abordagem centrada no cliente. Investiu na personalização de seus serviços, criando produtos e soluções específicas para diferentes perfis de clientes – como pequenos negócios, grandes varejistas e *e-commerce*. Além disso, aprimorou o suporte técnico e expandiu os canais de atendimento para garantir uma experiência eficiente e centrada no usuário.

4. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A fidelidade dos clientes é essencial, mas é uma expectativa idealizada, pois tanto as empresas quanto os consumidores estão em constante evolução, com novas preferências, ideias, desejos e necessidades. Nesse contexto, estabelecer um relacionamento sólido com o cliente se torna um ponto crucial para qualquer negócio. O conceito de hospitalidade, embora frequentemente associado aos setores de turismo e gastronomia, se aplica a qualquer interação entre pessoas e, conseqüentemente, a qualquer tipo de negócio.

Um exemplo marcante é o conceito japonês de *omotenashi*, que significa oferecer hospitalidade de forma pura, sem esperar nada em troca, e reflete o compromisso de proporcionar a melhor experiência possível ao visitante. Essa filosofia de hospitalidade foi ressaltada pela jornalista Christel Takigawa ao destacar a hospitalidade japonesa como diferencial para a escolha de Tóquio como sede das Olimpíadas de 2020. Para o cliente, esse encantamento vem de práticas em que o anfitrião faz tudo o que está ao seu alcance para satisfazer o visitante. Esse nível de serviço autêntico cria uma experiência específica, que estabelece uma ligação forte entre cliente e marca e é difícil de ser replicada por concorrentes.

A experiência do cliente é manifestada de muitas formas, desde um simples “bom dia” até a entrega pontual de um produto ou a antecipação de uma necessidade ainda não verbalizada. Empresas como Toyota, Japan Airlines e Blue Tree Hotels exemplificam como o *omotenashi* pode ser integrado em suas operações para personalizar o atendimento e superar as expectativas dos clientes. Essas práticas criam uma fidelidade genuína, impulsionada pelo cuidado com os mínimos detalhes e a atenção plena ao cliente.

Hoje, em um cenário com diversas gerações convivendo como público de uma mesma marca, cada grupo traz expectativas e necessidades únicas. Ferramentas de CRM,

como *Salesforce* e *HubSpot*, são essenciais para gerenciar e personalizar as interações com os clientes ao longo de seu ciclo de vida. Essas plataformas permitem um atendimento mais ágil e eficiente, oferecendo *insights* importantes que ajudam as empresas a tomar decisões rápidas e informadas, seja em estratégias de rotina ou em mudanças inesperadas.

Programas de fidelidade, como os adotados pelo Pão de Açúcar Mais, *LATAM Pass*, *Livelo*, *Shell Box*, *Magazine Luiza* e *Dotz*, também desempenham um papel fundamental na criação e manutenção de laços duradouros. Essas iniciativas vão além de recompensas simples: oferecem valor e relevância para os clientes. Ao oferecer vantagens exclusivas, esses programas ajudam a manter os clientes engajados e incentivam o retorno contínuo.

Assim, a aplicação de hospitalidade e a integração de tecnologias de *CRM* e programas de fidelidade transformam a experiência do cliente, permitindo que as empresas não apenas atendam às expectativas, mas também encantem. Combinando o atendimento de alta qualidade e o suporte pós-venda, as empresas conseguem construir relacionamentos genuínos e duradouros. Essa abordagem torna a marca uma escolha preferida na mente dos clientes, criando uma vantagem competitiva sustentável e diferenciada.

5. JORNADA DO CLIENTE E OMNICHANNEL

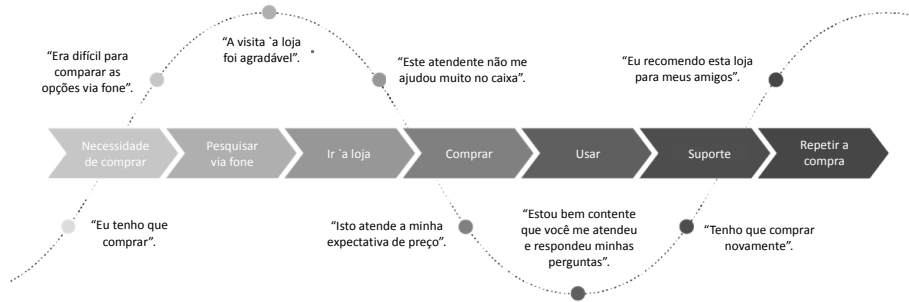
Como mencionado antes, toda empresa deve começar projetando a jornada do cliente. Isso lhes dará a oportunidade de entender melhor o comportamento do cliente e a propensão do mesmo a circular, engajar e reagir aos estímulos certos que você, como comerciante, coloca na loja.

A maneira mais simples de projetar a jornada do cliente é definir um padrão linear que começa com a conscientização, seguida pelas etapas de consideração, engajamento, decisão, compra e, finalmente, fidelização. Esse formato, também conhecido como *funil de compra*, tem como objetivo principal influenciar os consumidores *omnichannel* quando já estão na loja. Antes disso, estratégias de comunicação e outros materiais são utilizados para atraí-los até o ponto de venda.

Por outro lado, a empresa pode optar por um modelo mais abrangente e dinâmico, adotando um formato não linear. Esse formato considera, além das etapas básicas, diversos outros fatores e detalhes, como pesquisa de produtos, comparação de preços, hábitos de consumo, usabilidade, visitas a lojas, gravação de vídeos, fotos, compartilhamento de opiniões, influência de terceiros e muito mais, formando uma rede de interações interligadas. O formato não linear proporciona à empresa uma visão mais ampla de todas essas redes, onde cada etapa da jornada de compra pode influenciar ou ser influenciada nas decisões dos clientes. Nesse modelo, o comprador ocupa o centro da estratégia, o que eleva sua percepção de valor e resulta em uma experiência de compra mais rica e garantida.

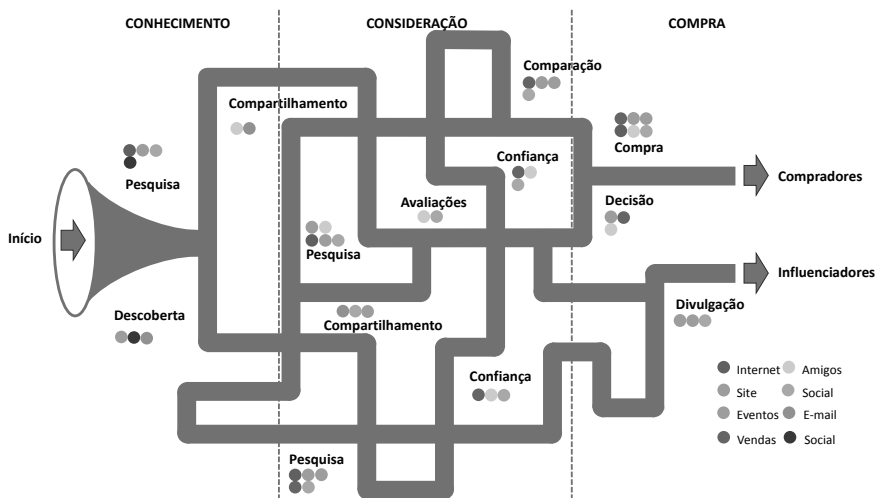
GRÁFICO 1: PADRÃO LINEAR

Jornada do Cliente no Varejo



<https://delighted.com/blog/guide-to-customer-journey-mapping>

GRÁFICO 2: PADRÃO NÃO LINEAR



Fonte: <https://honeypotmarketing.com/abm/non-linear-customer-journey/>

À medida que uma empresa desenvolve uma jornada do cliente, esse processo possibilita uma compreensão aprofundada sobre o comportamento, as preferências, expectativas e ações de clientes criteriosos e de menor frequência. O mapeamento permite identificar os motivos que levaram os clientes a escolher determinados produtos, suas necessidades, o uso que fazem dos produtos ou serviços, seu nível de satisfação, o *feedback* dado e, por fim, se recomendariam a marca a outros potenciais compradores.

Como o cliente de hoje se sente à vontade com a tecnologia e a utiliza amplamente, é razoável supor que uma abordagem *omnichannel* deva orientar a construção de um bom e eficaz mapa de experiência.

Muitas informações que determinam a *persona* de seus clientes em seu banco de dados serão usadas para projetar e gerenciar a jornada de compra. O que você está procurando é transformar os seus clientes em defensores da sua marca. Portanto, o mapa deve compreender os clientes desde o momento em que ficam sabendo sobre a marca, são incentivados a pesquisar o produto ou serviço, até o momento em que tomam a decisão de comprar – e voltar a comprar.

Existem muitas maneiras diferentes de criar um mapa da jornada do cliente, mas para qualquer uma delas você deve escolher a que fizer sentido para sua estratégia e que seja amigável para sua equipe. Seguem algumas plataformas gratuitas que podem ser usadas na criação de um mapa:

- *UXPressia* – <https://uxpressia.com/templates>
- *Lucidchart* – <https://www.lucidchart.com/blog/how-to-build-customer-journey-maps>
- *Quadro Realtime* – <https://realtimeboard.com/examples/customer-journey-map/>
- *Mightybytes* – <https://www.mightybytes.com/blog/customer-journey-map-template-download/>
- *Columbia Road* – <https://www.columbiaroad.com/blog/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template>
- *CoSchedule* – <https://coschedule.com/blog/customer-journey-map-template/>
- *Planeta UX* – <https://uxplanet.org/creating-free-sketch-templates-user-personas-journey-maps-541df39d3f1b>
- *Canvanizador* – <https://canvanizer.com/new/customer-journey-canvas>

Além da jornada do cliente, a empresa pode evoluir para um *Mapeamento da Experiência do Cliente*, pois, além das ações que seus clientes realizam para chegar a um resultado desejado, você também deve considerar as experiências e interações com todos os pontos de contato gerais da marca, como uso, avaliações, *feedback*, interações, eventos, relacionamentos, etc.

Os principais elementos do mapeamento da experiência do cliente são:

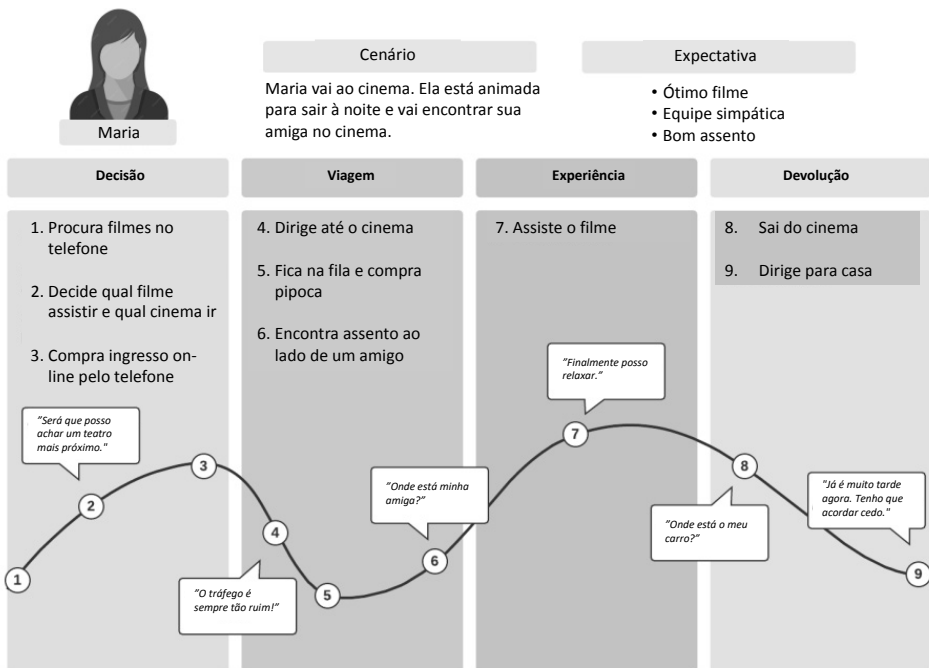
1. Conscientização
2. Interesse
3. Consideração
4. Compra
5. Uso
6. Retenção

Aqui estão as etapas para fazer um mapeamento da experiência do cliente:

- Entenda sua jornada do cliente
- Identifique seu cliente e seu comportamento emocional
- Reúna mais informações sobre o relacionamento dos clientes com sua marca
- Determine todos os pontos de contato dos clientes
- Crie o esboço do mapa da experiência do cliente

Os mapas são geralmente visuais para uma melhor compreensão do relacionamento entre todos os pontos de contato e a interação do seu cliente com sua marca.

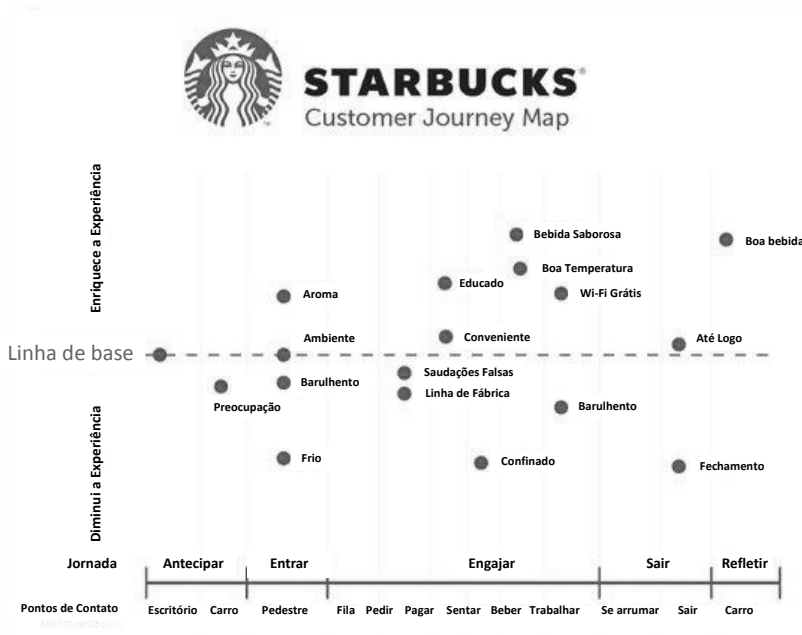
Abaixo, você pode ver três exemplos de jornada da experiência do cliente. O primeiro é bem simples e demonstra, em poucas etapas, a ida ao cinema para assistir a um filme:



Fonte: <https://www.lucidchart.com/blog/how-to-build-customer-journey-maps>

Este mapa exemplifica bem cada etapa da jornada, desde o momento em que Maria pensa em ir ao cinema até o retorno para casa. Nele, observamos as etapas, as ações, as emoções e as sequências prováveis.

O segundo mapa é a *jornada do cliente* desenvolvida para a *Starbucks*. Podemos ver como os *pontos de contato* são essenciais para desenvolver a satisfação do cliente e entender seus padrões de compra:



Fonte: <https://cdotimes.com/2023/05/09/case-study-starbucks-success-elevating-customer-experience-with-customer-journey-mapping/>

Neste gráfico observamos que foi determinada uma linha base que separa os pontos positivos e negativos da experiência com a marca. Na parte inferior temos os pontos de contato distribuídos de acordo com a jornada com cliente nas lojas. Com isso eles conseguem mapear os valores que são importantes para os clientes e desenhar estratégias para cada ponto de contato de acordo com a relevância para a marca.

O terceiro e último é um mapa muito mais complexo e foi feito para o *Rail Europe Experience Map* para o qual Chris Risdon, da Adaptive Path e agora Designer Sênior da equipe do eBay, sugere cinco dimensões: a primeira é a lente. A segunda é o modelo de jornada. A terceira são os insights qualitativos, a quarta informação quantitativa e a última são os *takeaways*.

Mapa da experiência Rail Europe

Princípios Orientadores

As pessoas escolhem viajar de trem porque é conveniente, fácil e flexível.

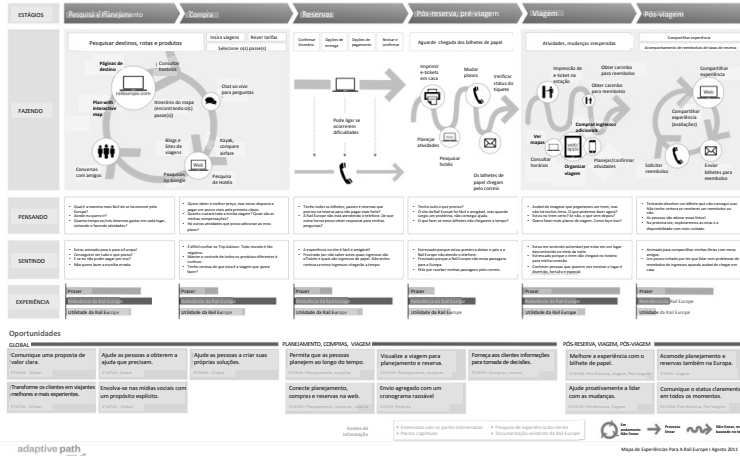
A reserva Rail é apenas uma parte do processo de viagem das pessoas.

As pessoas constroem seus planos de viagem ao longo do tempo.

As pessoas valorizam um serviço respeitoso, eficaz e personalizado.

Lentes

Jornada do Cliente



Modelo de Jornada

Insights Qualitativos

Informação Quantitativa

Lições Aprendidas

Fonte: <https://uxmastery.com/ux-marks-the-spot-mapping-the-user-experience/>

Na verdade, podemos ver neste mapa que, mais do que apenas compreender a jornada, é fundamental ter a capacidade de criar estratégias para melhorar a experiência e evoluir a empresa.

De acordo com *Risdon*, em uma entrevista concedida a Jorge Arango sobre *design de serviço*, ele mencionou com perspicácia que a tecnologia, em geral, serve como um tecido de conexão para criar uma experiência coesa em todos os *pontos de contato*.

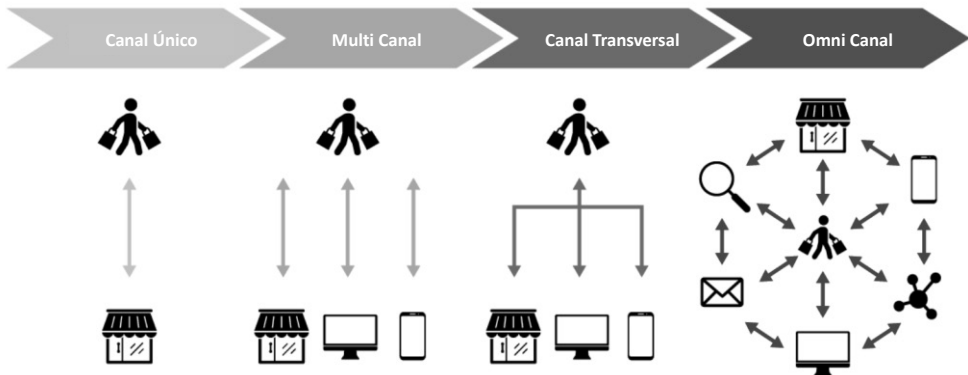
Após entender a *jornada da experiência do cliente*, você poderá aplicar, em suas lojas de varejo, uma série de ferramentas que aumentarão suas vendas e proporcionarão uma entrega excepcional no *ponto de compra*.

Por exemplo, a previsibilidade e a previsão são algumas das ferramentas mais formidáveis, pois permitem oferecer ao cliente exatamente o que ele espera encontrar – no nível da loja, do departamento e do local – no momento certo. A *Home Depot* e várias outras empresas contam com um *aplicativo* excepcional que fornece, na ponta dos dedos dos clientes, todas as informações necessárias para uma experiência de compra espetacular. De fato, o *aplicativo* da *Home Depot* foi eleito um dos melhores, de acordo com a *Forrester*.

Outra ferramenta é a capacidade de se comunicar com seus clientes por meio de um sistema de *ponto de precisão*, permitindo que eles interajam com os produtos e o ambiente da loja. Há também a possibilidade de disponibilizar informações detalhadas na ponta dos dedos de sua equipe, para que ela possa oferecer a melhor experiência possível aos clientes.

Lembre-se de que as informações que você coleta e processa serão vitais para os departamentos de compras e logística, a fim de garantir que a loja esteja abastecida com a mercadoria certa, na hora certa.

Atualmente, as empresas têm muitas oportunidades para desenvolver múltiplos *canais de venda* e inúmeros *pontos de contato* com os clientes. A seguir, vamos entender os quatro principais:



Fonte: <https://www.qualtrics.com/en-gb/experience-management/customer/omnichannel-experience-design/>

No gráfico acima temos:

1. Único canal: a marca tem apenas as lojas físicas como canal de distribuição.
2. Multi canal: além da loja física, a marca possui Internet (*website*) e smartphone (*app*, *WhatsApp*).
3. Canal transversal: os clientes podem interagir com esses canais a qualquer momento (sinergia e conexão entre os canais).
4. Omnicanal: a interação dos clientes com a marca é feita entre todos os canais e pontos de contato no momento e da forma em que desejam se conectar (conexão simultânea entre os canais é necessária).

O Dr. Ricardo Pastore, da ESPM, menciona em seu livro que o termo *omnichannel* pode ser compreendido como a onipresença dos canais de venda e dos *omnishoppers* (Lazaris, C., Vrechopoulos, A., Fraidaki, K. & Doukidis, G., 2014), conectados por meio de aplicativos instalados em smartphones, que se configuram como ferramentas para tornar viáveis as compras de produtos e serviços de maneira fluida, flexível, sem atritos ou barreiras, e sem ser necessário estar em uma loja física ou diante da tela de um computador (Beck & Rygl, 2015).

Pastore menciona ainda que Ieva & Ziliani (2017, p. 316) constataram que os *omnishoppers* estão expostos a 23 pontos de contato, são eles:

- TV,
- cinema,
- publicidade,
- propaganda de rádio,
- anúncios de jornal,
- revista do cliente,
- mala direta,
- folhetos da loja,
- cartazes outdoors,
- publicidade online,
- redes sociais,
- *website* do varejista,
- a própria loja em si,
- eventos especiais,
- marcas próprias,
- funcionários da loja,
- boca a boca, e-mail,
- programa de fidelidade,
- aplicativos para celular,
- promoções especiais,
- cupons,
- mensagens para celular,
- serviço de atendimento ao cliente.

Segundo Fontanella (2024), a *HubSpot* aborda a experiência *omnicanal* como sendo a experiência que envolve marketing, venda e atendimento aos clientes em todos os canais para criar uma experiência integrada e coesa, independentemente de como ou onde o cliente entra em contato. A experiência deve ser a mesma para os clientes, independentemente da plataforma ou método que escolham usar.

Atualmente, muitas empresas nascem no ambiente online e, logo que têm sua operação estruturada, abrem também o canal físico. Daí o termo *FIGITAL*, utilizado para empresas que atendem seus clientes nos dois ambientes.

A *Warby Parker*, fundada nos EUA em 2020, iniciou o negócio aéreo online com uma proposta única de enviar cinco pares de óculos para que o cliente escolhesse o que quisesse e devolvesse o restante. O passo natural que veio depois foi abrir uma loja *pop-up* na cidade de Nova York, no distrito de embalagem. Agora, eles vendem

principalmente por meio de suas mais de 260 lojas ao redor do país e estão a caminho de abrir 900 locais adicionais. São uma das empresas que usam o modelo de empreendedorismo social chamado *compre um, doe um*. Em 2023, a empresa distribuiu mais de 15 milhões de pares de óculos por meio de uma organização sem fins lucrativos.

A *Nespresso* está no topo das empresas que utilizam a estratégia *omnicanal* para atingir e implementar valorização de marca. Seu produto principal, as cápsulas, são vendidas apenas em suas lojas ou em seu *site* e *app*. “Aproveitar o poder dos pontos de contato off-line e on-line nos permite atender nossos consumidores onde eles estão e onde desejam comprar”, disse Jean-Christophe Jaunin, diretor global de B2C da *Nespresso*.

A *Starbucks* é uma empresa excepcional que cresceu em todo o mundo. Em 2008, o CEO Howard Schultz lançou a plataforma *My Starbucks Idea*, que era um meio de interagir com os clientes e obter informações sobre as expectativas de novos produtos, entre outros. Por 8 anos, as informações fluíram dos clientes para o banco de dados da *Starbucks*, que acabou se convertendo em vários recursos disponíveis hoje em suas lojas, como: Wi-Fi gratuito, guloseimas de aniversário gratuitas, ausência de recibos para compras abaixo de US\$ 25, brindes online de bebidas entre amigos, colaboração com fabricantes, venda de bolos, picolés e introdução de seu sistema de recompensas.

Em 2009, eles desenvolveram seu próprio *aplicativo* móvel, bem como seu programa de associação *Starbucks Rewards*, que hoje conta com mais de 75 milhões de membros globalmente. Em 2019, a *Starbucks* lançou o *Deep Brew*, uma plataforma impulsionada por *IA* para coletar padrões de comportamento do cliente. Em 2020, as receitas dobraram por meio do uso de *IA* no *app*.

A *Starbucks* tem visibilidade total do perfil de seus clientes e, com isso, pode entender melhor a visita de seus clientes às lojas, bem como o que é necessário para retenção e para aumentar o valor do ciclo de vida do cliente (*lifetime value*). Em última análise, seu *aplicativo* é capaz de impulsionar oportunidades de vendas cruzadas e *upsell* de novos produtos de forma personalizada para cada cliente.

Por meio de seu programa de associação, acumularam significativamente e se beneficiaram do gerador de juros desses fundos. A *Starbucks* também tem uma receita significativa com seus vales-presente e créditos de fidelidade não utilizados, o que significa que dispõem de fundos consideráveis à disposição. A *Starbucks* abrirá uma instituição financeira agora?

6. A TECNOLOGIA COMO ALIADA

A importância da tecnologia para os negócios pode ser dividida em três áreas principais: infraestrutura (para apoiar a operação comercial), experiência (para melhorar o engajamento do cliente e fortalecer a marca) e vendas (com ferramentas para maximizar os resultados e a experiência do cliente).

Essas áreas são cruciais para que as empresas possam gerenciar e integrar seus processos, produtos e relacionamentos de forma eficiente. Na prática, a tecnologia permite entender o comportamento do cliente, atender a diferentes preferências e se adaptar rapidamente às expectativas do mercado.

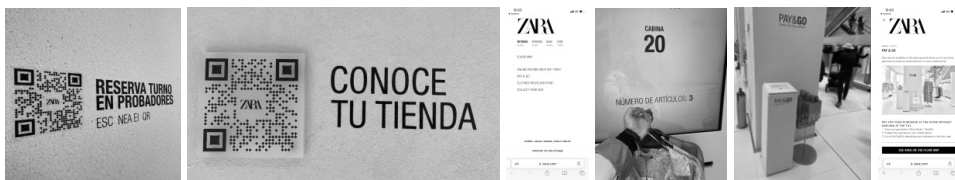
Ao focar no relacionamento com o cliente, a tecnologia viabiliza uma comunicação bidirecional, possibilitando interações mais personalizadas e eficazes, que aumentam a confiança e a fidelização. Este diálogo direto e as informações trocadas são fundamentais para alinhar as expectativas e proporcionar experiências de valor.

A estratégia da *Amazon*, por exemplo, exemplifica esse uso de dados e tecnologia avançados para melhorar as operações e entender o cliente a fundo. Além de vendas, a *Amazon* investe em inovações como a *Amazon Go*, que oferece uma experiência de compra sem filas e integra tecnologia diretamente no ponto de venda. Esse conceito atraiu empresas como a *Zaia* no Brasil, que atualizou lojas de autoatendimento, evidenciando a influência positiva da tecnologia no varejo.

Além disso, as empresas podem aproveitar a *inteligência artificial* e a automação para melhorar diversos setores, desde logística e marketing até recursos humanos, que hoje contam com ferramentas para seleção e treinamento mais precisos e alinhados à cultura organizacional.

O uso de dispositivos móveis tornou-se estratégico para oferecer praticidade ao cliente. Exemplos incluem o *Amazon Go*, que permite ao cliente acessar e realizar compras via *smartphone*, e o *Home Depot*, onde o cliente pode localizar e verificar o estoque de produtos pelo celular.

A *Zara*, do Grupo *Inditex*, com várias marcas em seu *portfolio*, vem desenvolvendo o uso da tecnologia não somente para a retaguarda, mas principalmente para o atendimento ao cliente em suas lojas. Os serviços oferecidos vão desde o agendamento de provadores (com os contadores), acesso ao *app*, compra online na loja, caixa de autoserviço, auto pagamento (via *app*) onde o cliente paga, embala e sai da loja com suas compras.



Fotos: George Homer

Em resumo, a tecnologia, quando bem aplicada, não apenas facilita processos internos e externos, mas também fortalece o relacionamento com o cliente, oferecendo soluções inovadoras e personalizadas que destacam a competitividade e a satisfação do consumidor.

7. ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO

A fim de implementar estratégias focadas no cliente para fortalecer o relacionamento e aumentar a competitividade no mercado, exploramos os principais passos, desde o treinamento até o monitoramento, e fornecemos um checklist prático para garantir o alinhamento contínuo com as expectativas dos clientes.

O objetivo é oferecer uma abordagem prática que facilite o desenvolvimento de uma cultura focada no cliente, abordando métodos para capacitar sua equipe e lhe ajudar a monitorar o progresso continuamente. O foco é fornecer uma experiência de valor ao cliente em todos os pontos de contato.

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Uma estratégia focada no cliente começa pela formação da equipe. O treinamento deve ser projetado para transformar a mentalidade da equipe, incentivando atitudes proativas e de empatia. Assim, os colaboradores são capacitados para:

- **Entender as Necessidades dos Clientes:** Explicar o perfil do cliente-alvo e suas expectativas, aumentando a compreensão dos desafios e objetivos do cliente.
- **Oferecer Soluções Personalizadas:** Estimular o uso de tecnologia e técnicas que ajudam a personalizar o atendimento, desde a venda até o suporte pós-compra.
- **Promover um Atendimento Excelente:** Treinar habilidades de comunicação, escuta ativa e resolução de problemas, essenciais para uma experiência positiva.
- **Capacitar para Decisões Rápidas e Eficazes:** Dar autonomia para que os funcionários tomem decisões ágeis, focadas em resolver demandas ou problemas dos clientes sem burocracia excessiva.

Treinamentos regulares e oferta de recursos de capacitação contínua (como workshops, cursos e certificações) são fundamentais para fortalecer esses valores.

MONITORAMENTO E AJUSTES

Implementar uma estratégia focada no cliente requer monitoramento constante e ajustes para responder rapidamente às mudanças nas expectativas e necessidades dos clientes. As ferramentas e medições mais recomendadas para isso incluem:

- **Ferramentas de CRM:** Para capturar e analisar dados de interação com clientes, rastreando histórico e opções.
- **Métricas de Satisfação do Cliente:** Medir a satisfação do cliente usando métricas como *Net Promoter Score (NPS)*, *Customer Satisfaction Score (CSAT)* e *Customer Effort Score (CES)*, que indicam a qualidade e o esforço percebido pelo cliente em diferentes interações.

- **Análise de Feedback:** Coletar e avaliar regularmente o feedback dos clientes para identificar melhorias.
- **KPIs de Retenção e Fidelização:** Monitorar taxas de retenção e frequência de recompra para entender a liderança dos clientes e os impactos da estratégia de relacionamento.
- **Ajustes em Tempo Real:** Garantir que os dados coletados levem a ações de melhoria. Reuniões e relatórios periódicos, baseados em métricas e feedback, ajudam a definir ações corretivas.

CHECKLIST PRÁTICO

Um checklist é uma ferramenta útil para verificar se todos os aspectos essenciais da estratégia estão sendo seguidos. Abaixo, um exemplo de checklist para garantir o alinhamento com uma abordagem centrada no cliente:

- A equipe recebeu treinamento focado em empatia e personalização no atendimento?
- As avaliações de satisfação estão sendo monitoradas e avaliadas regularmente?
- O feedback do cliente é coletado em diversos pontos de contato e traduzido em ações de melhoria?
- A empresa possui uma ferramenta de *CRM* para armazenar e analisar dados dos clientes?
- As estratégias de atendimento e suporte ao cliente são revisadas e ajustadas continuamente?
- Os colaboradores têm autonomia para resolver problemas e tomar decisões em benefício do cliente?
- Há estratégias de personalização no atendimento e na comunicação com o cliente?
- Existem metas claras de fidelidade e retenção?
- Os principais indicadores de desempenho (*KPIs*) estão sendo monitorados e revisados?
- A experiência do cliente é revisada de acordo com o feedback e as tendências do mercado?

Ao adotar estratégias focadas no cliente com uma abordagem prática e monitoramento contínuo, sua empresa poderá não apenas atender melhor seus clientes, mas também cultivar lealdade e confiança. Implementar um treinamento eficaz, acompanhar análises fundamentais e ajustar-se conforme necessário são ações essenciais para qualquer

negócio que queira oferecer uma experiência de qualidade e gerar um relacionamento duradouro com o cliente.

8. CONCLUSÃO

Ao final deste capítulo, podemos certamente dizer que escolher uma estratégia baseada na centralidade do cliente implica um forte comprometimento, primeiro para entender o que isso significa e, segundo, para fazer as escolhas certas para implementar um novo programa estratégico.

Mencionamos que o mapa da jornada do cliente é crucial, bem como que você deve treinar sua equipe, mantê-la atualizada sobre suas estratégias e objetivos, para que seus colaboradores possam aderir ao seu plano e ajudá-lo a transformar sua empresa em um empreendimento lucrativo, sustentável e totalmente focado no cliente.

Podemos concluir ainda que estar focado no cliente também significa entender e classificar sua base de consumidores para uma melhor compreensão de seu comportamento e potencial para o seu negócio, visto que seus investimentos deverão produzir o melhor resultado possível.

O mapa da jornada do cliente, o mapa da jornada da experiência e a compreensão completa do potencial de compra do seu cliente, junto com sua lealdade e capacidade de promover sua marca, serão fundamentais para uma estratégia de sucesso do seu plano.

O mundo está mudando em um ritmo extremamente rápido e, para ser competitivo, sobreviver, se destacar e expandir seus negócios, existem alguns pontos dos quais você deve estar ciente. Aqui estão alguns desses itens:

1. Construa um banco de dados forte com todas as informações de seus clientes, funcionários, fornecedores, sua empresa e mercado.
2. Tenha os *softwares* e as ferramentas certas para usar o banco de dados e produzir informações relevantes para tomar decisões assertivas. Uma plataforma de *CRM* é crucial. Considere a *IA* como aliada e navegue no mundo do *Omnichannel*.
3. Crie uma estratégia que seja confortável de implementar e organicamente capaz de amplificar.
4. Eduque sua equipe e faça com que ela entenda a jornada que você está prestes a começar. Prepare os colaboradores para lidar com a nova tecnologia, o novo cliente e o novo mercado. Mantenha-os sempre informados e capacitados, pois eles são seus parceiros. Lembre-se que hospitalidade, cortesia e atenção são grandes diferenciais; o cliente gosta de sentir-se acolhido e bem atendido!
5. Comece tomando decisões relevantes, executáveis e coordenadas com todos os departamentos, a fim de tornar a estratégia possível de implementar e evoluir. Sempre dê passos significativos.

6. Não tenha vergonha de pedir ajuda para o que você não tem experiência e esteja preparado para o caminho à frente. Haverá muitos momentos de decisão, e um pouco de assistência o levará longe.
7. Desenvolva os *KPIs* corretos para avaliar constantemente o progresso da sua implementação, bem como fazer os ajustes necessários à medida que avança na expansão do seu negócio. Métricas são fundamentais para o bom crescimento.
8. Não tenha medo de cometer erros, pois eles representam uma importante curva de aprendizado para o seu negócio, mas certifique-se de não repetir os mesmos erros. E, o mais importante, sempre comemore seus sucessos com toda a sua equipe e até mesmo com seus clientes.

Tudo começará por você. Sucesso!

Gestão estratégica de negócios

Por Juedir Teixeira – PhD.

1. INTRODUÇÃO

Existem diversos conceitos sobre estratégia, porém alguns aspectos no cerne do termo apresentam certa convergência. O conceito de estratégia é situacional, o que dificulta a formulação de uma definição consensual. Mas quais são a origem e a evolução desse conceito?

Uma das primeiras pessoas a utilizar o termo “estratégia” foi o chinês Sun Tzu, em seu livro *A arte da guerra*, há aproximadamente três mil anos. Segundo ele, “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (SUN TZU, 2017, p. 34).

O vocábulo teve origem na Grécia Antiga e significava “arte do general”. Posteriormente, ganhou uma conotação bélica: “a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho”. O termo passou a adquirir novo sentido durante a época de Péricles (450 a.C.), sendo associado a habilidades de gestão, como administração, liderança, oratória e poder. Já no tempo de Alexandre, o Grande (330 a.C.), a palavra passou a significar o conjunto de habilidades empregadas para vencer o oponente e criar um sistema unificado de governo global.

Inicialmente, estratégia significava a ação de comandar ou conduzir exércitos em períodos de guerra – um esforço para alcançar a vitória sobre o inimigo. Posteriormente, o conceito foi estendido para os campos político, econômico e empresarial, mantendo, porém, sua essência semântica: estabelecer caminhos. Sua origem está associada ao ato de “um vencer o outro”, sendo considerada uma virtude do general ao conduzir seu exército à vitória. No modelo de gestão contemporâneo, a estratégia pode ser compreendida como o meio ou o caminho para alcançar um objetivo dentro de um determinado período de tempo.

Com frequência, são utilizados termos como “meta”, “objetivo”, “estratégia” e “indicador de desempenho”. No entanto, é fundamental compreender suas diferenças, pois sua aplicação é diária e essencial para qualquer gestor:

- **Objetivo:** É aquilo que se pretende alcançar – por exemplo, comprar um carro;
- **Meta:** É o objetivo quantificado – por exemplo, comprar um carro de R\$ 200 mil até dezembro;

- **Estratégia:** É o caminho utilizado para alcançar a meta – por exemplo, como conseguir o dinheiro para comprar o carro dentro do prazo estipulado;
- **Indicador de desempenho:** Representa a forma de avaliar se se está no caminho certo – por exemplo, quanto é necessário economizar mensalmente para atingir o valor desejado.

As principais ferramentas de gestão estratégica disponíveis atualmente no mercado são:

- Planejamento Estratégico;
- *Balanced Scorecard (BSC)*;
- Mapa Estratégico;
- Modelo de Avaliação e Melhoria de Performance Organizacional.

Considerando o nível de complexidade de cada uma dessas ferramentas, a seguir será apresentado um resumo de sua aplicação prática no cotidiano empresarial.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: próprio autor criada com ajuda da IA

O Planejamento Estratégico é um processo ou ferramenta de gestão estratégica voltado para a formulação de objetivos, a seleção de ações estratégicas e sua execução,

considerando as condições ou os ambientes internos e externos à empresa e sua evolução esperada, que afetam ou poderão afetar sua atuação a médio e longo prazo.

Segundo Chiavenato (1987), existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. O Planejamento Estratégico, como o próprio nome indica, possui uma visão de longo prazo e abrange a empresa como um todo. O Planejamento Tático tem foco no médio prazo e uma abrangência mais restrita, geralmente direcionado a departamentos ou áreas específicas. Já o Planejamento Operacional envolve o planejamento das ações cotidianas, sendo de curto prazo e altamente detalhado.

No Planejamento Estratégico são definidos a missão, a visão, o propósito e os valores da empresa, além da análise de seus pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades oferecidas pelo mercado, considerando inclusive a concorrência e os ambientes político e econômico.

Antes de compreendermos a fundo o funcionamento do Planejamento Estratégico, é essencial refletir sobre o conceito de negócio sustentável. Em 2021, ganhou destaque a sigla *ESG* (*environmental, social and governance*), que se refere às melhores práticas ambientais, sociais e de governança adotadas por um negócio, e que também pode ser utilizada como critério para investimentos.

Os princípios *ESG* visam orientar o quanto uma empresa busca minimizar seus impactos ambientais, construir um ambiente mais justo e responsável para as pessoas e comunidades ao seu redor, além de manter os mais elevados padrões de gestão organizacional.

Esses princípios abrangem os seguintes temas, conforme suas áreas de interesse:

Ambiental:

- Mudança climática;
- Pegada ambiental;
- Uso de recursos;
- Poluição.

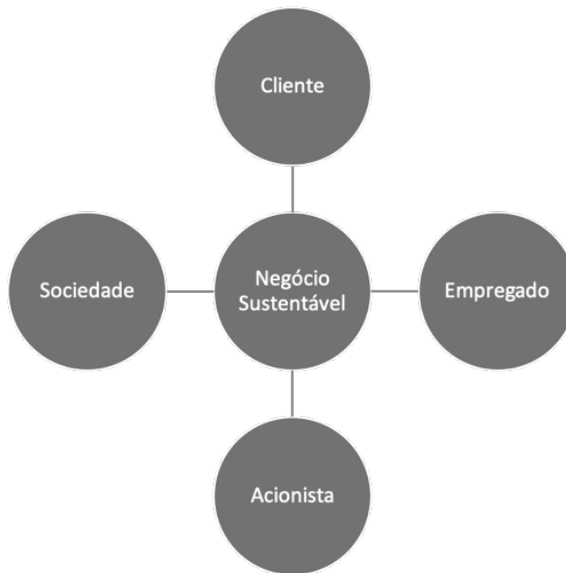
Social:

- Saúde e segurança;
- Responsabilidade com os clientes;
- Impacto na comunidade;
- Direitos dos trabalhadores.

Governança:

1. Direitos dos acionistas;
2. Gestão de riscos;
3. Transparência fiscal;
4. Anticorrupção.

Com base nos princípios *ESG*, podemos definir um negócio sustentável como aquele que promove equilíbrio entre crescimento econômico, responsabilidade social e proteção ambiental, visando à perenidade da empresa, à satisfação dos stakeholders e à contribuição positiva para a sociedade.



Fonte: próprio autor

Um negócio sustentável é aquele que está funcionando hoje e possui condições de se manter por mais vinte ou trinta anos. Para que isso ocorra, é necessário atender de forma equilibrada a quatro grupos de interesse essenciais:

1. **Clientes satisfeitos:** nenhuma empresa sobrevive por muito tempo se seus clientes não estiverem satisfeitos;
2. **Funcionários satisfeitos:** se os colaboradores não estiverem motivados e engajados, dificilmente prestarão um bom atendimento aos clientes;
3. **Acionistas satisfeitos:** nenhuma organização se sustenta operando no prejuízo por tempo prolongado;
4. **Sociedade satisfeita:** empresas que não respeitam e não convivem harmoniosamente com a comunidade em que estão inseridas tendem a perder legitimidade e apoio social.

De forma resumida, a seguir está o que cada grupo espera da empresa e como a organização pode atender a essas expectativas:

1. Clientes

O que todo cliente deseja é viver uma **boa experiência de compra**. Mas o que isso significa, na prática?

Trata-se de entrar em uma loja moderna, limpa, organizada, com os produtos bem expostos, preços e promoções claramente sinalizados. Espera-se ser recepcionado por funcionários de boa aparência, com uma **abordagem cordial** (“Olá”, “Bom dia”, “Seja bem-vindo”) acompanhada de brilho nos olhos e um sorriso genuíno. Idealmente, o atendimento é personalizado – o cliente é chamado pelo nome – e o vendedor realiza uma **sondagem eficaz**, buscando entender exatamente o que o cliente procura, para assim oferecer o produto certo.

O atendimento deve incluir uma **demonstração qualificada**, com conhecimento profundo sobre o produto, agregando valor à experiência. Por fim, espera-se um **fechamento de venda atencioso**, com o cliente sendo acompanhado até o caixa ou a saída, e ouvindo um “Muito obrigado e volte sempre!”.

Essa excelência na experiência deve ser padronizada **em todos os pontos de contato com o cliente**, sejam eles físicos ou digitais.

