

---

# ***Global Consumer Insights Survey 2018***

***Novos modelos de  
negócios na era  
do marketplace***





**Fernando Alves**  
Sócio-presidente  
PwC Brasil



**Ricardo Neves**  
Sócio e líder de  
Varejo e Consumo  
PwC Brasil

# Apresentação

As mudanças no comportamento dos consumidores reveladas em nossa pesquisa sobre tendências de consumo *Global Consumer Insights Survey* estão determinando a criação de novos modelos de negócios. Nesta publicação, resumimos algumas das tendências emergentes no ecossistema de inovação dos segmentos de varejo e consumo.

Os resultados indicam que há oportunidades para os grandes nomes do varejo e do comércio eletrônico, mas também para os fabricantes de produtos de consumo em busca de eficiência, conveniência e diferenciação. O atual cenário oferece, portanto, um grande espaço, tanto para a expansão de empresas inovadoras quanto para os novos entrantes no mercado.

Além disso, apesar das mudanças provocadas no setor pela revolução digital, constatamos e que as lojas físicas mantêm seu papel relevante na jornada de compra dos consumidores. Isso mostra que há muitos caminhos para ser bem-sucedido nos segmentos de varejo e bens de consumo na era do comércio eletrônico. Esperamos que os *insights* contidos nas próximas páginas sejam úteis para a formulação de estratégias em seus negócios.





# Novos modelos de negócios na era do *marketplace*

Em 2017, muitos varejistas se renderam à ascensão do comércio on-line. Antigos gigantes – como Toys R Us, Radio Shack e The Limited, no exterior – declararam falência ou entraram com pedido de recuperação. Os investidores se desfizeram das ações da Macy's, da JCPenney e da Target. Mesmo as exceções à crise do varejo, como o Walmart, avançaram em grande parte com base na expansão das vendas on-line – no caso, com a aquisição da Jet. com e de outros varejistas com foco no mundo digital, como Shoebuy, Hayneedle e Bonobos. Os varejistas dos Estados Unidos estão especialmente vulneráveis, pois o país tem o dobro do espaço de varejo registrado em outras nações.<sup>1</sup> Mesmo uma das principais empresas de

*fast-fashion* no mundo, a H&M, anunciou o fechamento de lojas no fim de 2017 para se ajustar às mudanças de canais de vendas dos consumidores. No Brasil, algumas marcas tem repensado sua estratégia de abertura de lojas para recuperar valor.

Mesmo nesse cenário, varejistas de todos os tipos ainda têm condições de prosperar, pois o *e-commerce* representa por enquanto apenas 15% do comércio global B2C – no Brasil, equivale a cerca de 8% do varejo total.<sup>2</sup> O segredo do sucesso está em identificar duas ou três vantagens competitivas que possam fornecer o mesmo tipo de interação simples que o consumidor experimenta on-line.

<sup>1</sup> Thompson, Derek, "What in the World is Causing the Retail Meltdown of 2017", The Atlantic, 10/4/2017, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/04/retail-meltdown-of-2017/522384/>

<sup>2</sup> Webshoppers, 37ª Edição. Ebit

## Abrindo espaço para outros modelos de negócio

Compreensivelmente, a Amazon é usada muitas vezes como referência de hábitos do consumidor on-line. A mais recente edição da pesquisa *Global Consumer Insights Survey*, realizada pela PwC durante os meses de setembro a outubro de 2017, constatou que, no mundo todo, 59% dos participantes fizeram compras na Amazon ou em seus equivalentes chineses, os varejistas on-line JD e TMALL, do Alibaba.

Figura 1: A era da Amazon continua

### Compras na Amazon



Q: Você compra na Amazon?\*

Base Brasil: (2018) 1.001, (2017) 1.016/Base Global: (2018) 22.480, (2017) 24.471

Fonte: PwC, *Global Consumer Insights Survey 2018*

\*Obs.: os participantes na China responderam sobre a JD/Tmall e a JD Plus.

