

VAREJO FÍSICO E *ON-LINE* PARA O *OMNICONSUMIDOR* NA PÓS-PANDEMIA

Solimar Garcia

APRESENTAÇÃO

As mudanças trazidas pela vida em quarentena e após a pandemia da Covid-19, bem como as alterações no mercado de consumo, levou a previsões das mais variadas. A Nielsen (2020) identificou três horizontes de tempo diferentes para a recuperação global, cujos cenários prováveis giram em torno de retomar, reiniciar ou reinventar e podem chegar até 2021.

Os cenários desenhados pela empresa revelam comportamentos novos e adaptados à realidade, por parte do consumidor, considerando aspectos como: o que, onde e como fazem suas compras. A retomada econômica parece estar mais ligada às mudanças comportamentais dos consumidores no mundo todo, e a volta aos parâmetros comerciais e de vendas que tínhamos antes da pandemia.

A tecnologia toma o lugar das visitas de todos os tipos de comércio: farmácias, supermercados, restaurantes, passam a ser encontrados por meio da internet, nos *sites*, aplicativos e pelas redes sociais. Tudo é pedido por essas ferramentas, com os produtos chegando à casa do consumidor pelos entregadores dos *apps* também. Nesse sentido, é preciso entender a relevância de as empresas atuarem com os princípios da gestão 4.0, na qual a tecnologia tem papel de destaque.

No varejo e no *e-commerce*, as alterações já vinham sendo sentidas nos últimos anos, com aumento gradual de compras *on-line*, tomando um percentual cada vez maior do total de vendas realizadas no País. Essa tendência ficou mais evidente desde o início da pandemia, quando as pessoas foram obrigadas a ficarem em distanciamento e isolamento social, com locais de trabalho, lojas em geral, restaurantes e escolas fechados, obrigando-as a realizarem suas compras pelos meios digitais disponíveis: *smartphones*, computadores, *notebooks* e *tablets*, e recebendo os produtos em casa, por *delivery*, para evitar ao máximo a circulação de pessoas e o aumento do contágio da doença.

No varejo *on-line*, *e-commerces*, *sites* de compras – todos sinônimos – as vendas *on-line* dispararam e devem ficar em patamar muito mais elevado do que estava no período anterior à pandemia. Trata-se de um dos três setores que mais cresceram durante a pandemia, acompanhados das farmacêuticas, pela pesquisa em vacinas, e das tecnologias, pela necessidade de equipamentos de todos os tipos para trabalhar em casa, ou para sobreviver longe do comércio físico.

Refletir sobre as atividades comerciais na pós-pandemia é o objetivo desse capítulo, que não traz respostas, mas ajuda a pensarmos sobre o futuro do varejo na pós-pandemia.

INTRODUÇÃO

Ainda é uma incógnita a retomada das condições de vida anteriores à pandemia, com reabertura de escolas, locais de trabalho, lojas e restaurantes e quando isso vai acontecer é um mistério maior ainda. Os principais fatores a interferir nessa retomada e reabertura dos comércios em geral e dos *shoppings centers* são a evolução da Covid-19 pelo País, a capacidade de atendimento do sistema de saúde e ainda o cenário político e econômico, que não ajudaram muito desde o início da crise.

O panorama de reabertura da economia proposto pela Nielsen (2020) se delinea para uma retomada mais forte após o primeiro semestre de 2021, o cenário mais provável nesse momento.

Os especialistas acreditam que mudanças que poderiam demorar anos para acontecer, podem ocorrer em alguns meses. Essas mudanças se mostram inicialmente no comportamento das pessoas com a utilização de tecnologias e de plataformas digitais. Todo o processo inicial da jornada do cliente já era feito de forma digital, ficando pouco para a solução no ponto de venda. Qualquer produto que se queira comprar, as pessoas fazem suas pesquisas, usam o *site* das empre-

sas, os *sites* de reclamação, leem os comentários de outros compradores e assim vão formando a sua opinião, que culmina com a tomada de decisão.

Quanto ao sentimento do consumidor, tomando por base mercados que avançaram no controle da primeira onda da pandemia, como Europa, China e Coreia do Sul, podemos observar que mudaram os produtos a serem comprados, a localidade de onde eles vêm, o tamanho das embalagens, a escolha de marcas, sempre focando nas novas circunstâncias econômicas e maior atenção à segurança e à saúde.

Pelo menos num primeiro momento, essas foram as principais alterações quando pensamos nas compras *on-line* e no varejo em geral. É bem provável que esse comportamento perdure ainda no ano 2021 inteiro. O distanciamento social deve permanecer como um valor.