2. Funcionários

De acordo com diversos estudos, os fatores que mais contribuem para a satisfação dos colaboradores são:

- Um bom ambiente de trabalho;
- Reconhecimento pelas suas entregas;
- Oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Funcionários satisfeitos tendem a ser mais produtivos, inovadores e comprometidos com os objetivos da empresa.

3. Acionistas

Para os acionistas, a principal métrica de satisfação é o **lucro** – representado pela última linha do *Demonstrativo de Resultado do Exercício* (DRE).

Empresas saudáveis financeiramente e com bom retorno sobre o investimento tendem a atrair e reter investidores.

4. Sociedade

A satisfação da sociedade está relacionada à **convivência ética e harmoniosa**. Isso inclui o cumprimento das leis, o pagamento de tributos, a preservação ambiental e o respeito aos direitos humanos e trabalhistas.

Ser uma **empresa cidadã**, que adota práticas responsáveis de acordo com os princípios *ESG* (*Environmental, Social and Governance*), contribui para a sustentabilidade e reputação da organização no longo prazo.

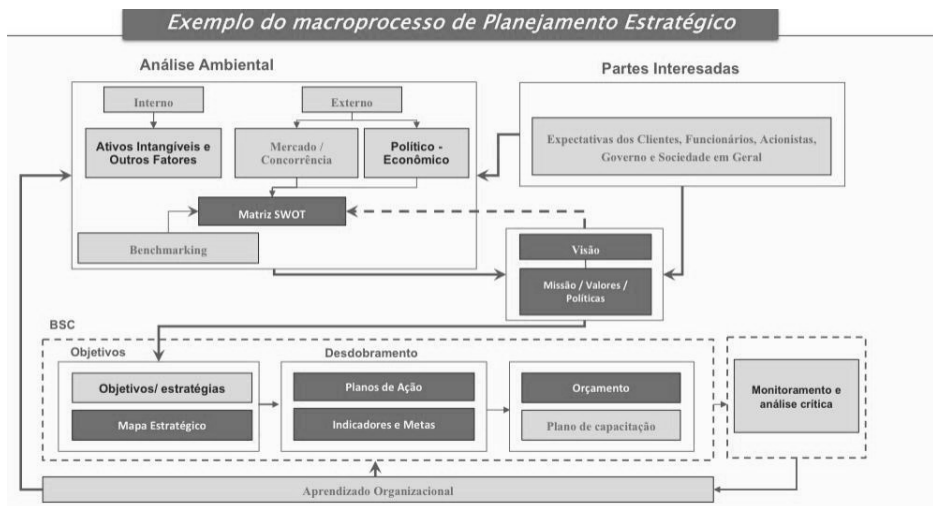
Portanto, **qualquer estratégia empresarial eficaz deve buscar o equilíbrio entre esses quatro grupos de interesse**. Quando há um descompasso – por exemplo, priorizando apenas os acionistas e negligenciando clientes ou funcionários – a sustentabilidade do negócio é colocada em risco.

Uma boa analogia é a de uma **mesa com quatro pés**: se um deles for removido ou enfraquecido, a estrutura deixa de se sustentar.

Pergunta para reflexão:

Você considera esses quatro pilares em todas as ações estratégicas da sua empresa ou da organização em que trabalha?

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: Próprio autor

Conforme demonstrado no macroprocesso anterior, o Planejamento Estratégico envolve a construção da Missão, Visão, Propósito e Valores da organização, além de uma análise aprofundada do ambiente interno e externo no qual a empresa está inserida.

No ambiente interno, devem ser analisados os principais pontos fortes e pontos fracos da empresa. Já no ambiente externo, o foco está nas ameaças e oportunidades, tanto da concorrência quanto do ambiente político e econômico, os quais podem influenciar o desempenho e a sustentabilidade do negócio.

Etapas da Análise do Ambiente Interno

Uma metodologia prática e colaborativa para realizar a análise interna consiste em reunir diretores, gerentes e colaboradores com visão estratégica, e discutir coletivamente as questões a seguir:

1. Quais notícias você gostaria de ver publicadas sobre a empresa daqui a cinco anos?
 - Liste as sugestões e debata até atingir um consenso sobre as principais.
2. O que a empresa possui de positivo que deve ser preservado para que essas notícias se concretizem?
 - Debata os pontos fortes até que o grupo concorde com os que são realmente essenciais.
3. O que a empresa ainda não tem, mas precisa ter, para alcançar os resultados desejados?
 - Identifique os recursos, competências e estruturas ausentes, que devem ser adquiridos ou desenvolvidos.
4. O que impede a empresa de conquistar esses elementos identificados no item anterior?
 - Essas são as “amarras” da organização – fatores limitantes que devem ser superados.
5. O que pode ser feito para eliminar essas amarras?
 - Liste as ações estratégicas necessárias, sempre com base em consenso entre os participantes.

EXEMPLO PRÁTICO

Imagine um empresário do setor varejista, proprietário de uma rede de vinte supermercados, que reúne seus diretores e gerentes para planejar os próximos cinco anos da empresa.

Durante a **etapa 1**, uma das notícias desejadas foi:

“Empresa X inaugura sua 40ª loja no próximo dia 17 de julho de 20...”

Na **etapa 2** (o que a empresa tem de bom), foram identificados os seguintes pontos fortes:

- Sócios jovens e empreendedores;
- União entre os sócios;
- Conhecimento profundo do mercado em que atuam;
- Credibilidade junto a clientes e fornecedores.

Tais características são vantagens competitivas que devem ser preservadas.

Na **etapa 3** (o que a empresa ainda não tem, mas precisa ter), foram apontadas:

- Capital próprio para financiar novas unidades;
- Mão de obra qualificada para gerenciar futuras lojas;
- Um centro de distribuição (CD) para atender à demanda crescente.

Vamos aprofundar a análise de uma das “amarras” – **a falta de capital**:

- **Amarra identificada:** os sócios não dispõem de capital próprio suficiente para suportar os investimentos necessários.
- **Solução estratégica:** elaborar um plano de negócios robusto e buscar financiamento junto ao BNDES, ou apresentar o plano a potenciais sócios investidores.

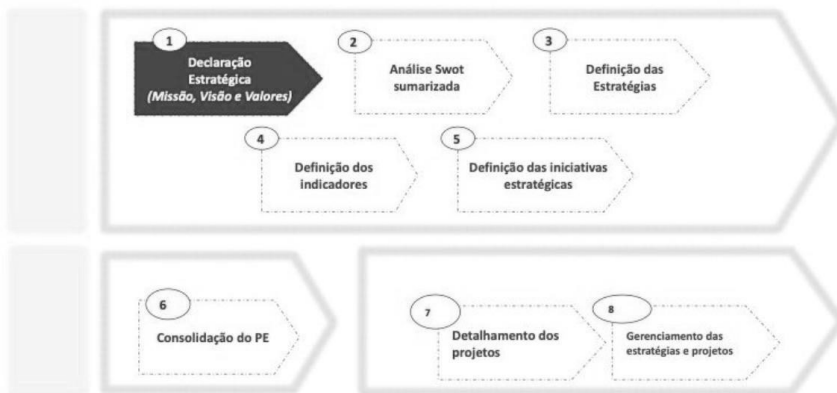
Transformando Amarras em Estratégias

A partir dessa identificação, devem-se estabelecer: **objetivo, meta, estratégia e indicadores de desempenho**. Exemplo:

- **Objetivo:** obter recursos financeiros para a expansão da rede;
- **Meta:** captar o valor de *X reais* até *data Y*;
- **Estratégia:** desenvolver um plano de negócios com estudo de viabilidade econômica e buscar fontes de financiamento (BNDES ou investidores privados);
- **Indicadores de desempenho:** cronograma com prazos e responsáveis definidos para cada etapa, monitoramento contínuo do progresso das ações.

2.1 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Próprio autor

Definição Estratégica: Missão, Visão, propósito e Valores.

2.2 DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA

Quando falamos em Declaração Estratégica, estamos nos referindo à construção da Missão, Visão, Propósito e Valores da empresa. Esses elementos constituem os pilares da identidade organizacional e servem como guia para a formulação de estratégias, tomada de decisões e definição de metas.

A seguir, compreenderemos o significado e a aplicação de cada um desses conceitos.

2.2.1 MISSÃO

A Missão representa a finalidade social da empresa, ou seja, o motivo pelo qual ela existe, definindo de maneira clara seu papel e sua função na sociedade. Trata-se da resposta à pergunta: *“Por que a empresa existe?”*

Na prática, a organização atua diante de um conjunto de necessidades e expectativas da sociedade, evidenciando seu papel como agente de transformação e desenvolvimento.

Essas relações complexas e expectativas diversas são tratadas como as necessidades das partes interessadas (*stakeholders*), que incluem:

- Clientes;
- Colaboradores;
- Acionistas;
- Sociedade em geral.

Portanto, uma declaração de missão eficaz deve considerar essas quatro partes interessadas, apontando de maneira objetiva o que será entregue a cada uma delas. Assim, ela se torna um instrumento de sustentabilidade e direcionamento estratégico.

Estrutura de uma Missão Mobilizadora

Embora existam diferentes formatos e níveis de aprofundamento, boas práticas demonstram que uma declaração de missão mobilizadora e direcionadora deve conter ao menos quatro elementos fundamentais:

1. **Ação Mobilizadora** – Um verbo ou palavra-chave que sintetize a intenção estratégica da organização.
2. **Produto ou Serviço** – Valor agregado entregue à sociedade, ao mercado e aos clientes.
3. **Cliente** – Parte beneficiada pela entrega (cliente final, consumidor, distribuidor, sociedade etc.).
4. **Diferencial** – Caminho, conceito ou solução que diferencia a entrega da organização em relação ao mercado.

Exemplos de Missão de Empresas Brasileiras

A seguir, apresentam-se exemplos reais de declarações de missão de empresas brasileiras, que evidenciam a diversidade de estruturas e focos estratégicos:

- **Magazine Luiza**

“Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa sempre ao bem-estar comum.”

- **Casas Bahia**

“Realizar os sonhos de seus consumidores, oferecendo acesso facilitado ao crédito e trabalhando com um modelo de gestão focado na simplicidade, no respeito e na dedicação total a colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros comerciais.”

- **Ponto**

“Comercializar, de forma rentável, produtos das melhores marcas e serviços associados, fidelizando os clientes através da excelência no atendimento.”

- **Renner**

“Ser a maior e melhor loja de departamentos das Américas para o segmento médio/alto de consumidores com diferentes estilos, sempre com moda, qualidade, preços competitivos e excelência nos serviços prestados, encantando e inovando.”

- **Amoedo** (rede de lojas de material de construção – RJ)

“Oferecer soluções práticas e inovadoras para construção, reforma e decoração, ajudando nossos clientes a realizarem seus sonhos, com produtos e serviços de alto padrão de qualidade, preço justo e com excelência no atendimento. Proporcionar o bem-estar e o desenvolvimento dos nossos colaboradores. Gerar lucro que garanta a sustentabilidade do negócio e a convivência de forma harmoniosa com a sociedade.”

- **Grupo Gerdau**

“Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.”

- **Ambev**

“Criar vínculos fortes e duradouros com consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas de produtos e serviços.”

Comentários sobre as missões apresentadas:

Num passado bem recente, a missão das empresas contemplava apenas o cliente externo como única razão de sua existência. Com a introdução do conceito de Negócio Sustentável e dos princípios ESG, a missão passou a atender às quatro partes interessadas: clientes, funcionários, acionistas e sociedade.

Vendo na prática:

Agora que você reviu o conceito de Negócio Sustentável, o que cada parte interessada espera da empresa, o que é missão e como construir uma missão mobilizadora, sua missão é: construir a missão de sua empresa, caso ainda não tenha sido elaborada, ou revisar/elaborar uma nova missão, caso já exista, dentro do novo conceito, contemplando as quatro partes interessadas e usando os conceitos apresentados.

Lembre-se de que a missão de uma empresa não deve ser vender determinados produtos. Por exemplo: a missão de uma loja de sapatos pode ser proporcionar conforto. No caso do Grupo Gerdau, não é vender aço, e sim gerar valor para todas as partes de interesse. No caso da AmBev, criar vínculos fortes. Você deve pesquisar o verbo mais adequado ao seu tipo de negócio, como oferecer, proporcionar, gerar, contribuir, realizar, gerar, criar, entre outros.

Componentes da Missão	Descrição
Ação Mobilizadora	
Produto	
Cliente	
Diferencial	

Fonte: Próprio autor

2.2.2 PROPÓSITO

Se a missão é o que a empresa se propõe a fazer, o propósito é o porquê a empresa faz o que faz.

2.2.3 VISÃO

Agora que você já sabe como construir uma missão mobilizadora, vamos ver como construir uma boa visão.

O que é a Visão da empresa

A visão é a manifestação de posicionamento futuro, do estilo qualitativo projetado e da imagem futura de como a organização pretende ser percebida e reconhecida pelo mercado. Revela o desafio a ser buscado e vencido, orientando as ações estratégicas em todos os níveis.

Várias são as formas e abordagens de conteúdo da manifestação da visão estratégica da organização. Porém, as boas práticas demonstram que a declaração de visão deve oferecer pelo menos duas informações fundamentais:

- **AÇÃO:** verbo no infinitivo que direciona a um valor pretendido.
- **VALOR:** expressão quantitativa ou qualitativa de posicionamento ou qualidade desejada.

Fique de olho: A missão é o que você oferece ao mercado – vai de dentro para fora da organização. A visão é como você quer ser visto pelo mercado – vem de fora para dentro. Se você cumprir bem sua missão, pretende ser visto dessa forma.

Alguns exemplos de visão nas empresas brasileiras citadas:

- **Magazine Luiza**

“Ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.”

- **Ponto**

“Seremos reconhecidos pelos consumidores como a primeira opção no varejo, na satisfação de suas necessidades e sonhos de consumo, superando suas expectativas e assegurando sua fidelidade com excelência no atendimento. Consolidaremos a liderança de mercado fortalecendo nossa marca, utilizando os diversos canais de vendas, com uma imagem de alta credibilidade, transparência e ética. Fortaleceremos, cada vez mais, a parceria com nossos fornecedores, por reconhecer a sua importância para o sucesso de nosso negócio. Asseguraremos aos nossos acionistas o aumento do valor da empresa, com lucratividade, crescimento e uma imagem empresarial de inovação, solidez e excelência. Proporcionaremos aos nossos colaboradores um ambiente de trabalho saudável e produtivo, participação no desenvolvimento e resultados da empresa. Desempenhos superiores, competência e comprometimento serão reconhecidos e recompensados. Através de nossa Fundação, continuaremos a desenvolver programas sociais voltados para a melhoria da qualidade de vida dos nossos colaboradores e da comunidade. Reconhecemos os esforços e desafios que teremos de enfrentar para alcançar essa posição, mas acreditamos profundamente que podemos realizar esse objetivo. Por acreditar nessa Visão, nós a divulgaremos em toda a nossa organização e a compartilharemos com nossos clientes, colaboradores, amigos e parceiros.”

- **Renner**

“Encantar a todos é a nossa visão.”

- **Amoedo**

“Ser reconhecida como a melhor marca em soluções para construção, reforma e decoração.”

- **Grupo Gerdau**

“Ser global e referência nos negócios em que atua.”

- **AmBev**

“Ser a melhor empresa de bebidas, unindo as pessoas por um mundo melhor.”

Análise e comentários sobre as visões apresentadas

Por ser um assunto relativamente novo, ainda existe muita confusão entre o que é visão e o que é missão. A visão pode ser definida como a forma que uma organização quer ser vista ou percebida pelo mercado. A frase deve ser curta e objetiva, como a do Grupo Gerdaui.

Com relação à visão da Renner, o verbo *encantar* tem mais aderência com a missão do que com a visão. *Encantar* é o que a empresa faz ou pretende fazer, e não como quer ser percebida pelo mercado. Por isso, o verbo mais adequado é *ser*: ser percebido, ser reconhecido, ser visto, ser referência etc. Deve-se acrescentar um valor e um prazo determinado.

Exemplos:

“Ser reconhecida como a melhor empresa do segmento X em experiência de compra até 2030” ou

“Ser a maior empresa do segmento de moda até 20....”.

Vendo na prática

Agora que você reviu o conceito de visão, construa a visão de sua empresa, caso ainda não tenha, ou elabore uma nova visão, caso já exista, dentro do novo conceito, usando os princípios apresentados.

Fique de olho

A visão de uma empresa não é o que ela faz ou pretende fazer, e sim como quer ser vista pelo mercado, caso cumpra fielmente a sua missão.

Componente de Visão	Descrição
Ação	
Valor	

Fonte: próprio autor

2.2.4 VALORES

Valores organizacionais são crenças e atitudes que dão personalidade à organização, definindo sua cultura e uma linha de atuação das pessoas e da organização como um todo. Consistem em um conjunto de comportamentos que determinam como ocorre a gestão

de uma empresa e dão suporte para a missão e a visão. São os pilares da organização, que deve estar alicerçada em valores como honestidade, responsabilidade social, integridade, inovação, sustentabilidade, transparência, respeito, empatia, ética, entre outros.

Valores significam comportamentos, crenças e atitudes que todos na empresa devem praticar, começando pela liderança. É muito importante que sejam transmitidos pelos líderes aos colaboradores, a fim de que todos possam alcançar padrões elevados de sucesso. A liderança deve dar o exemplo dos valores na prática diária.

Valores evidenciam o que é importante para a organização, ou seja, aquilo em que se acredita e que não pode ser flexibilizado. Valores são inegociáveis e devem ser considerados guias para o comportamento no dia a dia.

Fique de olho

O exemplo não é a melhor maneira de liderar – é a única.

Alguns exemplos de valores

Magazine Luiza

- Comunicação
- Meritocracia
- Autodesenvolvimento
- Política de portas abertas
- Pessoas em primeiro lugar
- Liberdade acompanhada
- Cultura empreendedora
- Celebração e agradecimento
- Gestão participativa

Renner

1. Respeito a clientes, colaboradores, fornecedores, patrimônio e princípios da empresa
2. Honestidade e verdade em todas as ações e atitudes
3. Humildade, estando sempre aberto a sugestões, novas ideias e conceitos
4. Austeridade no uso de recursos da empresa
5. Lealdade, serenidade e franqueza entre todos os colaboradores
6. Sigilo no tratamento das informações
7. Justiça nas decisões, baseando-se sempre nos princípios e valores da empresa
8. Igualdade no tratamento com as pessoas

Amoedo

- Oportunidade e respeito: participação dos colaboradores no sucesso do negócio
- Integridade: nossas relações são baseadas em honestidade e lealdade
- Empatia: a Amoedo está fundamentada no profissionalismo com que agimos nas nossas relações internas e externas
- Comprometimento: fazer do resultado um compromisso de todos da Amoedo em busca da geração de valores para todos
- Atitude: atuar de forma proativa, gerando soluções na busca pela superação dos resultados

Grupo Gerdau

- Ter a preferência do CLIENTE
- SEGURANÇA das pessoas acima de tudo
- PESSOAS respeitadas, comprometidas e realizadas
- EXCELÊNCIA com SIMPLICIDADE
- Foco em RESULTADOS
- INTEGRIDADE com todos os públicos
- SUSTENTABILIDADE econômica, social e ambiental

2.2.5 ANÁLISE SWOT

SWOT é uma sigla que vem do inglês e significa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças); em português, é conhecida como Análise ou Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

É uma ferramenta utilizada para analisar cenários ou ambientes e muito adotada na elaboração do Planejamento Estratégico das organizações. Como sua aplicação é bastante simples, pode ser utilizada em qualquer tipo de análise de empresa ou organização, de qualquer porte.

É um sistema simples para posicionar ou identificar a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua ou pretende atuar.

As forças e fraquezas, ou pontos fortes e pontos fracos, referem-se ao ambiente interno da empresa, para enfrentar ou realizar determinada ação estratégica – por exemplo, a abertura de novas lojas.

As oportunidades e ameaças são referentes à análise do ambiente externo, que podem ser relacionadas à concorrência, ao ambiente político ou ao ambiente econômico. Por exemplo, quanto à abertura de novas lojas, quais são as oportunidades e ameaças que o ambiente externo apresenta para essa ação?

Análise da Matriz Swot

Pontos	Ameaças		Oportunidades
Fortes	Com relação as ameaças estabelecer ações para monitorar.		As oportunidades e pontos fortes: estabelecer ações para capitalizar e aproveitar
Fracos	Estabelecer ações para eliminar o minimizar.		Definir ações para melhorar os pontos fracos

Fonte: Próprio autor.

Ameaças	Oportunidades
Monitorar	Capitalizar
Eliminar	Melhorar ou corrigir

Fonte: Próprio autor

Com base na Análise SWOT, devem ser adotadas as seguintes estratégias:

- Capitalizar as oportunidades descobertas onde há pontos fortes significativos;
- Melhorar ou corrigir possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais;
- Monitorar as áreas nas quais são identificados pontos fortes para não ser surpreendido por possíveis riscos latentes;
- Eliminar possíveis pontos fracos identificados em áreas nas quais a empresa enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis no ambiente, seja político ou econômico. Sempre que for identificada uma ameaça, é importante estabelecer ações para eliminá-la. Se isso não for possível, é imprescindível que haja monitoramento da ameaça.

Vendo na prática

Imagine que você tem uma rede de 40 lojas e pretende elaborar um Planejamento Estratégico para abrir mais 20 no próximo ano. Identifique até três elementos para cada dimensão SWOT.

SWOT	Descrição
Forças ou pontos fortes	• Conhecimento do mercado • Bons fornecedores • Espírito empreendedor dos sócios
Fraquezas	• Falta de pessoal qualificado para assumir gerências das lojas • Falta de capital próprio para fazer os investimentos necessários • Falta de mapeamento de processos
Oportunidades	• O mercado onde atua está em expansão • Preço baixo de aluguel na região • Fechamento de duas lojas dos principais concorrentes
Ameaças	• Aumento de impostos dos produtos da linha de comercialização da empresa • Notícias de abertura de shopping com possível loja concorrente • Possível aumento do dólar, sendo que a empresa trabalha com 80% dos produtos importados

Fonte: Elaboração própria.

2.2.6. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES E DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

A definição dos indicadores e das ações estratégicas segue o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC). Conforme mencionado, as quatro palavras muito conhecidas na gestão, mas que nem sempre são usadas no dia a dia dos gestores, são: **Objetivo, Indicador, Meta e Estratégias ou Iniciativas**. Para compreender melhor, veja o exemplo a seguir:

- **Objetivo:** comprar um carro novo (o que a ação propõe que seja realizado);
- **Indicador:** quanto é preciso economizar mensalmente para ter R\$ 100 mil em setembro (se não é possível economizar o valor determinado, há duas opções: mudar a estratégia ou mudar a meta);
- **Meta:** comprar à vista um carro novo no valor de R\$ 100 mil até o mês de setembro;
- **Estratégias ou iniciativas:** como conseguir o dinheiro para comprar o carro à vista até o mês de setembro.

Muitas vezes, o gestor tem bons objetivos, mas não estabelece uma meta. Ou desenvolve objetivos e metas, mas não tem estratégias. Ou possui objetivo, meta e estratégia, mas não tem indicador para medir se está na direção certa. Estas quatro ações são como os quatro pés de uma cadeira: se uma quebrar, nada funciona. Se deixar de fazer uma etapa, sua gestão falha.

Você coloca as quatro etapas em prática no seu dia a dia de trabalho? Se não, passe a colocar; você vai ver como melhora o seu processo de gestão.

Resumindo...

Ações estratégicas para melhorar o desempenho

Ação Estratégica	Objetivo	Indicador	Meta	Estratégias ou iniciativas
O que pretende fazer	Onde pretende chegar	Como saber se está no caminho certo	Objetivo quantificado	Caminhos para chegar as metas definidas

Fonte: Próprio autor

2.2.7 CONSOLIDAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Você já compreendeu como definir missão, visão e valores de uma empresa; como fazer uma análise *SWOT*, ou *FOFA*, identificando internamente os pontos fortes e os pontos fracos e, externamente, as oportunidades e as ameaças; como definir as Ações Estratégicas para eliminar os pontos fracos e as ameaças e aproveitar as oportunidades; como definir **Objetivo**, **Indicador**, **Meta** e **Estratégia** para cada ação estratégica. Ao seguir todos estes passos, o Planejamento Estratégico estará consolidado.

Detalhamento dos projetos

Depois de consolidar o Planejamento Estratégico, o passo seguinte é detalhar as ações estratégicas, transformando-as em projetos.

Gerenciamento dos projetos

Nesta etapa, as ações estratégicas já foram transformadas em projetos e já estão sendo colocadas em prática.

Esta é a aplicação do Planejamento Estratégico, espero que você possa colocar em prática na sua empresa.

3. GESTÃO POR INDICADORES

O processo de gestão deve ser checado constantemente para saber se o que foi planejado está sendo efetivamente alcançado.

A melhor maneira de conferir isso é por meio da aplicação de **indicadores de desempenho**. Mas o que significam os indicadores de desempenho?

São dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Podem ser obtidos durante ou no fim de um processo. É uma das principais ferramentas estratégicas de gestão.

Segundo Deming, considerado um dos maiores especialistas em gestão de processos do mundo,

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia” (1986, p. 38).

Ao longo de sua vida profissional, você deve ter ouvido falar no conceito de *PDCA*, adotado na qualidade total.

PDCA é a sigla para *Plan, Do, Check, Action*, um método muito utilizado para controle e melhoria contínua de processos e produtos. O método é apresentado em quatro fases: planejamento, execução, checagem e ação, de forma a corrigir possíveis distorções no processo. Estas etapas sempre se repetem, por isso o *PDCA* é conhecido como **Ciclo PDCA**.

Você está sempre medindo e corrigindo e, com isso, melhorando a qualidade dos processos.



Fonte: Próprio autor.

Na condição de gestor, estamos sempre procurando respostas para as perguntas a seguir. Para melhorar o desempenho da gestão, a adoção de **indicadores de desempenho** é fundamental para obter as respostas precisas:

1. Por que medir?
2. Você gostaria de melhorar o desempenho da sua área?
3. O que você deseja modificar?
4. Quanto você quer melhorar?
5. Aonde você quer chegar?
6. Qual a situação atual em relação à sua meta?
7. Está muito longe, falta muito ou pouco? Quanto?
8. Como você vai saber se melhorou ou não?

Os programas mais utilizados na melhoria do desempenho organizacional são:

- *Balanced Scorecard (BSC)*
- *Benchmarking*
- *ISO-9000*
- Planejamento Estratégico

Trabalhar com **indicadores de desempenho** é fundamental para:

- Comunicar aos colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização;
- Saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização;
- Identificar aspectos deficientes, gerando oportunidades de melhorias;
- Fornecer *feedback* aos colaboradores;
- Identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho;
- Tomar decisões baseadas em informações sólidas e transparentes, que possam ser justificadas.

Programas utilizados para melhoria do desempenho organizacional:

- a) ***Balanced Scorecard***: Indicadores Balanceados de Desempenho.
- b) ***Benchmarking***: Processo de busca das melhores práticas num determinado segmento de mercado, que leva a organização a conseguir desempenho superior. É o processo de comparação entre dois ou mais sistemas, através do qual se observa, aprende e melhora.
- c) ***ISO-9000***: A *International Organization for Standardization (ISO)* significa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu segmento ou tamanho. *ISO* é uma organização não governamental fundada em Genebra, em 1947, e hoje está presente em 189 países.
- d) ***Learning Organization (Organização em Aprendizagem)***: Um conceito criado por Chris Argyris, da Universidade de Harvard, para caracterizar as organizações

em constante aprendizagem ou aprendizagem contínua. Desenvolve-se à medida que seus colaboradores adquirem novos conhecimentos. É um programa focado no aumento de valor dos sistemas da organização, incluindo as pessoas.

- e) **Modelo de avaliação e melhoria de performance organizacional baseado em indicadores integrados de desempenho:** Tese de doutorado em Administração do Prof. Dr. Juedir Teixeira.

- f) **Planejamento Estratégico:** Conforme já mencionado anteriormente.

Segundo McNamara (1965, p. 52),

“O gerenciamento do desempenho serve para nos lembrar que ‘estar ocupado’ não é gerar resultado. O gerenciamento do desempenho tem como foco produzir resultados e dirigir os esforços da organização para a efetividade”.

Para trabalhar com **indicador de desempenho**, temos que definir qual será o nosso *benchmarking*, ou seja, a meta ou padrão que pretendemos alcançar num determinado espaço de tempo. O indicador deve sempre ser comparado com uma meta ou padrão. Existem dois tipos de indicadores:

- **Quanto maior, melhor:** por exemplo, venda por empregado, percentual de lucro líquido sobre as vendas, margem de contribuição, número de produtos por venda ou *peça por atendimento (PA)*, *tiquete médio*, número de clientes, *liquidez corrente*, *liquidez seca*, entre outros.

Fórmula de Cálculo: $\frac{\text{Resultado obtido}}{\text{Indicador padrão}}$
--

Imagine que a sua empresa tem como meta a venda de R\$ 2.500 por empregado por mês e, no fim do mês, conseguiu alcançar a venda de R\$2.600 por empregado. Logo: indicador padrão = R\$2.500 e resultado obtido = R\$2.600, $2.600/2.500 = 1,04$ ou 104%, o que significa que a empresa conseguiu superar a sua meta em 4%.

- **Quanto menor, melhor:** por exemplo, rotatividade de pessoal, custo das mercadorias vendidas (CMV), percentual de perda sobre as vendas, valor por toneladas entregues, entre outros.

Fórmula de Cálculo: $\frac{\text{Resultado obtido}}{\text{Indicador padrão obtido}}$

Imagine que a sua empresa tem como meta o custo por tonelada de produto entregue de R\$ 260 e, no fim do mês, o valor apurado foi de R\$ 280/ton. Para calcular, basta dividir o indicador padrão pelo indicador obtido, ao contrário do “quanto maior, melhor”, quando dividimos o indicador obtido pelo padrão. Assim: $260/280 = 0,93$ ou 93%, o que significa que a empresa **não conseguiu bater sua meta**, que seria de 100%, ou seja, chegou a 93% da meta. Faltaram 7% para atingir a meta.

No exercício anterior, vimos que o gestor conseguiu superar a meta de venda por empregado em 4% e ficou 7% abaixo da meta de custo por tonelada entregue. **Como foi a performance do referido gestor?**

Para que não exista dúvida de interpretação, criamos um sistema inédito e inovador de **desempenho organizacional**, por meio da definição de **peso para cada um dos indicadores** da empresa como um todo ou de cada departamento separadamente. **Os pesos dos indicadores devem somar 100%.**

No exemplo anterior, vamos atribuir o **peso** – definido em função da importância do indicador para o resultado da empresa, que pode variar por tipo de negócio – para os dois indicadores. Para a empresa em questão, o valor por tonelada entregue é um pouco mais importante do que a venda por empregado. Então vamos atribuir **peso 0,6 ou 60% para custo por tonelada entregue e 0,4 ou 40% para venda por empregado.**

Fórmula de Cálculo: $\frac{\text{Indicador padrão}}{\text{Indicador obtido}} \times \text{Peso} + \frac{\text{Indicador obtido}}{\text{Indicador padrão}} \times \text{Peso}$

Calculando: $(2.600/2.500) \times 0,4 + (280/260) \times 0,6 = 1,04 \times 0,4 + 0,93 \times 0,6 = 0,42 + 0,56 = 0,97$ ou $0,98 = 98\%$.

Analisando os cálculos: podemos concluir que a gestão não conseguiu bater a sua meta geral, conseguiu alcançar 98% da meta, faltando, portanto, 2% para atingir a meta geral. Ele ganhou 2 pontos na Venda por Empregado e perdeu 4 pontos no indicador valor por tonelada entregue. Agora podemos responder a pergunta formulada no início:

O gestor não atingiu a meta da empresa.

3.1 INDICADORES POR ÁREAS

Agora que você entendeu e compreendeu o que é indicador de desempenho, sua importância e os critérios para definição, os tipos de indicadores, como calcular e como atribuir peso a cada um deles, vamos identificar alguns dos principais indicadores de desempenho que podem ser adotados, por exemplo, numa empresa varejista, por área, conforme demonstramos a seguir:

- Indicadores de Desempenho Logísticos = IDL
- Indicadores de Desempenho de Produtos e Estoque = IDP
- Indicadores de Desempenho Financeiros = IDF
- Indicadores de Desempenho de Gestão de Loja = IDLJ
- Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos = IDRH
- Indicador de Desempenho Geral = IDG

Indicadores de Desempenho Logísticos (IDL): têm como objetivo medir o desempenho das operações logísticas da empresa. Existem diversos indicadores que podem ser

usados na logística, porém vamos ver os mais comuns. O objetivo aqui não é esgotar o assunto, e sim demonstrar como identificar e medir. Você deve escolher quais os indicadores mais adequados para a sua empresa e para o seu tipo de negócio, que tenham condições de medir os resultados mais importantes para o seu tipo de operação.

Indicadores de Desempenho são também conhecidos como KPIs – Key Performance Indicators, ou indicadores-chave de desempenho, métricas de desempenho, medidas de performance etc.

Na área de logística, os profissionais costumam classificar os indicadores em:

- Indicadores de custos: custo com transporte, movimentação e armazenagem de materiais, estoques, logística reversa, obsolescência de estoques de insumos e produtos acabados etc.
- Indicadores de processos: nível de acerto na conferência de materiais recebidos, produtividade na carga e descarga, cumprimento de prazos de entrega e utilização da capacidade de um caminhão ou otimização da frota.
- Indicadores de serviços: refletem a performance do processo e permitem acompanhar o seu resultado. Exemplos: acuracidade do inventário, percentual de pedidos entregues completos etc.

Como existem muitos indicadores, vamos trabalhar com os mais representativos, que são usados pela maioria das empresas:

1) Indicador de Atendimento de Pedido (IAP)

Pedido perfeito. Mede o percentual de pedidos entregues no prazo negociado com o cliente. Os pedidos devem estar completos, sem avarias e sem problemas na documentação fiscal.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{IAP} = \frac{\text{Número de pedidos perfeitos}}{\text{Número total de pedidos expedidos}} \times 100$$

Exemplo:

Sua empresa entregou no mês passado 10 mil pedidos. Destes, 8.200 foram entregues completos e no prazo acordado com o cliente (*pedido perfeito*). Portanto:

$$8.200 / 10.000 \times 100 = 82\%.$$

Isso significa que 82% dos pedidos foram entregues perfeitos e que, em 18% dos pedidos, não foi cumprido o acordado com o cliente. Achou bom ou ruim? O resultado depende da meta que você estabeleceu.

A periodicidade ou frequência de medição pode ser diária, semanal, quinzenal ou mensal. Quanto menor o período de medição, melhor para adotar medidas corretivas.

2) Indicador de Entregas (ou Coletas) Realizadas no Prazo (IEP)

Mede o percentual de entregas (ou coletas) realizadas dentro do prazo combinado com o cliente.

Fórmula de Cálculo:

$$IEP = \frac{\text{Número de entregas realizadas no prazo}}{\text{Número total de entregas realizadas}} \times 100$$

Exemplo:

Sua empresa realizou 2.600 entregas no período. Destas, 2.350 foram entregues no prazo. Portanto, $\frac{2.350}{2.600} \times 100 = 90\%$, ou seja, 90% das entregas foram feitas dentro do prazo acordado com o cliente.

Prática de mercado: Este percentual varia de 85% a 95%, dependendo do tipo de mercado e da distância de entrega.

3) Indicador do Custo de Transporte sobre as Vendas (ICTSV)

Indica a participação dos custos totais de transportes sobre a receita de vendas da empresa (brutas ou líquidas).

Fórmula de Cálculo:

$$ICTSV = \frac{\text{Custo total do transporte}}{\text{Total das vendas do período}} \times 100$$

Exemplo:

Sua empresa vendeu R\$ 520 mil no período. O custo total do transporte foi de R\$ 48 mil. Portanto, $\frac{48.000}{520.000} \times 100 = 9,23\%$, ou seja, o custo do frete representou 9,23% das vendas.

Frequência de medição: Mensal.

Prática de mercado: Este percentual varia de 0,5% a 15%, dependendo do tipo de negócio. Na maioria dos segmentos de mercado varia entre 3% e 5%.

4) Índice de Custo de Não Conformidades em Transportes (ICNCT)

Mede a participação de custos decorrentes de não conformidades no processo de transporte, tais como: devoluções, reentregas, sobre-estadias, multas por atraso em entregas, indenizações de avarias, carga expressa, gastos com frete aéreo não estimado, tudo que for decorrente de erro de processo na gestão do transporte.

Fórmula de Cálculo:

$$ICNCT = \frac{\text{Custo adicional de transporte com não conformidades}}{\text{Custo total de frete}} \times 100$$

Exemplo: Os custos de não conformidade no período foram de R\$ 10 mil. O custo total de frete foi de R\$ 130 mil, portanto $\frac{10.000}{130.000} \times 100 = 7,69\%$.

Frequência de medição: Mensal.

Prática de mercado: O ideal seria menor do que 5%, mas nem sempre isso ocorre.

5) Indicador de Avarias no Transporte (IAT)

Mede as avarias ocorridas durante a operação de transporte.

Fórmula de Cálculo:

$$IAT = \frac{\text{Custo de avarias no transporte}}{\text{Valor total dos produtos transportados}} \times 100$$

Exemplo: O custo de avarias no transporte em determinado período foi de R\$ 5.000. O valor total dos produtos transportados era de R\$160.000. Portanto, $\frac{5.000}{160.000} \times 100 = 3,13\%$.

Frequência de medição: Mensal.

Práticas de mercado: Depende do equipamento utilizado, da distância percorrida, do tipo de produto, do tipo de frota, entre outros fatores.

6) Indicador de Otimização da Capacidade de Carga da Frota (IOCF)

Mede o aproveitamento da capacidade de carga útil dos caminhões ou outros equipamentos de transporte utilizados.

Fórmula de Cálculo:

$$IOCF = \frac{\text{Carga total transportada (ton ou m}^3\text{)}}{\text{Capacidade total da frota (ton ou m}^3\text{)}} \times 100$$

Exemplo: A capacidade da frota é de 10 caminhões de 15 toneladas cada (150.000) e a carga total transportada pela mesma frota no período é de 135.000. Portanto, $\frac{135.000}{150.000} \times 100 = 90\%$, ou seja, no período foi aproveitada 90% da capacidade da frota e 10% do espaço saiu vazio.

Frequência de medição: Mensal, mas deve ser medido a cada viagem e consolidado no final do mês.

Prática de mercado: Atingir 100% de otimização é praticamente impossível. No mercado, varia de 60% a 90%, dependendo do tipo de produto a ser transportado.

Existem outros indicadores logísticos, mas até aqui vimos os seis mais importantes e mais adotados pela maioria das empresas. Dependendo de qual seja o seu negócio, você poderá identificar outros até mais importantes.

Para haver um padrão de comparação, é necessário definir metas para cada indicador.

Assim, vamos escolher aleatoriamente quatro dos seis indicadores mencionados, estabelecer uma meta para cada um, bem como o peso de importância que cada um tem na empresa.

- Indicador de Atendimento de Pedido (pedido perfeito) – Peso = 0,30 – Meta = 95% - Quanto maior, melhor.

$$IAP = \frac{Obtido}{Meta} \times 0,30 = \frac{0,90}{0,95} \times 0,30 = 0,26$$

- Indicador do Custo de Transporte sobre as Vendas – Peso = 0,25 – Meta = 4% - Quanto menor, melhor.

$$ICTSV = \frac{Meta}{Obtido} \times 0,25 = \frac{0,04}{0,03} \times 0,25 = 0,33$$

- Indicador de Otimização da Capacidade de Carga da Frota – Peso = 0,25 – Meta = 90% - Quanto maior, melhor.

$$IOCF = \frac{Obtido}{Meta} \times 0,25 = \frac{0,92}{0,90} \times 0,25 = 0,26$$

- Indicador de Avarias no Transporte – Peso = 0,20 – Meta = 2% - Quanto menor, melhor.

$$IAT = \frac{Meta}{Obtido} \times 0,20 = \frac{2}{1} \times 0,20 = 0,40$$

Agora vamos somar os pontos de cada indicador = 0,26 + 0,33 + 0,26 + 0,40 = 1,25%

Conclusão: o gestor de logística atingiu 125% da sua meta, ou seja, superou em 25% a meta estabelecida pela empresa.

Indicadores de Desempenho de Produto e Estoque:

Existem diversos indicadores de gestão de produtos e estoque, cujo objetivo é acompanhar o desempenho da gestão de produtos e estoque, avaliado dentro do mesmo processo de gestão, conforme será visto mais adiante. Entre os muitos indicadores, três são

fundamentais e medem o desempenho do gestor de produtos de forma simples e completa. Porém, você pode escolher outros indicadores de acordo com o seu tipo de negócio, seguindo sempre o mesmo critério aqui mencionado.

Como toda empresa varejista tem como objetivo a venda de produtos ou serviços, o primeiro indicador da gestão de produtos é a venda. Portanto, deve existir uma meta de venda, e esta meta tem que ser alcançada. O segundo indicador mais importante é a margem. Não adianta atingir a meta de venda através da concessão de desconto excessivo. O terceiro é o giro do estoque, tendo em vista que no varejo se ganha dinheiro com giro ou com margem; não adianta bater a meta de venda, com boa margem e com estoque elevado, se a rentabilidade do negócio estiver prejudicada.

Assim, os três indicadores visam garantir a rentabilidade do negócio, cercado pelos três lados: bater a meta de venda, de margem e de giro. Para tal, vamos estabelecer um peso para cada um dos indicadores. Como toda empresa varejista vive de venda, vamos atribuir o maior peso para venda, 0,4 ou 40%, para margem, 0,3 ou 30%, e para giro, 0,3 ou 30% também, totalizando, portanto, 100%.

Nos três indicadores, *quanto maior, melhor*. Conforme vimos anteriormente, existem dois grupos de indicadores: *quanto maior, melhor* e *quanto menor, melhor*.

Os indicadores mais conhecidos aplicados na gestão de produtos são:

- **Indicador de Desempenho de Venda (IDV)**
- **Indicador de Desempenho de Margem (IDM)**
- **Indicador de Desempenho de Giro (IDG)**

Para cada indicador, a empresa precisa definir qual é a meta que precisa ser alcançada e, periodicamente, medem-se os resultados objetivos, comparando-os com a meta estabelecida.

• **Indicador de Desempenho de Venda (IDV)**

Como a primeira meta de qualquer empresa deve ser a meta de venda ou receita que consta no *Planejamento de Venda* ou *orçamento anual*, este deve ser um indicador de desempenho pelo qual a gestão de produto e estoque deve ser avaliada.

Para ter bom resultado financeiro (*lucro*), é importante que a empresa trabalhe com margem e giro altos. Uma combinação dos três indicadores acima mede, com precisão, os resultados obtidos pela gestão de produtos e estoque, margem e giro.