Varejistas de todos os tipos podem crescer on-line, pois o *e-commerce* representa apenas 8% do comércio brasileiro...

**Figura 2: Em um ano a Amazon quase dobrou a fidelidade de seus consumidores exclusivos**

### Impacto da Amazon no comportamento de compra



Q: Como fazer compras na Amazon influenciou seu comportamento de compras?

Base Brasil: (2018) 1.001, (2017) 1.016

Fonte: PwC, *Global Consumer Insights Survey 2018*

Mas a questão é que apenas 4% do total das vendas de varejo são feitas através das plataformas da Amazon.<sup>3</sup> A forma como a Amazon popularizou o negócio impulsionou o crescimento das vendas on-line de muitos varejistas tradicionais.<sup>4</sup> Além disso, outros gigantes do *e-commerce*, como a JD e a TMALL, dominam igualmente seus mercados.

No Brasil, a Amazon continua em ascensão. Neste ano, mais da metade dos entrevistados disse já ter comprado no site da empresa, seja na versão brasileira ou nas de outros países. Em 2017, vimos a operação da companhia no país avançar para diferentes segmentos, além dos livros, e o anúncio de que essa diversificação continuará ao longo dos próximos anos.

Quando analisamos especificamente o grupo de clientes da Amazon, outro fator que indica o crescimento da empresa no Brasil é a quantidade de pessoas que dizem só fazer compras no site dela, que saltou de 7% para 13% em um ano, ainda que restritas aos produtos disponíveis no país ou que podem ser importados.

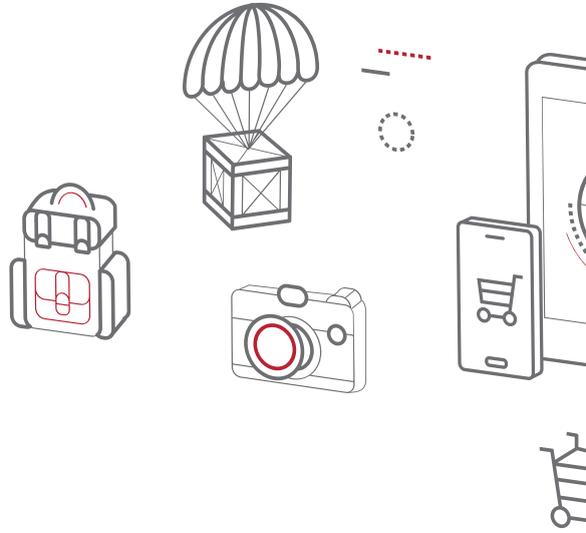
O resultado de uma opção que incluímos este ano serviu para confirmar a influência da empresa. Ele mostra que quase um quarto dos consumidores da Amazon utiliza a plataforma para consultar as avaliações de produtos e tomar suas decisões de compras.

Entretanto, com a criação de *marketplaces* por outros varejistas, a competição aumentou, o que fez a Amazon perder parte da influência que tinha como referência de preço e ceder um pouco mais de espaço às lojas físicas.

<sup>3</sup> One Click Retail, "Amazon Year in Review", 3/1/2018, <http://oneclickretail.com/amazon-year-in-review-the-5-biggest-trends-of-2017/>

<sup>4</sup> Zaczekiewicz, Arthur, "Amazon, Wal-Mart and Apple Top List of Biggest E-commerce Retailers", 7/4/2017, <http://wwd.com/business-news/business-features/amazon-wal-mart-apple-biggest-e-commerce-retailers-10862796/>