O consumo e as compras se modificarão muito ainda, baseado em dois tipos de consumidores: os que mantiveram e os que perderam seus empregos, o que interfere enormemente no hábito de consumo das pessoas.

Assim, voltamos à discussão que já é antiga: a pandemia vai acelerar o fim das lojas físicas? O modelo que tem sido desenhado nos últimos anos já contempla a *omnicanalidade*, integrando o *off-line* e o *on-line* cada vez mais, proporcionando uma experiência única ao cliente em quaisquer dos pontos de venda, seja na loja física, seja no *e-commerce*. A imprensa noticiou muitas iniciativas de pequenos negócios, como restaurantes, lanchonetes, mercadinhos, farmácias e lojas em geral, que passaram a oferecer as entregas aos compradores, levando seus produtos onde o cliente estava.

Assim, esse capítulo avalia o avanço do *e-commerce* no período de isolamento social e as alterações necessárias ao varejo para o futuro dos segmentos físicos e *on-line* na pós-pandemia.

1. GRANDES VENDEDORES ON-LINE

Alguns setores que cresceram durante a pandemia devem continuar com essa *performance*, como observado em jogos eletrônicos (126%), *downloads* digitais (26%), bebidas (208%), outros, que tiveram grande queda, como as vendas de *tickets* para shows e espetáculos (-99%), viagens (-91%) e *apps* de relacionamento (-5%) devem demorar a recuperar os parâmetros anteriores. Durante a pandemia, no total, 209% foi o aumento de vendas nos *e-commerces* mundiais (MERCADO, 2020a; MORGADO, 2020).

No Brasil, podemos encontrar que as compras *on-line* realizadas antes da pandemia, conforme a faixa de renda média domiciliar, atingia 2,5% no total. Durante a pandemia esse percentual chegou a 76,6% nos três meses iniciais do afastamento social, com o aumento de compras pela internet realizadas pelas classes C, D e E (Tabela 1) (ESCUDEIRO, 2020).

Tabela 1 – Aumento do consumo via *e-commerce* nas diversas faixas de renda e regiões brasileiras

| Classe | Renda | Brasil | Sudeste | Sul | Norte | Nordeste | Centro-Oeste |
|--------|-----------|--------|---------|-------|-------|----------|--------------|
| A | 25.554,3 | 2,5% | 3,1% | 3,0% | 1,3% | 1,3% | 4,0% |
| B1 | 11.279,14 | 4,4% | 5,6% | 5,3% | 2,8% | 2,3% | 5,3% |
| B2 | 5.641,64 | 16,5% | 20,5% | 21,3% | 8,6% | 9,1% | 18,8% |
| C1 | 3.085,48 | 21,5% | 25,1% | 26,6% | 13,8% | 14,8% | 22,4% |
| C2 | 1.748,59 | 26,8% | 26,3% | 28,1% | 26,7% | 26,4% | 28,0% |
| D-E | 719,81 | 28,3% | 19,4% | 15,7% | 46,8% | 46,1% | 21,5% |
| | | 76,6% | | | | | |

*Renda média domiciliar em R\$. Tabela elaborada em março de 2020. Fonte: adaptado de Escudeiro (2020).

Ainda durante a pandemia, a previsão é de chegar a 135 mil lojas virtuais ativas no Brasil, a maioria micro e pequenas empresas, sendo que 37% das transações serão feitas via *smartphone* e os *marketplaces* responderão por 38% de todas as vendas (ESCUDEIRO, 2020).

2. QUEM É GRANDE FICA AINDA MAIOR!

Na pandemia ficou patente que quem é grande fica maior ainda! No Brasil, o destaque ficou com a Magalu, *e-commerce* da Magazine Luiza, que só em maio teve um incremento de 46% das vendas totais, em relação ao mesmo período do ano anterior, puxada pelo crescimento de 203% nas vendas do *e-commerce*. O crescimento de vendas de itens de higiene pessoal, limpeza, bebidas e outros, tornaram-se prioridade para a maioria das companhias, mas na Magalu foi a prioridade com entrega em 48 horas e frete grátis.

A empresa ainda passou a atuar como *marketplace* com cerca de 26 mil fornecedores – Parceiro Magalu, para pequenos varejistas que não vendiam *on-line*, com taxa de 3,99% para o lojista: o mercado chega a cobrar 10%. O projeto estava sendo adiado e com sua implantação, os resultados de 50 semanas passaram a chegar em cinco dias (RIVEIRA, 2020).

A empresa já se considera uma plataforma de vendas *on-line* com pontos físicos também. Na pandemia ofereceu a plataforma às pessoas físicas que ficaram sem emprego para compartilhar o canal de vendas, pagando uma porcentagem pela venda. Outro destaque foi o incremento de produtos, com a adição de roupas e artigos esportivos, com a compra das marcas Zattini e Netshoes, em 2019 (MERCADO, 2020b).