É relevante ter um único número de avaliação do gestor de produto, combinando os três indicadores. Para isso, é importante definir um peso para cada um:

1. IDV: 40% ou 0,4;
2. IDM: 30% ou 0,3;
3. IDG: 30% ou 0,3.

Fórmula de Cálculo:

$$IDV = \frac{\text{Venda do período}}{\text{Meta de venda estabelecida}} \times \text{Peso}$$

Exemplo: A meta de venda de loja para o mês: R\$250.000. A loja vendeu R\$280.000, então temos: $\frac{280.000}{250.000} = 1,12$ ou 112%, o que significa que a loja superou a meta de venda em 12%.

$$IDV = \frac{280.000}{250.000} \times 0,4 = 1,12 \times 0,4 = 0,448$$

- Indicador de Desempenho de Margem (IDM)**

No mesmo período, a meta de *markup* (margem bruta) era de 2,0 e a loja conseguiu um *markup* final de 1,90. Como o *markup* é “quanto maior, melhor”, então temos:

Fórmula de Cálculo:

$$IDM = \frac{\text{Markup do período}}{\text{Meta de markup}} \times \text{Peso}$$

Portanto, $\frac{1,90}{2,00} = 0,95$ ou 95%, ou seja, a loja atingiu 95% da meta e ficaram faltando 5% para bater a meta.

$$IDM = \frac{1,90}{2,00} \times 0,3 = 0,285$$

- Indicador de Desempenho de Giro (IDG)**

Analisando o mesmo período, a meta de giro era de 0,5, o que significa que a empresa planejou trabalhar com estoque para 60 dias e, no fim do período, o giro apurado foi de 0,6. Ou seja, a empresa conseguiu trabalhar com o estoque para 50 dias, aumentando o giro do estoque. Como o giro é “quanto mais, melhor”, então:

Fórmula de Cálculo:

$$IDG = \frac{\text{Giro obtido}}{\text{Meta estabelecida}} \times \text{Peso}$$

Portanto, $\frac{0,6}{0,5} = 1,20$, o que indica que a loja superou a sua meta de giro em 20%.

$$IDG = \frac{0,6}{0,5} \times 0,3 = 0,360$$

Somando os três indicadores $0,448 + 0,285 + 0,360 = 1,093$ ou 109%, podemos concluir que o gestor de produtos e estoque superou sua meta em 9%.

Indicadores de Desempenho Financeiro

Os indicadores de desempenho financeiro têm como objetivo medir a performance financeira da empresa num determinado período, que pode ser mensal, semestral ou anual ou ficar a critério da empresa.

Existem diversos indicadores de desempenho financeiro, e a escolha por um deles depende do tipo de análise que se pretende fazer.

Assim, vamos escolher cinco indicadores, estabelecer meta para cada um, bem como o peso de importância que cada um em sua empresa.

1) Indicador de Margem de Contribuição (IMC)

É o percentual que sobra das vendas após o pagamento dos fornecedores para fazer frente a todas as despesas operacionais e ainda sobrar um percentual de lucro para os acionistas. A periodicidade pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual.

Fórmula de Cálculo:

$$IMC = \frac{Venda - Custos das Mercadorias Vendidas (CMV)}{Vendas}$$

Exemplo:

Venda mensal: 250.000

CMV: 115.000

Peso: 0,25

Meta: 55%

Portanto, $\frac{250.000 - 115.000}{250.000} = \frac{135.000}{250.000} = 0,54$ ou 54%, ou seja, a margem de contribuição no período foi de 54%. A empresa pagou seus fornecedores e sobraram 54% para pagar as demais despesas ou ainda tirar o lucro.

Como é um indicador “quanto maior, melhor”, o resultado do IMC é:

$$IMC = \frac{Obtido}{Meta} \times Peso = \frac{0,54}{0,55} \times 0,25 = 0,245$$

2) Indicador de Lucro Operacional Líquido (ILOL)

É o percentual das vendas que sobra para os acionistas. É calculado deduzindo-se das vendas o CVM, os custos fixos e os custos variáveis. A periodicidade pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual, ou de acordo com a preferência da empresa.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Lucro operacional} = \text{Vendas} - \text{CVM} - \text{Custos fixos} - \text{Custos variáveis}$$

$$I\text{LOL} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Vendas}}$$

Exemplo:

Venda: R\$ 250.000

CVM: R\$ 115.000

Custos fixos: R\$ 40.000

Custos variáveis: R\$ 60.000

Peso: 0,25

Meta: 10%

Portanto, $250.000 - 115.000 - 60.000 - 50.000 = 35.000$.

O lucro operacional líquido é obtido, então: $\frac{35.000}{250.000} = 0,14$ ou 14%. Isso significa que, da venda de R\$ 250.000, sobraram 14% para os acionistas, antes dos impostos, na forma de lucro.

Como é um indicador “quanto maior, melhor”, o resultado do ILOL é:

$$I\text{LOL} = \frac{\text{Obtido}}{\text{Meta}} \times \text{Peso} = \frac{0,14}{0,10} \times 0,25 = 1,40 \times 0,25 = 0,350$$

Pode-se concluir que a meta de lucro líquido foi de 140% (1,40), ou seja, foi superada em 40%.

3) Indicador de Prazo Médio de Pagamento (IPMP)

Este indicador mostra o número de dias, em média, que a empresa demora para pagar seus fornecedores. A periodicidade pode ser mensal ou anual.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{IPMP} = \frac{\text{Total de contas a pagar a fornecedores}}{\text{Estoque inicial} + \text{Compras do período} - \text{Estoque final}} \times 360$$

Exemplo:

Saldo de contas a pagar: 100.000

Estoque inicial: 70.000

Estoque final: 90.000

Compras no período: 300.000

Peso: 0,20

Meta: 90

Portanto,

$$\frac{100.000}{70.000+300.000-90.000} \times 360 = \frac{100.000}{280.000} \times 360 = \frac{3.600}{28} = 128,57 \text{ ou } \cong 129 \text{ dias}$$

O prazo médio em que a empresa paga a seus fornecedores é de 129 dias.

Como é um indicador “quanto maior, melhor”, o resultado do IPMP é:

$$\text{IPMP} = \frac{\text{Obtido}}{\text{Meta}} \times \text{Peso} = \frac{129}{90} \times 0,20 = 1,43 \times 0,20 = 0,286$$

Pode-se concluir que a meta do prazo de pagamento foi de 143% (1,43), ou seja, foi superada em 43%.

4) Indicador de Prazo Médio de Recebimento (IPMR)

Este indicador mostra em quantos dias, em média, a empresa recebe as suas vendas. É o prazo médio concedido aos seus clientes. A periodicidade é anual.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{PMR} = \frac{\text{Saldo de contas a receber no fim do período}}{\text{Venda total do período}} \times 360$$

Exemplo:

Saldo de contas a receber: 500.000

Vendas no período: 30.000.000

Peso: 0,15

Meta: 90

$$\text{Portanto, PMR} = \frac{500.000}{30.000.000} \times 360 = \frac{180.000}{30.000} = 60 \text{ dias}$$

A empresa recebe suas vendas em 60 dias, em média.

Como é um indicador “quanto menor, melhor”, o resultado do IPMR é:

$$\text{IPMR} = \frac{\text{Meta}}{\text{Obtido}} \times \text{Peso} = \frac{90}{60} \times 0,15 = 1,50 \times 0,15 = 0,225$$

Pode-se concluir que a meta de prazo de recebimento foi de 150% (1,50), ou seja, superada em 50%.

5) Indicador de Liquidez Corrente (ILC)

Este índice é o melhor indicador de *solvency* de curto prazo. Revela a proteção dos credores em curto prazo por ativos de mais fácil conversão em dinheiro. A periodicidade pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual, de acordo com os critérios da empresa.

Fórmula de Cálculo:

$$ILC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Exemplo:

Ativo circulante: 640.000

Passivo circulante: 500.000

Peso: 0,15

Meta: 1,20

$$\text{Portanto, ILC} = \frac{640.000}{500.000} = 1,28$$

Como é um indicador “quanto maior, melhor”, o resultado do ILC é:

$$ILC = \frac{\text{Obtido}}{\text{Meta}} \times \text{Peso} = \frac{1,28}{1,20} \times 0,15 = 1,067 \times 0,15 = 0,125$$

→ Conclusão

Somando os valores obtidos em cada indicador, temos a meta geral:

$$\text{IMC} = 0,245$$

$$\text{ILL} = 0,350$$

$$\text{IPMP} = 0,285$$

$$\text{IPMR} = 0,225$$

$$\text{ILC} = 0,125$$

Meta geral = $0,245 + 0,350 + 0,285 + 0,225 + 0,125 = 1,23$ ou 123%, o que significa que o gestor superou em 23% a sua meta geral.

A gestão por indicadores ou métricas de avaliação de desempenho empresarial é, sem dúvida, uma importante ferramenta estratégica e deve ser adotada para medir todas as ações estratégicas da empresa. O tema tornou-se tão importante que as grandes organizações criaram o cargo de *Chief Data Officer* apenas para cuidar da parte de gestão por indicadores.

Aqui mencionamos apenas alguns exemplos de indicadores para algumas áreas da gestão de negócios, porém é importante que a gestão estabeleça uma estratégia de trabalhar com indicadores, a fim de medir o desempenho de cada área ou departamento, sempre com a preocupação de ter a visão sistêmica do negócio, ou seja, olhar a empresa como um todo. Muitas vezes, certos departamentos ou áreas, na ânsia de melhorar seus indicadores, podem acabar piorando o resultado geral. A área de logística, por exemplo, pode provocar a ruptura do estoque ou a redução do giro do estoque, tendo como consequência a piora dos resultados gerais da empresa.

Omnichannel e Integração de Canais de Venda: Impacto das Gerações e das Novas Tecnologias

Por Juedir Teixeira – PhD.

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário de mercado, marcado pela rápida evolução tecnológica e mudança constante no comportamento do consumidor, as empresas varejistas enfrentam o desafio de oferecer uma experiência de compra integrada e centrada no cliente, por meio de múltiplos pontos de contato. Esse paradigma é conhecido como estratégia *omnichannel*. A implementação eficaz dessa abordagem exige um entendimento profundo da integração dos canais de venda, bem como das preferências e comportamentos de diferentes gerações de consumidores. Este artigo explora os conceitos de *omnichannel* e integração de canais de venda, analisa o impacto das diversas gerações e das novas tecnologias nesse contexto, e sugere dez ações práticas que uma empresa varejista pode adotar para melhorar sua operação *omnichannel*.

2. O CONCEITO DE OMNICHANNEL

Omnichannel refere-se à integração e coordenação de todos os canais que uma empresa utiliza para se comunicar e interagir com seus clientes. Isso inclui lojas físicas, *e-commerce*, aplicativos móveis, redes sociais, atendimento ao cliente e outras plataformas digitais. O objetivo é proporcionar uma experiência de compra fluida e uniforme, independentemente do canal escolhido pelo consumidor.

A principal diferença entre o *omnichannel* e o *multicanal* está na integração dos canais. Embora o *multicanal* envolva a presença em várias plataformas, não necessariamente há uma coordenação entre elas. No *omnichannel*, todos os canais são conectados de forma a compartilhar dados e informações, permitindo uma visão 360 graus do cliente e um atendimento mais personalizado.

3. A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO DE CANAIS DE VENDA

A integração de canais de venda é crucial para uma estratégia *omnichannel* bem-sucedida, pois facilita o fluxo de informações entre diferentes pontos de contato e contribui

para uma experiência de compra mais harmoniosa e satisfatória. Um sistema de integração bem estruturado permite que os consumidores verifiquem a disponibilidade de produtos on-line e escolham opções de entrega ou retirada na loja, consultem preços e ofertas em diferentes plataformas e mantenham seu histórico de compras sincronizado.

4. BENEFÍCIOS DA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL

4.1. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE MELHORADA

Uma experiência de cliente unificada elimina barreiras entre diferentes canais, proporcionando conveniência e continuidade. Por exemplo, clientes podem começar uma compra em um dispositivo móvel e concluí-la em uma loja física, sem perder informações ou passos no processo.

4.2. AUMENTO DA LEALDADE DO CLIENTE

A consistência no atendimento e na experiência de compra cria confiança e lealdade à marca. Quando os clientes sabem que podem esperar o mesmo nível de serviço e disponibilidade de produtos independentemente do canal, são mais propensos a retornar e fazer compras recorrentes.

4.3. MELHOR UTILIZAÇÃO DOS DADOS

Com dados centralizados e integrados, as empresas podem realizar análises detalhadas do comportamento do consumidor. Isso permite personalização nas ofertas e campanhas de marketing, além de melhorar o gerenciamento de estoque e logística.

5. DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICHANNEL

5.1. CUSTOS E COMPLEXIDADE TECNOLÓGICA

Implementar uma estratégia *omnichannel* pode ser caro e complexo. Requer investimentos significativos em tecnologia para integrar e gerenciar diferentes sistemas, alinhamentos estratégicos e treinamento da equipe para garantir atendimento de qualidade em todos os canais.

5.2. GESTÃO DE INVENTÁRIO

Manter um inventário de estoque preciso e atualizado entre todos os canais é um grande desafio. A falta de sincronização pode levar a rupturas de estoque ou excesso de inventário, ambos prejudiciais ao negócio.

5.3. CONSISTÊNCIA NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Manter a experiência do cliente consistente em todos os canais pode ser difícil, especialmente em empresas de grande porte com múltiplas lojas físicas e plataformas *online*.

6. FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS PARA OMNICHANNEL

6.1. SISTEMAS DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

Os sistemas *CRM* permitem a centralização e integração das interações com o cliente de todos os canais, facilitando a personalização do atendimento e campanhas de marketing direcionadas.

6.2. PLATAFORMAS DE COMÉRCIO UNIFICADO

Estas plataformas integram pontos de venda (*POS*), *e-commerce*, estoque e logística, permitindo uma visão centralizada das operações e um gerenciamento mais eficiente.

6.3. APLICATIVOS MÓVEIS E CHATBOTS

Aplicativos móveis facilitam a compra e a interação com a marca, enquanto *chatbots* oferecem atendimento ao cliente 24/7 e interações personalizadas.

7. IMPACTO DAS DIVERSAS GERAÇÕES NA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL

Cada geração possui comportamentos e expectativas distintas em relação ao consumo, impactando diretamente a implementação de uma estratégia *omnichannel*.

7.1. BABY BOOMERS (1946-1964)

Embora não tenham crescido com a tecnologia digital, os *Baby Boomers* estão cada vez mais adotando o *e-commerce*. Preferem o atendimento pessoal e valorizam a confiabilidade e a clareza das informações. A integração entre canais *on-line* e *off-line*, como a opção de “compre *online* e retire na loja”, pode ser particularmente atraente para este grupo.

7.2. GERAÇÃO X (1965–1980)

Transitaram do analógico para o digital e são adeptos tanto das compras *online* quanto físicas. Valorizam a conveniência e a eficiência. Um serviço *omnichannel* eficaz, que oferece múltiplas opções de compra e atendimento ágil, pode atender bem às suas expectativas.

7.3. MILLENNIALS (1981–1996)

Nativos digitais, preferem compras por meio de dispositivos móveis e redes sociais. Esperam uma experiência de compra rápida, personalizada e sem fricções. Empresas devem investir em tecnologia móvel, *social commerce* e personalização para capturar este público.

7.4. GERAÇÃO Z (1997–2012)

Totalmente imersos no mundo digital, a *Geração Z* espera conveniência e imediatismo. São influenciados por influenciadores e pelas redes sociais. Integrar plataformas sociais com *e-commerce* e investir em tecnologias emergentes, como realidade aumentada (AR), pode atrair este novo grupo de consumidores.

8. NOVAS TECNOLOGIAS E SEUS IMPACTOS NO OMNICHANNEL

8.1. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) E *MACHINE LEARNING*

Essas tecnologias permitem a personalização em escala, análise preditiva de comportamento do cliente, melhoria do atendimento por meio de *chatbots* e assistentes virtuais, além da otimização do gerenciamento de estoques e logística.

8.2. *BIG DATA* E ANÁLISE DE DADOS

A análise de grandes volumes de dados permite uma compreensão mais profunda dos consumidores e melhores decisões de negócios. Os *insights* derivados do *big data* ajudam na segmentação de clientes, criação de ofertas personalizadas e melhoria contínua das operações.

8.3. *INTERNET OF THINGS* (IoT)

A *IoT* conecta dispositivos físicos à internet, possibilitando inovação em gerenciamento de inventário, rastreamento de produtos, manutenção preditiva de equipamentos e até mesmo experiências de compra imersivas por meio de dispositivos inteligentes.

8.4. REALIDADE AUMENTADA (AR) E REALIDADE VIRTUAL (VR)

As tecnologias de *AR* e *VR* proporcionam novas formas de interação com produtos e marcas, permitindo aos clientes visualizar produtos em seu ambiente real ou experimentar itens virtualmente, melhorando significativamente a experiência de compra.

8.5. BLOCKCHAIN

A tecnologia *blockchain* oferece segurança e transparência adicionais às transações, rastreamento de produtos e gerenciamento de autenticidade, além de melhorar a confiança entre consumidores e empresas.

9. CASOS DE SUCESSO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

9.1. MAGAZINE LUIZA

A Magazine Luiza é um exemplo notável de sucesso *omnichannel* no Brasil. Com a integração de suas operações *online* e *offline* por meio do aplicativo “Luiza Labs”, a empresa permite que clientes comprem *online* e retirem na loja ou utilizem quiosques nas lojas para realizar compras *online* quando os produtos não estão disponíveis no estoque local. A empresa investiu significativamente em sua plataforma digital para melhorar a experiência do cliente, com atendimento personalizado e um sistema eficiente de logística e entrega.

9.2. NATURA

A Natura integrou suas vendas diretas, lojas físicas e *e-commerce* de forma exemplar. Consultores da Natura utilizam aplicativos móveis para fazer pedidos, acompanhar estoques e até realizar vendas *online*, conectando o mundo físico e digital. As lojas físicas são usadas como pontos de experiência de marca e educação, onde os clientes podem experimentar produtos antes de comprá-los *online* ou com seus consultores.

9.3. LOJAS RENNER

Lojas Renner é um exemplo de sucesso na implementação de uma estratégia *omnichannel*. A empresa integra completamente suas lojas físicas e *online*, permitindo que os clientes verifiquem disponibilidade de produtos no site ou aplicativo, façam compras *online* e optem por retirar na loja de preferência. A empresa investiu em tecnologias como *RFID* para garantir um controle de estoque preciso, facilitando a gestão integrada entre os canais.

9.4. O Boticário

O Boticário utiliza *big data* e inteligência artificial para desenvolver campanhas personalizadas de marketing. A empresa implementou ferramentas de *AR* em seu aplicativo, permitindo que clientes visualizem como diferentes produtos se ajustam às suas preferências. O “Clique e Retire” é outro destaque, em que clientes podem comprar *online* e retirar produtos em quiosques específicos nas lojas físicas.

10. A CAMINHO DO FUTURO: O PRÓXIMO PASSO DO OMNICHANNEL

Com a rápida evolução das tecnologias como inteligência artificial e *machine learning*, as estratégias *omnichannel* estão se tornando cada vez mais sofisticadas, oferecendo níveis inéditos de personalização e eficiência. A inteligência artificial pode prever comportamento de compras e adaptar a experiência de compra de acordo com as preferências e histórico dos clientes.

11. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Implementar uma estratégia *omnichannel* eficaz é essencial para as empresas varejistas no mercado moderno. Com a integração de canais de venda, melhoria da experiência do cliente e uso de novas tecnologias, as empresas podem obter vantagens competitivas significativas. No entanto, a implementação pode ser desafiadora e requer um planejamento cuidadoso, investimentos em tecnologia e treinamento contínuo da equipe.

12. AÇÕES BÁSICAS E PRÁTICAS PARA MELHORAR A OPERAÇÃO OMNICHANNEL

1. **Implementar uma Plataforma de CRM Omnichannel:** Adotar um sistema de *CRM* que integre todos os pontos de contato com o cliente, centralizando informações e facilitando a personalização do atendimento.
2. **Treinamento Multicanal para a Equipe:** Garantir que os funcionários compreendam a importância do *omnichannel* e estejam preparados para oferecer uma experiência coesa em todos os canais de vendas.
3. **Tecnologia de Inventário Unificado:** Utilizar sistemas avançados de gerenciamento de inventário que permitam atualizações em tempo real e acesso compartilhado entre diferentes canais.
4. **Desenvolver Aplicativos Móveis e PWAs (*Progressive Web Apps*):** Criar ou otimizar aplicativos móveis para facilitar a experiência de compra e fidelizar os clientes.

5. **Implementar Chatbots e Assistentes Virtuais:** Utilizar *chatbots* para oferecer atendimento ao cliente 24/7 com interações rápidas e personalizadas.
6. **Integração de Pagamentos:** Suportar uma variedade de métodos de pagamento e permitir a sincronização dos dados de transações entre os canais.
7. **Programas de Fidelidade Integrados:** Desenvolver ou aprimorar programas de fidelidade que estejam acessíveis e sincronizados em todas as plataformas, incentivando compras recorrentes.
8. **Análise de Dados e Personalização:** Investir em ferramentas de análise de dados para personalizar ofertas e comunicações com base nos comportamentos dos consumidores.
9. **Promoções e Campanhas Omnichannel:** Criar campanhas que envolvam múltiplos canais de contato, integrando publicidade *online* e *offline* para maximizar alcance e impacto.
10. **Feedback e Melhoria Contínua:** Estabelecer processos contínuos de coleta de *feedback* dos clientes e analisar os pontos de contato em todos os canais, visando identificar áreas de melhoria.

Adotar uma estratégia *omnichannel* eficaz requer compromisso e adaptação às novas tecnologias e práticas de mercado. No entanto, os retornos em termos de fidelidade do cliente, aumento nas vendas e diferenciação competitiva fazem do *omnichannel* um investimento que vale a pena para qualquer empresa varejista que deseja se destacar na era digital.

Este artigo foi um resumo profundo e detalhado sobre a importância do *omnichannel* e as novas tecnologias no cenário do varejo, com exemplos de sucesso e recomendações práticas para aprimorar as operações e garantir o sucesso em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Boa leitura!

Experiência de compra: transformação do atendimento

CAPÍTULO: ATENDIMENTO E CX (CUSTOMER EXPERIENCE)

por Renato Guedes.

INTRODUÇÃO

Certa vez, um amigo teve que recorrer ao SAC em uma loja. O atendente, que deveria ser uma pessoa no mínimo educada, era a mais sisuda possível, cara de pouquíssimos amigos. Com as respostas mais secas possíveis por parte do colaborador da empresa, ele não conseguiu resolver a questão e teve uma experiência muito negativa. Este amigo, abismado com a cara de “jogador de pôquer” do atendente, perguntou: – No treinamento de sua empresa estava escrito que é “proibido sorrir” para o cliente?

Infelizmente, e por mais incrível que possa parecer, isto é comum! E as chances de sucesso de uma empresa diminuem drasticamente quando a expressão do profissional não ajuda. Obviamente, não é para termos colaboradores gargalhando o tempo todo, mas falo a respeito de um bom humor com bom senso. As empresas elaboram produtos e serviços diferenciados, precificam de forma competitiva, oferecem formas de pagamento arrasadoras, conseguem boa localização e investem em propaganda para atrair o cliente até a loja. Ok, até aí missão cumprida! Porém, neste momento entra em cena um elemento fundamental no processo: a equipe de venda. Esta “carrega” toda a responsabilidade de manter esta sequência de maneira favorável. No entanto, pode colocar tudo a perder.

Imagino como se a empresa fosse alguém colocando dominós enfileirados de pé sobre uma mesa, onde cada peça seria um elemento importante no processo. Neste caso, o último dominó que falta para concluir a sequência seria o atendimento. Se por um descuido a mão tremer, todos os dominós caem e tem que começar “tuuudo” de novo. Ou seja, o trabalho de todos cai por terra.

MAIS QUE BRINDES, O CLIENTE QUER SOLUÇÕES E (PELO MENOS) UM SORRISO!

No que diz respeito ao atendimento, a empresa produz clientes fiéis ajudando-os a resolver problemas com rapidez, facilidade e, se possível, com simpatia. As empresas só

existem por uma razão: o cliente. O seu negócio pode deixar de existir pelo simples fato de ele querer experimentar outra marca, ter uma experiência positiva e resolver gastar seu dinheiro lá. Provavelmente, você conhece pessoas que consideram pagar um pouco mais caro onde têm a certeza de que serão atendidas com excelência.

O atendimento é o aspecto intangível do produto e do serviço mais *tangibilizável* que existe. Você não o pega, não o leva para casa, não consegue tocá-lo, mas é algo que você sente e seguramente vai lhe marcar positiva ou negativamente. E, neste quesito, o cliente mal atendido fala mal da empresa porque, para ele, o colaborador é “a” empresa, pois é o ponto de contato que gerou este problema. E atualmente ainda há um agravante: antes ele falava para um ou alguns, hoje ele compartilha nas mídias sociais, ou seja, é dele para muitos. E estes, se concordarem, ainda passam adiante, o que prolifera a imagem negativa de forma devastadora.

ATENDER BEM NÃO GARANTE O SUCESSO, MAS ATENDER MAL REDUZIRÁ MUITO SUAS CHANCES DE VENCER.

Uma boa apresentação, cortesia, agilidade, respeito, atenção e um sorriso mantêm um grau elevado de proximidade com seu público. Além disso, transmitem segurança ao cliente, criando um ambiente favorável para um relacionamento duradouro. James Hunter, em seu livro *O Monge e o Executivo*, diz que “liderar é servir”. Relacione isso a empresas de sucesso e perceba que não são líderes por acaso. Certamente, nelas há uma equipe pronta para servir com excelência.

Aconteceu um outro caso de má experiência em atendimento, em que eu e um amigo pesquisávamos preços de *notebooks*, que ele necessitava para ampliar a sua universidade. Entramos numa loja no centro do Rio, uma destas grandes redes varejistas especializadas em eletrodomésticos e eletrônicos, deparando logo na entrada com uma vendedora que estava teclando no seu *smartphone*. Perguntamos onde ficavam expostos os *notebooks* e, encostada onde estava, os apontou segurando seu celular com as duas mãos, junto a um sonoro “ali ó”! Começamos muitíssimo mal, mas ok, vamos em frente, dá tempo de reverter esta primeira (péssima) impressão. Fomos aos aparelhos e ficamos na dúvida a respeito dos preços, uma vez que estavam mal sinalizados.

Intrigado com aquela situação, me dirigi àquela vendedora que ainda continuava imersa em seu mundo virtual, como se não houvesse amanhã. Falei em alto e bom som, de forma a que o maior número de pessoas pudesse ouvir: “Ei, psiu, me desculpe te atrapalhar aí, sei que você está muito ocupada no *Instagram*, mas eu só queria comprar, só isso”.

Estávamos a cerca de cinco metros daquela vendedora, e ela percorreu esta distância num segundo! Mas aí “o caldo já tinha derramado”, àquela altura praticamente toda a equipe e clientes nos olhavam. Inclusive um colaborador, que parecia ser supervisor ou gerente, congelou, ficou estático olhando a cena, deixando cair de suas mãos algumas poucas folhas que segurava. Bem, diante de tudo isso, ela nos informou o preço correto e fomos embora (inclusive, estava caro). Provavelmente aquele gestor que ficou incrédulo com a cena pensava: “Tanto treinamento, falamos tantas vezes que o cliente é mais importante que tudo etc.” Bem, mas aí a teoria na prática é diferente!

VOCÊ PODE ATÉ ESQUECER DO PRODUTO OU SERVIÇO COMPRADO, MAS A EXPERIÊNCIA DE COMPRA FICA EM SUA MEMÓRIA.

Quantas empresas deixam de faturar por conta deste e outros tipos de situação em que o vendedor ou atendente não estão nem aí para o cliente? A marca pensa em todo o processo e, lá na ponta, num elo essencial, entra um elemento fundamental: a equipe de vendas. Esta possui a missão de dar sequência ao trabalho que se iniciou lá atrás, ainda no planejamento do negócio que envolveu diversas pessoas e tantas outras no decorrer de um longo processo, e pode colocar tudo a perder. E quem agradece? A concorrência que faz “o dever de casa” direitinho e segue vendendo numa época em que cada cliente é disputado milimetricamente.

DETALHES FAZEM (MUITO) A DIFERENÇA!

Em compensação, existe um fato antagônico que também aconteceu comigo! Não é exatamente igual, mas serve muito bem para ilustrar a importância da hospitalidade nos negócios. Estava em Nova Iorque participando do *Big Show* da *NRF*, que é o maior evento de varejo do mundo e acontece todo ano, sempre no mês de janeiro, há mais de 100 anos. Como é de praxe, eu e um time de consultores rodamos a cidade guiando uma delegação, para visitarmos as principais marcas e fazermos um *benchmarking* com a intenção de, posteriormente, aplicarmos as melhores práticas aqui no Brasil.

Visitei a *Home Depot* (que é uma rede de *Home Centers* e fatura anualmente centenas de bilhões de dólares, sendo uma das 10 maiores varejistas do mundo) da 23rd St e, logo na entrada, me deparei com o John! A sua função? Dar boas-vindas aos clientes, tirar possíveis dúvidas e se despedir deles, sempre com um belo sorriso! É óbvio que me tornei fã do rapaz, inclusive pedi para tirar essa foto abaixo:



Figura 01: Home Depot NY

Aí vêm as perguntas: A *Home Depot* fatura bilhões de dólares anualmente e, por isso, pode se dar ao luxo de ter um colaborador com esta função? Ou esta empresa tem esse faturamento porque se preocupa com todo o processo de compra do consumidor do início ao fim e, baseada nisso, tem esse colaborador? Elementar, meu caro Watson! Obviamente é a segunda opção.

Uma das maiores varejistas do mundo conhece aquela máxima que diz “*Retail is detail*”, ou seja, “varejo é detalhe”, e se preocupa com tudo para proporcionar a melhor experiência possível para seus clientes!

Este fato já seria mais do que suficiente para ser antagônico ao primeiro, não é? Lembra do atendimento do *notebook*? Então... mas aí vem a “cereja do bolo”, o que faz você ir a um lugar desses e ter uma aula! Você reparou na foto anterior uma placa? Não?! Então veja abaixo de forma ampliada:



Figura 02: Home Depot NY

Na placa está escrito:

Serviço ao cliente é minha prioridade. Se você não estiver extremamente satisfeito com a sua experiência de compra hoje, por favor, fale comigo.

Mohammed Bello (Gerente)

Obrigado por me ajudar a atendê-lo melhor.

Eles ainda agradecem se apontarmos os seus erros! Ou seja, a busca constante por fazer o melhor! Esse faturamento bilionário é resultado de um processo em que todos estão envolvidos em um propósito, com o negócio alinhado em cada detalhe. Acredite: o que seus olhos não veem, o seu cliente percebe... e não volta mais.

Não há maior sinal de loucura do que continuar fazendo as mesmas coisas e esperar resultados diferentes!

Precisamos mudar, repensar, provocar disrupção – até mesmo nas coisas mais simples. Existe algo mais básico do que receber bem o cliente? Hospitalidade é um ponto-chave no varejo, no setor de serviços ou em qualquer tipo de negócio. Ainda há tempo para que todos se ajustem nesse sentido, mas precisamos agir com urgência. Não existem empresas “feitas para durar”, existem empresas que “mudam para durar”. E a única certeza que temos é que tudo vai mudar – e em uma velocidade cada vez maior.

Esses fatos (reais!) servem como reflexão e introdução para o tema abordado neste artigo: Atendimento e CX (*Customer Experience*), que passaremos a tratar a seguir.

PARTE 1: A IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO E DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Troque o “bom” atendimento pelo atendimento “UAU”!

Trocar “bom atendimento” por “atendimento UAU” significa elevar a experiência do cliente a um nível excepcional. O conceito de *atendimento UAU* refere-se a um serviço que não apenas atende às expectativas do cliente, mas as supera de forma surpreendente! Essa abordagem busca criar momentos que emocionem o cliente, gerando uma conexão emocional forte e um desejo genuíno de voltar – e, claro, de recomendar o negócio, promovendo fidelidade à marca.

Um *atendimento UAU* vai além da cordialidade. Envolve atenção aos detalhes, personalização e um compromisso genuíno com a resolução das necessidades do cliente. Essa postura se torna uma estratégia competitiva eficaz em um mercado saturado, onde a experiência do cliente é um dos principais diferenciais.

Como escrevi no início do artigo, “*não há produto tão bom que resista a um mau atendimento*”. O atendimento é, de fato, o ponto de contato mais decisivo entre empresa e cliente. Mesmo com uma estratégia de marketing eficiente, um produto de qualidade e processos bem definidos, um atendimento ruim pode derrubar todo esse esforço. Quando o atendimento falha, o cliente sente que não é valorizado, o que pode resultar não apenas na perda de uma venda, mas na deterioração da reputação da marca.

Imagine: o atendimento é a “cara” da empresa. É o reflexo direto de toda dedicação para a pessoa mais importante do mundo: o cliente! Um cliente insatisfeito compartilha sua experiência, especialmente nas redes sociais, amplificando seu descontentamento. Por outro lado, um bom atendimento transforma problemas em oportunidades e gera lealdade. É aí que entra o *atendimento UAU* – algo ao qual ninguém resiste.

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (CX) COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

A experiência do cliente (CX) representa todos os pontos de contato que o consumidor tem com a marca – desde o primeiro acesso até o pós-venda. Quando essa experiência é positiva, cria-se um vínculo duradouro, com confiança e lealdade. Isso leva o

cliente a retornar e recomendar a marca. Esse é o verdadeiro diferencial competitivo que separa empresas vencedoras das que ficaram para trás.

Uma experiência negativa, por outro lado, gera críticas, afasta clientes e prejudica a reputação. Insatisfeitos, os consumidores compartilham suas frustrações, o que impacta diretamente a imagem da empresa. No entanto, uma boa experiência transforma tudo isso.

Lembra-se do John, na *Home Depot* em Nova Iorque? Ele fez mais do que o esperado, com atenção e empatia, criando um momento inesquecível. Isso mostra o impacto de uma abordagem humanizada.

Um atendimento de qualidade cria conexões emocionais e impulsiona as vendas. Investir em *CX* é investir em relacionamento. Isso demonstra que a empresa valoriza cada cliente – o que se traduz em diferenciação e vantagem competitiva.

IMPACTO NOS NEGÓCIOS

A experiência do cliente tem impacto direto nos negócios, influenciando desde a satisfação até o faturamento. Veja alguns dados levantados pela empresa *Qualtrics*:

1. Os consumidores têm 3,5 vezes mais chances de comprar novamente de uma marca após uma experiência positiva com o atendimento.
2. Nos Estados Unidos, US\$ 35,3 bilhões são perdidos anualmente por empresas cujos clientes abandonaram a marca após uma má experiência.
3. Em média, as marcas correm o risco de perder 9,5% da sua receita devido a experiências negativas.
4. Negócios que utilizam estratégias inovadoras de *CX* têm três vezes mais chances de superar significativamente suas metas financeiras.
5. Mais da metade dos clientes afirma que reduziria ou deixaria de comprar com uma marca após uma má experiência.
6. Empresas focadas em *CX* apresentam crescimento 1,5 vezes maior ano a ano em retenção e recompra.
7. 8 em cada 10 pessoas acreditam que a experiência do cliente precisa melhorar.
8. Mais de 60% dos consumidores sentem que as empresas precisam se importar mais com eles – e afirmam que comprariam mais se isso acontecesse.
9. 94% dos consumidores que avaliaram a experiência como “muito boa” estavam dispostos a comprar novamente da marca. Em contrapartida, apenas 18% dos que relataram experiências ruins fariam nova compra.
10. Experiências positivas aumentam a satisfação em até 20%, atraindo novos clientes e mantendo os atuais.

11. Clientes que vivenciam uma experiência de alta qualidade são 2,7 vezes mais propensos a continuar comprando de uma empresa do que os que tiveram uma experiência ruim.

Empresas que priorizam a experiência do cliente têm maior chance de liderar seus mercados. Segundo pesquisa da Deloitte, 88% dos clientes estariam dispostos a pagar mais por uma melhor experiência. Um estudo da *Bain & Company* mostra que empresas focadas no cliente crescem até 4,5 vezes mais em vendas do que as demais.

Esses dados revelam que o foco em *CX* não é apenas diferencial competitivo, mas uma estratégia robusta de crescimento e sustentabilidade. Quando o cliente se sente valorizado, ele se torna um embaixador da marca – contribuindo para a confiança, fidelização e sucesso financeiro do negócio no longo prazo.

PARTE 2: BENEFÍCIOS DE UM ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA

CONSTRUÇÃO DE LEALDADE E RELACIONAMENTO

A construção de lealdade e relacionamento com os clientes é essencial para o sucesso de qualquer negócio. Um cliente que recebe um atendimento de qualidade se sente mais inclinado a retornar e, mais importante ainda, a recomendar a empresa a amigos e familiares, criando uma base sólida de fidelidade – que é cíclica. Isso é impulsionado pela percepção de que a empresa valoriza suas necessidades e se preocupa genuinamente com sua experiência.

Como mencionado no início deste artigo, o atendimento é o fator intangível mais “tangibilizável”. Embora não seja algo físico, ele deixa uma impressão duradoura no cliente. Essa experiência sensorial pode incluir a empatia demonstrada pelo vendedor ou atendente, a atenção aos detalhes e a eficiência no serviço. Essas interações positivas não apenas tornam a experiência segura, como também criam uma conexão emocional que o cliente guarda ao pensar na marca.

Segundo estudos da Deloitte, 70% das experiências de compra são baseadas em como o cliente se sente tratado, e um atendimento excepcional pode levar a um aumento significativo na lealdade do cliente. Além disso, os clientes potenciais tendem a gastar mais, contribuindo para o crescimento sustentável das empresas. Ou seja, o atendimento ao cliente não é apenas uma função operacional; é uma estratégia vital que, quando bem executada, resulta em clientes satisfeitos e engajados.

VANTAGEM COMPETITIVA E DIFERENCIAÇÃO

A vantagem competitiva e a diferenciação no mercado atual muitas vezes estão fundamentadas na qualidade do atendimento ao cliente. Marcas que compreendem essa importância conseguem se destacar em um ambiente saturado. A *Home Depot*, por

exemplo, implementou uma filosofia chamada *Retail is Detail*, que enfatiza a relevância dos pequenos detalhes em cada interação com o cliente. Essa abordagem garante que todos os pontos de contato – desde a entrada na loja até o suporte pós-venda – sejam otimizados para proporcionar uma experiência excepcional.

Um exemplo prático da *Home Depot* é o treinamento intensivo oferecido aos seus colaboradores, que são capacitados não apenas com conhecimento técnico sobre os produtos, mas também com habilidades comportamentais que os ajudam a oferecer soluções personalizadas. Eles são incentivados a conhecer profundamente as necessidades dos clientes e a fazer recomendações informadas – o que cria uma conexão significativa.

Com certeza, você conhece empresas que têm um compromisso real com a qualidade do atendimento, e isso se torna um diferencial competitivo. Agora pense: o que faz você voltar a uma loja? Muitas vezes, o que mais permanece em nossa memória não é o produto ou serviço em si, mas sim a experiência que tivemos ao adquiri-lo. As melhores marcas compreendem isso e, por essa razão, investem no atendimento como ferramenta estratégica para conquistar e fidelizar clientes.

Você até pode esquecer o que comprou, mas nunca esquecerá a forma como foi tratado. A maneira como interagimos com uma empresa deixa marcas de confiança que vão além do produto ou serviço. Quando um cliente é bem atendido, ele não guarda apenas uma lembrança da compra, mas também do sentimento positivo que a experiência lhe proporcionou.

Pense em quantas vezes você escolheu retornar a uma loja onde o atendimento foi acolhedor e resolutivo – e quantas vezes evitou um local onde não foi bem tratado. O atendimento é um dos poucos aspectos que a empresa pode controlar totalmente, e representa uma poderosa oportunidade de criar experiências positivas e memoráveis. Diversas empresas já utilizam isso como diferencial competitivo e, por isso, se destacam no mercado.

MARKETING DE RECOMENDAÇÃO

Você já ouviu dizer que a melhor propaganda do mundo é um cliente satisfeito? O *marketing de recomendação* é exatamente isso – uma estratégia poderosa que se baseia na satisfação do cliente para promover a marca. Quando os clientes vivenciam experiências positivas, eles se sentem motivados a compartilhar essas experiências com outras pessoas, tanto no contato pessoal quanto nas redes sociais. Esse tipo de “propaganda boca a boca” é altamente eficaz, pois recomendações de amigos e familiares são percebidas como mais confiáveis do que anúncios tradicionais.

As redes sociais amplificam essa dinâmica de forma poderosa. O antigo *boca a boca* agora se transformou em *like a like*. Um único cliente satisfeito pode impactar centenas – ou até milhares – de pessoas ao compartilhar sua experiência positiva online. Quando um cliente decide postar sobre o bom atendimento que recebeu, ele está, de certa forma, recomendando sua marca a todos os seus seguidores, o que multiplica o alcance.

Porém, o contrário também é verdadeiro: experiências negativas tendem a se espalhar com a mesma intensidade – ou até mais rapidamente.

Assim, o *marketing de recomendação* não apenas aproveita a satisfação do cliente, como também transforma consumidores em defensores da marca, criando um ciclo contínuo de crescimento e engajamento. As empresas que aplicam essa estratégia com eficiência costumam observar aumentos significativos em sua base de clientes e em suas vendas, tornando a experiência do cliente um dos componentes mais relevantes nas suas estratégias de marketing.

PARTE 3: DESAFIOS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

TREINAMENTO E CONSISTÊNCIA

O caso da vendedora do notebook, citado no início deste artigo, exemplifica como o treinamento e sua aplicação contínua são cruciais para garantir um atendimento de qualidade. Essa experiência demonstra que, além do conhecimento técnico sobre os produtos, a atitude e a postura do atendente são fundamentais para criar uma conexão positiva com o cliente.

Para que uma equipe de vendas ofereça um serviço excepcional, é necessário implementar treinamentos frequentes que não apenas atualizem os colaboradores sobre novos produtos, mas também reforcem a importância do comportamento, da empatia e da hospitalidade no atendimento.

O treinamento deve incluir *role playing* (simulações de atendimento) que possibilitem aos funcionários praticar habilidades interpessoais e desenvolver a capacidade de lidar com diferentes tipos de clientes e situações. Um atendimento humano e gentil não apenas aumenta a satisfação do cliente, mas também eleva a taxa de conversão de vendas.

Além disso, a consistência na abordagem do atendimento é vital. Uma equipe bem treinada, que adota uma postura proativa e empática, tende a criar experiências memoráveis, reforçando a lealdade dos clientes.

Esse é um tema que não tem “linha de chegada”: deve ser trabalhado incansavelmente. Assim como o atendimento, o desenvolvimento das habilidades de vendas exige um processo contínuo e sem ponto final. No mercado dinâmico atual, onde as expectativas dos consumidores mudam constantemente e novas tecnologias surgem o tempo todo, é essencial que o time de vendas esteja sempre aprendendo e se aprimorando.

Portanto, o investimento em treinamento deve ser visto como uma estratégia essencial para empresas que desejam se diferenciar no mercado. Um atendimento de qualidade é reflexo direto da formação, da cultura e do compromisso dos colaboradores. Esse foco contínuo no desenvolvimento pessoal e profissional é o que transforma a experiência do cliente em algo realmente significativo.

ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS

A era digital trouxe uma revolução na forma como os consumidores interagem com as marcas, exigindo das empresas uma nova postura em relação ao atendimento ao cliente. Atualmente, clientes insatisfeitos têm o poder de avaliar, denunciar e compartilhar suas experiências online, ampliando a necessidade de um atendimento ágil, empático e eficaz.

Plataformas como *Reclame Aqui*, *TripAdvisor* e outras redes de avaliação oferecem espaços onde as experiências dos clientes são vistas por um público amplo. Isso torna a reputação das empresas vulnerável a feedbacks negativos. Por essa razão, é essencial que as organizações não apenas escutem as reclamações, mas também respondam com rapidez e ofereçam soluções reais.

Vivemos em um mundo altamente ágil, onde, muitas vezes, quando encontramos a resposta, a pergunta já mudou. Dessa forma, a adaptação às mudanças da era digital não é apenas uma questão de inovação tecnológica, mas também de cultura de atendimento: uma cultura que valorize a agilidade, a empatia e a proatividade. *Tempo é dinheiro* – e o cliente sabe disso.

A capacidade de uma empresa se ajustar rapidamente às novas demandas do consumidor pode ser o diferencial competitivo que garante sua relevância em um mercado cada vez mais exigente.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional desempenha um papel vital na construção da experiência do cliente, sendo fundamental o alinhamento de todos os níveis da empresa em torno do foco no cliente. Quando colaboradores da alta gestão até a linha de frente compartilham a mesma visão de servir e encantar, cria-se um ambiente propício à melhoria contínua e ao sucesso.