## **Espaço para outros modelos de negócios**

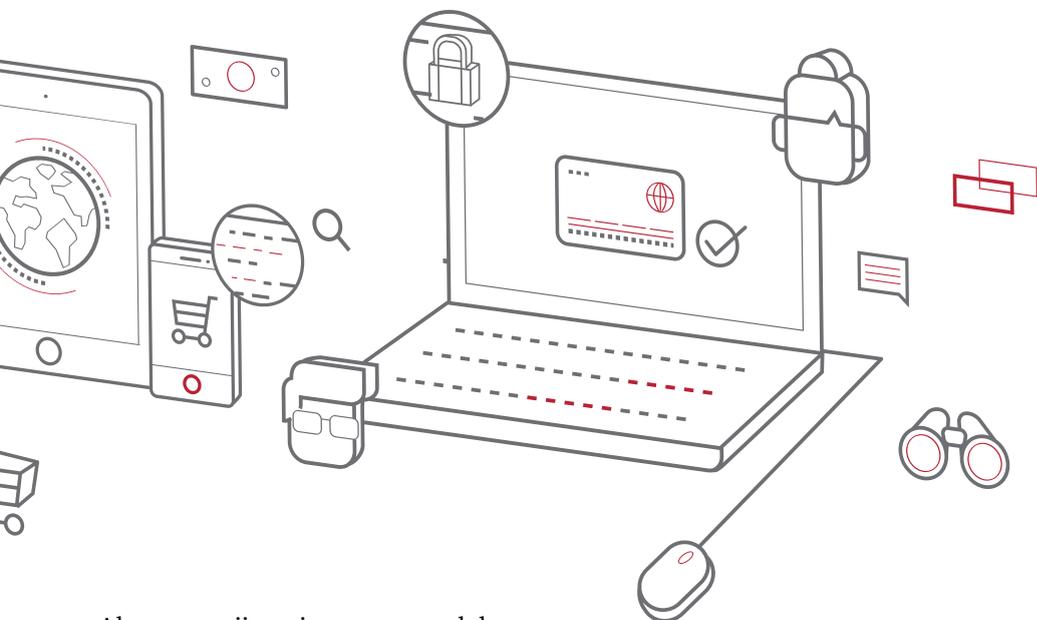
Embora os grandes nomes do *e-commerce* estejam dominando o mercado de produtos de consumo de boa qualidade e vendidos de forma eficiente, fabricantes e varejistas têm espaço de sobra para desenvolver modelos de negócios em torno da diferenciação, com personalização, inovação e uma experiência de compra enriquecedora, não apenas conveniente. A plataforma de *e-commerce* de moda europeia Zalando é um grande exemplo de varejista que oferece uma experiência de compra exclusiva, enriquecedora e conveniente.

A computação em nuvem, embora não seja um negócio de varejo, ajuda a entender o fenômeno. A Amazon apresenta uma importante vantagem nesse aspecto com o Amazon Web Services (AWS) e ainda tem a maior

participação de mercado. Mas Google, Microsoft, Salesforce e Oracle também têm crescido muito nesse mercado, com margens elevadas. Isso ocorre porque essas empresas têm ido além do serviço básico do AWS e estão oferecendo pacotes *premium* com bastante suporte. Há espaço para as duas abordagens.<sup>5</sup>

Da mesma forma, a Boxed.com se diferencia nos Estados Unidos oferecendo produtos de consumo em grandes embalagens especificamente para os clientes que preferem não dirigir até as lojas. Você pode comprar os mesmos produtos usando outros canais de *e-commerce*, mas a Boxed.com cobra menos porque tem uma seleção muito mais limitada. Ela também vende para empresas, como companhias aéreas, por exemplo, que precisam de um meio conveniente para comprar em grandes quantidades.

<sup>5</sup> "Mims, Christopher, "The Limits of Amazon", The Wall Street Journal, 1/1/2018, <https://www.wsj.com/articles/the-limits-of-amazon-1514808002>



Alguns varejistas inventam modelos de negócios inteiramente novos para competir com os titãs do *e-commerce*. Na Alemanha, por exemplo, diversos varejistas, como Kilenda, Otto e Tchibo, lançaram serviços de aluguel de roupas de bebê e crianças – a economia compartilhada aplicada a uma nova categoria de produtos e a um novo segmento de clientes.