Também foi o caso do Mercado Livre, que é o nosso quinto *site* mais acessado, fatura R\$ 2,6 bilhões ao ano, tem cerca de 52 milhões de visitantes únicos por mês, e passou a ser a marca mais valiosa do Brasil, em agosto de 2020 (FLACH, 2020). A empresa já usa pagamentos pela leitura de QR Code feita pelo *smartphone* e a retirada de produtos em uma loja de conveniência do cliente, conforme o CEP indicado, sistema que é chamado de *pick up in store* (EXAME, 2018).

Para ficar apenas com esses exemplos, podemos avaliar que os grandes varejistas saíram muito na frente dos médios e pequenos, pois já tinham suas operações estruturadas para as vendas *on-line* e logística de entrega de produtos durante a pandemia.

2. COMO AS EMPRESAS SE ADAPTARAM

Delivery, pick up e drive thru

Durante a pandemia chamou a atenção os esforços dos lojistas e de *shoppings* que conseguiram implantar rapidamente o serviço de entregas e de *drive thru*.

O *drive thru* começou nos *shoppings centers*, cuja principal característica é venda física, além do oferecimento de entretenimento e serviços, passando à rápida digitalização das lojas e administradoras dos locais. Nos *shoppings*, foi possível os lojistas entregarem as compras ao consumidor diretamente no carro, nos estacionamentos, sem que as pessoas precisassem circular no *shopping*. O modelo aproveitou o chamado varejo *pick up*, que é fazer a compra e retirar o produto na loja.

As diversas administradoras implantaram os modelos em São Paulo, Rio de Janeiro e outras cidades, com o apoio de uma *startup* criada por companhias e sócios ligados aos *shoppings*, para colocar ao alcance do lojista o que ficou sendo chamado de *delivery center*, que transforma os *shoppings* em um centro de distribuição.

E os pequenos?

Todo mundo se mexendo! Quem não tem uma história para contar de um comércio nas proximidades da residência, oferecendo entregas em casa, como restaurantes, bares e pequenas lojas e mercados? O *WhatsApp* se tornou a ferramenta de comunicação principal da maioria deles. Esses locais tiveram que manter-se fechados e apenas poderiam atuar com entregas por *delivery*.

3. TRANSFORMAÇÃO DAS LOJAS FÍSICAS

O varejo é dinâmico e não para de mudar. Passamos das pequenas lojas e mercearias de bairro até os anos 1960, para os grandes centros de compras, os *shoppings centers*, sonho de consumo da classe média brasileira. Dos anos 1990 para cá, fomos para a tendência de compras *on-line* e há alguns anos voltamos a valorizar as pequenas lojas e mercados de bairro.

A pandemia garantiu que as mudanças fossem aceleradas e no varejo brasileiro só estão começando. Na China, a transformação das lojas físicas, chamadas de *new retail* – novo varejo, nas quais busca-se uma extensão da experiência *on-line*. Para ajudar, a tecnologia e a quantidade massiva de dados personalizam a experiência, com ofertas e promoções especiais para cada pessoa, baseado no seu consumo e comportamento de compra. O *smartphone* completa a experiência com o uso dele para pagamento. Naquele país as pessoas já não usam cartão de crédito plástico.

Foco regional

A tendência de lojas menores ficou clara durante a pandemia, quando houve a obrigatoriedade de as pessoas ficarem em casa, em isolamento social, um movimento grande para que as compras fossem feitas nos comércios locais, confirmando o que já vinham acontecendo, o foco nas marcas regionais e nas lojas menores.

Apesar da forte atuação dos grandes varejistas, que chegam a 417 marcas monitoradas pela Nielsen (empresa de pesquisa) é esperado o avanço de muitas

marcas locais e regionais, em detrimento das empresas com atuação nacional. Segundo Escudeiro (2020), especialista em varejo alimentar, a atuação de empresas com foco regional, que somavam 255 lojas antes da pandemia, teve seu número aumentado muito durante a crise sanitária, e ele opina que continue crescendo após a pandemia.

Lojas de desconto

As pessoas escolhem e compram produtos pelo preço e em momentos de crise essa atitude se fortalece. Para o varejo, essa tendência, que já vinha se delineando, tornou-se ainda mais forte durante a pandemia e deve consolidar-se ainda mais na pós-pandemia e isso vamos observar pelo crescimento das lojas de desconto – *discount*, lojas menores e mais simples, cujo principal diferencial é o preço baixo. Os grandes varejistas alimentares já acompanham essa tendência e todos eles possuem suas lojas de desconto, como o Carrefour, com o Atacadão e o Pão de Açúcar, com o Assaí.