Nesse contexto, destaca-se o papel do *endomarketing*, conjunto de ações estratégicas voltadas ao engajamento e motivação dos colaboradores, com o objetivo de melhorar a comunicação interna e alinhar os times com os propósitos da empresa. O foco principal é transformar os funcionários em promotores da cultura organizacional, fortalecendo seu compromisso com os valores e metas, especialmente nos aspectos que impactam diretamente a experiência do cliente.

Ao alinhar todos os setores da empresa em torno de uma cultura centrada no cliente, o *endomarketing* promove um ambiente colaborativo, estimulando o protagonismo dos colaboradores na busca pela excelência. Isso gera um ciclo virtuoso de melhoria contínua e resultados consistentes.

Empresas com uma cultura organizacional forte e centrada no cliente apresentam taxas significativamente maiores de retenção e lealdade. São negócios mais preparados para se destacar em seus setores, mesmo em cenários altamente competitivos.

Dessa forma, cultivar uma cultura que valorize o cliente não apenas melhora a experiência, mas fortalece a sustentabilidade e o sucesso da empresa a longo prazo.

PARTE 4: ESTRATÉGIAS PARA PROPORCIONAR UMA EXPERIÊNCIA DE ATENDIMENTO MEMORÁVEL.

ESCUITA ATIVA E EMPATIA

Escreva mais 100 palavras após esse texto:

Falar é Prata, ouvir é Ouro! É de extrema importância ouvir os clientes e entender suas necessidades de forma sincera. A escuta ativa e a empatia são fundamentais para compreender as necessidades dos clientes de maneira genuína e eficaz.

Ouvir ativamente significa prestar atenção não apenas às palavras que o cliente diz, mas também ao seu tom de voz, linguagem corporal e emoções subjacentes. Essa abordagem vai além de simplesmente responder a reclamações, mas se trata de entender a perspectiva do cliente e o que realmente está motivando sua insatisfação. E, acredite, onde estão as reclamações estão também as grandes oportunidades de melhorias.

A empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, o que pode transformar uma interação comum em uma experiência alternativa. Quando o time de atendimento demonstra empatia, eles não apenas validam os sentimentos do cliente, mas também criam um espaço seguro para que ele expresse suas preocupações. Esse tipo de conexão emocional pode ser crucial na resolução de problemas, pois faz com que o cliente se sintá ouvido e valorizado.

A empatia aliada à escuta ativa cria um diferencial competitivo que transcende as interações transacionais e constrói relações de longo prazo com os clientes. Ao demonstrar interesse genuíno, a empresa humaniza o atendimento, fortalecendo a confiança e fidelidade do cliente. A coleta de feedbacks sinceros, quando bem utilizada, serve como um alicerce para a inovação e adaptação dos processos e produtos, refletindo diretamente na qualidade percebida pelo cliente!

Empresas que promovem essa cultura são vistas como parceiras na jornada do consumidor, capazes de oferecer soluções personalizadas. Assim, cada interação se torna uma oportunidade para criar experiências memoráveis e duradouras. Portanto, cultivar uma cultura de escuta e empatia não só melhora a experiência do cliente, mas também contribui para o sucesso no longo prazo da empresa.

ATITUDE PROATIVA E RESOLUÇÃO RÁPIDA

A atitude proativa e a resolução rápida são essenciais no atendimento ao cliente, pois impactam diretamente a satisfação e a confiança do consumidor. Quando uma empresa se dedica a resolver problemas no primeiro contato, ela não só economiza tempo, mas também demonstra ao cliente que valoriza sua experiência. Uma estratégia eficaz é a implementação de um sistema de atendimento *omnichannel*, no qual os clientes possam entrar em contato por diferentes plataformas, como *WhatsApp*, chat no site, e-mail ou telefone, e receber respostas rápidas e consistentes que, de fato, resolvam suas dores.

Um exemplo prático é a Amazon, que investe em tecnologias de inteligência artificial para automatizar respostas a perguntas frequentes e direcionar solicitações complexas para agentes humanos. Isso permite que a maioria dos problemas seja resolvida com agilidade, aumentando a satisfação do cliente. Outro exemplo é a Apple, que, para suas lojas físicas, desenvolve seus funcionários para que tenham autonomia na resolução de problemas, permitindo que tomem decisões que beneficiem o cliente imediatamente.

Ao adotar um posicionamento nesse sentido, a empresa precisa ter uma abordagem proativa e garantir que os colaboradores possuam as ferramentas necessárias para resolver problemas de maneira eficaz. Dessa forma, os negócios podem construir relacionamentos mais fortes e duradouros com seus clientes. A combinação de rapidez e empatia resulta em um atendimento que não apenas atende, mas supera as expectativas do cliente, promovendo lealdade e recomendações positivas, gerando mais lucro para o negócio!

HOSPITALIDADE E POSTURA PROFISSIONAL

A construção de uma cultura de hospitalidade é essencial para aprimorar a experiência do cliente e criar vínculos duradouros. O exemplo do atendente da Home Depot, no início deste artigo, ilustra perfeitamente como uma abordagem sincera e acolhedora pode transformar uma transação simples em uma experiência significativa. Esse atendente não se limita a vender produtos; ele se tornou um verdadeiro parceiro na jornada do cliente, mostrando que, em cada interação, a empresa se torna um reflexo da qualidade do atendimento oferecido. Isso revela que, para muitos consumidores, o que realmente importa não é apenas o que comprem, mas como se sentem durante o processo de compra.

Para cultivar essa cultura, é vital que todos os colaboradores, independentemente de sua função dentro do negócio, entendam que a hospitalidade deve ser uma prioridade. Isso pode ser realizado por meio de treinamentos focados em habilidades interpessoais, como empatia, escuta ativa e atenção aos detalhes. Empresas que promovem um ambiente de hospitalidade e atendimento ao cliente tendem a obter resultados superiores em termos de lealdade do consumidor e satisfação.

Uma empresa é, externamente, reflexo de como ela é internamente. Quando os colaboradores se sentem valorizados e engajados, essa energia se reflete no atendimento ao cliente, criando um ciclo virtuoso de satisfação. Essa abordagem não apenas melhora as interações com os clientes, mas também fortalece a confiança na empresa, tornando-a uma ótima escolha no mercado em que atua.

MEDINDO A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

O que não é medido, não é melhorado. Partindo dessa premissa, medir o nível de satisfação do cliente é fundamental para entender como as suas interações com a empresa impactam a satisfação do consumidor. Ferramentas como o *Net Promoter Score (NPS)* são amplamente utilizadas para captar essa percepção. O *NPS*, por meio de uma única pergunta sobre a probabilidade de recomendar uma empresa a amigos ou colegas, fornece uma visão clara do nível de lealdade e satisfação dos clientes. Com essa métrica, as empresas podem segmentar seus clientes em promotores, passivos e detratores, permitindo um foco mais direcionado em áreas que precisam de melhorias.

Além do *NPS*, outras metodologias, como pesquisas de satisfação, *feedback* qualitativo e avaliações pós-compra, também coletam dados específicos. A análise desses dados é crucial para identificar padrões e áreas de insatisfação, permitindo que uma empresa faça ajustes em seus processos e serviços. Essas ferramentas fornecem uma visão ampla e profunda da experiência do cliente, possibilitando estratégias personalizadas para solucionar desafios. Compreender esses dados permite ajustes proativos que impulsionam a lealdade e a satisfação.

A implementação de um ciclo de melhorias contínuas, com base nas informações coletadas junto aos clientes, ajuda as empresas a se tornarem mais ágeis e responsivas às necessidades dos consumidores. Ao adaptarem-se rapidamente, não apenas aprimoram a experiência geral, mas também fortalecem sua posição competitiva no mercado. Esse ciclo contínuo de melhorias, baseado nos *feedbacks* dos clientes, promove inovação, reforça a confiança do consumidor e garante que a empresa acompanhe as mudanças de mercado e, claro, mantenha a fidelidade dos seus clientes.

PARTE 5: APLICANDO O ATENDIMENTO E A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NA PRÁTICA

CRIANDO PROCESSOS CENTRADOS NO CLIENTE

Você sabia que ter processos bem desenhados para cada ponto de contato da equipe com o cliente garante que ela saiba o que fazer e como agir em situações específicas? Criar processos centrados no cliente é uma estratégia vital para garantir que cada

interação com a empresa seja eficiente e eficaz. Ter processos bem alinhados minimiza erros e aumenta a satisfação do cliente.

Quando os colaboradores têm diretrizes claras e treinamentos regulares, eles se sentem mais confiantes para lidar com as interações com os clientes, resultando em um atendimento mais ágil e profissional, levando à excelência do negócio!

Por exemplo, empresas que implementam fluxos de trabalho claros para resolução de problemas ou para a gestão de reclamações são mais propensas a oferecer uma experiência positiva ao cliente. Além disso, a tecnologia desempenha um papel crucial na criação de processos centrados no cliente. Sistemas de *CRM (Customer Relationship Management)* ajudam a coletar dados sobre interações passadas, permitindo que os atendentes personalizem o atendimento e antecipem necessidades.

Com uma abordagem voltada para os processos, a equipe de vendas consegue entender as necessidades do cliente, para atender com mais qualidade. Nesse sentido, a sondagem junto ao cliente representa a fase de entendimento. É nesse momento que o vendedor explora, questiona e compreende as necessidades, expectativas e desafios enfrentados pelo cliente. A sondagem eficaz permite que as propostas de soluções sejam totalmente compatíveis com o contexto do cliente, garantindo um atendimento direcionado e mais impactante. Mas como fazer tudo isso sem um processo bem alinhado e a equipe devidamente treinada?

Quando os processos estão bem definidos, os vendedores são capacitados para mapear a jornada de compras e identificar pontos-chave que impactam a experiência do cliente. É aí a grande oportunidade de venda! Isso permite uma escuta ativa, antecipação de demandas e personalização de soluções, proporcionando maior conexão e confiança com o consumidor e, claro, clientes mais satisfeitos!

FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE CRESCIMENTO

Ouçá o seu cliente! O *feedback* deles se apresenta como uma ferramenta indispensável para o aprimoramento contínuo de serviços e experiências oferecidas pelas empresas. Organizações de sucesso, como o exemplo da Home Depot neste artigo, compreendem a importância de ouvir a voz do consumidor e a utilizam como um pilar em suas estratégias de crescimento. Embora a Home Depot não colete apenas *feedbacks*, o foco está em transformar essas opiniões em ações concretas que impulsionam melhorias.

Lembra o que está escrito no cartaz, colocado como exemplo?

Serviço ao cliente é minha prioridade. Se você não estiver extremamente satisfeito com a sua experiência de compra hoje, por favor, fale comigo. Obrigado por me ajudar a atendê-lo melhor.

Seguramente, eles realizam reuniões regulares em que sua equipe analisa o *feedback* recebido dos clientes, promovendo um ambiente de transparência e colaboração. Essa

prática não apenas demonstra que a empresa valoriza as opiniões dos clientes, mas também estabelece um ciclo de *feedback* ativo, no qual as informações coletadas levam a ajustes em processos, atendimento e até mesmo inovações em produtos. Essa abordagem não é apenas benéfica, mas essencial. Segundo a Bain & Company, as empresas que adotam uma postura proativa em relação ao *feedback* podem observar uma melhoria de até 20% nas métricas de satisfação do cliente.

É fundamental que as empresas vejam o *feedback* não como uma tarefa pontual, mas como uma prática contínua, transformando cada interação em uma oportunidade de aprendizado, já que as organizações precisam não apenas atender, mas superar as expectativas dos clientes, gerando fidelidade e mantendo a sustentabilidade do negócio.

O FUTURO DO ATENDIMENTO E DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

O uso crescente de tecnologia, como Inteligência Artificial (*IA*) e *chatbots*, está moldando o futuro do atendimento e da experiência do cliente. Essas ferramentas estão mudando a forma como as empresas interagem com seus clientes, permitindo um atendimento mais personalizado e eficiente. Cada vez mais interações com clientes são conduzidas por tecnologias de *IA*, o que enfatiza a importância da automação no atendimento aos clientes, que estão utilizando *chatbots* para resolver problemas comuns, liberando os atendentes humanos para se concentrarem em questões mais complexas.

Além disso, a personalização tornou-se um elemento-chave, pois, por meio da análise de dados, as empresas podem oferecer recomendações e soluções sob medida que atendam às necessidades individuais dos clientes.

Segundo uma pesquisa divulgada pelo portal *Fortune Business Insights*, o mercado de Inteligência Artificial (*IA*) no varejo está projetado para crescer de US\$ 7,14 bilhões em 2023 para US\$ 55,53 bilhões até 2030. Em 2022, o valor global do uso de *IA* neste setor foi estimado em US\$ 5,50 bilhões, evidenciando que seu impacto já é substancial e tem perspectivas de expansão significativas.

Esse crescimento mostra que aprimorar a experiência do cliente com *IA* não é uma tendência exclusiva de grandes corporações ou do setor tecnológico, mas uma necessidade vital para qualquer organização que busca competitividade e atualização no mercado.

Cada vez mais cresce a expectativa dos consumidores por experiências ágeis e eficientes, e os negócios que não se adaptarem às mudanças certamente ficarão para trás! Negócios que não se adaptam às crescentes expectativas dos consumidores por experiências ágeis e eficientes estão fadados a perder clientes para concorrentes que se atualizam mais rápido. A transformação digital e o uso de tecnologias inovadoras são essenciais para atender à demanda por rapidez, personalização e conveniência.

CONCLUSÃO

Ao longo deste livro, exploramos a importância do atendimento e da experiência do cliente (*Customer Experience – CX*) como componentes essenciais para o sucesso de qualquer negócio. Vivemos em um mundo onde as expectativas dos consumidores estão em constante evolução, e a forma como as empresas respondem a essas expectativas pode determinar seu posicionamento no mercado. As empresas que colocam o cliente no centro de suas operações não apenas prosperam, mas também se destacam em um ambiente competitivo.

A primeira lição que se destaca é que o atendimento ao cliente é o último e mais crucial elo da experiência do cliente. Como observado em diversos estudos apresentados ao longo deste livro, um atendimento de qualidade pode fazer a diferença entre a lealdade e a insatisfação do cliente. A frase “não há produto tão bom que resista a um mau atendimento”, inserida no início do texto, resume bem essa realidade. A experiência que um cliente tem com uma empresa pode influenciar suas decisões de compra e sua disposição para recomendá-la a outros. Assim, negócios que priorizam um atendimento excepcional não apenas garantem a satisfação do cliente, mas também criam defensores da marca.

Além disso, a experiência do cliente é uma fonte poderosa de diferenciação competitiva. Exemplos práticos, como os da Home Depot, mostram como um atendimento bem estruturado e focado nos detalhes pode levar a um reconhecimento positivo da marca. A filosofia de que “varejo é detalhe” enfatiza que cada ponto de contato deve ser cuidadosamente pensado para garantir que o cliente se sinta valorizado e ouvido (*Falar é Prata, Ouvir é Ouro!*). Essa abordagem não é apenas uma tendência, mas uma necessidade em um cenário de negócios em que a concorrência é intensa.

O impacto da experiência do cliente nas métricas de desempenho é inegável. Empresas que focam no cliente geralmente apresentam melhores índices de satisfação, retenção e até mesmo faturamento. Nesse contexto, torna-se evidente que investir em *CX* não é um custo, mas sim um investimento estratégico que gera retornos significativos.

Outro ponto relevante é a construção de lealdade e relacionamento. Clientes que são bem atendidos tendem a retornar e recomendar a empresa a outros, o que ajuda a criar uma base sólida de fidelidade. A “tangibilidade intangível” do atendimento, ou seja, a forma como o cliente se sente e lembra do atendimento recebido, é um aspecto que deve ser continuamente cultivado. Esse sentimento é o que mantém os clientes conectados emocionalmente à marca, revertendo-se em compras repetidas e recomendações.

O futuro do atendimento ao cliente, impulsionado pela tecnologia, também merece destaque. A incorporação de ferramentas como Inteligência Artificial (*IA*) e *chatbots* oferece às empresas a oportunidade de fornecer um atendimento mais personalizado e eficiente. Com a capacidade de analisar grandes volumes de dados, essas tecnologias podem ajudar a antecipar as necessidades dos clientes, proporcionando soluções rápidas e

eficazes. Empresas inovadoras que adotam essas ferramentas não estão apenas atendendo às expectativas dos consumidores, mas também superando-as, solidificando assim sua posição no mercado.

Por outro lado, a cultura organizacional é fundamental para a implementação bem-sucedida de estratégias de CX. É crucial que todos os níveis da empresa estejam alinhados em torno da missão de servir ao cliente. Quando uma organização adota uma mentalidade centrada no cliente, a escuta ativa e a empatia se tornam práticas comuns, permitindo que os colaboradores se conectem de maneira mais autêntica com os clientes. Essa abordagem cria um ciclo de *feedback* que não apenas melhora a experiência do cliente, mas também impulsiona o crescimento da empresa.

Além disso, a adaptação às mudanças é uma habilidade vital na era digital. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, e as empresas precisam ser ágeis para responder rapidamente a reclamações e *feedbacks*. Um atendimento ágil e focado pode ser a diferença entre a retenção e a perda de clientes. As empresas que conseguem se adaptar e inovar em resposta às necessidades dos consumidores tendem a se destacar, enquanto aquelas que permanecem inflexíveis enfrentam dificuldades e, certamente, ficarão para trás.

Também é importante ressaltar que a medição da experiência do cliente e a utilização do *feedback* são práticas essenciais para o aprimoramento contínuo. A implementação de métricas como o *Net Promoter Score (NPS)* fornece às empresas insights importantes sobre a satisfação do cliente e áreas que refletem oportunidades de melhoria. Utilizar esses dados para orientar decisões estratégicas é o que diferencia as empresas que estão apenas “fazendo o básico” daquelas que realmente se destacam no mercado. Lembre-se sempre: o que não é medido, não pode ser gerenciado e melhorado.

O atendimento e a experiência do cliente não são apenas aspectos operacionais de uma empresa, mas componentes críticos que influenciam a percepção da marca e, consequentemente, o sucesso comercial. O foco no cliente deve ser uma prioridade estratégica em todas as interações e operações. Investir na experiência do cliente (CX) é, portanto, um investimento no futuro da empresa, garantindo não apenas a satisfação dos consumidores, mas também o crescimento e a sustentabilidade em um mercado cada vez mais competitivo.

Com base nos pontos abordados neste capítulo, seguem 10 ações práticas que uma empresa pode adotar para melhorar a experiência do cliente (*Customer Experience – CX*):

1. Treinamento contínuo da equipe

- **Ação:** Realizar treinamentos regulares para todos os colaboradores que lidam diretamente com clientes.
- **Objetivo:** Garantir que todos estejam alinhados com as melhores práticas de atendimento, desenvolvimento de habilidades interpessoais e resolução de problemas.

2. Cultura do sorriso e simpatia

- **Ação:** Incentivar e, se necessário, capacitar os colaboradores a sorrirem e manterem uma postura simpática durante as interações com os clientes.
- **Objetivo:** Criar um ambiente acolhedor e amigável que faça os clientes se sentirem valorizados e bem-vindos.

3. Empatia e escuta ativa

- **Ação:** Treinar os colaboradores para ouvirem ativamente as preocupações e *feedbacks* dos clientes.
- **Objetivo:** Demonstrar empatia e compreensão, proporcionando ao cliente uma experiência mais humana, atenta e satisfatória.

4. Resolução eficiente de problemas

- **Ação:** Capacitar a equipe com ferramentas adequadas e dar autonomia para resolver problemas de forma rápida e eficaz.
- **Objetivo:** Minimizar o tempo de resolução e o esforço do cliente, melhorando sua percepção da marca.

5. Feedback e melhoria contínua

- **Ação:** Disponibilizar canais acessíveis e eficazes para que os clientes possam fornecer *feedbacks* e sugestões.
- **Objetivo:** Utilizar as informações coletadas para implementar melhorias contínuas nos processos, atendimento, produtos e serviços.

6. Comunicação clara e transparente

- **Ação:** Garantir que todas as comunicações com os clientes sejam claras, objetivas e honestas.
- **Objetivo:** Evitar mal-entendidos e construir uma relação de confiança, fortalecendo a credibilidade da empresa.

7. Personalização do atendimento

- **Ação:** Utilizar dados e históricos de interações para personalizar o atendimento ao cliente.
- **Objetivo:** Demonstrar cuidado individualizado, aumentando o sentimento de importância e consideração por parte do cliente.

8. Proatividade na assistência

- **Ação:** Identificar problemas ou necessidades antes que o cliente precise manifestá-los.
- **Objetivo:** Antecipar demandas e agir de forma ágil para proporcionar uma experiência positiva e fluida.

9. Incentivos e reconhecimentos

- **Ação:** Estabelecer um sistema de reconhecimento e recompensas para os colaboradores que se destacam no atendimento.
- **Objetivo:** Motivar a equipe a manter um alto padrão de atendimento, reforçando a cultura de excelência.

10. Uso de tecnologia para facilitar o atendimento

- **Ação:** Implementar tecnologias como *chatbots*, Inteligência Artificial (*IA*), sistemas de *CRM*, entre outras.
- **Objetivo:** Garantir agilidade e qualidade no atendimento, oferecendo uma experiência fluida, moderna e eficiente.

Essas ações são fundamentais para consolidar uma cultura centrada no cliente dentro das organizações, promovendo maior satisfação, fidelidade e, conseqüentemente, melhores resultados para o negócio.

Desperdício no varejo: além do prejuízo financeiro

Eduardo de Araujo Santos^{18*}

COMBATENDO O DESPERDÍCIO NO VAREJO: ALÉM DO PREJUÍZO FINANCEIRO

Este conteúdo não pretende ser exaustivo e é fruto da experiência de mais de 30 anos de atuação no varejo, seja em cargos executivos, seja em projetos de consultoria em grandes redes de varejo no Brasil e na América Latina. O texto é informativo e visa ser persuasivo, projetado não apenas para educar, mas também para motivar os leitores a adotarem medidas proativas.

1. INTRODUÇÃO

CONCEITO: O QUE É DESPERDÍCIO NO VAREJO?

No contexto do varejo, desperdício refere-se a qualquer recurso gasto ou atividade desenvolvida que não contribua diretamente para o valor percebido pelo cliente ou pela organização. Isso inclui, por exemplo, produtos que se deterioram, tornam-se obsoletos, têm o prazo de validade vencido ou são danificados e perdem sua condição de venda, bem como processos internos que consomem tempo e recursos sem melhorar a experiência do cliente ou a eficiência da operação.

18 Com mais de 30 anos de experiência no varejo, atualmente Sócio Diretor da EAS Soluções, uma empresa que oferece serviços de consultoria, orientação e treinamento em gestão e operação de varejo, gestão de estoques e prevenção de perdas, quebras e desperdícios de alimentos, tenho como missão ajudar os meus clientes a aumentar a sua competitividade, produtividade e rentabilidade, com soluções sustentáveis, colaborativas e estratégicas, baseadas em uma abordagem analítica robusta e em boas práticas de mercado. Além de liderar projetos de consultoria em alguns dos maiores grupos varejistas e de bens de consumo do Brasil, América Latina e Europa, também atuo como *advisor*, mentor e palestrante em diversas entidades e programas relacionados ao varejo, ao empreendedorismo e à inovação, como o Conselho do Varejo da ACSP, o InovAtiva Brasil e a WOW Aceleradora de Startups. Tenho como objetivo transformar o varejo no Brasil e contribuir para o desenvolvimento de novos modelos de negócio, mais sustentáveis, eficientes e adaptáveis às mudanças do mercado e do consumidor. Destaco-me por liderar e desenvolver projetos com equipes intrageracionais, onde a diversidade de idades e experiências se traduz em soluções criativas e eficazes. Minha vivência abrange a coordenação e o engajamento de times compostos por talentos de diferentes gerações, desde gerações X a Z, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo que valoriza tanto a sabedoria proveniente da experiência quanto as novas perspectivas trazidas pela juventude.

Desperdícios no varejo manifestam-se de diversas formas, como o excesso de estoque – que pode resultar em promoções prejudiciais à margem de lucro e em perdas de produtos –, a utilização ineficaz ou desnecessária de energia e espaço, bem como o emprego de horas de trabalho em tarefas que não contribuem para a elevação do nível e da qualidade dos serviços e do atendimento.

Para tornar o conceito mais tangível, pense em exemplos do dia a dia do varejo, como produtos perecíveis que perdem sua condição de venda, desperdício de energia pela utilização de equipamentos com mau funcionamento ou o tempo homem-hora desperdiçado em processos desnecessários e burocráticos, que não agregam valor ao cliente.

1.2. CONTEXTO: A RELEVÂNCIA DO COMBATE AO DESPERDÍCIO NO VAREJO

Combater o desperdício no varejo transcende a simples questão de cortar custos. Trata-se de uma estratégia essencial para aperfeiçoar a sustentabilidade operacional e elevar a satisfação do cliente.

No cenário competitivo atual, em que a eficiência operacional e a conscientização ambiental são cada vez mais valorizadas pelos consumidores, varejistas que se dedicam permanentemente a práticas de redução e prevenção de desperdícios otimizam suas operações e fortalecem sua posição no mercado. Empresas comprometidas com a sustentabilidade podem, assim, melhorar a percepção da marca e cultivar uma base de clientes mais conscientes e fiéis.

Enfrentar o desperdício também ajuda a reduzir a insegurança alimentar, proteger recursos naturais, diminuir o descarte de resíduos, minimizar as emissões de gases de efeito estufa e promover uma cadeia de abastecimento mais responsável e ética.

De quanto é o desperdício no varejo?

Embora seja difícil estabelecer estimativas precisas, o desperdício no setor varejista pode variar significativamente de segmento para segmento e, dentro de um mesmo segmento, de empresa para empresa, dependendo do tipo de operação.

Cada caso é único, pois os percentuais de desperdício são determinados por uma série de fatores específicos de cada operação, como a gestão de estoque, a infraestrutura, a eficiência dos processos, o preparo da equipe e a cultura organizacional.

O mais importante é que cada empresa estabeleça e acompanhe indicadores adequados ao longo do tempo e confronte situações comparáveis, entendendo que o objetivo deve ser sempre a eliminação do desperdício. Ignorar ou mesmo conviver com o desperdício representa um risco à capacidade de competir no mercado e à própria sobrevivência do negócio.

Varejistas que agem de maneira proativa para eliminar desperdícios têm uma vantagem significativa, pois reduzem custos operacionais ao mesmo tempo que melhoram a eficiência e a experiência do cliente. Portanto, o objetivo deve ser desperdício zero.

1.3. OBJETIVO: ESTABELECE O TOM PERSUASIVO DO CAPÍTULO

Este capítulo é um apelo urgente aos varejistas para que identifiquem, classifiquem, meçam e ajam contra o desperdício, em um processo de melhoria contínua, assumido como prioridade estratégica e ética dentro de suas operações.

A necessidade de adotar medidas robustas é reforçada não apenas pelo impacto direto que o desperdício tem na rentabilidade e na competitividade, mas também pelo seu papel no agravamento de problemas ambientais.

As estratégias aqui apresentadas visam equipar os varejistas com as ferramentas necessárias para transformar significativamente suas operações, melhorando seus resultados e reforçando seu compromisso com a responsabilidade social e ambiental.

2. CONTEXTO ATUAL DO VAREJO E RISCOS CRESCENTES DE DESPERDÍCIO

2.1 TRANSFORMAÇÕES NO SETOR VAREJISTA

Ao longo dos anos, o varejo brasileiro vem passando por transformações profundas e cada vez mais aceleradas. A evolução tecnológica, o crescimento do comércio eletrônico e a integração entre canais digitais e físicos fizeram com que o setor se tornasse progressivamente mais complexo. As operações agora são mais diversificadas, as redes de lojas se expandiram, e novos formatos de negócios surgiram para atender às demandas contemporâneas dos consumidores.

A pandemia intensificou esse processo de mudança, trazendo a *omnicanalidade*¹⁹ para o centro da experiência do cliente. Além disso, as demandas ambientais, sociais e de governança (*Environmental, Social and Governance – ESG*) se consolidaram e já fazem parte do dia a dia do varejo.

A diversidade de produtos e a extensão dos sortimentos tornaram a gestão de categorias, o controle de estoques e o planejamento de demanda mais desafiadores. Garantir que os produtos certos estejam disponíveis nas gôndolas na hora e quantidade certas tornou-se crucial. A qualidade do atendimento e da experiência do cliente passou a ser um

19 Omnicanalidade é uma estratégia de negócios que visa integrar todos os canais de comunicação e vendas de uma empresa, de modo a criar uma experiência de compra unificada para o cliente. A palavra omnicanal é uma tradução do inglês omnichannel, que significa “todos os canais”.

diferencial competitivo ainda mais relevante, exigindo agilidade e eficiência por parte dos varejistas.

Com uma concorrência cada vez mais agressiva, os varejistas têm sido obrigados a inovar constantemente, oferecendo praticidade e conveniência aos consumidores. Programas de fidelização, modalidades de autoatendimento, novas opções de entrega, pagamento e *cashback* foram introduzidos para proporcionar uma experiência de compra inovadora e sem fricções.

2.2 IMPACTO DOS RISCOS CRESCENTES

O aumento da complexidade e a intensidade da concorrência trouxeram riscos crescentes para as operações de varejo. A gestão ineficiente dos processos, os gastos excessivos com vendas, a baixa precisão no controle de estoques, falhas na execução das operações e promoções que não geram vendas adicionais resultam em desperdícios significativos, que impactam diretamente os resultados financeiros.

Esses riscos tornam o combate intensificado ao desperdício uma necessidade urgente para garantir a sustentabilidade do negócio.

Varejistas que não avançam neste contexto na adoção de práticas mais eficientes de redução do desperdício acabam comprometendo sua capacidade de adaptação ao mercado e, por consequência, sua competitividade.

2.3 DISPONIBILIDADE DE DADOS E TECNOLOGIA PARA COMBATE AO DESPERDÍCIO

Por outro lado, se antes o varejo enfrentava um “deserto de dados” e restrições tecnológicas, hoje vive uma era de abundância. Atualmente, há um volume imenso de dados e tecnologias disponíveis, acessíveis de forma segura e a custos relativamente baixos, que devem ser utilizados para aprofundar o entendimento sobre as operações, o comportamento dos consumidores e o desempenho das vendas, das margens, das perdas e dos desperdícios. Compreender esse novo contexto – dados e tecnologia – é fundamental para enfrentar os desafios provenientes das transformações do setor.

Para que esse potencial seja plenamente aproveitado na redução e prevenção de desperdícios, é necessário que as empresas do varejo adotem uma abordagem atualizada e dinâmica na identificação e classificação das ocorrências que impactam negativamente seus resultados. Sem o uso eficaz dos dados na identificação e classificação dessas ocorrências e na definição precisa de ações específicas, os desperdícios continuarão a acontecer, limitando a eficiência e o crescimento das operações.

O próximo tópico apresentará uma nova abordagem – *Retail Total Loss*, de Adrian Beck – proposta para a classificação das ocorrências que impactam negativamente os

resultados do varejo, com o objetivo de entender melhor os diferentes tipos de ocorrências e desperdícios, sua natureza, impacto e ações correspondentes.

3. CLASSIFICAÇÃO DAS OCORRÊNCIAS QUE IMPACTAM NEGATIVAMENTE OS RESULTADOS DO VAREJO E OS TIPOS DE DESPERDÍCIO: ABORDAGEM *RETAIL TOTAL LOSS*, DE ADRIAN BECK

O objetivo deste tópico é proporcionar um entendimento claro, amplo e integrado dos diferentes tipos de ocorrências que impactam negativamente os resultados do varejo, bem como dos desperdícios, suas características, impactos e respectivas ações corretivas.

Esse entendimento é fundamental para que os varejistas possam identificar corretamente cada tipo de desperdício, priorizar ações e trabalhar na sua eliminação de maneira eficaz.

As ocorrências são classificadas em três grandes grupos: custos do varejo, perdas e ofensores da margem. Cada grupo abrange diferentes tipos de desperdícios, que precisam ser analisados e tratados de acordo com sua natureza e impacto. A seguir, detalhamos cada um desses grupos.

3.1 CUSTOS DO VAREJO

Referem-se a gastos em atividades e investimentos que, reconhecidamente, contribuem para a geração de receitas. Normalmente, não podem ser eliminados, mas devem ser permanentemente reduzidos e otimizados de acordo com os padrões operacionais internos (referências internas ou *benchmarks* internos) ou, quando possível, padrões externos (*benchmarks* de mercado).

- Exemplos: compras de produtos para revenda, gastos com logística de abastecimento, despesas com colaboradores, instalações e equipamentos, insumos como energia, água e gás, pagamento de taxas e impostos, marketing, inadimplência etc.
- Desperdícios: estoques excessivos, gastos desnecessários com logística e movimentação, investimentos que não contribuem diretamente para a geração de receitas e excesso de pessoal. Esses são classificados como desperdícios operacionais que devem ser eliminados.

3.2 PERDAS

São eventos e saídas que impactam negativamente a rentabilidade e que não contribuem, sob nenhuma hipótese, para a geração de receitas. Portanto, poderiam e deveriam ser absolutamente eliminados.

- Exemplos: furtos e desvios de produtos e valores, avarias, produtos vencidos ou deteriorados, obsoletos ou danificados que perdem a condição de venda, vendas não realizadas por falta de produtos (ruptura), acidentes etc.
- Desperdícios: os custos associados a essas ocorrências são classificados como desperdícios físicos e, idealmente, devem ser completamente eliminados. Vale destacar que a ocorrência mais grave nesse grupo é o desperdício de alimentos, que será abordado posteriormente.

3.3 O FENSORES DA MARGEM

São eventos que impactam negativamente a rentabilidade e que, eventualmente, contribuem para a redução das receitas. Deveriam ser constantemente avaliados e otimizados.

- Exemplos: *markdowns*, promoções e descontos que não geram vendas adicionais, margens negativas, erros de custo/preço, doações, produtos de revenda utilizados internamente etc.
- Desperdícios: a redução da rentabilidade provocada por essas ações desnecessárias é classificada como desperdício de oportunidade e deveria ser eliminada.

O detalhamento acima deixa clara a importância da classificação adequada das ocorrências para a identificação e mensuração do desperdício. Somente o desperdício especificamente identificado e mensurado pode ser eliminado com eficácia.

É essencial compreender que a identificação e a mensuração dos desperdícios descortinam oportunidades concretas de melhoria dos resultados.

4. IMPACTO DOS DIFERENTES TIPOS DE DESPERDÍCIO

Antes de pensar em soluções para combater o desperdício, é necessário realizar uma avaliação criteriosa, precisa e ágil das ocorrências que geram perdas e impactam negativamente os resultados. Este tópico visa enfatizar a importância de compreender o problema em sua totalidade, identificando suas causas, natureza e impactos, antes de buscar estratégias corretivas.

A famosa frase “temos que nos apaixonar pelo problema, e não pela solução” resume perfeitamente a necessidade de focar na identificação exata do problema e de suas causas, para só então buscar a abordagem mais adequada à sua resolução.

4.1 CORRETA IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS OCORRÊNCIAS

A identificação correta e a classificação das ocorrências e desperdícios são a base de qualquer processo de melhoria contínua nas operações de varejo. Os desperdícios

operacionais, físicos e de oportunidade, conforme discutido anteriormente, possuem origens, impactos e características distintas.

Sem uma avaliação clara e objetiva de cada uma dessas ocorrências, qualquer solução proposta corre o risco de ser superficial ou, ainda pior, ineficaz para resolver o problema de forma definitiva.

4.2 PRECISÃO NA MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DO DESPERDÍCIO

A medição dos desperdícios e o acompanhamento pontual da sua tendência ao longo do tempo são essenciais para determinar sua extensão e priorizar as ações necessárias. Quantificar o desperdício permite compreender a dimensão do problema e fornecer os dados necessários para mensurar o impacto financeiro e operacional que ele causa. Quando uma perda não é corretamente mensurada, ela pode passar despercebida ou ser considerada irrelevante, resultando em custos contínuos que impactam negativamente a rentabilidade e a sustentabilidade do negócio.

4.3 PAIXÃO PELO PROBLEMA: COMPREENSÃO PROFUNDA ANTES DA AÇÃO

A frase “apaixonar-se pelo problema” sugere que é preciso conhecer todos os aspectos e detalhes da questão antes de pensar em qualquer tipo de intervenção. Isso implica envolver toda a equipe na coleta de informações, compreensão das causas-raiz e discussão de alternativas.

Desperdícios no varejo não se manifestam de forma isolada: são consequência de falhas em processos, má gestão de recursos, ausência de treinamento adequado para os colaboradores ou, até mesmo, de infraestrutura inadequada. Para resolver o problema, é crucial desenvolver uma visão sistêmica, ampla e detalhada das operações, identificando todos os pontos que contribuem para o desperdício.

4.4 NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DOS DIFERENTES TIPOS DE DESPERDÍCIO

Compreender a natureza dos desperdícios – operacionais, físicos ou de oportunidade – é fundamental para definir as ações necessárias e estabelecer a ordem de sua implementação. Conforme abordado anteriormente, desperdícios operacionais geralmente estão associados à utilização excessiva ou desnecessária de recursos que poderiam ser otimizados. Já os desperdícios físicos relacionam-se à perda de produtos e devem ser completamente eliminados. Os desperdícios de oportunidade, por sua vez, dizem respeito à rentabilidade não maximizada devido à ineficiência em aproveitar momentos de demanda ou em estruturar ações promocionais eficazes.

Dessa forma, uma avaliação cuidadosa da natureza e das causas do desperdício facilita não apenas a priorização das ações, como também assegura que os recursos sejam

aplicados onde terão o maior impacto e potencial de benefício. Antes de implementar qualquer estratégia, é necessário ter clareza de que cada desperdício identificado é um sintoma de um problema maior – e que combatê-los é o primeiro passo para a construção de uma operação mais eficiente, rentável e sustentável.

O entendimento atualizado e dinâmico das ocorrências que impactam negativamente os resultados do varejo constitui o alicerce para qualquer ação de melhoria real e duradoura.

5. ESTRATÉGIAS DE REDUÇÃO E PREVENÇÃO DO DESPERDÍCIO

5.1 SENSIBILIZAÇÃO DOS COLABORADORES: O PRIMEIRO PASSO

O sucesso na redução e prevenção do desperdício começa com a sensibilização e o engajamento dos colaboradores. Eles são a linha de frente da operação e, muitas vezes, os principais responsáveis por identificar desperdícios no dia a dia.

A conscientização sobre o impacto financeiro, operacional e ambiental dos desperdícios é essencial para que cada colaborador compreenda a importância de suas ações. Cada profissional deve ter clareza sobre **o que está fazendo e por que está fazendo**, além de manter disciplina na execução das atividades. Treinamentos e programas de capacitação são instrumentos-chave para que as equipes se sintam parte do processo e contribuam de maneira ativa e decisiva para a melhoria dos resultados.

A sensibilização deve ser contínua, por meio de campanhas internas que reforcem a importância do combate ao desperdício. Colaboradores que entendem o propósito das ações adotam uma postura mais cuidadosa e estão mais dispostos a sugerir melhorias e novas práticas. Além disso, é fundamental que a liderança dê o exemplo, incentivando uma cultura de eficiência e responsabilidade.

5.2 FERRAMENTAS E PRÁTICAS PARA REDUÇÃO E PREVENÇÃO

Com as ocorrências devidamente identificadas e avaliadas, as soluções passam a ser definidas, desenvolvidas e implementadas de forma mais assertiva. Algumas das principais ferramentas e práticas incluem:

- **Revisão e otimização dos processos:** reforçar a necessidade de disciplina na execução das rotinas. Aplicar princípios do *Lean Management* para eliminar atividades que não agregam valor ao cliente, simplificando os processos e reduzindo o desperdício de recursos – seja em tempo, energia ou insumos. Processos simplificados não apenas evitam desperdícios, como também melhoram a experiência dos colaboradores, tornando o trabalho mais eficiente e satisfatório.

- **Adoção de ferramentas de análise de dados:** utilizar dados, modelos analíticos e, inclusive, inteligência artificial para prever a demanda com maior precisão, ajustar o estoque e otimizar as operações. Compreender o comportamento do consumidor e o desempenho dos produtos é essencial para evitar excessos e rupturas que geram perdas de produtos por um lado e de vendas por outro – ou seja, desperdícios.
- **Melhoria da cadeia de suprimentos:** trabalhar de forma colaborativa com os fornecedores, compartilhando dados e informações que ajudem a alinhar melhor a oferta e a demanda. Parcerias sólidas na cadeia de suprimentos contribuem para minimizar desperdícios ao longo de toda a cadeia, reduzindo custos e assegurando a qualidade dos produtos.

5.3 IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO CONTÍNUO

É importante ressaltar que a implementação de estratégias de redução do desperdício não deve ser encarada como uma ação pontual, mas sim como um processo contínuo de melhoria e transformação. A governança e o acompanhamento regular dos indicadores são fundamentais para garantir que os esforços estejam produzindo os resultados esperados e para identificar novas oportunidades de aprimoramento.

1. **Definir metas claras:** estabelecer metas específicas para redução de desperdícios, que sejam mensuráveis, desafiadoras e ao mesmo tempo atingíveis. As metas ajudam a manter o foco da equipe e a mensurar o progresso ao longo do tempo.
2. **Monitoramento e feedback:** criar mecanismos de monitoramento que permitam identificar rapidamente quando algo não está funcionando conforme o planejado. Fornecer feedback constante aos colaboradores e celebrar os bons resultados é uma forma de manter o engajamento e reforçar a importância das ações adotadas.

5.4 ECOSISTEMA DE TRANSFORMAÇÃO: SENSIBILIZAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E SUSTENTAÇÃO

Além das iniciativas técnicas e operacionais, é essencial definir um ecossistema de transformação que permita que o impacto das ações seja sustentável e integrado ao cotidiano das operações. Esse ecossistema é composto por três elementos principais:

- **Sensibilização:** reforço permanente sobre a importância de identificar e combater o desperdício. Todos os colaboradores precisam entender o “porquê” das iniciativas, qual é o papel de cada um e a necessidade de disciplina e comprometimento.
- **Sistematização:** estabelecimento de iniciativas, políticas e processos consistentes, que garantam que as novas práticas sejam bem definidas, seguidas e sistematizadas no longo prazo.

- **Sustentação:** manutenção das boas práticas por meio de governança eficaz, comunicação constante e reconhecimento dos esforços e resultados. Sustentar uma cultura de combate ao desperdício requer uma abordagem que valorize as conquistas, promova o aprendizado contínuo e reconheça as contribuições de cada colaborador.

Com uma abordagem estruturada – que inclui a sensibilização das equipes, a correta avaliação dos problemas e a implementação contínua de práticas de melhoria – os varejistas podem alcançar uma operação mais eficiente, sustentável e rentável.

É fundamental estabelecer uma governança de dados eficiente, que permita o monitoramento contínuo dos indicadores de desperdício e a tomada de decisões baseadas em informações reais. O acompanhamento constante dos dados possibilita a identificação rápida de pontos de desperdício e a ação imediata antes que os problemas se agravem.

A governança também envolve a definição clara de responsabilidades e assegura que todos os níveis da organização estejam alinhados com os objetivos de redução do desperdício.

Desperdício de alimentos: um enfoque especial

O desperdício de alimentos é uma questão de extrema relevância no varejo, em especial para supermercados, mercadinhos, bares, restaurantes e estabelecimentos que comercializam produtos perecíveis.

O desperdício de alimentos não se limita apenas ao impacto financeiro, mas também envolve questões sociais e ambientais importantes.