Voltando para o varejo físico, analisemos as marcas *premium*. Por meio de sua rede de terceiros, a Amazon oferece o tênis de corrida Nike Air Max Torch e a bolsa Louis Vuitton Neverfull. Mas essas mesmas marcas reservam seus novos e mais interessantes artigos – as linhas de melhor desempenho ou mais elegantes – exclusivamente para os próprios canais de venda direta ao consumidor, tanto físicos quanto digitais, não para os grandes gigantes do *e-commerce*.

**59%**  
dos participantes  
fizeram compras na  
Amazon ou em seus  
equivalentes chineses,  
os varejistas on-line JD  
e TMALL, do Alibaba.  
Mas a questão é que  
apenas 4% do total das  
vendas de varejo global  
são feitas através das  
plataformas da Amazon.

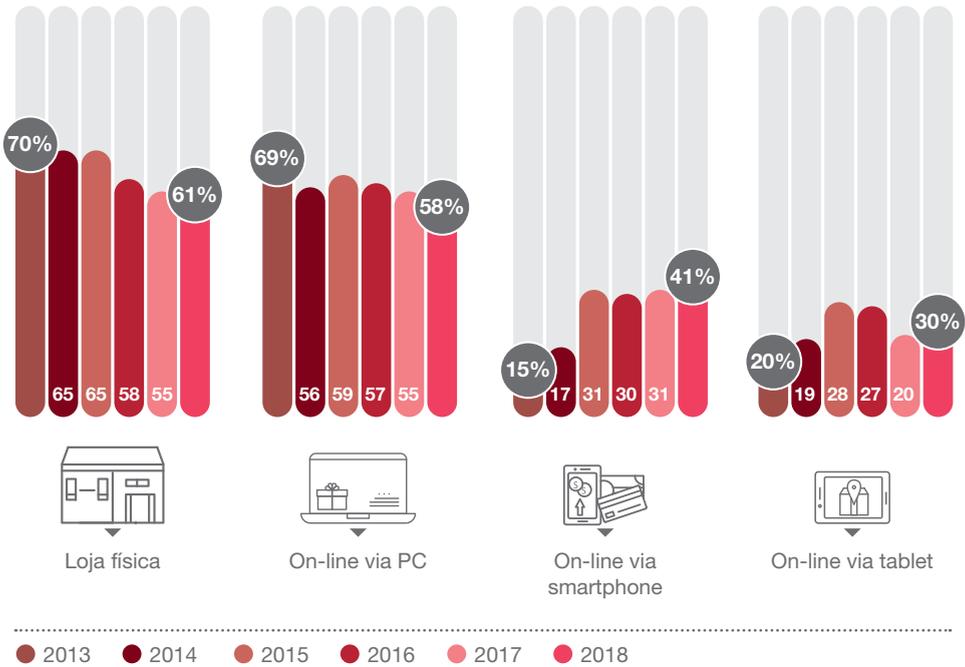
Muitos varejistas tentam competir encontrando o equilíbrio ideal entre suas presenças física e digital. A RH (antiga Restoration Hardware) “Nordstrom Local” em West Hollywood, e a Sephora,<sup>6</sup> por exemplo, transformaram suas lojas em *showrooms* sofisticados e com produtos cuidadosamente selecionados para atrair compradores e estimular a imaginação deles. Com o aperfeiçoamento da logística, elas conseguiram reduzir o estoque drasticamente e passaram a enviar produtos diretamente de seus depósitos. Isso revela que o investimento de capital não é tão grande quanto parecer. Outros varejistas, como a Dover Street Market, do segmento de roupas, têm enfatizado a curadoria desde o início.

Os varejistas tradicionais também apresentam uma vantagem em relação aos grandes players exclusivamente de *e-commerce*: um vendedor. Com base na nossa pesquisa, 62% dos brasileiros entrevistados afirmam que estão satisfeitos com o profundo conhecimento dos vendedores sobre a gama de produtos oferecida nas lojas. Isso mostra claramente que existe espaço para melhorias, caso sejam feitos investimentos em vendedores capazes de informar e envolver. E muitas categorias de produtos se prestam a ofertas complementares que podem enriquecer a experiência de compra e até mesmo transformá-la em um evento social com os amigos. A Lululemon, que vende roupas esportivas, oferece aulas de ioga, enquanto a Nordstrom está investindo em bares de vinho para tentar atrair consumidores ricos.