Da mesma forma, as marcas mais conhecidas também possuem seus modelos de mercados no formato de mercado local, como o Extra, que criou o Mercado Extra e oferece a maioria dos produtos, com destaque para perecíveis e frutas, legumes e verduras (MARTINS, 2018).

O Carrefour apresenta, desde 2018, o conceito *market*, que são lojas de tamanho intermediário, fortalecendo a oferta de produtos frescos e prontos para o consumo, o Carrefour Express. Já desde 2019, vende *on-line* pelo *site* e anteriormente o fazia apenas por aplicativo. A venda de alimentos *on-line* tem crescido, como reflexo da mudança do consumidor, que busca praticidade em seu dia a dia. A empresa já investia em um serviço para os clientes comprarem via internet e retirar de carro suas compras de alimentos, um estilo *drive thru* (MARTINS, 2018).

No ramo de lojas de móveis e eletrodomésticos Casas Bahia, que é a mais lembrada segundo a pesquisa *Top of Mind* da Folha de S.Paulo (2019), juntamente com Ponto Frio, a outra marca do segmento da Via Varejo, já têm suas lojas no formato *smart*, com 700 m² a 800 m², e quiosques de até 24 m² (MELLO, 2018).

As lojas *smart* contemplam os produtos de maior giro e funcionam como uma vitrine virtual, na qual o cliente pode acessar o *marketplace* no *site* das Casas Bahia, comprar *on-line* e já levar a compra. Os quiosques, além de vender, também têm a função de entregar produtos que foram comprados pela internet em até duas horas.

A marca pretende, em dois anos, transformar a marca no estilo de loja conceito, cujo modelo mais famoso é a *Apple Store*. Um banho de loja que culminará com o cliente fazendo toda a operação no ponto de venda sem ter que ir ao caixa. O vendedor vai atender e receber o pagamento (SEU DINHEIRO, 2020).

Lojas autônomas

Amazon Go é uma loja sem *checkout* que funciona por meio de um aplicativo, apenas nos Estados Unidos, por enquanto, e é um pequeno supermercado, ou uma loja de conveniência, que funciona com o mesmo tipo de tecnologia dos carros autônomos. Ao ser reconhecido pelo sistema por meio de aproximação do celular, os algoritmos reconhecem os produtos que foram retirados ou devolvidos às prateleiras, enviando um aviso e um recibo para o celular, com o débito/crédito diretamente realizado no cartão. O cliente não tem nenhum contato com vendedor, não fica em filas e nem passa pelo caixa, na experiência de compra que é chamada de *just walk out*, algo como ‘basta sair’ em português. Já são 20 *Amazon Go* nos Estados Unidos (TILLMANN e GRABHAM, 2020).

Zaitt, em São Paulo, é uma parceria com o Carrefour, nos moldes da *Amazon Go*, tem como objetivo ser o primeiro mercado brasileiro 100% autônomo. O foco são produtos de limpeza e higiene pessoal, corrida rápida (*food service*), bebidas e produtos orgânicos. A loja funciona 24 horas (PACETE, 2019).

Lojas pick up

A *Starbucks Pickup*, também nos Estados Unidos, é uma loja que incentiva a compra pelo aplicativo (o que não é obrigatório), o cliente retira seu produto e agrada aos consumidores que gostam de pedir antecipadamente e pagar pelo *app* da marca, e aos que desejam que o produto seja retirado pelos *apps* de entrega. O modelo mostrou-se satisfatório para o momento da pandemia, mas já estava em funcionamento antes dela.

A empresa antecipou uma tendência, pois a pesquisa interna indicava que 80% das compras eram *to go*, para serem retiradas. A loja tem um formato menor do que o tradicional, o que destoa da *Starbucks* que é conhecida mundialmente por suas instalações confortáveis, nas quais viajantes estão em busca de WI-FI, com internet livre por determinado tempo, e para isso consome um café na casa. No novo formato, os pedidos vão aparecendo em um painel, na medida em que estão sendo preparados e ficando prontos.

Na China, a versão *Starbucks Now* oferece o pedido com antecedência para retirada em horários determinados pelo cliente. Ao reabrir as portas na China,

no período final do isolamento social, a empresa anunciou que o formato continuaria e, com isso, viria a demissão de muitos empregados (MACHADO, 2020).

Lojas como centro de distribuição e dark store

A entrega no mesmo dia – do inglês *same day delivery*, ou no máximo em dois dias, já está há tempos no radar das companhias, uma vez que aumenta muito a satisfação do cliente. Na Magalu, os mais de 1.000 pontos de vendas ficaram fechados no período de isolamento social, mas a empresa, rapidamente colocou 600 deles para funcionar como centro de distribuição, modelo chamado de *dark store* (RIVEIRA, 2020).