Alimentos desperdiçados poderiam contribuir significativamente para a redução da insegurança alimentar, considerando que uma grande quantidade de produtos não vendidos, mas muitas vezes em boas condições de consumo, é descartada. Além disso, esse tipo de desperdício é um dos grandes contribuintes para a geração de gases de efeito estufa, uma vez que alimentos descartados acabam em aterros sanitários, onde se decompõem e liberam metano, um potente agente do efeito estufa.

Uma visão integrada do desperdício de alimentos passa pela identificação de todas as etapas da cadeia de suprimentos onde o desperdício pode ocorrer, desde a definição do sortimento, planejamento de demanda, transporte, recebimento, armazenamento e exposição, até a gestão de estoques e o descarte de produtos vencidos, deteriorados e danificados ou mesmo produtos ainda em perfeitas condições de consumo.

Para que os varejistas possam efetivamente reduzir esse desperdício, é fundamental que tenham em mãos dados precisos e consigam fazer previsões adequadas da demanda, para evitar excessos de produtos que resultam em perdas e desperdício.

Portanto, é importante que os varejistas busquem soluções como acurácia dos registros de controle de estoques, infraestrutura de frio e armazenamento adequadas, infraestrutura e processo de reposição adequados, utilização correta das práticas de FIFO e FEFO, reaproveitamento interno dos alimentos, descontos especiais nos produtos próximos ao prazo de validade, parcerias com instituições de caridade para a doação de produtos próximos ao vencimento, correta separação dos resíduos e envio dos resíduos orgânicos para compostagem e a criação de programas de educação e conscientização sobre o desperdício alimentar direcionados aos clientes de forma a promover uma cultura de responsabilidade e sustentabilidade em relação ao consumo de alimentos.

6. CASOS DE SUCESSO

Histórias de varejistas que conseguiram implementar práticas eficazes de redução de desperdício são exemplos poderosos de como essas iniciativas podem trazer benefícios substanciais. Empresas que adotaram, por exemplo, a previsão de demanda baseada em

dados conseguiram reduzir significativamente o excesso de estoque e melhorar suas margens de lucro. Esses casos servem como inspiração e comprovam que investir em estratégias para combater o desperdício vale a pena. Vejamos alguns deles:

Caso 1: Redução de desperdício operacional em uma rede de pequenos mercados

Problema:

Uma rede de pequenos mercados identificou que os custos com energia elétrica estavam impactando significativamente seus resultados. Após análise, constatou-se que o desperdício operacional estava diretamente relacionado ao uso inadequado dos balcões frigoríficos, devido ao empilhamento excessivo de produtos, o que prejudicava a circulação de ar e reduzia a eficiência da refrigeração. Além disso, a falta de treinamento dos colaboradores para identificar a necessidade de manutenção corretiva, somada à ausência de um plano de manutenção preventiva, contribuía para o mau funcionamento dos equipamentos e para o aumento dos custos operacionais.

Solução:

Para enfrentar esses desafios, a empresa implementou uma série de medidas: treinou a equipe sobre o uso correto dos balcões frigoríficos e estabeleceu um plano de manutenção preventiva para evitar falhas nos equipamentos. Além disso, padronizou a exposição dos produtos, evitando o empilhamento excessivo e garantindo uma circulação de ar adequada.

Resultado:

Como resultado, a rede conseguiu reduzir o consumo de energia elétrica relacionado aos balcões frigoríficos em poucos meses, aumentando a eficiência dos equipamentos, melhorando a exposição dos produtos, reduzindo perdas e desperdícios, e garantindo uma operação mais sustentável e rentável.

Caso 2: Redução da quebra operacional em um supermercado de bairro

Problema:

A execução periódica dos inventários indicava um aumento significativo nas perdas não identificadas de produtos perecíveis, sem justificativa clara. A participação da perda não identificada havia crescido substancialmente dentro do total de perdas. Inicialmente, a equipe considerou a possibilidade de furtos e desvios e reagiu aumentando o efetivo de segurança e avaliando investimentos em circuito fechado de televisão (CCTV). No entanto, uma revisão dos processos de prevenção de perdas revelou que muitos produtos avariados, deteriorados ou vencidos estavam sendo descartados sem o devido registro. Assim, a diferença de estoques só era identificada durante os inventários.

Solução:

A empresa decidiu revisar e reforçar o processo de identificação e registro das quebras operacionais. O treinamento da equipe foi intensificado para garantir que todos os produtos que perdiam condição de venda fossem corretamente registrados como quebras operacionais. Foram definidas metas e os indicadores de registro passaram a ser acompanhados diariamente.

Resultado:

Com essas ações, o supermercado conseguiu reduzir as perdas e desperdícios, melhorar a acurácia dos registros de estoque, reduzir a ruptura e diminuir gastos desnecessários com segurança. Ao entender as reais causas das perdas, a empresa aumentou sua rentabilidade e a sustentabilidade do negócio.

Caso 3: Redução do desperdício de oportunidade em uma loja de eletroeletrônicos

Problema:

Uma loja de eletroeletrônicos enfrentava dificuldades com margens reduzidas devido a promoções e descontos aplicados sem critérios claros. Muitas vezes, os descontos eram concedidos sem análise adequada da demanda, resultando em promoções que não geravam vendas adicionais e comprometiam a rentabilidade.

Solução:

Para corrigir esse desperdício de oportunidade, a empresa implementou uma estratégia baseada na análise de dados de vendas e comportamento dos consumidores. Utilizando ferramentas de *Business Intelligence (BI)*, a loja conseguiu mapear quais produtos tinham maior elasticidade de preço e quais promoções efetivamente resultavam em aumento de vendas. Foram estabelecidas regras claras para concessão de descontos, limitando promoções a períodos estratégicos e focando em produtos com baixo giro de estoque.

Resultado:

Com essas medidas, a loja reduziu a concessão de descontos desnecessários e aumentou suas margens, garantindo que as promoções fossem mais eficazes e alinhadas aos objetivos de rentabilidade e sustentabilidade da operação.

7. DESAFIOS E BARREIRAS

Embora os benefícios da redução do desperdício sejam evidentes, a implementação dessas práticas no varejo enfrenta desafios complexos. Entre os principais obstáculos

estão a resistência à mudança, a ausência de uma cultura voltada à melhoria contínua, barreiras tecnológicas e limitações de recursos financeiros. A seguir, exploram-se esses desafios de forma detalhada.

7.1. RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A resistência à mudança é um dos principais entraves à implementação de práticas de redução do desperdício. Muitos colaboradores, acostumados a processos e rotinas específicas, podem não perceber a importância ou a necessidade de novas abordagens. Essa resistência frequentemente se manifesta por meio da baixa adesão a novos processos ou da desconfiança em relação às iniciativas propostas.

Para superar essa barreira, é essencial envolver as equipes desde o início do processo, promovendo capacitação e comunicando claramente os benefícios da redução de desperdício, tanto para a empresa quanto para cada colaborador. Envolver os profissionais na criação e na adaptação das novas práticas tende a gerar maior engajamento e comprometimento, assegurando o sucesso da iniciativa.

7.2. FALTA DE CONHECIMENTO E TREINAMENTO

A ausência de conhecimento sobre desperdício e sobre as melhores práticas para combatê-lo constitui outro desafio relevante. Muitos varejistas e colaboradores não possuem o preparo necessário para identificar, mensurar e analisar desperdícios, tampouco para desenvolver soluções e implementar estratégias de prevenção.

Investir em programas de capacitação torna-se, portanto, imprescindível. Além de transmitir conceitos e métodos, esses programas devem fomentar uma mentalidade de eficiência e melhoria contínua. A conscientização aliada ao treinamento é o alicerce para que as equipes compreendam o impacto dos desperdícios e adotem uma postura ativa e colaborativa em sua eliminação.

7.3. BARREIRAS TECNOLÓGICAS

Apesar da maior disponibilidade e acessibilidade de tecnologias e dados, muitos varejistas ainda enfrentam dificuldades para incorporá-los à rotina operacional. Sistemas legados, falta de integração entre plataformas e custos de implementação são exemplos de obstáculos que dificultam o uso eficaz da tecnologia no combate ao desperdício.

Para enfrentar esse desafio, é fundamental optar por soluções tecnológicas escaláveis, que se integrem com os sistemas existentes e que possam ser implementadas de forma progressiva. Além disso, capacitar os colaboradores para o uso adequado dessas ferramentas é indispensável para garantir que as decisões operacionais estejam fundamentadas em dados confiáveis.

7.4. LIMITAÇÕES DE RECURSOS FINANCEIROS

A escassez de recursos financeiros representa uma barreira significativa, sobretudo para pequenos e médios varejistas, que nem sempre dispõem de orçamento para investir em tecnologias, treinamentos ou consultorias especializadas.

Nesse cenário, torna-se estratégico priorizar iniciativas com alto retorno sobre o investimento e baixa complexidade de execução. A adoção gradual de práticas sustentáveis, o aproveitamento de tecnologias de baixo custo e a formação de parcerias com fornecedores ou instituições podem contribuir para a superação dessa limitação.

7.5. MUDANÇA CULTURAL E COMUNICAÇÃO

A transformação cultural é, possivelmente, o maior desafio. Para que a redução do desperdício se torne uma prática duradoura, é necessária uma mudança de mentalidade em todos os níveis da organização.

A promoção de uma cultura voltada à eficiência e à melhoria contínua deve partir da liderança, com reforço por meio de uma comunicação clara, transparente e inspiradora. O compartilhamento de metas, resultados e aprendizados, bem como o reconhecimento de boas práticas, fortalece o engajamento e consolida a cultura da responsabilidade e da busca por excelência operacional.

7.6. SUPERANDO OS DESAFIOS

Superar os desafios aqui apresentados exige comprometimento contínuo da liderança e uma abordagem estratégica que contemple aspectos técnicos, humanos e culturais. A redução do desperdício deve ser encarada como um processo de transformação permanente, baseado no aprendizado e na adaptação.

Ao enfrentar essas barreiras de forma proativa e integrada, com o envolvimento de suas equipes, os varejistas estarão mais preparados para desenvolver operações eficientes, sustentáveis e competitivas.

8. CONCLUSÃO: UMA CHAMADA À AÇÃO

Reduzir e prevenir o desperdício representa uma oportunidade essencial para os varejistas que desejam elevar não apenas a rentabilidade de seus negócios, mas também a sustentabilidade de suas operações. Ao longo deste capítulo, foram exploradas as diversas formas de desperdício, os principais desafios enfrentados e as estratégias disponíveis para combatê-los. A mensagem é clara: o desperdício – seja operacional, físico ou de oportunidade – é um inimigo direto da eficiência, da competitividade e da sustentabilidade no varejo.

Ao compreender a complexidade das operações e a natureza dos diferentes tipos de desperdício, os varejistas podem adotar uma postura proativa, voltada para a eliminação

de tudo aquilo que não agrega valor. O objetivo deve ser sempre o *desperdício zero*, e alcançar esse patamar exige um esforço coordenado, que envolva não apenas tecnologias e dados, mas, principalmente, as pessoas que fazem a operação acontecer.

Colaboradores bem treinados, processos claramente definidos e uma cultura organizacional voltada para a eficiência são os principais ativos para combater o desperdício de forma contínua e eficaz. A construção de uma operação enxuta e sustentável não é apenas uma meta operacional, mas uma diretriz estratégica.

Ademais, a redução de desperdício impacta positivamente a imagem da marca perante os consumidores, que valorizam cada vez mais empresas responsáveis e comprometidas com a sustentabilidade. Além de reduzir custos e melhorar margens, combater o desperdício reforça o compromisso social e ambiental da empresa, promovendo relações duradouras com os clientes e com a comunidade.

O desafio está lançado: é hora de cada varejista assumir um papel ativo no combate ao desperdício. Essa mudança exige ação imediata, pois os benefícios são inquestionáveis – margens mais robustas, operações mais eficientes, colaboradores mais engajados, clientes mais satisfeitos e uma marca mais valorizada.

Portanto, a chamada à ação é simples e urgente: reveja seus processos, engaje suas equipes, utilize os dados de forma estratégica e priorize a eliminação de desperdícios em todas as frentes do seu negócio. A transformação começa agora – e cada passo na direção da redução do desperdício é um passo rumo a um futuro mais eficiente, rentável e sustentável.

**Des recomendações que o empresário varejista deve adotar
para reduzir os desperdícios na sua empresa:**

- Gerencie estoque eficientemente: utilize ferramentas de previsão de demanda e logística *just-in-time* para evitar excesso de estoque e minimizar as perdas por obsolescência
- Analise os dados de vendas: use análises de dados para entender as tendências de vendas e ajustar as compras e promoções de forma a reduzir o estoque excessivo.
- Monitore produtos perecíveis: implemente sistemas de rastreamento de prazos de validade para evitar a deterioração de produtos e possibilitar promoções direcionadas.
- Otimize processos operacionais: revise e simplifique os processos internos para melhorar a eficiência e reduzir o tempo e os recursos gastos em atividades sem valor agregado.
- Adote tecnologias de gestão: invista em sistemas de gestão de estoque e ferramentas de automação para obter visibilidade sobre onde ocorrem desperdícios e facilitar a tomada de decisões.
- Eduque e treine a equipe: promova a conscientização sobre a importância da eficiência e da sustentabilidade entre os colaboradores, não somente para a empresa, mas principalmente para a sociedade em geral, incluindo treinamentos e workshops.
- Fomente uma cultura de responsabilidade: incentive os colaboradores a identificar e reportar desperdícios, criando um ambiente colaborativo que valorize a melhoria contínua.
- Estabeleça parcerias sustentáveis: colabore com fornecedores que compartilhem práticas de sustentabilidade, utilizando opções de embalagem sustentáveis e logística compartilhada.
- Implante campanhas de doação: desenvolva iniciativas para doar produtos próximos ao vencimento a instituições sociais, ajudando a reduzir desperdícios e promover a responsabilidade social.
- Avalie e melhore continuamente: realize auditorias regulares e avaliações de desempenho para identificar novas oportunidades de redução de desperdício e garantir que as melhores práticas sejam seguidas.

Essas recomendações ajudarão os varejistas a não apenas reduzir os desperdícios, mas também a melhorar a eficiência operacional e criar um impacto positivo no mercado e na sociedade. *Mãos à obra!*

REFERÊNCIAS

- BECK, Adrian; PEACOCK, Colin. *New Loss Prevention. Redefining Shrinkage Management*. Londres: Palgrave, 2009.
- _____. *Beyond the Usual Inventory Shrinkage Definition: Total Retail Loss*. LP Magazine, 2019. Disponível em: <https://losspreventionmedia.com/beyond-usual-inventory-shrinkage-definition-total-retail-loss/>. Acesso em: 22 abr. 2019.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle da Qualidade Total*. Universidade Federal de Minas Gerais: Sografe, 1992.
- GEORGE, Mark O. *The Lean Six Sigma. Guide to Doing More With Less: Cut Costs, Reduce Waste, and Lower Your Overhead*. New Jersey: Wiley, 2010.
- LEVINE, Uri. *Apaixone-se pelo problema, não pela solução*. Porto Alegre: Citadel, 2023.
- PNUMA, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. *Mundo joga fora mais de 1 bilhão de refeições por dia, aponta Índice de Desperdício de Alimentos da ONU*. Nações Unidas Brasil, 2024. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/264451-mundo-joga-fora-mais-de-1-bilh%C3%A3o-de-refei%C3%A7%C3%B5es-por-dia-aponta-%C3%ADndice-de-desperd%C3%ADcio-de>. Acesso em: 2 abr. 2024.
- UNEP. *Food Waste Index Report*. The United Nations Environment Programme, 2024. Disponível em: <https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024>. Acesso em: 2 abr. 2024.

Este conteúdo foi elaborado com o apoio de uma ferramenta de Inteligência Artificial e supervisionado pelo autor para garantir precisão e qualidade.

Transformações digitais e as cautelas jurídicas que impactam o varejo

Gilberto Marques Bruno

1 – DA ORIGEM DO VAREJO – SÍNTESE HISTÓRICA

1.1) BRASIL COLÔNIA:

Para que possamos compreender um pouco sobre a história e a evolução do varejo no Brasil, necessário se faz um retorno ao passado, traçando uma espécie de linha do tempo, com os fatos históricos de maior relevância, que nos levam a regredir para os tempos do Brasil Colônia, o período de 1530 a 1822, época em que se deu, por ordem do Rei de Portugal Dom João Terceiro, a primeira expedição colonizadora realizada por Martim Afonso de Souza no litoral brasileiro, seguindo-se até a proclamação da Independência.

A expedição tinha, dentre os seus objetivos, sob o comando do capitão-mor e governador da terra, Martim Afonso de Souza: (1) defender a costa brasileira dos corsários franceses; (2) fixar os limites das terras portuguesas, ao norte e ao sul; (3) fundar os primeiros núcleos organizados de colonização; e (4) encontrar riquezas (ouro e prata).

O trabalho de expedição de Martim Afonso de Souza estendeu-se do litoral de Pernambuco até o rio da Prata. Ele fundou no litoral paulista a primeira vila do Brasil, em 1532, denominada Vila de São Vicente.

Vale ressaltar que, no período do Brasil pré-colonial (1500–1530), a economia era baseada na extração de pau-brasil. Os índios foram forçados a trabalhar como escravos, e essa atividade consistia na extração de tinta da madeira para a pintura de tecidos. Portanto, essa era a atividade econômica da época. Para cortar a madeira, os portugueses davam aos índios objetos como quinquilharias, metais, espelhos, colares, entre outros. Na história, chama-se essa troca de escambo.

Já o Brasil Colônia passa a ter uma economia lastreada no mercantilismo, funcionando como uma espécie de fornecedor de matérias-primas para a metrópole, ou seja, para Portugal. Começaram a ser criados armazéns para depósito e guarda de café, açúcar, algodão e outros produtos que eram cultivados para subsistência dos colonos que por aqui viviam e para os consumidores que adquiriam em pequenas quantidades.

1.2) A CRIAÇÃO DA COMPANHIA GERAL DO COMÉRCIO DO BRASIL:

Com as possibilidades de produção de riquezas na colônia de Portugal, e acreditando na necessidade de chamar para si o controle da comercialização da produção e, conseqüentemente, a exportação de bens para a Europa, contribuindo para o enriquecimento do Reino português, nasce a Companhia Geral do Comércio do Brasil, uma empresa privada, de caráter monopolista, criada sob o reinado de D. João IV (1640–1656), em Portugal.

Fundada em 8 de março de 1649, no contexto da segunda das Invasões Holandesas no Brasil (1630–1654), destinava-se a coadjuvar a resistência ao invasor e fomentar o comércio intercontinental de Portugal na região.

A Companhia Geral do Comércio do Brasil tinha como pressuposto fundamental chamar os comerciantes que residiam aqui no Brasil, a serviço dos Países Baixos, para servir ao Reino de Portugal, porque eram reconhecidos por suas habilidades negociais. Muitos, inclusive, eram descendentes de portugueses e revelavam orgulho na sua ascendência, mesmo tendo sido expulsos por Portugal nos tempos da Inquisição.

Constituída para regulamentar e robustecer o comércio colonial português, buscou centralizar a importação de produtos europeus e a exportação de açúcar, tabaco e outros produtos brasileiros.

Inspirada nas companhias de comércio europeias, fomentou a economia açucareira, forneceu navios e financiamentos e buscou proteger o comércio de ataques estrangeiros. Além do seu caráter preponderantemente comercial, forneceu escravos africanos para compor a mão de obra na região Nordeste do país.

Embora tenha contribuído sobremaneira para a estruturação comercial, a Companhia Geral do Comércio do Brasil foi compelida a lidar com uma série de desafios, como o caso de corrupção na essência da sua administração, o que levou à sua dissolução em 1720.

Apesar das adversidades, deixou um histórico de ações voltadas a controlar o comércio colonial brasileiro e centralizar a economia das relações mercantis.

1.3) A CHEGADA DA FAMÍLIA REAL AO BRASIL:

A vinda da Família Real portuguesa para o Brasil foi um desdobramento da crise entre Portugal e França, por conta da disputa desta com a Inglaterra. Desde a derrota dos portugueses na Guerra das Laranjas, em 1801, as relações diplomáticas entre Portugal e França eram delicadas. Os franceses pressionavam os portugueses para que eles cortassem relações diplomáticas com a Inglaterra.

Isso foi manifestado pela primeira vez logo após serem derrotados na Guerra das Laranjas, uma vez que os franceses, aliados dos espanhóis, exigiram, na rendição, o aceite

do fechamento dos portos portugueses para embarcações inglesas. A exigência foi acatada, porém nunca foi aplicada de fato pelos portugueses.

Em 1806, os franceses não tinham conseguido derrotar os ingleses e não tinham conseguido invadir seu território, protegido pela poderosa marinha inglesa. Sendo assim, como forma de enfraquecer a Inglaterra, Napoleão Bonaparte decidiu impor o *Bloqueio Continental*. Com essa medida, as nações europeias ficavam proibidas de receber embarcações inglesas e de enviar as suas a portos ingleses.

Já nesse momento, os portugueses começaram a cogitar a possibilidade de mudarem-se para o Brasil. Isso garantiria a liberdade de D. João, uma vez que ele estaria inalcançável a Napoleão Bonaparte. A tensão em Portugal era evidente, pelo fato de que o país não queria ser forçado a abrir mão de sua aliança com a Inglaterra.

Mesmo com o *Bloqueio Continental*, os portugueses continuaram recebendo as embarcações inglesas, e, por isso, Napoleão Bonaparte deu um ultimato a eles para que acatassem uma série de imposições contra a Inglaterra até setembro de 1807. Isso levou a semanas de negociações entre franceses e portugueses para que a situação fosse resolvida, mas não houve acordo.

Uma das imposições dos franceses era que Portugal confiscasse os bens de ingleses instalados no país e os aprisionasse. Como Portugal recusou-se a aceitar esse e outros termos, Napoleão decidiu colocar em prática a sua promessa de acabar com a Casa de Bragança e, assim, enviou tropas para Portugal a fim de ocupar o país. A ideia era dividir o território português com a Espanha, aliada da França.

O clima de tensão entre França e Portugal e o avançar das tropas de Napoleão Bonaparte, para apossar-se do território português, levou o regente de Portugal, D. João, a decidir pela transferência da corte para o Brasil, no dia 24 de novembro de 1807, de maneira que a “Casa de Bragança” pudesse continuar o reinado em terras brasileiras.

Tratou-se de uma corrida contra o tempo, pois estimava-se que as tropas de Napoleão chegassem a Lisboa em quatro dias, e a família real precisava se retirar de forma emergencial.

Relatos da época dão conta de que o sentimento de pânico e de temor teria dominado as pessoas durante o período de embarque, que se deu entre 25 e 27 de novembro de 1807. Cerca de pouco mais de 10 mil pessoas teriam embarcado com a família real portuguesa.

Com a partida às pressas, a máquina administrativa de Portugal embarcou em três dias, ficando o território sob a tutela de uma junta governativa. Todos os membros que integravam a linha sucessória dos Bragança partiram para a colônia.

...” Em 29 de novembro de 1807, as embarcações portuguesas iniciaram sua viagem na direção do Brasil e, no alto-mar, encontraram-se com embarcações de guerra dos ingleses. Estas escoltaram os portugueses em segurança até o Brasil. No fim do dia 29, os franceses entraram em Lisboa.” ...²⁰

20 <https://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/vinda-da-familia-real-para-o-brasil.htm>

Embora o percurso tenha sido repleto de problemas – questões de falta de espaço, de higiene, de alimentação e até mesmo de acomodação nas embarcações –, a família real desembarcou em terras brasileiras, na cidade de Salvador, em 22 de janeiro de 1808.

Mudando-se, em seguida, para o Rio de Janeiro, onde foi instalada toda a estrutura do governo de Portugal. Iniciava-se, assim, o **Período Joanino**, que nada mais foi do que o marco temporal compreendido entre 1808 e 1821, em que a família real portuguesa foi liderada por Dom João.

Vale ressaltar que, se de um lado houve marcos importantes na educação e na cultura durante o Período Joanino – além da Missão Artística Francesa, destacam-se as construções da Biblioteca Real, da Academia Real de Belas Artes e da Imprensa Régia, esta última responsável pela publicação do primeiro jornal impresso oficialmente no Brasil –, de outro, as significativas mudanças na estrutura social e econômica começaram a surgir.

No dia 28 de janeiro de 1808, seis dias após sua chegada a Salvador, aceitando os argumentos de José da Silva Lisboa (que futuramente se tornaria o Visconde de Cairu), Dom João assinou a *Carta Régia*, abrindo os portos brasileiros – que antes apenas comercializavam com Portugal, em virtude do monopólio do comércio exterior –, possibilitando às nações amigas ampliarem as relações mercantis internacionais. Com a influência europeia, surgiram as primeiras lojas de luxo no Rio de Janeiro e o aumento do consumo de produtos de alto padrão.

Os anos se passavam e, enquanto em Portugal o povo sofria com a miséria, Dom João VI vivia de forma nababesca no Brasil, elevando a colônia à condição de Reino em 1815, em face da pressão que sofria dos países membros do Congresso de Viena.

Diante das pressões que se tornavam insustentáveis, pois era impossível que o rei tivesse condições de governar Portugal de forma remota, Dom João VI e quase toda a corte deixaram o Brasil nas mãos e sob a responsabilidade do príncipe-regente Dom Pedro I, em 1821.

1.4) O REINADO DE PEDRO I:

Durante o período do reinado, cujo regime foi lastreado em uma monarquia constitucional, o chefe de Estado era Dom Pedro I, e, comercialmente, o Brasil seguia exportando às nações amigas o algodão, o tabaco e o açúcar, além da economia estar fortemente embasada no comércio de pessoas escravizadas.

O reinado de D. Pedro I, que se inicia com o advento da independência do país, ficou muito marcado pelo autoritarismo e intransigência do imperador, além do seu caso extraconjugal com Domitila de Castro. A relação de D. Pedro com a população, sobretudo com o círculo da elite que morava na capital, foi piorando ao longo do Primeiro Reinado, o que o levaria, em 1831, a abdicar do trono brasileiro em favor do seu filho.

O Primeiro Reinado foi o período da história do Brasil iniciado a partir da independência do país, em 1822. Essa fase estendeu-se até 1831, quando o imperador D. Pedro I abdicou o trono brasileiro em favor de seu filho, Pedro de Alcântara João Carlos Leopoldo Salvador Bibiano Francisco Xavier de Paula Leocádio Miguel Gabriel Rafael Gonzaga, o Imperador Dom Pedro II.

1.5) O REINADO DE PEDRO II E A REGULAMENTAÇÃO DA FIGURA DO COMERCIANTE:

As relações comerciais entre o Brasil e as nações amigas, com a importação e a exportação de produtos e mercadorias, seguiam mar adentro – açúcar, tabaco e outros produtos eram exportados para a Europa.

Sendo certo que, em termos econômicos, o grande destaque foi para a economia cafeeira, que se consolidou durante o Segundo Reinado como o principal meio de produção da economia brasileira. As zonas produtoras de café do Brasil, nesse período, foram três: Vale do Paraíba (RJ/SP), Oeste Paulista (SP) e Zona da Mata (MG).

O que vale dizer: a economia durante o Segundo Reinado era baseada na agroexportação, no auge da cafeicultura, permitindo o nascimento dos chamados “Barões do Café”. Esse foi o período de “ouro” da exportação de café para a Europa.

Com o crescimento das relações comerciais no âmbito externo e no âmbito interno, o Imperador Pedro II adotou ações destinadas a regulamentar a figura do comerciante, e sancionou a Lei n.º 556, de 25 de junho de 1850, determinando que a Assembleia Geral executasse o Código Comercial do Império do Brasil em 1.º de julho de 1850, de maneira a disciplinar as relações mercantis de todos aqueles que praticavam atos do comércio e faziam da mercancia a profissão habitual.

Nessa toada, o item 1 do artigo 1.º do Código Comercial estabelecia que todas as pessoas que se encontrassem na livre administração de suas pessoas e bens e que estivessem em conformidade com os ditames das leis do Império seriam consideradas aptas a comerciar no Brasil e, como tais, poderiam ser comerciantes.

Além dessa aptidão de natureza legal, os comerciantes deveriam praticar os atos do comércio de forma habitual e profissional. Tais atos eram chamados de *mercancia* e pressupunham habitualidade, atuação contínua no dia a dia do exercício da atividade comercial.

E, dentre aqueles que poderiam ser considerados comerciantes – ou seja, que executavam e/ou praticavam os atos do comércio, a *mercancia* como profissão habitual – encontravam-se também aptos, de conformidade com as leis do Império, os menores legitimamente emancipados; os filhos-família que tivessem mais de 18 (dezoito) anos de idade, com autorização dos pais, provada por escritura pública; os filhos maiores de 21 (vinte e um) anos que fossem associados ao comércio do pai, e aqueles que, com sua aprovação, provada por escrito, levantassem algum estabelecimento comercial, sendo

reputados emancipados e maiores para todos os efeitos legais nas negociações mercantis; as mulheres casadas maiores de 18 (dezoito) anos, com autorização de seus maridos para poderem comerciar em seu próprio nome, provada por escritura pública; e as que se achassem separadas da coabitação dos maridos por sentença de divórcio perpétuo, não precisavam da sua autorização.

O rol de pessoas habilitadas, segundo as leis do Império, para o exercício e prática dos atos do comércio, foi de fundamental importância para o desenvolvimento das relações mercantis no Brasil, permitindo, assim, que, além da circulação de riquezas, as casas de comércio pudessem prosperar.

Enfim, a regulamentação da figura do comerciante foi um grande passo para que as relações mercantis se desenvolvessem e permitissem a construção das relações varejistas no Brasil ao longo dos anos.

2 - DA ASCENSÃO DO VAREJO

2.1) O SALTO PARA O FUTURO:

Se, de um lado, o varejo em nosso país nasce no século XIX, solidificando as relações comerciais entre os vendedores e os consumidores, de outro, foi no século XX que ele começa a evoluir, apresentando sinais de crescimento expressivos, em decorrência do desenvolvimento nas grandes nações da Europa e da América.

No Brasil, a chegada das grandes lojas, que começou na década de 1930, ganha maior ascensão durante os anos de 1970 e 1980, e passou a despertar a curiosidade dos consumidores. Lojas como o Mappin (que foi inaugurada em 1939), Mesbla, Arapuá e grandes super ou hipermercados, como o Jumbo Eletro da Eletro Radiobrás (que virou Pão de Açúcar), o Ultra Center (que virou Carrefour) e redes nacionais como o Paes Mendonça (que depois se transformaram em Extra, lojas do Grupo Pão de Açúcar).

Tais estabelecimentos atraíam grandes quantidades de público. Para as famílias, a visita a essas lojas e as compras poderiam ser consideradas verdadeiros eventos festivos, pois de tudo se encontrava em um só lugar. Também se destacava, como próspero e crescente, o chamado comércio de rua, que evoluía a passos largos, contribuindo para o desenvolvimento e circulação de riquezas em diferentes regiões.

2.2) O ESTREMECIMENTO DOS GRANDES VAREJISTAS:

No início dos anos 1990, porém, a popularização de varejistas especializadas, que vendiam produtos mais nichados, fez com que o setor de grandes magazines estremecesse. Soma-se a isso o fato da entrada dos *shopping centers* pelo país e, de certa forma, a crise econômica, com a hiperinflação do final dos anos 1980, que fez com que muitas

empresas ingressassem em processos de endividamento e falência, ou cessassem suas atividades na praça do comércio, como foi o caso do Mappin, da Sears e da Mesbla. Também ocorreram muitas operações societárias, como fusões e incorporações, que extinguiram marcas e criaram novas.

Assim, as mudanças nos regimes de governo e os desafios das políticas econômicas impuseram aos grandes varejistas mudanças e reorganizações. Ao mesmo tempo, cresceram no mercado os pequenos e médios varejistas, nas regiões centrais das grandes cidades do país e, mais adiante, em regiões afastadas, que também se transformaram em centros comerciais locais, nas denominadas regiões de periferia, demandando constantes adaptações e alterações nas ações e atividades desenvolvidas por aqueles que empreendem no desenvolvimento das relações negociais no comércio varejista.

3 – AS TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS NO VAREJO:

As transformações digitais que chegaram com o advento da tecnologia no Brasil trouxeram uma série de impactos no dia a dia da sociedade, nas relações jurídicas, nas relações obrigacionais, interpessoais e comerciais. Essas mudanças, de certa forma, impuseram aos pequenos e médios comerciantes, que atuam no âmbito do varejo, a necessidade de adaptação, já que os riscos de serem superados pelos concorrentes se revelavam – como ainda se revelam – uma espécie de ameaça constante.

3.1) A CHEGADA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL:

Os primeiros passos do comércio eletrônico em nosso país começaram a surgir no ano de 1989, após a privatização do setor de telecomunicações e a chegada da internet como ferramenta de tecnologia – naquela época de forma precária e na modalidade discada, muito distante do que observamos na atualidade com a tecnologia de conexão 5G ou 6G.

É fato que o comércio eletrônico, como uma novidade que chegava ao dia a dia das empresas e, principalmente, do comércio varejista, inicialmente foi alvo de muita resistência. De um lado, os empreendedores estavam receosos em adotar essa modalidade de venda no ambiente digital. De outro, os próprios consumidores carregavam muitas inquietações, tais como: as ferramentas de segurança para aquisição dos produtos e/ou serviços, as garantias de que receberiam os produtos adquiridos por meio de websites conforme o que era virtualmente ofertado, entre muitos outros questionamentos. Isso, para aqueles que já possuíam algum conhecimento sobre as novas tecnologias, o que certamente não representava a grande parcela dos pequenos e médios varejistas, os quais não tinham a menor ideia do que poderia ser a venda de produtos e/ou serviços por meio da internet.

Evidentemente, para muitos, as operações ligadas ao comércio eletrônico demandavam certa complexidade, especialmente pelo fato de que o Brasil possui uma legislação protetiva das relações de consumo extremamente rigorosa, traduzida no Código de Defesa do Consumidor (*Lei Federal n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990 e alterações posteriores*), que é uma referência mundial no disciplinamento da proteção ao consumidor em diferentes níveis. Além disso, havia os desdobramentos decorrentes da venda de um determinado produto e/ou serviço e as diferentes etapas a serem superadas dentro dos procedimentos da operação comercial.

Se, de um lado, a comodidade da venda e compra de produtos e/ou serviços no ambiente virtual se apresentava como um grande benefício para o consumidor, de outro, para o pequeno e médio comerciante do comércio varejista, revelava-se como um grande risco. A partir da apresentação da oferta, as formas de pagamento e a necessidade de cumprimento dos prazos de entrega – envolvendo logística, entre outras circunstâncias – se revelavam como grandes tormentos, já que a venda direta no estabelecimento físico aparentemente demonstrava ser muito mais simples.

O que vale dizer é que a visão deste mercado, que a médio prazo se descortinaria como promissor, ainda era muito pequena, apresentando-se como uma operação arriscada, que demandaria investimentos, treinamentos de pessoal e, para alguns, pouca perspectiva de retorno.

Em 2001, em estudo de nossa autoria, denominado *As relações do “business to consumer” (B2C) no âmbito do “e-commerce”*, já sinalizávamos que as relações jurídicas decorrentes das operações realizadas no âmbito do *e-commerce*, através da rede mundial, se encontravam na ordem do dia das grandes nações. Da mesma forma, o crescente volume na comercialização de equipamentos de informática, tanto para uso empresarial quanto para uso doméstico, revelava um mercado em potencial crescimento.

Na ocasião arriscamos definir que o “*e-commerce*”, conhecido aqui no Brasil como comércio eletrônico, nada mais era que ***uma modalidade de compra à distância, consistente na aquisição de bens e/ou serviços, através de equipamentos eletrônicos de tratamento e armazenamento de dados, nos quais, são transmitidas e recebidas informações***. Sendo uma das possíveis formas de comércio à distância, como os casos de vendas por catálogo, por telefone, pela televisão e tantas outras.²¹

Assim, o comércio eletrônico passou a ser difundido na medida em que a “rede” começou a se alastrar mundo afora, trazendo na sequência o surgimento das “lojas” e “shoppings” virtuais. Uma elevada gama de ofertas apresentadas para a aquisição de bens e/ou serviços poderia ser visitada no mundo inteiro pelos consumidores, que, de dentro de seus escritórios e/ou residências, passariam a ter a possibilidade de realizar compras que

21 BRUNO, Gilberto Marques. As relações do “business to consumer” (B2C) no âmbito do “e-commerce”. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 6, n. 52, 1 nov. 2001. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/2319>. Acesso em: 29 out. 2024.

vão desde um bilhete de cinema até um automóvel, bastando, para tanto, um computador ou um smartphone conectado à rede mundial por meio de um provedor de acesso.

Em outras palavras, comprar através da internet passou a proporcionar ao consumidor comodidade, escolha e, em alguns casos, bons preços, já que, por meio do computador ou até mesmo do telefone celular, em local mais útil e cômodo para si, o consumidor, com um simples clique, pode adquirir bens e/ou serviços 24 (vinte e quatro) horas por dia, em quase todo o mundo.

As vantagens e benefícios apresentados eram e ainda são dos mais atraentes. Tudo isso, sem filas, congestionamentos, multidões, empurrões e outros problemas enfrentados quando do deslocamento até uma loja ou shopping center, considerando que as grandes cidades hoje enfrentam enormes problemas em relação à mobilidade.

As preocupações existentes nas hipóteses de aquisições de bens e/ou serviços através do “*u.w.u.*” foram sendo dissipadas com a implementação de ferramentas tecnológicas que garantem que as compras aconteçam em ambientes seguros, tanto para os que vendem quanto para aqueles que compram.

Com o tempo, os atores da relação comercial foram aprendendo a atuar neste chamado mundo “virtual”, que, paulatinamente, afastava o contato físico do consumidor com o produto dentro de um estabelecimento comercial.

A sociedade, de certa forma, foi se acostumando com essa modalidade de comercialização e venda de produtos e serviços.

3.2) A REGULAMENTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO JUNTO AO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR:

O próprio Código de Defesa do Consumidor sofreu alterações, passando a disciplinar as relações de consumo no ambiente virtual por meio do Decreto n.º 7.962, de 15 de março de 2013. Com a regulamentação, o CDC passou a dispor sobre a contratação no comércio eletrônico, estabelecendo direitos e deveres que vão desde o lançamento de informações claras a respeito do produto, do serviço e do fornecedor; atendimento facilitado ao consumidor; e respeito ao direito de arrependimento.

Também foram fixadas regras para os sítios eletrônicos e outros meios utilizados para oferta e conclusão de contratos de consumo, com indicações claras e precisas sobre as características essenciais do produto ou do serviço; inclusão de informações sobre os riscos à saúde e à segurança dos consumidores; discriminação no preço, bem como de quaisquer despesas adicionais ou acessórias, tais como as de entrega ou seguros; condições integrais da oferta, com a inserção das modalidades de pagamento, disponibilidade, forma e prazo da execução do serviço ou da entrega ou disponibilização do produto; e informações claras e ostensivas a respeito de quaisquer restrições à fruição da oferta.

Além de outras determinações sobre direito ao arrependimento, fixação de prazos para devolução do produto e dos valores pagos etc., estabelecendo direitos e fixando obrigações a todas as partes envolvidas.

Com isso, as ofertas de produtos e serviços foram se tornando mais claras; as questões de logística, para atendimento dos prazos, foram sendo solucionadas; e o comércio eletrônico, de certa forma, passou a conquistar mais espaço no mercado, ampliando, assim, os índices de crescimento do varejo.

As lojas virtuais de grandes marcas começavam a crescer, passando ao mercado muita credibilidade e segurança. Magazine Luiza, Americanas, Mercado Livre e outras serviram de referência aos pequenos e médios varejistas, que passaram a apostar na modalidade de compras *online*, mesmo que porque os custos para implementação das tecnologias foram se tornando mais acessíveis, graças à proteção legal, à credibilidade e à segurança nas transações.

3.3) O SALTO DE CRESCIMENTO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO:

O grande salto de crescimento do comércio eletrônico, especialmente no Brasil, se deu com a pandemia da COVID-19. No ano de 2020, o fechamento dos estabelecimentos comerciais, as restrições de circulação de pessoas e outras determinações para a proteção da saúde impuseram, diante da necessidade, que aqueles pequenos e médios comerciantes atuantes no varejo, ainda que no afogadilho, se estruturassem e passassem a comercializar os seus produtos e serviços em ambientes virtuais, hospedando-se em grandes *marketplaces*.

Os chamados “shoppings virtuais” representam um *e-commerce* mediado por uma empresa, em que vários lojistas se inscrevem e vendem seus produtos. Essa loja virtual funciona de forma que o cliente pode acessar um site e comprar itens de diferentes varejistas, pagando tudo junto, em um só carrinho. Isso permitiu o crescimento natural de tais empresas *online*, como Mercado Livre, Shopee, Amazon, Shein e Magazine Luiza.

Na época, tratou-se, por certo, de uma questão de sobrevivência, mas que acabou por permitir que muitos pequenos estabelecimentos conseguissem comercializar os seus produtos, gerando algum rendimento e obtendo recursos financeiros para sobreviver, honrar suas obrigações alimentares, pessoais e familiares e perante a praça do comércio.

Com o fim da pandemia, o comércio eletrônico ampliou os números de crescimento, visto que os consumidores se convenceram de que as relações comerciais no ambiente digital eram muito mais funcionais, bem como lhes trazem inúmeros benefícios, destacando-se, entre eles, a comodidade na compra de qualquer produto ou mercadoria; a segurança das transações no tocante ao pagamento; e o atendimento nos prazos de entrega, os quais, em algumas situações, chegam, inclusive, a ser antecipados.

4 – OS ASPECTOS RELEVANTES DAS TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS NO VAREJO:

Há pouco mais de três décadas, chegamos a pensar que o comércio eletrônico tomaria corpo de forma tal que acabaria por encerrar com as atividades das lojas físicas, diante de todos os benefícios que traz para os consumidores.

Atualmente, entendemos que o varejo pode ser dividido sob dois aspectos essenciais, ou seja, o físico e o virtual.

4.1) O VAREJO FÍSICO E O VAREJO VIRTUAL:

O primeiro se perfectibiliza com a presença do consumidor no estabelecimento comercial, que comparece à loja e, após ser atendido pelo vendedor, compra o produto, paga e, dependendo da circunstância, o leva no ato. O consumidor dirige-se diretamente ao ponto de venda e realiza presencialmente a operação, pressupondo que se trata de um público específico, que reside em uma área próxima à sede do estabelecimento. O segundo, por seu turno, possui um público mais variado, na medida em que os clientes e/ou aqueles que se tornarão clientes podem acessar os canais de venda do lugar onde estiverem.

Traçadas essas diferenças entre o varejo físico e o digital, necessário se faz tecer algumas ponderações sobre a transformação digital no varejo e sob quais premissas deverão ser observadas.

4.2) AS TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS NO VAREJO:

Vale observar que as transformações digitais no varejo devem ser analisadas sob duas óticas, as quais, de certa forma, se entrelaçam e se revelam interdependentes. Ou seja, podem e devem ser aplicadas nas ações internas do estabelecimento, dentro da sua estrutura e organização funcional, para dinamizar e racionalizar os procedimentos no dia a dia do estabelecimento físico e até mesmo do estabelecimento virtual. E podem e devem ser aplicadas como instrumentos destinados a permitir célere e seguro atendimento ao consumidor, que se vale do comércio eletrônico para aquisição de produtos e/ou serviços.

4.3) A TECNOLOGIA EM FAVOR DO CONSUMIDOR:

O uso das ferramentas tecnológicas para o atendimento aos consumidores que se utilizam das operações de compra através do comércio eletrônico, seja por meio de portais específicos do varejista, seja por meio de aplicativos, assegura-lhes atendimento com excelência, desde o momento do clique para a compra de determinado bem ou serviço, a facilidade e a segurança para a realização dos pagamentos no ambiente virtual, uma

excelente estrutura de logística que permita a entrega do produto dentro dos prazos apresentados na oferta e outros elementos de praticidade que elevem os níveis de satisfação do consumidor.