---

<sup>6</sup> Site da LVMH, 30/1/2018, <https://www.lvmh.com/news-documents/news/sephora-rolls-out-new-sephora-experience-connected-store-concept/>

**Figura 3: Seis anos de reflexão no Brasil: o ressurgimento da loja física e o crescimento do *mobile***



Q. Com qual frequência você compra produtos (por exemplo, roupas, livros, produtos eletrônicos) usando os seguintes canais de compra? Não considere compras de alimentos.

Base Brasil: (2014) 1.006 (2015) 1.006, (2016) 1.016, (2017) 1.001

Nota: O gráfico representa a soma das respostas “diariamente”, “semanalmente” e “mensalmente”.

Fonte: PwC, *Global Consumer Insights Survey 2018*



Acima de tudo, as profundas mudanças atuais no varejo não ocorrem somente porque as pessoas deixaram de frequentar as lojas físicas. A partir de 2013, o ritmo de crescimento do varejo brasileiro caiu de maneira abrupta e atingiu seu pior resultado em 2016. Com isso, a frequência de compra diminuiu e o *e-commerce* tornou-se uma alternativa aos preços do varejo físico. Durante esse período, o varejo brasileiro tem aprendido a conviver com os diversos canais e as diversas plataformas digitais à disposição dos consumidores e repensar como cativá-los com uma experiência social que os incentive a comprar na loja física.

Os fabricantes também começaram a avançar no varejo on-line. Um número crescente

de produtores está adquirindo ou fazendo parcerias com sites de venda direta ao consumidor, como Unilever, com o Dollar Shave Club, a Target, com produtos para barbear Harry's e os colchões Casper, e a Campbell Soup, com o Chef'D. Isso é especialmente importante para os fabricantes que desejam controlar a experiência de compra e do usuário com uma plataforma exclusiva.

Mesmo com todas as notícias sobre a ascensão das compras on-line, a verdade é que os consumidores ainda visitam regularmente as lojas físicas. Ainda existem os mais diversos tipos de oportunidades para experimentar novos modelos de negócios. As empresas que souberem ajustar suas ofertas a essas mudanças alcançarão o sucesso.



## **Sobre a Global Consumer Insights Survey, da PwC**

*Desde 2010, a PwC realiza uma pesquisa anual com milhares de consumidores em todo o mundo para acompanhar o comportamento de compras. As conclusões eram publicadas em vários relatórios globais sobre o futuro do varejo, chamados de “Total Retail”.*

*Este ano decidimos que era preciso dar um novo título a um relatório que se tornou mais abrangente e foi batizado agora como “Global Consumer Insights Survey”. Essa mudança é uma forma de reconhecer que as linhas que antes separavam claramente varejistas, fabricantes, empresas de tecnologia e provedores de serviços de logística estão se tornando cada vez mais difíceis de distinguir, já que os consumidores estão mais abertos do que nunca a soluções não tradicionais.*

[www.pwc.com.br/gcis2018](http://www.pwc.com.br/gcis2018)

# Contatos

## **Ricardo Neves**

Sócio e líder  
de Varejo e Consumo  
Tel: +55 (11) 3674 3577  
ricardo.neves@pwc.com

## **Hercules Maimone**

Sócio  
Tel: +55 (11) 3674 8631  
hercules.maimone@pwc.com

## **Luiz Ponzoni**

Sócio  
Tel: +55 (11) 3674 3753  
luiz.ponzoni@pwc.com

## **Fernando Giacobbo**

Sócio  
Tel: +55 (11) 3674 2582  
fernando.giacobbo@pwc.com



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)