Dark store – loja escura – é uma loja fechada ao público, exclusiva para armazenamento, separação e envio de produtos comercializados *on-line*. Diferente dos tradicionais centros de distribuição e suas áreas enormes e localização distante dos grandes centros, a *dark store* é menor e se localiza nos centros urbanos para facilitar e agilizar as entregas. Seria um minicentro de distribuição dos *e-commerces* (DELAGÉ, s/d).

Lojas como apoio ao e-commerce

A Nordstrom, nos EUA, é um varejista de roupas que tem pequenos espaços locais para apoiar as operações *on-line*, nos quais é possível fazer consertos na roupa, como barras, receber conselhos de estilistas, consertar sapatos, e algumas conveniências, como lavagem de carrinho de bebês. No local também é possível doar roupas usadas. Outro diferencial é uma tecnologia, que permite fotografar um look apresentado na loja que vai diretamente para a área de compra do *site*, pois o local não faz vendas. O ponto de venda transforma-se em uma vitrine do *e-commerce* (MORGADO, 2020).

Loja de experiências, loja conceito

Chamadas agora de experiências, esse tipo de PDV já existia, com o objetivo de encantar o cliente, porém, em teoria, não vendia produtos. As lojas de experiências aproveitam o momento para vender também. É o caso da Boutique Nespresso, cujo objetivo é vender cápsulas e máquinas de café expresso direto ao consumidor final, sem intermediários.

As lojas foram lançadas sem apoio de divulgação ou propaganda, para formadores de opinião, inicialmente. Suas pesquisas identificaram potencial para o segmento *premium* de luxo e, assim, boutiques de luxo em endereços nobres das cidades foram abertas, onde além do cliente adquirir as cápsulas de café, ele

tem a possibilidade de desfrutar da experiência de degustar os lançamentos da marca, que podem ser adquiridos também pelo *e-commerce* (NESPRESSO, s/d)

O Boticário, em Curitiba, no Paraná, criou o Boticário Lab, uma loja pensada para estimular os sentidos do cliente. O espaço usa o recurso de *storytelling* para contar as histórias dos produtos, bem como realidade aumentada, espelho interativo de maquiagem, sistema *omnichannel*, *pick up store* e pagamento com celular (FRANQUIA, 2020).

A Nike Soho, em Nova York, EUA, vende produtos e utiliza diversos elementos para despertar e estimular os clientes a comprar, como uma seleção de atletas e ex-atletas demonstrando os produtos e sua modalidade esportiva.

4. CRISE. QUE CRISE?

Claro que alguns segmentos ficaram prejudicados e ainda assim estão, como as companhias aéreas, o turismo e o entretenimento em geral, mas alguns setores se destacaram e tiveram sucesso durante a crise. Não só se destacaram pelo aumento das atividades em geral, como diversas empresas tiveram seu valor de mercado elevado, com as ações das companhias subindo mais do que o normal.

No Brasil, entre as nove empresas que mais tiveram aumento no valor de suas ações, em abril de 2020, três são varejistas com atuação *on-line* (Via Varejo, B2W Digital e Lojas Americanas) (BR FINANÇAS, 2020). Entre as multinacionais que mais cresceram estão a *Amazon*, maior varejista do mundo, e as empresas de tecnologia *Microsoft*, *Apple* e *Facebook* (CAUTI, 2020).