4.4) A TECNOLOGIA EM FAVOR DO PRÓPRIO NEGÓCIO:

O outro aspecto que deve ser observado refere-se ao uso das ferramentas tecnológicas internamente pelo pequeno ou médio varejista ou comerciante, já que, na maioria dos casos, possui uma loja física e, possui na sua loja virtual, uma espécie de instrumento complementar para elevar os índices de venda dos seus produtos ou serviços.

É sob essa ótica que a transformação digital pode auxiliar de forma positiva as vendas no varejo. Mas, para tanto, algumas ações se revelam importantes, quais sejam:

- a. **Digitalização dos canais de venda** – A criação de canais de venda que permitam o atendimento aos consumidores por meio de um computador, por meio de um aplicativo da tela do seu próprio celular ou por meio do WhatsApp. Tais atendimentos revelam a praticidade e o benefício ao consumidor, mas também reduzem, para o pequeno varejista, os custos de manutenção dos pontos de venda, uma situação extremamente benéfica nos tempos atuais.
- b. **Aumento do faturamento** – A implementação das ferramentas digitais permite que o pequeno varejista, que, na maioria das vezes, em seus estabelecimentos físicos, tem um público geralmente da mesma região onde se encontra instalado, possa alcançar outros consumidores que se encontram fora da sua área de atuação, uma vez que os produtos comercializados podem ser enviados para todo o país e, dependendo da circunstância, até mesmo para o exterior. Naturalmente, mais pessoas compram e contribuem para o aumento dos lucros, especialmente dos estabelecimentos de pequeno porte.
- c. **Maior engajamento dos clientes** – Na medida em que ocorre uma maior difusão entre os consumidores sobre eventuais produtos ou serviços comercializados pelo pequeno varejista, especialmente com as rápidas respostas nos meios digitais de comunicação, ainda que sejam apenas e tão somente para sanar uma dúvida por parte do consumidor, revelam-se muito mais práticos e eficazes. Essa celeridade gera um maior engajamento por parte dos consumidores, que acabam perdendo menos tempo para suprir suas dúvidas. O uso de redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*, *WhatsApp* e outros meios, traz a possibilidade de que a utilização de canais de venda não seja só para compra, mas também para que o consumidor possa interagir.
- d. **Aumento do *market share*** – O uso das ferramentas tecnológicas permite que o pequeno e o médio varejista possam aumentar o alcance de público, elevando sua fatia de vendas no mercado ou no setor em que atuam, já que elas passam a

complementar as ações de vendas, acrescendo-se as realizadas no ambiente virtual àquelas que são concretizadas no varejo tradicional.

- e. **Atendimento omnichannel** – A integração dos canais utilizados pela empresa, dentre os quais telefone, *WhatsApp*, e-mail, chat, redes sociais, aplicativos, dentre outros, permite que o cliente e/ou consumidor tenha uma experiência contínua. O que vale dizer: o consumidor pode iniciar a experiência pelo chat *online*, passar para o telefone e outros acessos, sem ter que repetir as informações, otimizando o tempo a ser gasto em tais ações e elevando os níveis de satisfação.
- f. **Inteligência artificial** – De todas as ferramentas tecnológicas existentes, a *inteligência artificial* é, sem sombra de dúvidas, o instrumento que, bem utilizado, poderá trazer inúmeros benefícios aos pequenos e médios varejistas, alcançando aspectos internos da organização dos seus estabelecimentos.

Em artigo de nossa autoria, intitulado “**Aspectos positivos da Inteligência Artificial para o comércio**”, publicado em 03 de outubro de 2023, na página do Conselho do Varejo da ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO²², sinalizamos que a utilidade da Inteligência Artificial é uma importante aliada para o desenvolvimento de muitas atividades no dia a dia do homem e da própria sociedade. No âmbito do comércio, ela tem desempenhado um relevante papel, quer seja para trazer benefícios aos consumidores, quer seja para facilitar o dia a dia das empresas.

Naquele breve artigo, relacionamos algumas das situações, ao nosso sentir, em que a inteligência artificial pode ser uma ferramenta de grande relevância para o comércio varejista, quais sejam:

- **Personalizar o atendimento:** as empresas podem coletar e analisar grandes quantidades de dados sobre os consumidores, possibilitando assim a criação de experiências personalizadas, permitindo que sejam oferecidos produtos e serviços mais adequados às necessidades de cada cliente;
- **Recomendar a aquisição de produtos:** com base em dados coletados, a inteligência artificial poderá sugerir a aquisição de determinados produtos, levando em consideração o histórico de compras e as preferências do consumidor. Trata-se de uma forma de ampliar as possibilidades de venda e elevar os níveis de satisfação do consumidor;
- **Potencializar os estoques e ações de logística:** com a análise de dados de vendas realizadas, previsões de demanda, bem como informações sobre fornecedores, a inteligência artificial poderá auxiliar na gestão de estoques e no aprimoramento da cadeia de suprimentos. De certa forma, permitirá a adoção de medidas destinadas à redução de custos e ampliação dos índices de eficiência operacional;

22 <https://conselhovarejo.com.br/aspectos-positivos-da-inteligencia-artificial-para-o-comercio/>

- **Atendimento ao cliente:** chatbots (softwares que mantêm uma conversa com um usuário humano em linguagem natural), baseados em IA, poderão fornecer suporte e atendimento ao cliente de maneira rápida e eficiente. Ou seja, respondendo a perguntas frequentes, solucionando e/ou orientando na resolução de eventuais problemas, bem como agilizando os procedimentos de compra;
- **Identificação de fraudes:** mecanismos de inteligência artificial poderão auxiliar na identificação de eventuais padrões considerados como suspeitos e detectar tentativas de fraude em transações comerciais. Trata-se de uma forma de proteção tanto para os consumidores quanto para as empresas.

Embora a inteligência artificial, por uma tendência natural, comece a ocupar papel importante no cotidiano das pessoas e das empresas, é necessário que o comerciante que atua no âmbito do varejo físico e/ou virtual tenha em mente que a sua utilização no dia a dia das atividades empresariais e comerciais não irá suprimir a atuação dos profissionais nos diferentes setores do estabelecimento.

5 - DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações digitais revelam-se peças essenciais dentro de um processo contínuo de evolução, otimização, racionalização e facilitação das atividades empresariais no âmbito do varejo. Por certo, demandam que todos aqueles que vendem diretamente seus produtos ao consumidor final – independentemente do porte, mas especialmente os médios e pequenos empreendedores – estejam atentos e constantemente busquem acompanhar e implementar essas mudanças.

As constantes alterações impactam positivamente o setor, permitindo a abertura de novos horizontes, oportunidades, mercados e campos de crescimento em suas atividades no comércio. Tais mudanças refletem em um atendimento com presteza, eficácia e qualidade ao consumidor, ampliação no número de clientes e, naturalmente, elevação no faturamento e nos lucros.

As ferramentas tecnológicas asseguram possibilidades de ampliar potencialidades em gestão de estoque, marketing, atendimento e vendas. Além disso, propiciam autoatendimento, integração de canais, preenchimento automático de dados, análise de comportamento de consumo, segurança da informação, automação de processos, redução de custos e falhas, bem como atendimento mais eficaz e personalização da experiência oferecida. Tais aspectos são essenciais para o bom funcionamento das empresas no dia a dia.

Da mesma forma, a utilização de aplicativos móveis, redes sociais, análise e avaliação de dados e inteligência artificial pode – e deve – ser adotada para dinamizar e automatizar processos, oferecendo atendimento eficiente e específico às necessidades dos consumidores, de forma quase personalizada. Isso eleva consideravelmente os níveis de

satisfação e gera reflexos positivos no mercado, funcionando como uma espécie de propaganda espontânea.

Essas tendências estão revolucionando a maneira como os consumidores interagem com as marcas, proporcionando uma experiência de compra mais integrada e personalizada, tanto online quanto offline, refletindo positivamente perante o mercado de consumo.

Além disso, é imprescindível atender e respeitar os termos previstos no Código de Defesa do Consumidor, que estabelece os direitos e deveres nas relações de consumo no ambiente virtual. Isso inclui: oferta do produto, prazos de entrega, estrutura logística, custo ou não do frete, devolução por defeito ou por arrependimento, entre outros.

Em outras palavras, toda loja online, marketplace ou outro formato similar que comercialize produtos ou serviços pela web precisa seguir, com rigor, os termos da legislação que rege as relações de consumo no ambiente digital. Tal conformidade assegura tranquilidade ao empreendedor e previne problemas com a administração pública, como autuações e fiscalizações dos órgãos de defesa do consumidor nas esferas federal, estadual e municipal, além da aplicação de multas e sanções que podem comprometer a reputação da empresa e gerar passivos. Também evita ações judiciais, especialmente por danos morais e materiais, já que a proteção ao consumidor encontra-se amplamente consolidada perante o Poder Judiciário.

Registre-se, ainda, que a transformação digital é um processo dinâmico, em constante evolução, e impacta empresas de todos os portes.

Ações práticas recomendadas para o pequeno e médio varejo:

1. Investir em e-commerce: desenvolver e otimizar uma plataforma de comércio eletrônico robusta e amigável. A presença online amplia o alcance e proporciona conveniência aos clientes;
2. Aprimorar a experiência omnichannel: integrar loja física e online, permitindo ao cliente comprar na internet e retirar ou trocar na loja, com suporte consistente em todos os canais;
3. Automatizar a gestão de estoques: implantar sistemas baseados em tecnologias como RFID e WMS, para monitoramento em tempo real, evitando rupturas e desperdícios;
4. Adotar Big Data para análise de comportamento: utilizar dados para entender hábitos e preferências dos clientes, personalizar ofertas e ajustar estoques conforme a demanda;
5. Garantir conformidade legal no comércio eletrônico: assegurar transparência nos preços, clareza nas informações sobre produtos e políticas de entrega e devolução, conforme o Código de Defesa do Consumidor;

6. Melhorar o atendimento ao cliente: oferecer múltiplos canais de atendimento, como chat ao vivo, redes sociais e centrais de atendimento, com respostas rápidas e eficazes;
7. Implementar programas de fidelidade: recompensar clientes frequentes, incentivando a recompra e fortalecendo o relacionamento com a marca;
8. Utilizar o marketing digital de forma eficiente: investir em SEO, SEM, e-mail marketing e publicidade em redes sociais. O marketing digital é mensurável e permite ajustes em tempo real;
9. Aprimorar a logística e as entregas: firmar parcerias com serviços locais, utilizar rastreamento de pedidos e garantir agilidade nas entregas;
10. Treinar continuamente a equipe: investir no desenvolvimento dos colaboradores, tanto nas lojas físicas quanto no suporte online, para oferecer um atendimento de excelência e acompanhar as mudanças do mercado.

A adoção dessas práticas não apenas otimiza os processos internos e melhora a experiência do cliente, como também torna a empresa mais competitiva em um mercado cada vez mais digital e dinâmico.

A implementação dessas ações pode resultar em uma significativa melhoria nos resultados do comércio varejista.

Independentemente do porte, o dirigente da empresa deve manter-se atualizado quanto às novas tecnologias e tendências de mercado, aliando essas inovações ao conhecimento das mudanças legislativas que acompanham as transformações digitais – especialmente no ambiente virtual.

Afinal de contas, o futuro é agora!

Gilberto Marques Bruno

Inteligência artificial aplicada no varejo

IA GENERATIVA NO VAREJO OMNICHANNEL: TRANSFORMANDO A GESTÃO E A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Prof. Ricardo Pastore^{23*}

INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial Generativa (*IA Generativa*) está revolucionando o varejo *omnichannel*, oferecendo soluções inovadoras que permitem aos varejistas enfrentar os desafios de fidelização dos *omnishoppers* por meio de experiências mais fluídas e personalizadas. Simultaneamente, essa tecnologia promove a redução do Custo de Aquisição de Clientes (*CAC*) e o aumento do *Lifetime Value (LTV)*, ampliando a rentabilidade das operações e a sustentabilidade dos negócios.

Entre os grandes *players* que lideram essa transformação está o Walmart, que se destaca como um dos maiores investidores em *IA Generativa* – mesmo não sendo uma empresa de tecnologia. O grupo a utiliza estrategicamente para aprimorar tanto suas operações quanto a experiência de seus clientes. Por meio dessa tecnologia, o Walmart consegue personalizar interações, otimizar o gerenciamento de estoques e elevar a eficiência da cadeia de suprimentos, posicionando-se à frente na corrida pela inovação no setor varejista.

Diferentemente da inteligência artificial preditiva, que executa tarefas com base em regras pré-estabelecidas, a *IA Generativa* é capaz de criar conteúdos originais, gerar ideias inovadoras e prever tendências com mais precisão, desde que seja orientada por *prompts* elaborados por especialistas com conhecimento em regras de negócios e processos específicos do varejo. Dessa forma, contribui para desafogar as equipes de Tecnologia da Informação (*T.I.*), permitindo maior agilidade e autonomia às demais áreas.

Assim como ocorreu em meados da década de 1990, quando o pacote Office revolucionou a rotina nos escritórios, permitindo que as pessoas redigissem os seus próprios textos ou fizessem suas próprias planilhas de cálculos, sem ter de solicitar às secretárias

23 Este capítulo foi escrito pelo Prof.Dr.Ricardo Pastore, com assistência de ferramentas de Inteligência Artificial Generativa para pesquisa, geração de ideias e refinamento de conteúdo. Todas as decisões editoriais, estruturação do conteúdo e revisão final foram realizadas pelo autor.

ou aos analistas de sistemas nos antigos CPD's (Centros de Processamento de Dados), hoje a *IA Generativa* inaugura uma nova camada na análise de dados, colocando o usuário como protagonista.

Segundo Evandro Barros, cientista e estrategista de *IA*²⁴, a *IA Generativa* é a primeira tecnologia que valoriza quem é experiente em processos e negócios, diferente das atuais tecnologias digitais disruptivas, que são, em geral, desenvolvidas por jovens programadores que inovam ao criarem algoritmos em *Python*²⁵. É exatamente essa característica que vai permitir que todos os funcionários, gestores e executivos utilizem a *IA Generativa* em suas tarefas de rotina e atividades de planejamento.

É interessante observar que empresas de tecnologia, como Amazon e outras líderes, estão dedicando esforços principalmente ao desenvolvimento dos modelos base, chamados de *Foundation Models*²⁶. Já varejistas, como o Walmart, focam em aplicar essa tecnologia de forma prática, integrando-a diretamente às operações do dia a dia. Isso cria uma distinção entre o desenvolvimento da tecnologia e sua aplicabilidade em negócios tradicionais.

Imagine um assistente virtual que não apenas responde perguntas, mas cria campanhas de marketing personalizadas, otimiza o *mix* de produtos em tempo real e prevê comportamentos de compra. Neste capítulo, exploraremos como essa tecnologia pode ser aplicada para resolver problemas reais e criar oportunidades no varejo *omnichannel*, contribuindo para que os varejistas se mantenham competitivos e relevantes no cenário atual.

Este capítulo explora as aplicações práticas da *IA Generativa* no varejo, focando em como esta tecnologia está transformando tanto a gestão interna quanto o relacionamento com os clientes.

24 <https://youtu.be/zluY1LT3FGU>

25 linguagem de programação amplamente usada em aplicações da Web, desenvolvimento de software, ciência de dados e machine learning (ML). <https://aws.amazon.com/pt/what-is/python/> acesso em 14/10/2024.

26 modelos de aprendizado de máquina pré-treinados em grandes conjuntos de dados, capazes de realizar diversas tarefas com um mínimo de ajuste fino. https://gemini.google.com/app/8a2c76d6bc669dc3?utm_source=app_launcher&utm_medium=owned&utm_campaign=newbadge&utm_content=newbadge Acesso em 14/10/2024

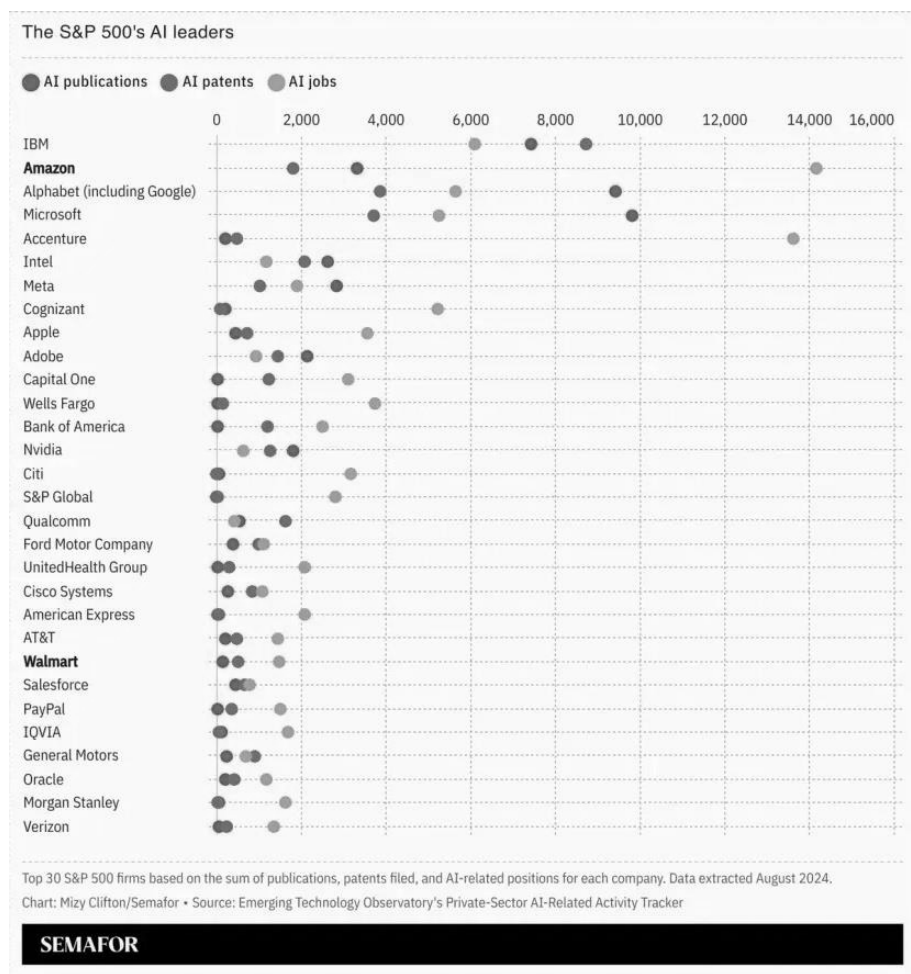


Figura 1: Líderes em patentes, publicações e empregos em IA. Fonte: <https://www.semafor.com/article/10/02/2024/americas-e-merging-ai-leaders-amazon-walmart-and-wells-fargo> Acesso em 12/10/2024

COMO APLICAR A IA GENERATIVA NOS PRINCIPAIS PROCESSOS DE VAREJO

Agora que compreendemos o potencial transformador da *IA Generativa* no varejo *omnichannel*, vamos explorar como essa tecnologia está revolucionando os principais processos do setor. Assim como o pacote Office revolucionou a rotina nos escritórios nos anos 90, a *IA Generativa* está inaugurando uma nova era na análise de dados e na tomada de decisões no varejo.

Nas seções seguintes, examinaremos como a *IA Generativa* está sendo aplicada em áreas críticas do varejo, começando pelo *Supply Chain Management* e Compras. Veremos

como essa tecnologia está otimizando a previsão de demanda, melhorando a gestão de estoques, revolucionando o cadastro de mercadorias e transformando o gerenciamento de categorias. Cada área será analisada em detalhes, com foco em aplicações práticas e benefícios tangíveis para o negócio.

Prepare-se para descobrir como a *IA Generativa* está redefinindo o futuro do varejo, oferecendo soluções inovadoras para desafios complexos e criando oportunidades de crescimento e eficiência operacional.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) E COMPRAS

A *IA Generativa* está revolucionando a gestão da cadeia de suprimentos e o processo de compras no varejo *omnichannel*, oferecendo soluções inovadoras para desafios complexos.

APLICAÇÃO PRÁTICA:

Implementação de um sistema de previsão de demanda e otimização de compras baseado em *IA Generativa*. Este sistema analisa:

- A) Histórico de vendas por *SKU*, categoria e localização
- B) Sazonalidades e eventos promocionais
- C) Tendências de mercado e comportamento do consumidor
- D) Dados de redes sociais e busca *online*
- E) Fatores externos, como clima e eventos locais

O sistema gera previsões de demanda granulares e recomendações de compra, considerando:

- F) *Lead times* de fornecedores
- G) Capacidade de armazenamento
- H) Custos logísticos
- I) Margens de lucro por produto

Benefícios:

- A) Redução em rupturas de estoque, melhorando a disponibilidade de produtos e a satisfação do cliente.
- B) Diminuição de estoques, otimizando o capital de giro e reduzindo custos de armazenagem.

C) Aumento na margem bruta devido à melhor negociação com fornecedores e à redução de remarcações.

D) Melhoria no giro de estoque, acelerando o ciclo de conversão de caixa.

KPI²⁷: Cobertura de Estoque = Estoque Médio / Custo da Mercadoria Vendida (CMV) diário

Este *KPI* indica quantos dias de venda o estoque atual pode suportar. A *IA Generativa* pode otimizar este indicador, equilibrando a disponibilidade de produtos com a eficiência do capital investido em estoque.

Para varejistas *omnichannel*, a otimização da cobertura de estoque é crucial. Um estoque muito baixo pode levar a rupturas e perda de vendas, especialmente em canais *online*, onde os clientes podem facilmente migrar para concorrentes. Por outro lado, o excesso de estoque compromete o capital de giro e aumenta o risco de obsolescência, especialmente em categorias sazonais ou de moda.

A *IA Generativa* permite ajustar dinamicamente a cobertura de estoque por categoria, localização e canal de venda, considerando fatores como:

A) Velocidade de giro por SKU

B) Margens de contribuição

C) Custos logísticos de transferência entre lojas e centros de distribuição

D) Padrões de demanda omnichannel (ex: compra online, retirada na loja)

Ao otimizar este KPI, varejistas podem melhorar simultaneamente a disponibilidade de produtos, a eficiência operacional e a rentabilidade, criando uma vantagem competitiva significativa no mercado *omnichannel*.

PROMPT PARA INICIAR SUA EXPERIÊNCIA COM IA EM SCM E COMPRAS

Para começar a explorar o potencial da *IA Generativa* em sua cadeia de suprimentos e processos de compra, experimente usar o seguinte *prompt* em uma ferramenta de *IA*:

***Atue como um especialista em Supply Chain Management e análise de dados para varejo omnichannel. Com base nos seguintes dados fictícios de uma loja de eletrônicos:*

1. Histórico de vendas dos últimos 12 meses para smartphones
2. Dados de estoque atual e capacidade de armazenamento
3. *Lead times* médios dos principais fornecedores
4. Margens de lucro por modelo de smartphone
5. Tendências de busca *online* para novos modelos de smartphones
6. Previsão de lançamentos de novos modelos nos próximos 6 meses

²⁷ KPI -Key Performance Indicator

Gere um relatório detalhado incluindo:

7. Previsão de demanda para os próximos 3 meses por modelo de smartphone
8. Recomendações de compra, considerando estoque atual e *lead times*
9. Sugestões para otimizar a cobertura de estoque
10. Estratégias para minimizar riscos de obsolescência
11. Recomendações para melhorar a margem bruta
12. Forneça explicações claras para cada análise e recomendação.”*

Este *prompt* ajudará você a visualizar como a *IA Generativa* pode ser aplicada para otimizar seus processos de *SCM* e compras, fornecendo *insights* valiosos para a tomada de decisões estratégicas.

CADASTRO DE MERCADORIAS

A *IA Generativa* está revolucionando o processo de catalogação e gestão de produtos no varejo *omnichannel*, oferecendo soluções inovadoras para desafios complexos de gestão de informações e disponibilidade de produtos.

Aplicação Prática:

Implementação de um sistema de cadastro e gestão de produtos baseado em *IA Generativa*. Este sistema:

- Gera descrições detalhadas e *SEO-friendly* para produtos, considerando:
 1. Características técnicas e especificações
 2. Benefícios para o consumidor
 3. Tendências de mercado e sazonalidade
 4. Linguagem adequada ao público-alvo e canal de venda
- Cria e atribui *tags* automaticamente, melhorando a descoberta de produtos:
 5. Palavras-chave relevantes para busca orgânica e paga
 6. Categorias e subcategorias otimizadas
 7. Atributos específicos (ex: tamanho, cor, material, ocasião de uso)
- Otimiza a categorização de produtos:
 8. Analisa padrões de compra e navegação dos clientes
 9. Sugere reorganização de categorias para melhorar a experiência de compra
 10. Identifica oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*
- Melhora a gestão de estoque:
 11. Sugere níveis ideais de estoque por *SKU* e localização

12. Alerta sobre potenciais rupturas de estoque
13. Recomenda realocação de produtos entre lojas e canais

Benefícios:

14. Redução no tempo de cadastro de novos produtos, permitindo lançamentos mais rápidos e resposta ágil às tendências de mercado.
15. Aumento na visibilidade *online*, melhorando o *SEO* e a descoberta de produtos pelos clientes.
16. Diminuição nas rupturas de estoque, garantindo melhor disponibilidade de produtos e satisfação do cliente.
17. Aumento nas vendas cruzadas e incrementais devido à melhor categorização e sugestão de produtos relacionados.

KPI (fórmula de cálculo):

Taxa de Atualização do Catálogo (TAC) =

$$\frac{[(\text{Novos produtos cadastrados} + \text{Produtos descontinuados}) / \text{Total de } SKUs \text{ ativos}]}{100} \times$$

Onde:

“Novos produtos cadastrados” é o número de novos *SKUs* adicionados ao catálogo no período.

“Produtos descontinuados” é o número de *SKUs* removidos do catálogo no período.

“Total de *SKUs* ativos” é o número total de *SKUs* disponíveis no catálogo no final do período.

Este indicador oferece várias vantagens para varejistas *omnichannel*:

18. Mede a agilidade da empresa em atualizar seu catálogo, refletindo tanto a inclusão de novos produtos quanto a remoção de itens obsoletos ou de baixo desempenho.
19. Ajuda a avaliar a eficiência do processo de cadastro e manutenção do catálogo.
20. Pode ser correlacionado com outros *KPIs* importantes, como o índice de ruptura e a taxa de giro de estoque, para uma visão mais completa da gestão de produtos.
21. Permite comparações entre diferentes categorias ou departamentos, identificando áreas que podem precisar de mais atenção ou recursos.
22. Auxilia na identificação de tendências sazonais ou de mercado que afetam a composição do catálogo.

Para um varejista *omnichannel*, manter um catálogo atualizado e relevante é crucial para garantir uma experiência de compra consistente em todos os canais. Uma alta *Taxa de Atualização do Catálogo* pode indicar uma empresa ágil e responsiva às mudanças do mercado, enquanto uma taxa baixa pode sugerir ineficiências no processo de cadastro ou uma possível estagnação do sortimento.

PROMPT PARA INICIAR SUA EXPERIÊNCIA COM IA EM CADASTRO DE MERCADORIAS

Para começar a explorar o potencial da *IA Generativa* no cadastro e gestão de produtos, experimente usar o seguinte *prompt* em uma ferramenta de *IA*:

“Atue como um especialista em catalogação de produtos e otimização de conteúdo para um varejista omnichannel de moda. Com base nas seguintes informações sobre um novo produto:”

- Nome do produto: Vestido Floral Primavera
- Categoria: Vestuário Feminino
- Características: 100% algodão, estampa floral, manga curta, comprimento midi
- Cores disponíveis: Azul claro, Rosa pastel, Verde sage
- Tamanhos: P, M, G, GG
- Preço: R\$ 199,90
- Público-alvo: Mulheres de 25 a 45 anos
- Ocasão de uso: Casual e semiformal

Gere o seguinte conteúdo para o catálogo:

- Uma descrição detalhada e atrativa do produto (150-200 palavras), destacando benefícios e características
- 5-7 tags relevantes para SEO
- Sugestão de categorização dentro do catálogo da loja
- 3 pontos de destaque para uso em diferentes canais de venda (e-commerce, redes sociais, e-mail marketing)
- 2 sugestões de produtos para cross-selling
- Uma breve descrição (30 palavras) para uso em mídias sociais
- Adapte o tom e estilo para refletir uma marca de moda contemporânea e sustentável, focada em conforto e versatilidade.

Este *prompt* ajudará você a visualizar como a *IA Generativa* pode ser aplicada para otimizar o processo de cadastro de mercadorias, criando conteúdo rico e relevante para múltiplos canais de venda. Experimente adaptar o *prompt* para diferentes tipos de produtos ou categorias específicas do seu negócio.

GESTÃO DE ESTOQUES E CONTROLE DE RUPTURAS

A *IA Generativa* está revolucionando a gestão de estoques e o controle de rupturas no varejo *omnichannel*, oferecendo soluções inovadoras para desafios complexos de disponibilidade de produtos e eficiência operacional.

Aplicação Prática:

Implementação de um sistema de gestão de estoque baseado em *IA Generativa*. Este sistema:

- Prevê rupturas com antecedência:
 1. Analisa padrões históricos de vendas e estoque
 2. Considera fatores externos como sazonalidade, eventos locais e tendências de mercado
 3. Identifica produtos em risco de ruptura antes que ocorram
- Sugere realocações entre lojas e canais:
 4. Otimiza a distribuição de estoque entre lojas físicas e centros de distribuição
 5. Considera a demanda *omnichannel* (loja física, *e-commerce*, *marketplace*)
 6. Prioriza realocações baseadas em rentabilidade e giro de estoque
- Gera ordens de compra automatizadas:
 7. Calcula quantidades ideais de reposição, considerando *lead times* de fornecedores
 8. Ajusta pedidos com base em promoções planejadas e tendências de mercado
 9. Otimiza o *timing* das compras para maximizar eficiência e minimizar custos
- Otimiza níveis de estoque:
 10. Equilibra a disponibilidade de produtos com a eficiência de capital
 11. Ajusta níveis de estoque de segurança dinamicamente por *SKU* e localização
 12. Considera custos de armazenagem, transporte e obsolescência

Benefícios:

13. Redução significativa nas rupturas de estoque, melhorando a disponibilidade de produtos e a satisfação do cliente
14. Aumento na rotatividade de inventário, otimizando o uso do capital de giro
15. Melhoria na eficiência operacional, reduzindo custos de armazenagem e transporte

16. Aumento nas vendas devido à melhor disponibilidade de produtos em todos os canais
17. Redução de perdas por obsolescência por meio de uma gestão mais precisa do ciclo de vida do produto

KPI (fórmula de cálculo):

Índice de Ruptura = (Número de *SKUs* indisponíveis / Número total de *SKUs* ativos) × 100

Este *KPI* é crucial para operações *omnichannel*, pois impacta diretamente a disponibilidade de produtos, a satisfação do cliente e as vendas perdidas.

Para varejistas *omnichannel*, o índice de ruptura é um indicador crítico de desempenho. A *IA Generativa* pode melhorar este *KPI* ao:

18. Prever a demanda com maior precisão, considerando múltiplos fatores
19. Otimizar a alocação de estoque entre canais de venda
20. Alertar proativamente sobre potenciais rupturas, permitindo ações preventivas
21. Sugerir substituições de produtos quando ocorrerem rupturas inevitáveis

Ao reduzir o índice de ruptura, varejistas podem oferecer uma experiência *omnichannel* mais confiável, aumentar as vendas e a satisfação do cliente, criando uma vantagem competitiva significativa no mercado.

PROMPT PARA INICIAR SUA EXPERIÊNCIA COM IA EM GESTÃO DE ESTOQUES E CONTROLE DE RUPTURAS

Para explorar o potencial da *IA Generativa* na gestão de estoques e controle de rupturas, experimente usar o seguinte *prompt* em uma ferramenta de *IA*:

*"Atue como um especialista em gestão de estoques e análise de dados para um varejista *omnichannel* de eletrônicos. Com base nos seguintes dados fictícios:

- Histórico de vendas dos últimos 6 meses para smartphones de 5 marcas diferentes
- Níveis atuais de estoque em 3 lojas físicas e 1 centro de distribuição
- *Lead times* médios dos fornecedores para cada marca
- Dados de demanda *online* vs. *offline*
- Informações sobre um grande evento tecnológico local previsto para o próximo mês
- Previsão de lançamento de um novo modelo popular nos próximos 45 dias

Gere um relatório detalhado incluindo:

- Previsão de demanda para os próximos 30 dias por modelo e canal de venda
- Identificação de *SKUs* com alto risco de ruptura nos próximos 15 dias

- Sugestões de realocação de estoque entre lojas e centro de distribuição
- Recomendações de ordens de compra, considerando o evento local e o lançamento futuro
- Estratégias para reduzir o índice de ruptura, especialmente para os modelos mais populares
- Sugestões de produtos substitutos para casos de ruptura inevitável
- Forneça explicações claras para cada análise e recomendação, considerando o impacto no índice de ruptura e na satisfação do cliente.”*

Este *prompt* ajudará você a visualizar como a *IA Generativa* pode ser aplicada para otimizar a gestão de estoques e prevenir rupturas em um ambiente de varejo *omnichannel*. Experimente adaptar o *prompt* para diferentes categorias de produtos ou cenários específicos do seu negócio.

PREVENÇÃO DE PERDAS

A *IA Generativa* está revolucionando a gestão do processo de prevenção de perdas no varejo *omnichannel*, oferecendo soluções inovadoras para otimizar rotinas de contagem, análise de dados e geração de relatórios.

PROMPT PARA INICIAR SUA EXPERIÊNCIA COM IA EM GESTÃO DE ESTOQUES E CONTROLE DE RUPTURAS

Para explorar o potencial da *IA Generativa* na gestão de estoques e controle de rupturas, experimente usar o seguinte *prompt* em uma ferramenta de *IA*:

*”Atue como um especialista em gestão de estoques e análise de dados para um varejista *omnichannel* de eletrônicos. Com base nos seguintes dados fictícios:

- Histórico de vendas dos últimos 6 meses para smartphones de 5 marcas diferentes
- Níveis atuais de estoque em 3 lojas físicas e 1 centro de distribuição
- *Lead times* médios dos fornecedores para cada marca
- Dados de demanda *online* vs. *offline*
- Informações sobre um grande evento tecnológico local previsto para o próximo mês
- Previsão de lançamento de um novo modelo popular nos próximos 45 dias

Gere um relatório detalhado incluindo:

- Previsão de demanda para os próximos 30 dias por modelo e canal de venda
- Identificação de *SKUs* com alto risco de ruptura nos próximos 15 dias
- Sugestões de realocação de estoque entre lojas e centro de distribuição

- Recomendações de ordens de compra, considerando o evento local e o lançamento futuro
- Estratégias para reduzir o índice de ruptura, especialmente para os modelos mais populares
- Sugestões de produtos substitutos para casos de ruptura inevitável
- Forneça explicações claras para cada análise e recomendação, considerando o impacto no índice de ruptura e na satisfação do cliente.”*

Este *prompt* ajudará você a visualizar como a *IA Generativa* pode ser aplicada para otimizar a gestão de estoques e prevenir rupturas em um ambiente de varejo *omnichannel*. Experimente adaptar o *prompt* para diferentes categorias de produtos ou cenários específicos do seu negócio.

GERENCIAMENTO DE CATEGORIAS

A *IA Generativa* está revolucionando o gerenciamento de categorias no varejo *omnichannel*, oferecendo soluções inovadoras para otimizar o *mix* de produtos e a disposição nas lojas físicas e *online*.

Aplicação Prática:

Implementação de um sistema de gerenciamento de categorias baseado em *IA Generativa*. Este sistema:

1. Analisa tendências de vendas:
 2. Identifica padrões de venda por *SKU*, subsegmentos, segmentos, subcategorias, categorias e localização
 3. Prevê tendências sazonais e de longo prazo
 4. Detecta produtos emergentes e em declínio
- Avalia o comportamento do consumidor:
 5. Analisa jornadas de compra *omnichannel*
 6. Identifica padrões de compra cruzada e *up-selling*
 7. Segmenta clientes com base em preferências e histórico de compras
 - Gera recomendações de *mix* de produtos:
 8. Sugere adições e remoções de *SKUs* do sortimento
 9. Otimiza o equilíbrio entre variedade e profundidade de estoque
 10. Personaliza o *mix* de produtos por loja ou região

- Otimiza *layouts* de loja e disposição *online*:
 11. Cria *planogramas* dinâmicos para lojas físicas
 12. Sugere *layouts* de página para *e-commerce*
 13. Otimiza a visibilidade de produtos de alta margem e giro

Benefícios:

14. Aumento significativo nas vendas por metro quadrado nas lojas físicas
15. Melhoria na taxa de conversão *online*
16. Redução substancial em itens de baixo giro
17. Otimização do capital investido em estoque
18. Melhoria na experiência do cliente por meio de soluções de compra mais

RELEVANTES

KPI: Índice de Conformidade do Planograma (ICP)

Este *KPI* pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{ICP} = (\text{Número de itens corretamente posicionados} / \text{Número total de itens no } \textit{planograma}) \times 100$$

As possíveis formas de coleta de dados para calcular o Índice de Conformidade do *Planograma* (ICP) incluem:

- Auditorias manuais realizadas por equipes de *merchandising*
- Tecnologia de visão computacional utilizando câmeras e *IA* para analisar imagens das prateleiras
- Sistemas *RFID* para monitorar a localização exata dos produtos
- Sistemas de gerenciamento de prateleiras que integram *planogramas* digitais com dados de vendas e estoque
- Feedback dos funcionários da loja por meio de *apps* móveis
- Integração com sistemas *POS* e de inventário
- Uso de drones ou robôs autônomos em lojas maiores
- Técnicas de amostragem estatística para auditorias em seções representativas

A escolha do método – ou combinação de métodos – dependerá do tamanho da loja, orçamento disponível e complexidade do sortimento.

O Índice de Conformidade do *Planograma* é crucial para garantir que a disposição dos produtos nas lojas físicas esteja alinhada com a estratégia de *merchandising* e gerenciamento de categorias. Este *KPI* ajuda a:

19. Manter a consistência visual e a experiência do cliente entre diferentes lojas
20. Otimizar o espaço de prateleira e a visibilidade dos produtos
21. Implementar efetivamente estratégias de *cross-selling* e *up-selling*
22. Garantir que produtos de alta margem ou alta rotatividade recebam o destaque planejado

Ao implementar este *KPI* com suporte da *IA Generativa*, os varejistas podem assegurar uma execução mais precisa de suas estratégias de *merchandising*, melhorando a experiência do cliente e potencialmente aumentando as vendas e margens.

PROMPT PARA INICIAR SUA EXPERIÊNCIA COM IA EM GERENCIAMENTO DE CATEGORIAS – NUTRIÇÃO ADULTO EM FARMÁCIAS

Atue como um especialista em gerenciamento de categorias para uma rede de farmácias *omnichannel*. Foque na categoria “*Nutrição Adulto*”. Com base nos seguintes dados fictícios:

- Histórico de vendas dos últimos 12 meses para a categoria *Nutrição Adulto*
- Dados de margem e giro para cada subcategoria (suplementos proteicos, vitaminas, minerais, produtos para controle de peso etc.)
- Informações sobre o comportamento de compra dos clientes nas lojas físicas e no *e-commerce*
- Dados demográficos dos clientes por região, incluindo faixas etárias e condições de saúde predominantes
- Tendências de busca *online* para produtos de nutrição e bem-estar
- Feedback dos clientes sobre a disposição atual dos produtos nas farmácias

Gere um relatório detalhado incluindo:

- Análise do desempenho atual da categoria *Nutrição Adulto*, identificando subcategorias e marcas de alto e baixo desempenho
- Recomendações para otimização do *mix* de produtos, incluindo sugestões de adições (novos lançamentos) e remoções de *SKUs* com baixo giro
- Proposta de um novo *planograma* para a seção de *Nutrição Adulto* em uma farmácia padrão, considerando a jornada do cliente e a visibilidade dos produtos
- Sugestões para melhorar a navegação e disposição dos produtos de nutrição no site e *app* da farmácia
- Estratégias de *cross-selling* e *up-selling*, como a combinação de suplementos com outros produtos de saúde e bem-estar

- Recomendações para personalização do sortimento por região, considerando dados demográficos e necessidades de saúde locais
- Sugestões para melhorar o Índice de Conformidade do *Planograma* (ICP) e métodos eficientes para monitorá-lo em uma rede de farmácias
- Ideias para ações promocionais sazonais (ex: produtos imunológicos no inverno, controle de peso no verão)
- Forneça explicações claras para cada análise e recomendação, considerando o impacto nas vendas, margens e experiência do cliente, tanto nas lojas físicas quanto no canal *online*. Leve em conta as regulamentações específicas para produtos de nutrição vendidos em farmácias.

Este *prompt* ajudará você a visualizar como a *IA Generativa* pode ser aplicada para otimizar o gerenciamento da categoria *Nutrição Adulto* em uma rede de farmácias *omnichannel*. Você pode adaptar ainda mais o *prompt* para focar em subcategorias específicas ou considerar outros fatores relevantes para o seu negócio farmacêutico.

PRICING ESTRATÉGICO

A *IA Generativa* está revolucionando a gestão de preços no varejo *omnichannel*, oferecendo soluções inovadoras para otimizar margens e competitividade em todos os canais de venda.

Aplicação Prática:

Implementação de um sistema de precificação dinâmica baseado em *IA Generativa*.

Este sistema:

1. Monitora preços da concorrência:
 2. Acompanha preços de concorrentes *online* e *offline* em tempo real
 3. Identifica promoções e liquidações dos competidores
 4. Sugere ajustes de preço para manter competitividade
- Analisa elasticidade-preço da demanda:
 4. Calcula a sensibilidade dos clientes a mudanças de preço por produto e categoria
 5. Prevê o impacto de alterações de preço nas vendas e margens
 - Implementa precificação dinâmica:
 6. Ajusta preços em tempo real com base na demanda, estoque e concorrência
 7. Otimiza preços por canal de venda (loja física, *e-commerce*, *marketplace*)
 8. Sugere estratégias de *bundling* e descontos por volume

- Gera insights acionáveis:
 9. Identifica oportunidades de aumento de margem ou volume de vendas
 10. Alerta sobre potenciais guerras de preço ou movimentações da concorrência
 11. Recomenda estratégias de precificação para novos produtos

Benefícios:

12. Aumento significativo na margem bruta por meio de precificação otimizada
13. Melhoria na competitividade sem sacrificar a rentabilidade
14. Redução de perdas por precificação inadequada
15. Maior agilidade na resposta às mudanças de mercado e ações da concorrência
16. Otimização do *mix* de preços entre diferentes canais de venda

KPI (fórmula de cálculo):

Índice de Preço de Venda (IPV) = Preço de venda atual / Preço de venda médio do mercado

Este *KPI* é amplamente utilizado no varejo para avaliar o posicionamento de preço da empresa em relação ao mercado. Um IPV de 1,0 indica que o preço está na média do mercado, enquanto valores acima ou abaixo de 1,0 indicam preços mais altos ou mais baixos que a concorrência, respectivamente.

O IPV permite aos varejistas:

17. Monitorar sua competitividade de preços em tempo real
18. Identificar oportunidades de ajuste de preços por categoria ou produto
19. Avaliar o impacto de estratégias de precificação na participação de mercado
20. Equilibrar margens e volume de vendas de forma mais eficaz

A implementação de um sistema de *IA Generativa* para gerenciar o IPV permite aos varejistas otimizar continuamente sua estratégia de preços, respondendo rapidamente às mudanças do mercado e maximizando a rentabilidade em um ambiente *omnichannel* altamente competitivo.