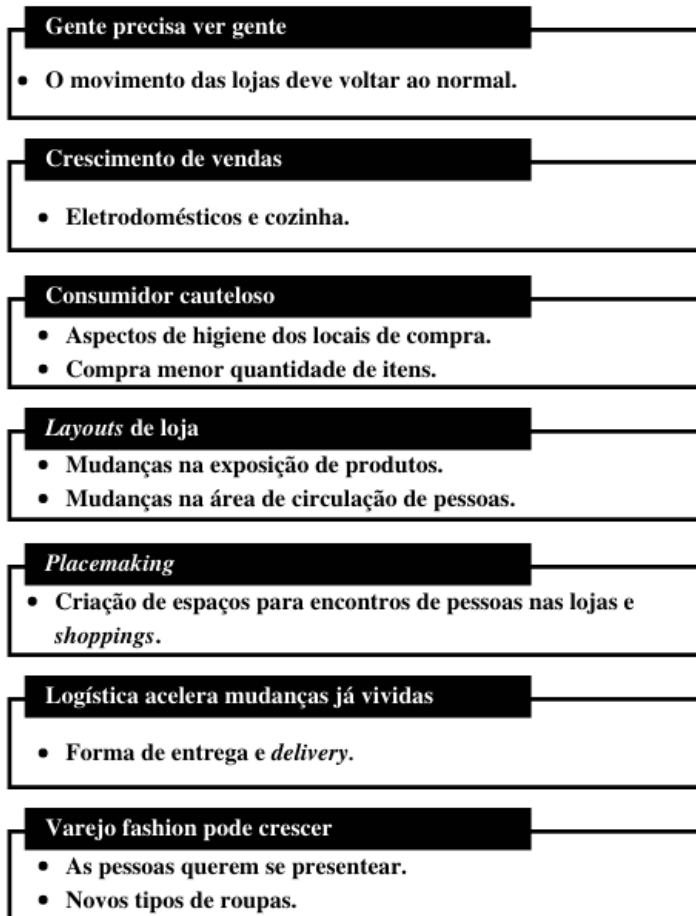
Mas isso não é uma prerrogativa desses tempos de pandemia de coronavírus. Em todos os momentos, nos quais o mundo passou por crises sanitárias ou econômicas, os ricos ficam mais ricos e muitos setores crescem. Nesse sentido sugiro que você conheça a comparação feita do momento atual com a peste negra, em 1348. Claro que não se compara o mundo daquela época, com a atualidade de 2020, mas dá para ter uma ideia de como funcionam as crises (RUSSEL e PARKER, 2020). Se você tiver interesse nesse tema leia o texto integral de Eleanor Russell e Martin Parker no endereço eletrônico que consta nas referências do capítulo.

5. Tendências para o varejo pós-pandemia

As tendências para o varejo apresentadas aqui são impressões de diversas pesquisas e estudos na área e sobre as palestras de Godoi, Morgado e Escudeiro (2020).

Fernando Godoi (2020) é diretor da Associação Brasileira de *Shopping Centers* (Abrasce) e resumiu as ideias de Paco Underhill sobre as tendências de adaptação do consumidor, que terão impactos nas lojas e *shoppings* e farão sentido na pós-pandemia. Underhill é psicólogo e guru em varejo e experiência do consumidor, autor de diversos livros nessa área. Em linhas gerais, as principais alterações apontadas pelo especialista podem ser conhecidas na Figura 1.

Figura 1 – Tendências para o varejo na pós-pandemia



Fonte: a autora.

Vamos conhecer essas tendências que devem perdurar na pós-pandemia.

Gente precisa ver gente

Underhill enxerga um futuro no qual as pessoas vão voltar ao normal, pois gente precisa ver gente, e visitar o *shopping* e olhar lojas é um costume da população, sobretudo nas grandes cidades nas quais ir ao *shopping* representa um tipo de lazer. Em janeiro de 2020 Underhill apresentou ideias para o futuro do varejo antes da pandemia (MENEGHEL, 2020).

Crescimento de vendas

Ficar em casa trouxe novos costumes às pessoas, como limpar a casa e cozinhar, o que pode elevar vendas de eletrodomésticos e cozinha. Apesar disso, o consumidor vai estar mais cauteloso, observando a limpeza dos locais onde faz suas compras e vai comprar menos itens, pelo medo do desemprego e a economia estagnada de forma geral.

Consumidor cauteloso

Segundo as pesquisas, 60% das famílias acreditam que a renda deve cair nos próximos meses, então, o preço passa a ser o fator de decisão mais importante. Mesmo entre a classe mais abastada, será que as pessoas comprariam um sapato de 2.500 euros, com a situação atual?

Para Escudeiro (2020), a compra dependerá do envolvimento com o produto: alto envolvimento, o prazer de visitar a loja, ser bem atendido, e a comunicação e a mídia tem um papel importante nisso. Se for para comprar um produto de consumo rápido, o consumidor tem baixo envolvimento e não há preocupação com o produto em si, o que leva à valorização dos nichos de mercado pelas marcas.

As pessoas só terão segurança quando houver a vacina para a Covid-19 enquanto isso não acontece, a preocupação com o local a ser visitado estará presente para não colocar a saúde em risco. Uma das dificuldades dos *shoppings*, por exemplo, é que eles não têm áreas abertas para as pessoas ficarem à vontade e nas áreas fechadas vai demorar para que se sintam confortáveis.

Nesse sentido, *open mall* – *shoppings* abertos, têm mais vantagens, pois as pessoas se sentem mais seguras quanto ao ar livre e à respirabilidade do que nos *closet malls*, *shoppings* fechados, como é a maioria das construções no Brasil. Os primeiros três minutos no *shopping* faz a diferença para a pessoa se sentir segura e a construção dessa segurança deve acontecer nos primeiros dez metros da entrada local.