PROMPT PARA INICIAR SUA EXPERIÊNCIA COM IA EM PRICING ESTRATÉGICO

Atue como um especialista em *pricing estratégico* para uma rede de farmácias *omni-channel*, focando na categoria *Nutrição Adulto*. Com base nos seguintes dados fictícios:

- Histórico de preços e vendas dos últimos 6 meses para os principais produtos de *nutrição adulto*
- Dados de preços atuais dos 3 principais concorrentes (*online* e *offline*)
- Informações sobre *elasticidade-preço* da demanda para diferentes subcategorias (suplementos proteicos, vitaminas, produtos para controle de peso)
- Margens atuais por produto e subcategoria
- Níveis de estoque atuais e previsão de demanda para os próximos 30 dias
- Dados sobre a sensibilidade de preço dos clientes em diferentes canais (loja física, *e-commerce* próprio, *marketplaces*)

Gere um relatório detalhado de *pricing estratégico*, incluindo:

- Análise comparativa dos preços atuais em relação aos concorrentes, calculando o Índice de Preço de Venda (IPV) para os principais produtos
- Recomendações de ajustes de preço para otimizar margens e competitividade, considerando a *elasticidade-preço* da demanda
- Estratégia de precificação dinâmica para o *e-commerce*, incluindo regras para ajustes automáticos baseados na concorrência e demanda
- Sugestões de *bundling* e ofertas promocionais para aumentar o *ticket médio* e o volume de vendas
- Análise do impacto potencial das mudanças de preço sugeridas nas vendas e margens
- Estratégia de precificação para novos lançamentos na categoria, considerando o posicionamento desejado no mercado
- Recomendações para lidar com eventuais guerras de preço, especialmente em *marketplaces*
- Plano de monitoramento contínuo do IPV e ajustes de preço para manter a competitividade

Para cada recomendação, forneça:

- Justificativa baseada nos dados analisados
- Estimativa do impacto nas vendas, margens e participação de mercado
- Considerações sobre possíveis riscos e como mitigá-los
- Lembre-se de considerar as particularidades do mercado farmacêutico, incluindo regulamentações de preço para certos produtos e a sensibilidade dos consumidores em relação a produtos de saúde

Este *prompt* ajudará você a visualizar como a *IA Generativa* pode ser aplicada para otimizar a estratégia de *pricing* em um ambiente de varejo *omnichannel*, focando na categoria de sua escolha. Você pode adaptar o *prompt* para outras categorias ou cenários específicos do seu negócio, considerando as particularidades do seu mercado e estratégia de preços.

NET PROMOTER SCORE (NPS)

A *IA Generativa* está revolucionando a análise e a atuação sobre o *feedback* do cliente no varejo *omnichannel*, oferecendo soluções inovadoras para melhorar a experiência do cliente e a fidelização.

Aplicação Prática:

Implementação de um sistema de NPS baseado em *IA Generativa*. Este sistema:

- Analisa feedback em tempo real:
 1. Processa respostas de pesquisas NPS automaticamente
 2. Analisa comentários em texto livre usando *processamento de linguagem natural*
 3. Identifica padrões e tendências em diferentes segmentos de clientes e canais de venda
- Gera insights acionáveis:
 4. Categoriza *feedback* em áreas-chave (ex: atendimento, qualidade do produto, experiência de compra *online*)
 5. Identifica os principais motivos de satisfação e insatisfação dos clientes
 6. Correlaciona o NPS com outros *KPIs* do negócio (ex: vendas, taxa de retenção)
- Recomenda melhorias:
 7. Sugere ações específicas para melhorar a experiência do cliente com base nos *insights* gerados
 8. Prioriza recomendações com base no potencial impacto no NPS e no negócio
 9. Personaliza estratégias de recuperação para clientes *detratores*
- Automatiza follow-up:
 10. Gera respostas personalizadas para *feedback* de clientes
 11. Aciona alertas para a equipe apropriada quando for necessária intervenção humana
 12. Monitora a eficácia das ações de melhoria implementadas

Benefícios:

1. Aumento significativo no NPS, refletindo uma melhoria na satisfação e lealdade do cliente
2. Redução substancial no tempo de resposta a problemas dos clientes, melhorando a experiência geral
3. Identificação mais rápida e precisa de áreas problemáticas no negócio
4. Melhoria na tomada de decisões baseada em dados do cliente em tempo real
5. Aumento na eficiência operacional ao automatizar a análise de feedback e geração de insights

KPI (fórmula de cálculo):

Net Promoter Score (NPS) = % de Promotores – % de Detratores

Este *KPI* é crucial para medir a lealdade do cliente e a probabilidade de recomendação, sendo um indicador-chave da saúde geral do negócio no varejo *omnichannel*.

Importância do NPS no Varejo Omnichannel

Para varejistas *omnichannel*, o **NPS** é um indicador crítico da satisfação do cliente e um preditor de crescimento futuro. A *IA Generativa* pode melhorar a utilização deste *KPI* ao:

1. Analisar grandes volumes de *feedback* de clientes em tempo real, incluindo dados de múltiplos canais
2. Identificar padrões sutis que podem indicar problemas emergentes ou oportunidades de melhoria
3. Personalizar estratégias de engajamento para diferentes segmentos de clientes (promotores, passivos, detratores)
4. Prever o impacto de diferentes iniciativas no **NPS** e, consequentemente, no desempenho do negócio

Ao otimizar o uso do **NPS** com *IA Generativa*, os varejistas podem:

5. Melhorar continuamente a experiência do cliente em todos os pontos de contato
6. Aumentar a retenção de clientes e o valor do cliente ao longo do tempo
7. Identificar e resolver problemas rapidamente, antes que afetem negativamente o negócio
8. Criar uma cultura centrada no cliente em toda a organização

A implementação deste sistema não apenas melhora a satisfação do cliente, mas também fornece *insights* valiosos para impulsionar o crescimento e a inovação no varejo *omnichannel*.

PROMPT PARA INICIAR SUA EXPERIÊNCIA COM IA EM ANÁLISE DE NPS

Atue como um especialista em experiência do cliente e análise de **NPS** para uma rede de farmácias *omnichannel*. Com base nos seguintes dados fictícios:

- Respostas de pesquisas **NPS** dos últimos 3 meses, incluindo pontuações e comentários em texto livre
- Dados de vendas e retenção de clientes no mesmo período
- Informações sobre reclamações e elogios recebidos nos diversos canais (loja física, SAC, redes sociais, *app*)
- Métricas de desempenho das lojas físicas e do *e-commerce* (tempo de espera, disponibilidade de produtos, tempo de entrega)
- Dados demográficos dos respondentes (idade, gênero, frequência de compra)
- Histórico de ações de melhoria implementadas nos últimos 6 meses

Gere um relatório detalhado de análise de NPS, incluindo:

- Cálculo do **NPS** atual e sua evolução nos últimos 3 meses, segmentado por canal de venda e perfil de cliente
- Análise dos comentários em texto livre, identificando os principais temas de satisfação e insatisfação
- Correlação entre o **NPS** e outros *KPIs* de negócio (vendas, taxa de retenção, *ticket médio*)
- Identificação dos fatores que mais impactam o **NPS** positiva e negativamente
- Segmentação dos clientes em promotores, passivos e detratores, com análise do perfil de cada grupo
- Recomendações prioritárias de ações para melhorar o **NPS**, considerando o impacto potencial e a viabilidade de implementação
- Sugestões de respostas personalizadas para diferentes tipos de *feedback* (positivo, neutro, negativo)
- Estratégia para engajar promotores em programas de indicação e fidelidade
- Plano de recuperação para clientes detratores, incluindo abordagens personalizadas
- Proposta de um sistema de alertas para *feedback* crítico que requer intervenção imediata

Para cada análise e recomendação, forneça:

- Justificativa baseada nos dados analisados
- Estimativa do impacto potencial no **NPS** e em outros *KPIs* relevantes
- **Sugestões de como medir a eficácia das ações recomendadas**

- **Lembre-se de considerar as particularidades do setor farmacêutico**, como a importância da confiabilidade, disponibilidade de medicamentos e qualidade do aconselhamento farmacêutico.

Este *prompt* ajudará você a visualizar como a IA Generativa pode ser aplicada para analisar e otimizar o NPS em uma rede de farmácias *omnichannel*. Você pode adaptar o *prompt* para focar em aspectos específicos da experiência do cliente ou considerar outros fatores relevantes para o seu negócio farmacêutico.

IMPLEMENTANDO IA GENERATIVA: UM GUIA PARA GESTORES DE VAREJO OMNICHANNEL

A implementação da IA Generativa no varejo *omnichannel* requer uma abordagem estratégica e bem planejada. Este guia oferece um roteiro para gestores que desejam aproveitar o potencial dessa tecnologia transformadora.

Comece avaliando as necessidades específicas do seu negócio. Identifique as áreas que mais podem se beneficiar da IA Generativa, focando inicialmente no elo da cadeia que agrega maior valor ao cliente. Essa abordagem garante que seus esforços iniciais tenham um impacto significativo e visível.

Em seguida, defina objetivos claros e mensuráveis, alinhados com as metas gerais do seu negócio. Utilize o *framework* SMART (*Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Temporal*) para estabelecer objetivos que impulsionem o valor para o cliente e para o negócio.

A formação de uma equipe multidisciplinar é crucial para o sucesso da implementação. Reúna profissionais de diferentes áreas, incluindo tecnologia, operações, marketing e atendimento ao cliente. Não se esqueça de incluir “tradutores de negócios” – pessoas que entendem tanto de tecnologia quanto das necessidades do cliente, facilitando a comunicação entre diferentes departamentos.

Ao escolher a solução de IA Generativa, priorize fornecedores que atendam às necessidades específicas do seu negócio. Busque soluções que se integrem facilmente com seus sistemas existentes, garantindo uma transição suave e minimizando disfunções operacionais.

Antes de uma implementação em larga escala, inicie com um projeto-piloto. Escolha um segmento de clientes ou uma linha de produtos específica para testar a solução. Isso permitirá que você avalie a eficácia da tecnologia, identifique possíveis desafios e faça ajustes necessários antes de expandir para toda a operação.

Lembre-se de que a implementação da IA Generativa é uma jornada de aprendizado contínuo. Esteja preparado para iterar, adaptar e refinar sua abordagem com base nos resultados e no feedback obtido.

Com uma estratégia bem planejada e uma execução cuidadosa, a IA Generativa pode se tornar um poderoso aliado na transformação do seu negócio de varejo *omnichannel*.

PROMPT PARA INICIAR SUA EXPERIÊNCIA COM IA NA IMPLEMENTAÇÃO DE IA GENERATIVA NO VAREJO ALIMENTAR

Atue como um consultor especializado em implementação de IA Generativa para o varejo alimentar *omnichannel*. Você está auxiliando uma rede de supermercados de médio porte a iniciar sua jornada de transformação digital com IA Generativa, incluindo a implementação de lojas autônomas. Considere os seguintes dados fictícios:

- A rede possui 50 supermercados tradicionais, 10 lojas de conveniência, um *e-commerce* em crescimento e planeja abrir 5 lojas autônomas;
- Principais desafios atuais: gestão de perecíveis, personalização da experiência do cliente, otimização de preços e implementação de tecnologia para lojas autônomas;
- Sistemas em uso: ERP, CRM, sistema de gestão de estoque e plataforma de *e-commerce*;
- Orçamento moderado para investimentos em tecnologia;
- Equipe atual com conhecimento limitado em IA e automação de lojas.

Desenvolva um plano estratégico para implementação de IA Generativa, incluindo:

- Etapas para diagnóstico de maturidade digital da empresa;
- Priorização de casos de uso com base no valor para o cliente e retorno esperado;
- Seleção de tecnologias e ferramentas compatíveis com os sistemas existentes;
- Estruturação de um projeto-piloto com objetivos, indicadores e critérios de sucesso;
- Plano de capacitação da equipe e gestão da mudança;
- Estratégias para escalar a IA Generativa após a validação do piloto;
- Indicadores para mensurar o impacto da IA nas áreas de perecíveis, precificação, atendimento e personalização;
- Proposta de governança para uso ético e responsável da IA Generativa no varejo alimentar.

Este *prompt* ajudará você a estruturar um plano viável e alinhado às necessidades reais de um supermercado *omnichannel*, aproveitando o potencial da IA Generativa para transformar seus processos e melhorar a experiência do cliente.

- Avaliação das áreas prioritárias para implementação de IA Generativa, considerando o potencial de impacto no negócio e na experiência do cliente em todos os formatos de loja;
- Definição de 3 a 5 objetivos SMART para o primeiro ano de implementação, incluindo metas específicas para as lojas autônomas;

- Proposta de formação de uma equipe multidisciplinar, especificando perfis-chave e competências necessárias para lidar com IA e automação de lojas;
- Critérios para seleção de fornecedores de soluções de IA Generativa e tecnologias para lojas autônomas, considerando integração com sistemas existentes e escalabilidade;
- Sugestão de um projeto-piloto para uma loja autônoma, incluindo escopo, duração e métricas de sucesso;
- Plano de gerenciamento de mudanças para preparar a organização e os clientes para a adoção de IA Generativa e lojas autônomas;
- Estratégia de treinamento e desenvolvimento de habilidades para a equipe, incluindo capacitação em novas tecnologias de automação;
- Recomendações para superar possíveis resistências internas e dos clientes à implementação de IA e lojas autônomas;
- Abordagem para garantir conformidade com regulamentações do setor alimentar ao implementar IA Generativa e lojas autônomas;
- Plano de avaliação contínua e iteração da implementação de IA, com foco especial no desempenho das lojas autônomas.

Para cada elemento do plano, forneça:

- Justificativa baseada nas melhores práticas do setor de varejo alimentar;
- Estimativa de tempo e recursos necessários;
- Potenciais riscos e estratégias de mitigação;
- Indicadores de sucesso a serem monitorados.

Lembre-se de considerar as particularidades do varejo alimentar *omnichannel*, como a gestão de perecíveis, a importância da experiência de compra tanto em lojas físicas quanto *online*, e os desafios específicos de implementar e operar lojas autônomas.

Este *prompt* ajudará você a visualizar como planejar e iniciar a implementação de IA Generativa em uma rede de varejo alimentar *omnichannel*, incluindo o desafio adicional de implementar lojas autônomas. No entanto, a versatilidade deste *prompt* permite que ele seja facilmente adaptado para diversos tipos de varejo, sejam eles de autosserviço ou não. Por exemplo:

- **Varejo de moda:** adapte o *prompt* para focar em gestão de inventário sazonal, personalização de recomendações de estilo e experiências de provador virtual;
- **Eletrônicos:** modifique para abordar demonstrações de produtos interativas, suporte técnico automatizado e gerenciamento de ciclo de vida de produtos;
- **Materiais de construção:** ajuste para incluir sistemas de cotação automatizados, recomendações de projetos *DIY* e gestão de grandes volumes de SKUs;

- **Livrarias:** adapte para focar em recomendações personalizadas de leitura, gestão de eventos literários e integração com plataformas de *e-books*;
- **Farmácias:** modifique para abordar gestão de prescrições, aconselhamento farmacêutico automatizado e conformidade regulatória;
- **Lojas de departamento:** ajuste para incluir gestão de múltiplas categorias, experiências de compra personalizadas e otimização de layout de loja.

Para adaptar o *prompt*, considere:

- As especificidades do seu setor de varejo;
- Os desafios únicos do seu modelo de negócio;
- As tecnologias relevantes para o seu tipo de operação;
- As expectativas e comportamentos dos seus clientes;
- As regulamentações específicas do seu setor.

Ao fazer essas adaptações, você pode criar um plano de implementação de IA Generativa que seja altamente relevante e eficaz para o seu contexto específico de varejo, independentemente de ser um modelo de autosserviço ou não.

CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES E DESAFIOS ÉTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA IA GENERATIVA

Ao embarcar na jornada de implementação da IA Generativa no varejo *omnichannel*, os gestores devem estar atentos a uma série de considerações importantes e desafios éticos. Esses aspectos são cruciais para garantir não apenas o sucesso da implementação, mas também a integridade e sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Em termos de considerações importantes, o custo é um fator primordial. É essencial avaliar não apenas os custos iniciais de implementação, mas também os custos contínuos de manutenção e atualização. Contudo, essa análise deve ser equilibrada com o potencial de economia a longo prazo que a IA Generativa pode proporcionar, como a otimização de estoques e a redução de desperdícios.

O treinamento da equipe é outro aspecto crítico. Investir em programas de treinamento abrangentes não é apenas uma necessidade, mas uma oportunidade de capacitar sua equipe para maximizar o potencial da IA Generativa. Isso inclui não apenas o treinamento técnico, mas também a compreensão de como integrar a IA nas operações diárias e na tomada de decisões estratégicas.

A integração com sistemas existentes é um desafio técnico significativo. É crucial avaliar cuidadosamente a compatibilidade da solução de IA Generativa com sua infraestrutura atual e planejar meticulosamente a integração de dados. Uma integração bem-sucedida garantirá uma transição suave e minimizará disrupções operacionais.

A escalabilidade da solução escolhida é fundamental para acompanhar o crescimento do negócio. Opte por soluções que possam se adaptar e expandir conforme as

necessidades da sua empresa evoluem, garantindo um retorno sustentável sobre o investimento.

No que diz respeito aos desafios éticos, a privacidade do cliente e a segurança de dados são primordiais. É imperativo implementar políticas robustas alinhadas com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo a confiança dos clientes e a conformidade legal.

A transparência e explicabilidade das decisões da IA são essenciais para manter a confiança dos *stakeholders*. Adotar modelos de IA explicável (*XAI*) permite que você compreenda e justifique as decisões tomadas pela IA, um aspecto crucial em um ambiente de varejo centrado no cliente.

A mitigação de vieses é um desafio ético significativo. Formar equipes diversas e implementar testes regulares de imparcialidade são passos importantes para garantir que sua IA Generativa tome decisões justas e equitativas.

O consentimento e controle do usuário são fundamentais em um mundo cada vez mais consciente da privacidade. Oferecer opções claras de *opt-out* e painéis de controle de privacidade empodera seus clientes e reforça a confiança na sua marca.

Por fim, a implementação de estruturas de governança específicas para IA é crucial para garantir responsabilidade e supervisão adequadas. Isso inclui definir claramente papéis e responsabilidades, estabelecer processos de revisão e auditoria, e garantir que a IA esteja alinhada com os valores e objetivos da empresa.

O FUTURO DO VAREJO OMNICHANNEL COM IA GENERATIVA

A IA Generativa está prestes a redefinir o cenário do varejo *omnichannel*, inaugurando uma era de experiências de compra altamente personalizadas e operações extremamente eficientes. Vamos explorar as principais tendências que moldarão o futuro do setor:

A hiperpersonalização em tempo real se tornará o novo padrão. Imagine uma experiência de compra que se adapta instantaneamente às preferências do cliente, desde a página inicial do *e-commerce* até as recomendações de produtos nas lojas físicas. A IA Generativa analisará o comportamento do cliente em tempo real, criando jornadas de compra únicas e altamente relevantes.

Assistentes de compras virtuais avançados revolucionarão o atendimento ao cliente. Estes assistentes, alimentados por IA Generativa, oferecerão suporte 24/7 com uma compreensão quase humana de consultas complexas. Eles não apenas responderão perguntas, mas anteciparão necessidades, oferecendo recomendações proativas e solucionando problemas de forma eficiente.

A realidade aumentada (RA) e a realidade virtual (RV) atingirão novos patamares de realismo e utilidade. Provas virtuais ultrarrealistas e ambientes de compra imersivos

se tornarão comuns, permitindo que os clientes experimentem produtos de forma mais tangível antes da compra, seja em casa ou na loja.

A otimização preditiva da cadeia de suprimentos alcançará níveis sem precedentes de precisão. A IA Generativa analisará padrões complexos de demanda, considerando uma miríade de fatores, desde tendências de mídias sociais até previsões climáticas, para prever a demanda e otimizar estoques com uma precisão notável.

O conteúdo de marketing e a publicidade se tornarão dinâmicos e altamente personalizados. A IA Generativa criará conteúdo e anúncios em tempo real, adaptados não apenas ao perfil do cliente, mas também ao contexto imediato, como localização, clima e eventos locais.

Essas tendências não são apenas vislumbres de um futuro distante, mas realidades emergentes que os varejistas devem começar a abraçar agora. A IA Generativa não apenas otimizará operações e reduzirá custos, mas também criará experiências de compra verdadeiramente memoráveis e personalizadas. Os varejistas que adotarem essas tecnologias de forma proativa estarão bem posicionados para liderar o mercado na próxima era do comércio varejista.

CONCLUSÃO: PREPARANDO-SE PARA A REVOLUÇÃO DA IA GENERATIVA NO VAREJO OMNICHANNEL

A revolução da IA Generativa no varejo *omnichannel* não é uma visão futurista distante, mas uma realidade em rápida evolução que está transformando o setor agora. Para os varejistas que desejam não apenas sobreviver, mas prosperar nesta nova era, a preparação e adaptação são cruciais.

O primeiro passo nessa jornada é o investimento em uma infraestrutura tecnológica robusta e flexível. Essa base tecnológica deve ser capaz de suportar as demandas da IA Generativa e se adaptar às rápidas mudanças no cenário tecnológico. Paralelamente, é essencial priorizar a coleta e análise de dados de qualidade, pois estes são o combustível que alimenta os sistemas de IA Generativa.

A capacitação das equipes é outro pilar fundamental. Investir no desenvolvimento de habilidades relacionadas à IA e à análise de dados não é apenas uma necessidade técnica, mas uma estratégia para criar uma cultura de inovação dentro da organização. Essa cultura de aprendizado contínuo será crucial para manter a competitividade no mercado em constante evolução.

Ao implementar soluções de IA Generativa, é aconselhável começar com experimentos em pequena escala. Esses projetos-piloto permitem que a organização aprenda, ajuste e refine suas abordagens antes de uma implementação mais ampla. Durante esse processo, é crucial manter o foco na experiência do cliente, garantindo que a tecnologia esteja sempre a serviço de melhorar a jornada do consumidor.

Estabelecer parcerias estratégicas com empresas de tecnologia e *startups* inovadoras pode acelerar significativamente a adoção e o desenvolvimento de soluções de IA Generativa. Essas colaborações podem trazer novas perspectivas e capacidades que complementam os pontos fortes existentes do varejista.

Por fim, à medida que a IA Generativa se torna mais integrada às operações de varejo, é imperativo desenvolver e aderir a diretrizes éticas claras para seu uso. Isso inclui considerações sobre privacidade de dados, transparência algorítmica e equidade nas decisões automatizadas.

As empresas que abraçarem a IA Generativa de forma proativa, ética e centrada no cliente estarão bem posicionadas para liderar a próxima era do comércio varejista. A jornada para integrar plenamente a IA Generativa no varejo *omnichannel* será desafiadora, mas repleta de oportunidades emocionantes. Aqueles dispostos a inovar, adaptar-se continuamente e manter um foco inabalável na experiência do cliente encontrarão não apenas sucesso, mas também a oportunidade de redefinir o futuro do varejo.

Neste novo paradigma, a IA Generativa não é apenas uma ferramenta, mas um parceiro estratégico na criação de experiências de compra mais personalizadas, operações mais eficientes e relacionamentos com clientes mais profundos e duradouros. O futuro do varejo *omnichannel* está aqui, e é impulsionado pela IA Generativa. A questão agora não é se, mas como os varejistas irão abraçar esta revolução para criar valor para seus clientes e para seus negócios.

O Uso do PMI na Gestão de Projetos de Varejo como suporte a decisão do Fundador, Empresário e Conselheiro.

João Vitor de Carvalho Mendonça

APLICAÇÃO DO PMI NA GESTÃO DE PROJETOS ESTRUTURADOS

Nos últimos anos, o setor de varejo tem passado por transformações significativas devido ao avanço da tecnologia, mudanças nos hábitos dos consumidores e à necessidade de adaptação às novas condições de mercado. Nesse contexto, a gestão de projetos se torna uma ferramenta essencial para garantir que as organizações de varejo alcancem seus objetivos estratégicos de forma eficaz.

O *Project Management Institute (PMI)* é uma instituição que fornece padrões e diretrizes reconhecidas internacionalmente para a gestão de projetos. Este artigo explora como o *PMI* pode ser aplicado na gestão de projetos de varejo, discutindo sua metodologia, benefícios, desafios e ações essenciais para o sucesso.

O *PMI* é uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo promover práticas de gestão de projetos e fornecer recursos e apoio para profissionais da área. O *PMI* desenvolve e mantém o *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*, um guia que compila as melhores práticas na gestão de projetos. Os princípios do *PMI* incluem:

- **Definição clara:** comunicação clara dos objetivos e escopo do projeto;
- **Planejamento detalhado:** desenvolvimento de um plano robusto que aborde cada fase do projeto;
- **Execução e monitoramento:** implementação das atividades conforme planejado, com monitoramento contínuo dos progressos.

Embora o *PMI* forneça um *framework* robusto, é crucial adaptar suas diretrizes às particularidades do varejo. A agilidade e a capacidade de resposta às mudanças do mercado são essenciais.

A experiência do cliente é um fator determinante no varejo. Os projetos devem ser centrados no cliente, visando à melhoria da experiência de compra e à fidelização.

No setor de varejo, projetos podem variar amplamente, abrangendo desde o lançamento de um novo produto, a abertura de uma nova loja, até a implementação

de sistemas de gerenciamento de estoque. Uma gestão de projetos eficaz ajuda os varejistas a:

- Minimizar riscos, garantindo qualidade e padrão na execução;
- Assegurar um uso eficiente de recursos, respeitando os custos definidos;
- Garantir que os projetos sejam entregues a tempo e dentro do orçamento.

Além do cumprimento do cronograma e do orçamento, é importante definir métricas de sucesso que reflitam os objetivos estratégicos do projeto. No varejo, as principais métricas de mercado podem incluir o aumento das vendas, a melhoria da satisfação do cliente, a redução de custos e o aumento da participação de mercado.

A utilização de *softwares* de gestão de projetos pode facilitar o planejamento, a execução e o monitoramento de projetos no varejo.

Além disso, a transformação digital impulsiona muitos projetos de varejo. A implementação de sistemas de *e-commerce*, aplicativos móveis e soluções *omnichannel* exige uma gestão de projetos eficiente.

A análise de dados desempenha um papel fundamental na tomada de decisões. A coleta e interpretação de dados de clientes e vendas podem orientar o planejamento e a execução de projetos. Ferramentas de análise de dados, sistemas de *CRM* e plataformas de *e-commerce* podem auxiliar na gestão de projetos e na tomada de decisões.

Com isso, a metodologia *PMI* divide o gerenciamento de projetos em cinco grupos principais:

- **Iniciação:** essa fase envolve a definição do projeto, incluindo a identificação dos *stakeholders* e a criação do termo de abertura do projeto. É essencial entender quem serão os envolvidos e quais são suas expectativas;
- **Planejamento:** é fundamental para o sucesso do projeto. O *PMI* recomenda criar um plano abrangente que inclua objetivos, cronograma, orçamento, qualidade e planejamento de riscos. No varejo, isso pode envolver análises de mercado e definição de métricas de desempenho;
- **Execução:** onde o plano é colocado em prática. A comunicação eficaz entre as equipes é crucial, assim como o gerenciamento de recursos e a coordenação das atividades. Um exemplo seria a coordenação de ações entre a equipe de marketing e a de logística para o lançamento de um novo produto;
- **Monitoramento e controle:** acompanhamento do progresso do projeto e realização de ajustes conforme necessário. Ferramentas de controle de qualidade e desempenho são utilizadas para assegurar que tudo está sendo executado conforme o planejado;
- **Encerramento:** o projeto é finalizado e avaliado. Isso inclui a entrega formal dos resultados e a realização de uma análise pós-projeto para identificar lições aprendidas. Essa fase é importante para coletar *feedback* e fazer melhorias em projetos futuros.

A implementação de novos projetos pode gerar resistência por parte dos funcionários. A gestão de mudanças é fundamental para garantir a aceitação e o engajamento da equipe. Esse pode ser o diferencial entre sucesso e fracasso.

A comunicação transparente e o treinamento adequado são essenciais para facilitar a transição e minimizar o impacto das mudanças. O varejo pode aprimorar ainda mais a gestão de projetos, obtendo resultados mais positivos.

A cultura da empresa influencia muito na forma como os projetos serão realizados. Uma cultura que prioriza a inovação e a agilidade pode ajudar significativamente na aplicação das metodologias do *PMI*.

Apesar de seus benefícios, a aplicação dos princípios do *PMI* também traz desafios adicionais que vão além da resistência à mudança, como a complexidade do setor. Sendo o mercado de varejo dinâmico, pode ser difícil acompanhar as alterações, exigindo adaptabilidade dos gestores de projeto.

Há ainda a necessidade de capacitação para implementar efetivamente as práticas do *PMI*: é preciso que os membros da equipe estejam capacitados e familiarizados com as metodologias.

Em estudos recentes sobre *ESG*, a sustentabilidade tem se tornado uma preocupação crescente no varejo. Projetos que visam à redução do impacto ambiental e à promoção de práticas sustentáveis ganham cada vez mais relevância.

A gestão de projetos pode contribuir para a implementação de iniciativas sustentáveis, como a redução do desperdício, o uso de embalagens ecológicas e a otimização da logística.

Para aumentar a chance de sucesso na gestão de projetos no segmento de varejo, destaco dez ações relevantes como sugestão:

1. **Definição clara dos *stakeholders*:** Identificar e envolver todos os *stakeholders* desde o início para garantir que suas expectativas sejam atendidas.
2. **Estudo de mercado:** Realizar uma análise detalhada para entender o comportamento dos consumidores e as tendências do mercado.
3. **Planejamento acessível:** Desenvolver um plano de projeto que seja claro e compreensível para todos os envolvidos.
4. **Gestão de riscos:** Criar um plano de gestão de riscos que identifique e mitigue potenciais problemas.
5. **Cronograma realista:** Estabelecer prazos que sejam desafiadores, mas alcançáveis, levando em conta os recursos disponíveis.
6. **Monitoramento contínuo:** Implementar sistemas de monitoramento para acompanhar o progresso e fazer ajustes conforme necessário.

7. **Avaliações de qualidade:** Realizar verificações de qualidade em diferentes etapas do projeto para garantir que os padrões sejam mantidos.
8. **Feedback dos clientes:** Incorporar *feedback* dos consumidores durante o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
9. **Capacitação da equipe:** Investir em treinamento para que a equipe esteja atualizada nas melhores práticas de gestão de projetos.
10. **Documentação e lições aprendidas:** Manter uma documentação detalhada do projeto e registrar lições aprendidas para projetos futuros.

O uso de metodologias de gestão de projetos, como as propostas pelo *PMI*, é essencial para o sucesso em ambientes de varejo. Através de uma abordagem estruturada, as organizações podem não apenas alcançar seus objetivos de maneira eficaz, mas também se adaptar às constantes mudanças do mercado.

As ações elencadas são fundamentais para manter a qualidade e o foco nas necessidades dos clientes, garantindo que os projetos entreguem resultados positivos e sustentáveis. Com a aplicação correta do *PMI*, os varejistas podem se diferenciar e prosperar em um setor competitivo e em constante evolução.

ESTUDOS REALIZADOS COMO GESTOR DE PROJETOS – *PMO* (ETERNO APRENDIZ)

Uma reflexão vivenciada na apresentação e validação técnica em conselhos de empresas familiares se destaca com ideias simples e práticas, que são testadas e aplicadas como piloto para buscar uma boa aprovação. Lembrando que a posição do sócio fundador ou presidente da empresa, em diversas situações, tem o papel de decisão solitário, e não solidário de forma compartilhada com seu time estratégico.

Novos projetos são um desafio de movimento dentro da empresa, e sair da inércia e descobrir formas diferentes de fazer melhor, com menos tempo, menos recursos e ainda com aumento de produtividade, é uma tarefa desafiadora. Por isso, ao compartilhar essa decisão com conselheiros independentes que têm visão de mercado e externa, sem envolvimento de nenhuma parte, com olhar agnóstico e formação heterogênea, auxilia nessa jornada de forma transparente e assertiva.

Grandes projetos, de acordo com a complexidade e capilaridade dentro de uma empresa estruturada, utilizam dessas ferramentas de gestão e governança para suportar suas decisões estratégicas e definir seu posicionamento.

Estudando alguns artigos e referências bibliográficas para aprofundar o tema, foi possível entender melhor algumas metodologias e teorias para aplicações práticas no cotidiano das empresas.

Por isso, optei por apresentar algumas citações do *Guia PMBOK® – Sétima Edição*, sobre o tema, visando esclarecer melhor o assunto e ilustrar os destaques da condução assertiva de um bom projeto nas empresas do varejo alimentar.

Para introduzir o assunto, é importante entender as principais diferenças e características entre projeto, programa e produto, que são apresentados no guia na tabela a seguir:

Característica	Projeto	Programa	Produto
Duração	Curto prazo, temporário	Prazo mais longo	Longo prazo
Escopo	Projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida.	Os programas produzem benefícios agregados entregues por meio de vários componentes.	Os produtos têm o cliente como foco e são direcionados aos benefícios.
Mudança	As equipes de projeto esperam mudanças e implementam processos para lidar com as mudanças, conforme necessário.	As equipes do programa exploram as mudanças e se adaptam para otimizar a entrega dos benefícios.	As equipes do produto exploram as mudanças para otimizar a entrega dos benefícios.
Sucesso	Mede-se o sucesso do produto e do projeto pela qualidade, prazos, orçamento, satisfação do cliente e obtenção dos resultados pretendidos.	Mede-se o sucesso pela realização dos benefícios pretendidos e pela eficiência e eficácia na entrega desses benefícios.	Mede-se o sucesso pela capacidade de entregar os benefícios pretendidos e a viabilidade constante dos recursos financeiros disponíveis.
Recursos financeiros	Em grande parte, os recursos financeiros são determinados antecipadamente com base nas projeções do ROI e nas estimativas iniciais. Os recursos financeiros são atualizados de acordo com o desempenho atual e as solicitações de mudança.	Recursos financeiros iniciais e constantes. Os recursos financeiros são atualizados de acordo com os resultados que demonstram como os benefícios são entregues.	As equipes de produto se engajam em desenvolvimento contínuo por meio dos recursos financeiros, blocos de desenvolvimento e revisões de entrega de valor.

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO EM PROJETOS

Um dos objetivos da liderança de um projeto eficaz é criar uma equipe de projeto de alto desempenho. Existem vários fatores que contribuem para equipes de alto desempenho. A figura exemplifica as partes interessadas que devem ser observadas e estar engajadas com o resultado e êxito do projeto. A lista abaixo não é abrangente, mas identifica alguns dos fatores associados a equipes de alto desempenho, como:

- **Comunicação aberta:** Um ambiente que promove a comunicação aberta e segura permite reuniões produtivas, solução de problemas, *brainstorming* e assim por diante. É também a base para outros fatores, como compreensão compartilhada, confiança e colaboração.
- **Compreensão compartilhada:** O propósito do projeto e os benefícios que ele proporcionará devem ser compreendidos por todos.
- **Propriedade compartilhada:** Quanto mais os membros da equipe do projeto se sentirem proprietários dos resultados, melhor será o seu desempenho.

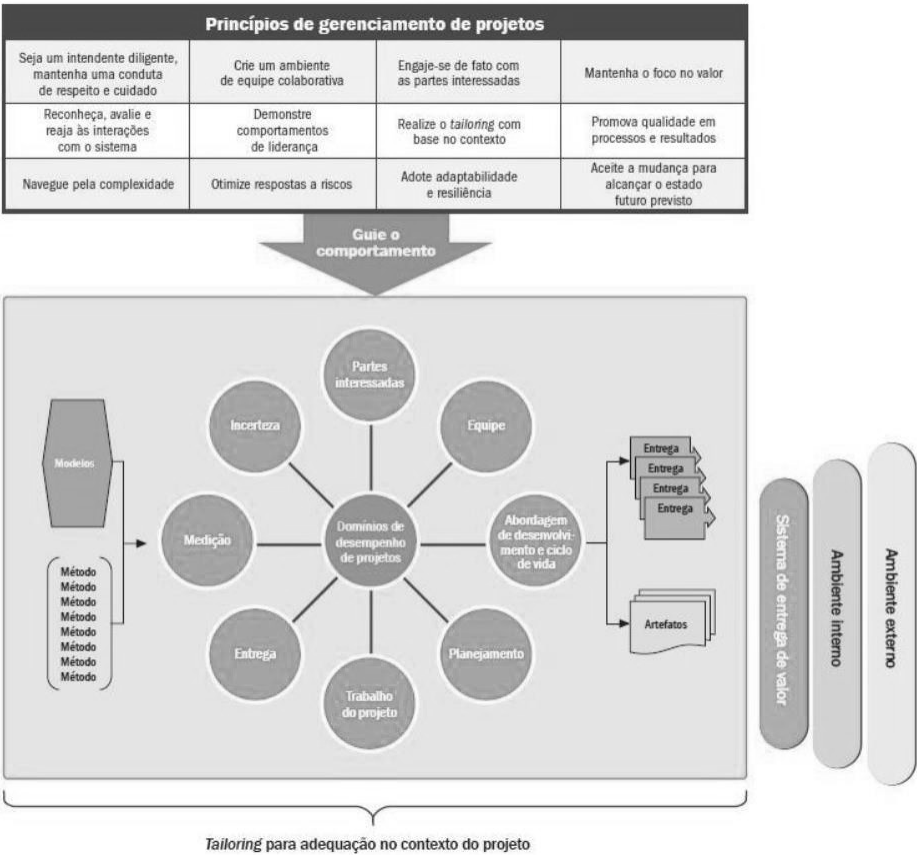
- **Confiança:** Uma equipe de projeto na qual seus membros confiam uns nos outros está disposta a ir além para ter sucesso. As pessoas têm menos probabilidade de realizar tarefas adicionais necessárias para o sucesso se não confiarem nos membros da equipe do projeto, no gerente do projeto ou na organização.
- **Colaboração:** As equipes de projeto cujos membros colaboram e trabalham uns com os outros, em vez de atuarem em silos ou competirem entre si, tendem a gerar ideias mais diversificadas e produzem melhores resultados.
- **Adaptabilidade:** Equipes de projeto capazes de adaptar sua maneira de trabalhar ao ambiente e à situação são mais eficazes.
- **Resiliência:** Quando ocorrem problemas ou falhas, as equipes de projeto de alto desempenho se recuperam rapidamente.
- **Capacitação:** Os membros da equipe do projeto que se sentem capacitados a tomar decisões sobre a maneira como trabalham têm um desempenho melhor do que aqueles que são *microgerenciados*.
- **Reconhecimento:** As equipes de projeto reconhecidas pelo trabalho que realizam e pelo desempenho que alcançam têm maior probabilidade de continuar a ter um bom desempenho. Até o simples ato de mostrar estima reforça o comportamento positivo da equipe.



Um outro diferencial apresentado no *Guia PMBOK®*, nessa nova versão que tem tido sucesso na aplicação, é o conceito de *tailoring*, que envolve conhecer o contexto, as metas e o ambiente operacional do projeto. Os projetos operam em ambientes complexos que precisam equilibrar demandas potencialmente concorrentes, que incluem, entre outras:

- Entregar o quanto antes;
- Minimizar os custos do projeto;
- Otimizar o valor entregue;
- Criar entregas e resultados de alta qualidade;
- Entregar em conformidade com os padrões regulatórios;
- Satisfazer as várias expectativas das partes interessadas;
- Adaptar-se à mudança.

“Esses fatores precisam ser entendidos, avaliados e equilibrados para criar um ambiente operacional prático para o projeto.” (*PMBOK – PMI*, 2021).



Alguns especialistas definem: “Projeto trata-se de um empreendimento temporário, planejado, executado e controlado, com o objetivo de criar um produto ou serviço único” (XAVIER, 2005). Outros, como Kerzner (2006), enfatizam que alguns entendem que um projeto deve ser definido como atividade multifuncional, pois o papel do gerente de projetos tem se tornado mais o de integrador do que o de um especialista técnico. Sob essa lógica, Verzuh (2000) salienta que, para entender a importância dos projetos, é fundamental compreender que cada um produz algo singular.

“Existem diversos tipos de projetos, que podem ser classificados quanto a seus objetivos, em projetos de pesquisa, de financiamento e de investimento” (CONSALTER, 2007).

Após aprofundar tantos conceitos e diretrizes sobre projetos, somando à experiência de mais de 350 implantações com 15 anos de atuação nessa área, prefiro simplificar as coisas: antes da formatação, defino custo, prazo e qualidade. Busco evidências e tendências de mercado sobre risco x benefício, valido documentação e proteção jurídica para cada projeto com termo de responsabilidade e *NDA* de dados e sigilo. Apresento a um comitê estratégico heterogêneo e valido orçamento e governança com as alçadas de aprovação.

Um bom modelo para desenvolver a equipe de projeto chama-se **Escala de Tuckman** (*PMBOK – PMI*, 2021). Bruce Tuckman articulou os estágios de desenvolvimento da equipe como **formação**, **conflito**, **acordo** e **desempenho**. Muitas pessoas acrescentam um quinto estágio: **dispersão**.

- **Formação:** primeiro, a equipe do projeto se forma. Os membros começam a se conhecer pelo nome, posição na equipe do projeto, conjuntos de habilidades ou outras informações históricas pertinentes. Talvez isso ocorra na reunião inicial (*kick-off meeting*).
- **Conflito:** os membros da equipe competem por posição na equipe. Nesta fase, surgem as personalidades, pontos fortes e fracos das pessoas. Pode haver algum conflito ou disputa até que as pessoas descubram como trabalhar em conjunto. A confrontação pode se estender por algum tempo ou terminar relativamente rápido.
- **Acordo:** a equipe começa a funcionar como uma coletividade. Neste ponto, os integrantes sabem o lugar que ocupam, como se relacionar e interagir com os outros membros. Começam a trabalhar em conjunto. Alguns desafios podem surgir à medida que o trabalho avança, mas esses problemas são resolvidos rapidamente e a equipe entra em ação.

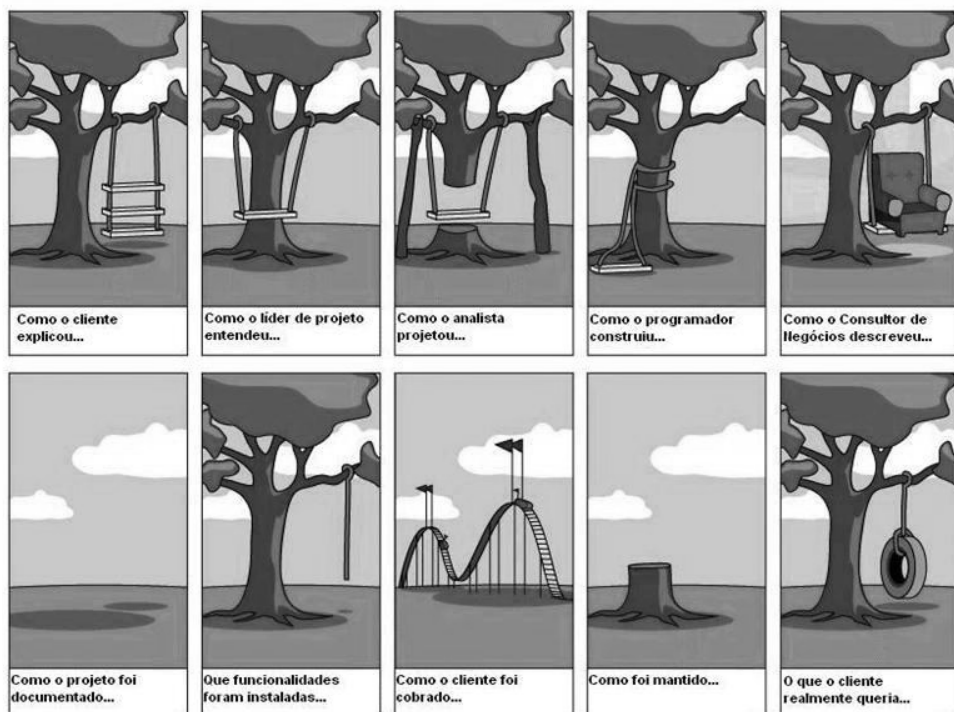
- **Desempenho:** a equipe torna-se operacionalmente eficiente. Este é o estágio de maturidade da equipe. Os membros, juntos há algum tempo, são capazes de desenvolver uma sinergia. Trabalhando em conjunto, realizam mais e produzem um produto de alta qualidade.
- **Dispersão:** a equipe conclui o trabalho e se dispersa para trabalhar em outras atividades. Se a equipe estabeleceu boas relações, alguns membros podem ficar tristes por deixar a equipe.

Neste modelo, a cultura da equipe começa no estágio de **formação** e evolui ao longo dos demais estágios de desenvolvimento. Embora esse modelo mostre uma progressão linear, as equipes podem ir e voltar entre esses estágios. Além disso, nem todas as equipes alcançam o estágio de **desempenho**, às vezes nem mesmo o de **acordo**.

Jeff Hiatt desenvolveu o modelo *ADKAR*®, com cinco etapas sequenciais pelas quais todos passam para se adaptar a uma mudança:

- **Etapla 1 – Conscientização:** identifica por que a mudança é necessária.
- **Etapla 2 – Desejo:** ao entender a necessidade, é preciso que haja o desejo de fazer parte e apoiá-la.
- **Etapla 3 – Conhecimento:** as pessoas precisam entender como mudar. Essa etapa inclui compreender os novos processos e sistemas, além dos novos papéis e responsabilidades. Esse conhecimento pode ser transmitido por meio de treinamento e educação.
- **Etapla 4 – Habilidade:** o conhecimento é apoiado pela realização prática e acesso à *expertise* e ajuda, se necessário.
- **Etapla 5 – Reforço:** essa etapa sustenta a mudança. Recompensas, reconhecimento, *feedback* e medição podem estar presentes.

Para a execução e conclusão de um bom projeto, é necessário muita resiliência e capacidade adaptativa. Por isso, a aplicação do modelo *ADKAR* encerra minha contribuição sobre o tema, além de uma charge de autor desconhecido, que considero o resumo de diversos projetos e implantações – principalmente de sistemas *ERP*, *Big Data Analytics* e *CRM* – que têm desde a definição prévia e escopo não claros para o cliente final, muitas vezes por demandas do time comercial.



SRX (SUPER RAIO X)

O varejo alimentar de supermercados, atacados, distribuidores e franquias de *food service* tem uma carência significativa de profissionais técnicos e especialistas nas áreas de gestão e foco estratégico. Geralmente, essas posições são ocupadas pelos sócios ou por pessoas que estão há muito tempo na mesma função, contudo, com uma cultura única da empresa que as formou.

Além disso, as principais empresas de varejo alimentar locais são oriundas de estruturas familiares e utilizam o formato hierárquico por função. Dessa forma, estabelece-se uma passagem de informação e de dados com foco nas pessoas, e não em processos ou tecnologia.

A evolução tecnológica e a gestão de dados estruturados começaram a se fazer mais presentes após o ano de 2010, quando as empresas de varejo já dispunham de sistemas de gestão integrada (*ERP*) e lançamento de dados centralizados. Contudo, ainda estavam engessadas em formatos padrões e estruturas de relatórios. Foi pela necessidade de mudança de sistema e metodologia de gestão que criamos um grande projeto de crescimento da companhia, cuja implantação foi feita sem interromper nenhuma loja ou área da empresa, considerando seu porte e faturamento.

A partir dessa perspectiva e refletindo sobre o grande volume de dados do varejo alimentar, percebi o intenso fluxo de pessoas nas lojas físicas, as variações no *ticket* médio por região e perfil socioeconômico, o número de itens nas diferentes cestas de compras e os impactos diretos e indiretos na estratégia de margem aplicada à precificação na área comercial.

Por outro lado, além da venda tradicional do varejo físico – que necessita de toda uma estrutura para atender o cliente final no ponto comercial – surgiam as primeiras entregas por *delivery* e os sites de *e-commerce*, posteriormente transformados em grandes plataformas de *marketplace*. Esse novo desafio também chegou como um projeto de inovação apresentado pela VTEX, exigindo de nós mais uma vez adaptação ao novo.

Nesse atual formato de compra e venda de produtos on-line, ocorreram muitas mudanças, desde a escolha dos produtos, tipos e tamanhos até a segurança nas formas de pagamento e recebimento, além de uma grande evolução logística para atender aos novos prazos de entrega das lojas virtuais.

Visando aprofundar o conhecimento nessa nova realidade e no volume de dados apresentados no varejo – não sendo da área de Tecnologia da Informação, tampouco especializado em banco de dados (*DBA*) –, busquei entender, sob a ótica da gestão, o que realmente os conselheiros e sócios estavam buscando. Para gerenciar um projeto dessa complexidade e capilaridade, foram necessários mais alguns anos de estudo, com abrangência generalista, até que me deparei com uma palavra-chave: *insight*.

Como chegar aos *insights* certos para tomar a melhor decisão estratégica? Essa é a pergunta do século da tecnologia e da gestão. Por isso, segui um raciocínio lógico que gostaria de compartilhar neste capítulo. Ressalto que não se trata de uma fórmula mágica ou de um atalho para o sucesso, mas sim de processos que exigem disciplina e imparcialidade nas decisões.

Iniciando a documentação do projeto após o escopo por área e a coleta de dados, observo que dados soltos ou apartados podem não estabelecer correlações, ou estarem desestruturados e desorganizados. Assim, minha primeira sugestão é: busque **qualidade** dos dados, e não apenas quantidade. Com dados estruturados e de alta qualidade – o que chamamos de *acurácia* – é possível alcançar grandes resultados.

Após termos os dados estruturados, é necessário isolar os chamados **pontos fora da curva** (*outliers*). Nessa etapa, realiza-se um verdadeiro saneamento de dados. Por exemplo, ao analisar uma tabela de estoque, é comum encontrar estoques negativos, erros de contagem no inventário físico ou estoques virtuais. Sempre que possível, isole essas ocorrências da base de dados, pois distorcem análises futuras.

Com os dados coletados e saneados, passamos à etapa de **consolidação e estruturação**. É nesse momento que surgem as primeiras informações relevantes – resultado do cruzamento de dados com o uso de fórmulas matemáticas –, ainda sem considerar cenários e fatores externos não incluídos na coleta inicial.

Portanto, os dados são transformados em informações, que, quando analisadas e compreendidas, geram conhecimento. E esse conhecimento, por sua vez, pode – ou não – gerar *insights*, que farão a diferença no futuro das empresas inteligentes.

A partir desse ponto, já se pode falar de **dados preditivos**, de **simulação de cenários futuros**, de **análises históricas** para desenvolvimento de orçamentos de compras ou previsões financeiras, **estudos para aquisição de imóveis** e **abertura de novos pontos de supermercado de forma inteligente**. Desde diferentes formas de aplicar o *layout* em lojas físicas até algoritmos inteligentes para sites de *e-commerce* ou *apps* de *delivery*. A grande pergunta que nos guia é – e continuará sendo: **Como ser mais assertivo na decisão de compra do nosso cliente final?**

Foi com o propósito de fazer diferente e de gerar impacto real nas empresas de varejo e supermercados do Estado do Rio de Janeiro – com foco em **otimização de processos**, **redução de custos fixos e variáveis**, **ganho de escala e de tempo**, e **melhoria contínua** – que surgiu a **Assessoria Estratégica Super Raio X**, atualmente conhecida como **SRX Varejo**.

Essa ideia nasceu de uma necessidade adormecida do varejo alimentar. Foi estruturada em um **Plano de Negócios** (*Business Plan – BP*) durante um **MBA Executivo na Fundação Dom Cabral (FDC)**. Após a formalização jurídica da empresa e o registro no INPI, a SRX foi lançada ao mercado para realizar os primeiros testes de **MPV (Mínimo Produto/Serviço Viável)** com elevada taxa de assertividade. Estruturada e planejada a médio e longo prazo, sempre teve como pilares: o cuidado com as pessoas, a garantia da execução dos processos com excelência, e a busca por inovação e tecnologia como diferencial competitivo na gestão estratégica empresarial.

Todos os requisitos técnicos e internos seguiram o mesmo formato e dinâmica, o que torna a empresa sólida e com um capital intelectual diferenciado. Atuando na contramão do varejo supermercadista tradicional do Rio de Janeiro, a SRX complementa as demandas e lacunas de especialistas existentes em empresas de cultura familiar, sendo esse seu diferencial para a **consolidação e expansão de redes**, seguindo uma metodologia de processos e projetos com o apoio de tecnologia.

Está em nosso **DNA** os valores de **credibilidade**, **imparcialidade**, **confiança**, **respeito**, **orgulho** e **ética**. Não renunciamos aos nossos princípios nem aos nossos valores por qualquer demanda ou projeto que os contrarie – nesses casos, declinamos imediatamente do escopo ou da fase atual.

Temos grande foco na **segurança dos dados e informações** dos nossos clientes. Mesmo antes da entrada em vigor da **LGPD no Brasil**, já utilizávamos termos de sigilo e **NDA** de dados com base na **GDPR europeia**, que garante o uso das informações por até cinco anos (60 meses) após a coleta de dados oriundos de sistemas *ERP*, documentos ou histórico das empresas assessoradas.

O principal foco e a maior realização do projeto são os **resultados obtidos pelos próprios clientes**. Alguns deles autorizaram a narrativa de trechos de **cases de sucesso** apresentados nesta etapa do livro. São estratégias de negócio com boas práticas adotadas e validadas em supermercados do Rio de Janeiro, além de experiências nacionais e internacionais.

Após diversos anos convivendo diretamente com sócios e presidentes de empresas de médio e grande porte do varejo alimentar, existe um ponto que ainda não é pacificado nas discussões de negócios. Muitos alegam não ter essa ambição ou buscam viver com mais simplicidade, mas com conforto para suas famílias. No entanto, isso se revela nas pequenas atitudes do cotidiano, especialmente quando algo acontece no mesmo grupo de amizade direta.

CASES DO VAREJO

Atuando diretamente na gestão de uma empresa com aproximadamente nove mil colaboradores diretos e um Centro de Distribuição de setenta mil metros quadrados, com destaque no ranking da ABRAS pelo volume e faturamento bruto anual, enfrentamos diversos desafios na gestão de processos.

Inicialmente, foi percebida a diferença cultural e metodológica entre empresas familiares e multinacionais, mais estruturadas e menos tradicionais. Por essa razão, e por termos uma visão externa do negócio e da operação, começamos com um diagnóstico detalhado e a integração das áreas de suporte do supermercado, seguindo posteriormente para as áreas técnicas e táticas da empresa.

Diante do elevado volume de operações diárias, identificamos a necessidade de otimizar os processos de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à alta rotatividade de funcionários, um indicador recorrente no setor supermercadista. Realizamos uma análise aprofundada dos dados de Recursos Humanos, utilizando ferramentas de coleta e o sistema *ERP* da folha de pagamento, com o objetivo de identificar as causas da rotatividade e implementar ações para melhorar a retenção de talentos.

A implementação de novos sistemas integrados e a migração do *ERP* exigiram um investimento substancial em infraestrutura de *TI*. Para garantir o sucesso, realizamos um processo criterioso de seleção das empresas terceirizadas que nos dariam suporte nessa jornada. Após analisar diversos *RFPs*, três empresas se destacaram por atenderem aos requisitos técnicos e assegurarem a continuidade das operações durante a transição.

A busca por uma infraestrutura robusta e confiável nos levou a realizar *benchmarking* com empresas certificadas internacionalmente em *Data Center*. Dentre elas, destacamos aquelas que já haviam implementado soluções *Tier 3* e *Tier 4* para grandes bancos brasileiros. Após uma avaliação minuciosa, escolhemos a empresa europeia responsável pelo

Centro de Informações e *NOC* da Prefeitura do Rio de Janeiro, reconhecida pela expertise em projetos complexos e sua reputação no mercado.

Com o ciclo completo do projeto, desde a concepção até a implantação do *Data Center* e sua solução de recuperação de desastres (*DR*), alcançamos a maturidade tecnológica necessária para um salto qualitativo. A parceria estratégica com a *Gartner*, líder mundial em pesquisa e consultoria em *TI*, foi fundamental para direcionar nossas iniciativas. Implementamos com sucesso módulos adicionais do *ERP*, otimizando processos de negócio. Além disso, a adoção de *WMS*, Realidade Aumentada (*RA*) e *Business Intelligence (BI)* proporcionou maior visibilidade e controle operacional. Nossa *roadmap* tecnológica futura inclui a integração de ferramentas de *CRM*, visando fortalecer o relacionamento com os clientes.

A decisão de migrar para o mercado livre de energia reflete nosso compromisso com inovação e sustentabilidade. Ao buscar soluções mais eficientes e competitivas, conseguimos otimizar custos energéticos e reduzir o impacto ambiental. A experiência adquirida posiciona nossa empresa como referência no setor, inspirando outras organizações a adotarem práticas similares. Continuaremos investindo em soluções energéticas limpas e eficientes, contribuindo para um futuro sustentável.

Devido à complexidade dos projetos sob nossa gestão, era imprescindível um alto nível de controle e garantia de qualidade. Auditorias realizadas pelas *Big Four* proporcionaram avaliações independentes e imparciais dos processos, identificando riscos e não conformidades. A expertise dessas empresas foi crucial para garantir conformidade com normas e regulamentações, mitigando riscos e fortalecendo a reputação corporativa.

Para aumentar a agilidade na implementação de novas iniciativas, centralizamos a gestão de projetos sob a responsabilidade do Escritório de Projetos (*PMO*). Antes, consultorias e auditorias eram gerenciadas isoladamente por cada área. Com a unificação dessas atividades, reduzimos o tempo de execução, eliminamos duplicidades e padronizamos processos. O crescimento da equipe de projetos foi fundamental para atender à demanda crescente por soluções inovadoras e eficientes.

Um dos maiores feitos foi a reestruturação completa das lojas – novas e reformadas. Realizamos um trabalho abrangente, desde a organização dos produtos nas gôndolas até a negociação de contratos com fornecedores-chave. A implementação de planogramas personalizados e estratégias direcionadas de *trade marketing* permitiu otimizar o mix de produtos, aumentar as vendas e aprimorar a experiência de compra.

Nossa metodologia de reconfiguração das lojas resultou em aumento expressivo das vendas e da rentabilidade em todas as unidades. A otimização do mix, a melhoria da experiência do cliente e a redução dos custos operacionais foram benefícios evidentes. A flexibilidade da solução permite adaptações para diferentes formatos de lojas, desde grandes supermercados até unidades de menor porte.

Paralelamente, dedicamos esforços à otimização das operações do Centro de Distribuição (CD). Gerenciar o recebimento e expedição de produtos, especialmente em períodos de alta demanda como Natal, Carnaval e campanhas promocionais, representava um desafio significativo. Implementamos melhorias nos processos que resultaram em maior eficiência e agilidade operacional.

Para aprimorar a gestão da cadeia de suprimentos, implementamos um projeto de otimização das operações do CD. Utilizando tecnologias avançadas e análise de dados, identificamos oportunidades de melhoria e desenvolvemos soluções inovadoras para atender à demanda crescente e garantir a entrega pontual dos produtos.

Dentre as melhorias no CD, destacam-se a reorganização das escalas de trabalho e a otimização do fluxo de mercadorias. A divisão das equipes em turnos estratégicos e a reestruturação das docas de carga e descarga proporcionaram melhor aproveitamento dos recursos e agilidade nas operações, principalmente em períodos de pico. Priorizamos a frota própria e as entregas para as lojas, garantindo maior controle logístico e rapidez na reposição dos produtos.

Com o objetivo de otimizar a gestão dos estoques e reduzir perdas, implementamos um sistema WMS e adotamos a metodologia FEFO (*First Expired, First Out*). Essa combinação permitiu melhorar a rotatividade dos produtos, reduzir o nível de obsolescência e garantir a qualidade dos itens entregues aos clientes.

Além disso, a organização do nosso estoque por *pallets*, ruas e ordem de chegada proporcionou maior visibilidade dos estoques e facilitou a localização dos produtos.

A crescente demanda por produtos e a necessidade de reagir rapidamente às mudanças no mercado nos levaram a buscar soluções mais eficientes para a gestão de nossos estoques. A implementação de um sistema de ressuprimento automático foi um passo fundamental para nos adaptarmos a esse novo cenário. Ao analisar as melhores práticas do mercado e customizar a solução para as nossas necessidades, conseguimos otimizar a gestão de estoques, reduzir custos e melhorar a satisfação dos nossos clientes.

No setor financeiro, realizamos uma revisão profunda dos contratos de serviços, priorizando qualidade, prazo e custo. Utilizando ferramentas como RFI e RFD, conseguimos negociar termos mais vantajosos com transportadoras de valores e adquirentes de cartões. Essa iniciativa resultou em uma significativa redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços prestados, fortalecendo a posição da empresa no mercado.

Nosso projeto de Tesouraria Centralizada representou um marco na otimização dos processos financeiros da empresa. Por meio de intenso trabalho de treinamento e acompanhamento das equipes, transformamos o papel dos fiscais de loja, capacitando-os para novas responsabilidades. Iniciando com um piloto em duas lojas, a iniciativa demonstrou resultados expressivos, impulsionada pela adoção de tecnologias como cofres inteligentes, máquinas de contagem e sistemas de gestão integrados. A rápida expansão para

todas as unidades, aliada à segurança do processo, consolidou a Tesouraria Centralizada como um sucesso.

Transformar a cultura organizacional em relação à prevenção de perdas foi um dos maiores desafios do projeto “Socorristas e Prevenção de Perdas”. Através de um programa de reconhecimento e premiação, conseguimos engajar todos os colaboradores na busca por soluções para reduzir o desperdício de alimentos. As reuniões mensais com os multiplicadores foram fundamentais para criar uma cultura de melhoria contínua e compartilhar as melhores práticas. Os resultados alcançados superaram as expectativas, demonstrando o poder da colaboração e do comprometimento de toda a equipe.

A automação robótica de processos (*RPA*) foi um marco importante em nossa jornada de transformação digital. A equipe de projetos desempenhou papel fundamental na concepção, implementação e acompanhamento dessa iniciativa, automatizando tarefas rotineiras e liberando colaboradores para atividades que exigem maior criatividade e análise. Os resultados obtidos, com redução significativa de tempo e custos, superaram expectativas e consolidaram a *RPA* como ferramenta estratégica para a empresa.

A coleta e análise de dados sempre foram pilares da nossa estratégia. Com o lançamento do aplicativo, ampliamos a capacidade de coletar informações sobre os hábitos de consumo dos nossos clientes. Por meio do *CRM*, construímos perfis detalhados de cada cliente e personalizamos a experiência de compra. Essa riqueza de dados nos permite tomar decisões mais estratégicas e oferecer produtos e serviços cada vez mais relevantes para os clientes.

A criação da área de Controle de Gestão de Dados foi marco importante para a empresa, pois permitiu decisões mais assertivas e baseadas em dados. Como gestor dessa área, fui responsável por desenvolver e implementar soluções analíticas que impulsionaram o crescimento do negócio. A participação no Conselho Estratégico foi fundamental para alinhar as iniciativas da área de dados com os objetivos estratégicos da empresa, proporcionando oportunidade de contribuir para decisões de alto impacto.

Referências Bibliográficas

TERMO DE RESPONSABILIDADE DOS DADOS APRESENTADOS

Todos os gráficos, tabelas, estatísticas, números e demais dados apresentados ao longo desta obra são de inteira responsabilidade dos respectivos autores e coautores.

A Editora não se responsabiliza pela veracidade, atualização ou interpretação das informações numéricas ou analíticas contidas no conteúdo, cabendo exclusivamente aos autores a origem, análise e aplicação dos dados utilizados.

GOMES, Fábio da Silva. Quadro reputacional: escolhas eleitorais em uma perspectiva pragmática. 2022. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

_____. Campo Reputacional em dois estágios: uma conceituação na perspectiva pragmática. *Cognitio: Revista De Filosofia*, 2022.

_____. Quadro reputacional em uma perspectiva pragmática: estudo sobre eleitores que aprovam o governo Bolsonaro no Rio de Janeiro. *Revista Mediação*, 2021.

_____. Reputação em Dois Estágios: Construção Social de Padrões e de Julgamentos. Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2023.

KOTTLER, P., KARTAJAYA, H e SETIAWAN, I.. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro-RJ: Sextante, 2017.

AMARAL, Antonio C. R. Et al. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999. BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989. _____. *Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1991. *Evolução e revolução na empresa familiar*. *Revista Ser Humano*, São Paulo, 2004. CUNHA, F. C. *Soluções para o futuro da empresa familiar*. Sala virtual. Disponível <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21/neqstorm.notitia.apresentação.ServletDeNoticia?>> Acesso em 30 de junho de 2004. DONNELLEY, Robert G. *A empresa familiar*. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas). DRUCKER, P. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995. GERSICK, Kelin E. et al. *De geração em geração: ciclos de vida da empresa familiar*. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1997. GONÇALVES, J. Sérgio R. C. *As empresas familiares no Brasil*. *Revista de Administração de Empresas – ERA*, v. 40, n. 1, jan./mar.2000,

- p. 7-12. GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Bosco. Empresa familiar: tendência e racionalidade em conflito. Passo Fundo: Editora Universitária. 2000. HAIR JR, Joseph et al. Fundamentos de metodologia de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookmann, 2005. HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. Empreendedorismo, Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ABRELPE. Relatório de Gestão de Resíduos. Disponível em: <https://abrelpe.org.br>. Acesso em: 15 out. 2024.
- Cone Communications. Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.cone-comm.com>. Acesso em: 15 out. 2024.
- Deloitte. Relatório de Sustentabilidade Corporativa. Disponível em: <https://www.deloitte.com>. Acesso em: 15 out. 2024.
- Harvard Business Review. Sustentabilidade no Varejo. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 15 out. 2024.
- International Energy Agency (IEA). Relatório de Eficiência Energética. Disponível em: <https://www.iea.org>. Acesso em: 15 out. 2024.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M de A. **Metodologia Científica**. Atlas. São Paulo 1991.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. THEOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas**. Editora Atlas, São Paulo. 2009.
- Nielsen. Relatório de Consumo Consciente. Disponível em: <https://www.nielsen.com>. Acesso em: 15 out. 2024.
- SEBRAE. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 out. 2024. Associação Comercial de São Paulo. Disponível em: <https://www.acsp.com.br>. Acesso em: 15 out. 2024.
- CUTOLO, L. (2009). Crescimento desenfreado e degradação ambiental. Editora Y.
- DIAS, M. (2009). Sustentabilidade e responsabilidade social nas empresas. Editora Z.
- GRI. (2006). Global Reporting Initiative: Diretrizes para relatórios de sustentabilidade. Disponível em: www.globalreporting.org.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4 ed. São Paulo, 2015.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O Pensar Estratégico nas Organizações e o Papel de seus Órgãos de Governança**. Organizado por Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. - São Paulo, IBGC, 2021.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Guidance on social responsibility ISO 26000. 2010.
- ISO 26000: social responsibility. 20--b. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso26000>. Acesso em: 07 out. 2023.
- TRAJANO, Luiza . **Talk show “A Jornada de Transformação do Magazine Luiza”**. Rio de Janeiro .2024 LINKXXXXXXXXXXXX
- MARIELLE, Luiza Custódio e Silva. **A Logística Reversa Como um Diferencial Competitivo**. Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Trabalho de Conclusão de Curso. MARIANA - MG 2024.

- MELETE et al (2012) Nascimento e Vianna (2007) REALE (2000) NUNES (2004) NASH, J. (1990). Ambientalismo e desenvolvimento sustentável. Editora W.
- OLIVEIRA, B. & Lima, C. **Desenvolvimento Sustentável Pós ECO-92**. Editora U.2006
- OLIVEIRA, M. C., ROSINI, A. M, SILVA, O. R. &. ROBLE, G. L. E., **Um Estudo Comparativo das Empresas Ganadoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**. International Journal of Scientific Management and Tourism Curitiba. v.9, n.5, Curitiba 2023.
- PEREIRA, A. (2003). Revolução industrial: impactos e desafios para o meio ambiente. Editora X.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- RICO, S. (2004). **Responsabilidade social e sustentabilidade empresarial**. Editora V.
- SILVA, L. (2019). **Princípios de Governança: Estratégia de Crescimento Sustentável para o Varejo Competitivo**. In: Anais do Congresso Nacional de Varejo. São Paulo, SP: Editora Varejo Sustentável.
- WILL, E. A. A. Lecciones Aprendidas y Futuras Estrategias Empresariales a un Año de la Pandemia. **QUIPUKAMAYOC**, v. 29, n. 60, Mayo-ago., 2021.
- YIN, Robert K. Planejamento e Métodos. Bookman. Porto Alegre. 2001.
- Manifesto da ABF: Associação Brasileira de Franchising (ABF). Manifesto por um Franchising Íntegro. São Paulo: ABF, 2022. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2022/10/Manifesto-ABF.pdf>. Acesso em: 21 out. 2024.*
- História da ACSP: Associação Comercial de São Paulo. Associação Comercial de São Paulo. Wikipedia, a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Associa%C3%A7%C3%A3o_Comercial_de_S%C3%A3o_Paulo. Acesso em: 21 out. 2024.*
- Lei de Franquias: (BRASIL, Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019)*

REFERÊNCIAS

- GOMES, Fábio da Silva. Quadro reputacional: escolhas eleitorais em uma perspectiva pragmatista. 2022. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.
- _____. Campo Reputacional em dois estágios: uma conceituação na perspectiva pragmatista. *Cognitio: Revista De Filosofia*, 2022.
- _____. Quadro reputacional em uma perspectiva pragmatista: estudo sobre eleitores que aprovam o governo Bolsonaro no Rio de Janeiro. *Revista Mediação*, 2021.
- _____. Reputação em Dois Estágios: Construção Social de Padrões e de Julgamentos. Jundiaí-SP: Paco Editorial, 2023.
- KOTTLER, P., KARTAJAYA, H e SETIAWAN, I.. Marketing 4.0. Rio de Janeiro-RJ: Sextante, 2017.
- ALVES, Júlio; FONSECA, Mariana. *Modelos de Negócios Inovadores no Comércio*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013

- ASSENATO, R. *Internet das Coisas: O Futuro Está Aqui*. São Paulo: Novatec, 2018.
- AZUMA, Ronald T. *A Survey of Augmented Reality*. Presence: Teleoperators and Virtual Environments, v. 6, n. 4, p. 355-385, 1997.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Contemporary Business*. 15. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013.
- BUTLER, Tom. *Enterprise Resource Planning and Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level*. 2. ed. New York: Springer, 2016.
- CHAFFEY, Dave. *Digital Business and E-Commerce Management*. 6. ed. Harlow: Pearson Education, 2015.
- COLGATE, J. E.; PESHKIN, M. “Cobots: A Robótica Colaborativa”. Northwestern University, 1996.
- EPOCANEGOCIOS. “Drones: saiba como dez gigantes estão usando a tecnologia”. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/07/drones-saiba-como-dez-gigantes-estao-usando-tecnologia.html>>. Acesso em: 26 nov. 2024.
- GIGLIO, Edson. *Comércio Atacadista*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. *How AI is revolutionizing the retail industry*. Harvard Business Review, 2018.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LAUDON, Kenneth C.; TRAVER, Carol G. *E-commerce 2019: Business, Technology, and Society*. 15. ed. Pearson, 2019.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- LEITE, Luciano Monteiro. Políticas de segurança física e lógica de tecnologia da informação em redes de computadores e seus ativos. 2018. 33 p. Monografia de Especialização em Configuração e Gerenciamento de Servidores e Equipamentos de Redes, Departamento Acadêmico de Eletrônica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.
- McKinsey & Company. (2021). The future of retail: How digital is transforming the industry.
- MONK, Ellen F.; WAGNER, Bret J. *Concepts in Enterprise Resource Planning*. 4. ed. Boston: Cengage Learning, 2012.
- MORDOR INTELLIGENCE. “Logística e Transporte de Drones: Tamanho do Mercado”. Disponível em: <<https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/drone-logistics-and-transportation-market>>. Acesso em: 26 nov. 2024.
- O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. *Management Information Systems*. 10. ed. Boston: McGraw-Hill, 2010.
- ROMANO, Regiane Relva. *Tecnologia e Inovação no Varejo*. Fundação Getúlio Vargas, 2021.
- ROMANO, Regiane Relva. Tese (Doutorado em Administração de Empresas. Os impactos do uso de tecnologia da informação e da identificação e captura automática de dados nos processos operacionais do varejo. Fundação Getúlio Vargas, 2011

- ROMANO, Regiane Relva. Varejo e *Tecnologia: O futuro do seu negócio passa por aqui*. VIP-Systems. 2012
- SILVA, João. Tecnologia e Varejo: Inovações para o Futuro. São Paulo: Editora Exemplo, 2021
- TURBAN, Efraim et al. *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*. 8. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.
- SHANKER, Aswath. *Business Intelligence and Analytics: Systems for Decision Support*. 10. ed. Boston: Prentice Hall, 2014.
- SUMNER, Mary. *Enterprise Resource Planning*. 3. ed. Boston: Prentice Hall, 2012.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Eliseu de. Contabilidade de Custos: Teoria e Prática. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020. [Link para a Editora Atlas](https://www.atlas.com.br/)
- ALMEIDA, Eliseu de. Contabilidade Básica. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: [Link para a Editora Atlas](https://www.atlas.com.br/)
- BAPTISTA, L. M.; CARVALHO, J. C. Administração da Cadeia de Suprimentos: Estratégia e Logística. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018. [Link para a Editora Atlas](https://www.atlas.com.br/)
- Best Buy Annual Report (<https://investors.bestbuy.com/financials/annual-reports/default.aspx>)
- Best Buy: - [How Best Buy Turned Its Business Around] (<https://www.forbes.com/sites/patrickmoorhead/2021/02/24/how-best-buy-turned-its-store-format-into-a-service-ecosystem/>)
- Best Buy: A Case Study in Change:- [Harvard Business Review Case Study] (<https://hbr.org/2019/05/how-best-buy-turned-negativity-into-positive-growth>)
- Boston Consulting Group (BCG): “The BCG Growth-Share Matrix” - [Link](https://www.bcg.com/publications/1970/market-structure-and-competition/the-growth-share-matrix)
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2019. [Link para o site da Pearson](https://www.pearson.com.br/)
- COSTA, M. A.; LIMA, R. F. Gestão de Custos: Princípios e Aplicações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021. [Link para a Editora Atlas](https://www.atlas.com.br/)
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- Figueiredo, J. P.; Alves, A. V. (2020). Benchmarking como Ferramenta para Melhoria de Processos no Setor Empresarial: O Caso da Indústria Brasileira. Encontro Nacional de Economia e Gestão, p. 1256-1270. Disponível em: [Anais do ENEG](https://www.eneg.com.br)
- FREITAS, H. M.; BIFARIN, L. H. Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. [Link para a Editora Saraiva](https://www.saraiva.com.br/)

- FREITAS, H. M.; BIFARIN, L. H. Gestão de Estoques e Vendas: Uma Abordagem Prática. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. [Link para a Editora Saraiva](https://www.saraiva.com.br/)
- FREITAS, H. M.; LEME, L. E. Gestão de Estoques e Vendas: Uma Abordagem Prática. São Paulo: Editora Saraiva, 2019. [Link para a Editora Saraiva](https://www.saraiva.com.br/)
- GARCIA, D. R. (2019). Lean Manufacturing: Um Estudo de Caso na Indústria de Tubos e Conexões. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 21(2), 173-182. Disponível em: [Revista Brasileira de Gestão de Negócios](http://www.rbgn.fecap.br)
- GITTELMAN, Andre; VARGAS, Vinícius. Gestão de Estoques: Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GITTLER, R.; STRAKA, J. Contabilidade e Gestão de Custos. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. [Link para a Editora Saraiva](https://www.saraiva.com.br/)
- GOMES, C. F.; TORQUATO, R. S. Logística: Estudos e Perspectivas. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016. [Link para a Editora Atlas](https://www.atlas.com.br/)
- Google Trends: Um recurso valioso para monitorar o interesse do público ao longo do tempo em determinadas palavras-chave - [Link](https://trends.google.com/trends)
- G1. (2020). Madero investe em tecnologia e expande operações. Disponível em: [G1](https://g1.globo.com/)
- Harvard Business Review: “Managing Your Innovation Portfolio” - [Link](https://hbr.org/2012/11/managing-your-innovation-portfolio)
- Harvard Business Review: “How Companies Can Align Themselves with Key Market Trends” - [Link](https://hbr.org/2021/01/how-companies-can-align-themselves-with-key-market-trends)
- HAYES, Robert H.; JONES, Daniel T. The Nature of Manufacturing Strategy. Harvard Business Review, 1982.
- HIGGINS, R. C. Análise de Investimentos: O Que Todo Gerente de Projetos Deveria Saber. São Paulo: Pearson, 2014.
- Inditex: - <https://www.inditex.com/investors/investors-portal/annual-reports>
- Investopedia: “BCG Matrix: The Growth-Share Matrix” - [Link](https://www.investopedia.com/terms/b/bcg-matrix.asp)
- Jornal do Comércio. (2021). Madero reduz desperdício com tecnologia de gestão. Disponível em: [Jornal do Comércio](https://www.jornaldocomercio.com/)
- Journal of Product Innovation Management: Artigos sobre gerenciamento de portfólio - [Link](https://onlinelibrary.wiley.com/journal/15405885)
- Lush:- <https://www.lush.com/uk/en/corporate/sustainability>
- Lush:- <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/04/07/how-lush-uses-sustainability-to-build-brand-loyalty/>
- Lush:- <https://www.slideshare.net/PedroDuarteLuna/lush-cosmetics-marketing-strategy>
- McKinsey & Company: “The Future of Fashion: 2020 Trends” - [Link](https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-future-of-fashion)

- NIKELAB. (2019). Move to Zero: Nike's Journey Towards Sustainability. Retrieved from [Nike News](https://news.nike.com/news/move-to-zero).
- Nike, Inc. (2021). Nike Annual Report 2020. Retrieved from [Nike Official Website](https://investors.nike.com/investors/investor-information/default.aspx).
- PANDE, R. et al. The Lean Six Sigma Pocket Toolbook. New York: McGraw-Hill, 2000.
- PEREIRA, A. R.; CAVALCANTE, M. L. S. Contabilidade de Custos: A Nova Gestão Efetiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. [Link para a Editora Atlas](https://www.atlas.com.br/)
- PEREIRA, A. R.; CAVALCANTE, M. L. S. Gestão de Estoques: Princípios e Práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. [Link para a Editora Atlas](https://www.atlas.com.br/)
- PEREIRA, Rui Victor; MARTINS, Vânia Maria. Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Práticas e Desafios. 2. ed. Lisboa: Editora Lidel, 2021. [Link para Editora Lidel](https://www.lidel.pt/)
- Revista Exame. (2019). Madero: o case de sucesso do restaurante. Disponível em: [Revista Exame](https://exame.com/)
- RODRIGUES, C. A.; CARVALHO, J. C. Administração de Materiais e Patrimônio. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- SEBRAE. (2020). Tecnologia e inovação na gastronomia. Disponível em: [SEBRAE](https://www.sebrae.com.br/)
- SILVA, L. R. Tecnologias Emergentes em Logística e Supply Chain: IoT, Big Data e Inteligência Artificial. Brasília: Editora Innovare, 2020. Disponível em: [Link para a Editora Innovare](https://editorainnovare.com.br/)
- Statista: "The Importance of Sustainability in Fashion" - [Link](https://www.statista.com/statistics/872506/sustainability-importance-fashion-consumers/)
- Tigre S/A. (2021). Relatório de Sustentabilidade 2021. Disponível em: [Tigre Site](https://www.tigre.com.br/sustentabilidade/relatorios)
- WHEELWRIGHT, Steven C.; CLARK, Kim B. Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality. Free Press, 1992.
- Zara (Harvard Business Review):
- <https://hbr.org/2003/11/why-the-zara-story-is-not-the-end-of-fashion>
- Zara:- https://www.researchgate.net/publication/332467330_Zara_Marketing_Mix_and_Supply_Chain_Management
- FONTES: Consultoria PwC, FGV, Associação Brasileira de Anunciantes, FMI, American Heart Association, Rede Globo e Fleishman Hillard.
- REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA: Livro "Economia Prateada".
Link: https://drive.google.com/file/d/1UxULo45bYBjzSrTI0o0hb4Wefa_wEoZ/view?usp=sharing

BIO RESUMO MAURO WAINSTOCK

Linkedin TOP VOICE, colunista da Exame, fundador da consultoria HUB 40+ (diversidade etária e integração geracional), diretor da Associação Brasileira dos Profissionais de RH,

membro do Instituto Brasileiro de ESG, além de professor da ESPM (RJ/SP), mentor de executivos, conselheiro e consultor de empresas.

ABRH Brasil (Associação Brasileira de Recursos Humanos). *Práticas de Gestão de Pessoas no Varejo*. 2022.

FECOMERCIO-SP. *Relatório sobre Capacitação no Varejo Paulistano*. 2021. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br>. Acesso em: 13 out. 2024.

DELOITTE. *Global Human Capital Trends*. 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-cons-hc-trends-global-2020.pdf>. Acesso em: 13 out. 2024.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. *Future of Jobs Report*. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Acesso em: 13 out. 2024.

Harvard Business Review. *Study: The Cost of a Bad Hire Can Be as Much as 3-4x the Annual Salary*. 2019. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 13 out. 2024.

KLARIC, Jurgen. *Venda à mente, não ao cliente*. São Paulo: Gente, 2020.

LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. *The Career Architect Development Planner*. Lominger, 1996.

PINK, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books, 2011.

AUGUSTO, Flávio, Ponto de Inflexão, Buzz Editora, 2019.

SHRM (Society for Human Resource Management). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. 2019. Disponível em: <https://www.shrm.org>. Acesso em: 13 out. 2024.

TRAJANO, Luiza. Discurso sobre inovação no varejo. 2020.

WALTON, Sam. *Made in America: My Story*. Doubleday, 1992.

WEISZ, Carla, Vá à Luta! Uma história de transformação para donos de negócio que desejam vencer e conquistar seus sonhos, Évora, 2021.

BELAL, H. M.; SHIRAHADA, K.; KOSAKA, M. **Value Co-creation with Customer through Recursive Approach Based on Japanese Omotenashi Service**. International Journal of Business Administration, vol. 4, 2013.

CAMARGO, L.O.L. **Os interstícios da hospitalidade**. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 42-69, 2015.

FADER, Peter; TOMS, Sarah. *The Customer Centricity Playbook Implement a Winning Strategy Driven by Customer Lifetime Value*. Wharton School Press, 2018.

FONTANELLA, Clint. *What is Omni-Channel?* 20 Top Omni-Channel Experience Examples. Disponível em: <https://blog.hubspot.com/service/omni-channel-experience>. Acesso em: 28 de outubro de 2024.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em Busca da Hospitalidade - perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTIN, Maddy. *Customer Experience Statistics*. Smith.ai, 2023. Disponível em: <https://smith.ai/blog/customer-experience-statistics> Acesso em: 13 de outubro de 2024.

PASTORE, Ricardo. **Omni Experience: Design e Estratégia**. Amazon Kindle: São Paulo, 2022.

SHUDO, A. **O significado da palavra Omotenashi**, 2013. Disponível em: <http://annashudo.weebly.com/artigos/o-significado-da-palavra-omotenashi> Acesso em 14 de outubro de 2024.

TAKIGAWA, C. **Looking into Tokyo's Olympic Future**, 2013. Disponível em <https://www.tokyoweekender.com/japan-life/news-and-opinion/christel-takigawa-looking-into-tokyos-olympic-future/> Acesso em 14 de outubro de 2024.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 6ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda. 2014.

Adobe:

<https://www.adobe.com/content/dam/dx/us/en/resources/reports/view-sdk-pdfs/pdfs/business-impact-of-cx.pdf>

AO Digital

<https://aodigital.com.br/experiencia-do-cliente-2023/>

Bain & Company

<https://www.bain.com/insights/aaron-cheris-the-economics-of-loyalty-video/>

<https://www.bain.com/insights/converting-loyalty-into-economic-advantage/>

<https://www.bain.com/insights/calculating-the-economics-of-loyalty-forbes/>

<https://www.bain.com/insights/the-economics-of-loyalty/>

<https://www.bain.com/insights/love-love-me-do-new-data-proves-the-value-of-customer-love/>

Deloitte

<https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/perspectives/the-sustainable-consumer.html>

Fortune Business Insights

<https://www.fortunebusinessinsights.com/artificial-intelligence-ai-in-retail-market-101968>

PWC

<https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

Qualtrics

<https://www.qualtrics.com/blog/customer-experience-stats/>

Salesforce

<https://www.salesforce.com/resources/research-reports/customer-experience-report/>

Zendesk

<https://www.zendesk.com.br/blog/tendencias-atendimento-cliente/>

a. <https://cstng.com/blog/historia-e-evolucao-do-varejo-no-brasil/>

b. <https://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/vinda-da-familia-real-para-o-brasil.htm>

c. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm

d. <https://jus.com.br/artigos/2319/as-relacoes-do-business-to-consumer-b2c-no-ambito-do-e-commerce>

e. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm

f. <https://conselhovarejo.com.br/aspectos-positivos-da-inteligencia-artificial-para-o-comercio/>

NOTA DE RESPONSABILIDADE

As informações, opiniões, dados estatísticos, análises e demais conteúdos apresentados nesta obra são de inteira responsabilidade dos autores e coautores. A Editora não se responsabiliza pela veracidade, exatidão ou atualidade das informações fornecidas, tampouco pelas interpretações ou conclusões nelas contidas. Tais conteúdos refletem exclusivamente o ponto de vista de seus respectivos autores, não representando, necessariamente, a opinião da Editora Zila ou de seus colaboradores.

Gestão de Negócios no Varejo

Este livro não é apenas um guia inédito e completo, dirigido aos empreendedores, mas uma ferramenta essencial para aqueles que buscam prosperar em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. O varejo tem um papel fundamental na geração de empregos e no crescimento econômico, além de ser parte essencial da história da Associação Comercial de São Paulo, entidade que, há 130 anos, apoia, orienta e promove o desenvolvimento do comércio paulista.

Roberto Mateus Ordine – Presidente da ACSP

Do escambo ao varejo sem fio

A história do comércio começa com as transações diretas que ocorriam entre as antigas civilizações, passa por um sistema global complexo e dinâmico, e chega à era tecnológica e à revolução do comércio eletrônico.

Há mais de 3.000 anos, os fenícios já navegavam pelo mar Mediterrâneo, sem qualquer tipo de comunicação, orientando-se pela natureza e pelas estrelas, sem saber quando chegariam a um porto. Vendiam, compravam e ainda utilizavam as trocas ou o “escambo” com suas mercadorias.

Eram conhecidos como notáveis navegadores e comerciantes, negociando madeira de cedro, vidro, produtos agrícolas, tinta púrpura, roupas e condimentos. Eles formaram colônias e entrepostos comerciais em locais estratégicos, para facilitar o intercâmbio entre as diversas culturas.

Nelson Felipe Kheirallah - Vice-presidente ACSP

Este é um livro essencial para pequenos e médios empresários interessados em otimizar a gestão de seus negócios varejistas. “Gestão de Negócios no Varejo” oferece uma abordagem prática, reunindo em um único lugar tudo o que esses gestores precisam saber para administrar seu comércio com eficiência e visão estratégica. Com capítulos detalhados e repletos de informações valiosas, esta obra serve como um guia abrangente para enfrentar os desafios do varejo moderno.

Juedir Teixeira – Coordenador Editorial e Coautor



CONSELHO
DO VAREJO - CDV



***Este livro não pode ser comercializado**