Mudanças no layout de lojas e áreas de circulação

As lojas devem ter mudanças nos *layouts*, seja na exposição de produtos, seja na circulação de pessoas para evitar aglomerações e contato entre os clientes. A integração *on-line* e *off-line* veio para ficar e deve pautar os *layouts* também. Para isso, o mix de produtos nas lojas deverá ser repensado, pois a área de venda deve prever maior espaço para circulação das pessoas, o que deve diminuir o espaço das gôndolas.

E quais gôndolas devem ser retiradas? Deve-se analisar pesquisas e dados a respeito das categorias que são mais relevantes para os compradores. Alguém duvida que na atualidade essa predileção recaia sobre higiene e limpeza?

Os supermercados e outros tipos de varejo costumam aproveitar cada centímetro para expor produtos e isso deve mudar, pensando no que o comprador está buscando e assim, atender suas necessidades. Para isso, será preciso primeiro conhecer o novo comportamento de seus compradores, para planejar o espaço de forma a proporcionar o atendimento esperado. Um dos pontos a serem observados é o espaço para circulação, com menos atrito e maior distanciamento entre as pessoas.

Apesar de servir para chamar a atenção do cliente, também os *displays* prejudicam a circulação das pessoas, então deve-se avaliar a necessidade deles, ou se estão atrapalhando a compra célere, livre e segura do cliente que quer sair rapidamente. Essa análise deve recair sobre toda a forma de exposição na loja (SUPER, 2020).

Além da experiência de compra, deverá ser pensada a experiência segura, assertiva e rápida e para isso o *layout* deverá ser repensado, uma vez que o consumidor deve passar a evitar lojas com corredores apertados, filas e os que não oferecem todos os itens que ele procura. Compradores fiéis podem trocar de rede, em função da segurança, da variedade e da conveniência. A reposição precisa ser ágil, pois as categorias de preferência do cliente podem mudar diariamente.

Para chegar a essa receita se soma ainda os meios de pagamento disponíveis que precisam ser rápidos para reduzir o tempo de espera e ainda o tempo de compra total, com tecnologias como caixa rápido, caixa sem operador, *scan & go*, no qual o cliente escaneia os produtos com o aplicativo do supermercado e finaliza a compra sozinho, sem nenhum contato com funcionários e ainda os caixas convencionais.

Placemaking

Observa-se que deve haver maior preocupação com os espaços oferecidos aos consumidores, numa tendência chamada *placemaking*, que busca trans-

formar espaços e pontos de encontro em geral, como ruas, calçadas, parques, prédios e outros espaços públicos em verdadeiras comunidades, que facilitam as interações e promovem mais saúde e felicidade às pessoas. Isso se aplica aos espaços de vendas de produtos, como lojas, supermercados e *shoppings centers*.

Dentro dessas tendências, uma delas que tem se destacado na internet é a realização de *lives*, via redes sociais. Os *shoppings* e grandes varejos devem começar a abrigar esses eventos, com transmissão simultânea nas redes.

Logística e varejo omnichannel

A logística, que já vive mudanças desde o início dos *e-commerces*, passa por mudanças nas formas de entrega, principalmente no que diz respeito à proximidade da casa do cliente, o chamado *last mile*, e ainda a ampliação do uso do *delivery*. Pudemos compreender esses modelos no decorrer do capítulo, com as ações de Magalu e Casas Bahia. Para isso, é necessária a integração das operações físicas e digitais de forma inteligente e o mais abrangente possível.

Essas escolhas devem pautar todo o ambiente do ponto de venda, que deve oferecer mais opções, não só na forma de pagamento, mas na forma de realização das compras, seja nos ambientes físicos ou digitais, ou ainda uma experiência utilizando mais de um canal, o conceito de *omnicanalidade*, que integra todos os canais de venda suportados pela marca que a sustenta.

No modelo *omnichannel*, que representa dois ou mais canais de vendas interligadas, que proporcionam a mesma experiência de compra aos clientes, funcionam como canais que se complementam. O cliente pode experienciar o que quiser, como visitar uma loja para conhecer o produto, comprar pelo aplicativo, pela internet e o caminho inverso também. O objetivo é atender a necessidade do cliente. Sempre!

No modelo anterior, que ainda existe, *multichannel*, observamos que os locais são independentes e sem padronização, o que proporciona variadas experiências de compras para o cliente e os pontos de venda chegam a atuar como concorrentes entre si.

Para isso, a adoção de novas tecnologias para apoiar as vendas é essencial, incluindo o *e-commerce*. A entrada dos varejos em geral nessa era vai depender de onde está situado o varejo. Os responsáveis por locais mais interioranos, longe das grandes cidades, que somam 20% a 30% dos *shoppings*, são mais refratários e acham essa possibilidade surreal. 20% a 30% entendem o que deve ser feito e querem fazer. Outros 20% a 30% são conscientes das necessidades de mudança.

E entre eles, estão os que ficam assistindo e vendo para onde seguirá a tendência antes de tomar uma atitude de mudança (ESCUDEIRO, 2020).

No entanto, é uma questão de tempo, como mostrou o exemplo da Magalu, que ao investir em alta tecnologia viu o preço de suas ações subirem vertiginosamente nos últimos dois anos. Além disso, o barateamento das tecnologias leva o varejo cada vez mais para as experiências *omnicanal*, levando o consumidor a ter melhor atendimento em qualquer canal que opte por utilizar.

Varejo fashion

Segundo Marina Colerato, fundadora do Modifica, plataforma digital brasileira que fala de moda e sustentabilidade, apesar de acreditar que não há a menor chance de adivinharmos o futuro nesse momento, ela acredita que as pessoas não mudarão seus hábitos de consumo de roupas (ALEXANDRE, 2020).

Ela exemplifica números de vendas de lojas que dobraram durante a pandemia, como a Riachuelo, com vendas *on-line*. Uma outra marca citada, a Farm, tem faturado R\$ 1 milhão por dia no *e-commerce*, vendas que atingiam apenas R\$ 420 mil antes do distanciamento social. A marca de luxo Hermés na China faturou R\$ 2,7 milhões no primeiro dia pós-quarentena e são marcas de todos os níveis (ALEXANDRE, 2020).

Nesse tipo de consumo, nem a crise ambiental que é anterior à pandemia conseguiu fazer o consumo mais consciente. É nosso contrassenso: uma sociedade capitalista depende do consumo para fazer a economia girar e as marcas fazem seus esforços de *marketing* para aumentar as vendas e fazer as pessoas comprarem produtos que não precisam. Os governos, por seu lado, facilitam o crédito para aumentar o consumo.

O varejo de moda deve crescer, porque as pessoas querem se presentear e ainda um novo estilo de vestir pode surgir na pandemia, com uso de roupas mais práticas e mais fáceis de lavar, por exemplo.

Enfim, o varejo e o e-commerce irão para...

O varejo vai voltar ao que era, como diz Underhill, “gente precisa ver gente”. As pessoas estão ansiosas para sair de casa, comprar, conviver e o varejo vai ter que ser esse centro de experiências para os consumidores, que querem ver os produtos, as novidades. Tudo isso cercado de uma maior segurança. E a pandemia deixará como legado, principalmente o aumento das vendas *on-line* e tornando o varejo cada vez mais responsável pelas experiências físicas em geral.

Não vai acabar a loja física, pois ela proporciona experiência, como ouvir a música, a atmosfera, vai ter uma mudança, mas não vai acabar, uma vez que o modelo de relacionamento deve levar uma experiência contínua ao consumidor. Fala-se também em grande mudança no comportamento do consumidor, mas eles continuarão comprando *on-line*: quem já está acostumado a comprar *on-line* e pode pagar frete. A maioria das pessoas seguirão comprando nas lojas.

A verdade é que mesmo com o governo promovendo a digitalização, fazendo distribuição de renda para os cidadãos e pequenos empresários (os famosos R\$ 600,00), e dessa forma obrigando as pessoas à bancarização, a população está sem renda, o que não delineia um bom cenário para o comércio a partir da retomada pós-pandemia.

Como pudemos conhecer neste capítulo, a gestão 4.0 representada pelo intenso uso das tecnologias em todos os segmentos de varejo e logística, tornou-se um trunfo para as empresas que tinham seus sistemas e operações integradas, no modelo *omnichannel*. Nessas operações, que combinam ofertas *on-line* e *off-line*, o consumidor é visto como único, o que proporciona uma melhor experiência com a marca, na jornada de compra que pode integrar os dois modelos.

Os desafios não serão pequenos para um mundo que está com a classe média achatada, uma vez que é esta que mais consome, o que compromete em volume as vendas em todos os lugares. Além disso, algumas legislações apontam para o aumento de impostos para as classes mais ricas. O dinheiro para o consumo deve faltar nos próximos meses e até anos.

O que se fala é em novo normal, e esse normal pode mudar a qualquer momento, em todos os segmentos, seja no varejo alimentar, seja nos *shoppings centers* e as empresas que mais rápido conseguirem se adaptar chegarão na frente, como já o fizeram no primeiro momento da pandemia e do isolamento social.

Basta nos lembrarmos (os mais velhos) do 11 de setembro de 2001, quando aconteceu o atentado terrorista no coração de Nova York, e dois aviões derrubaram os prédios do *World Trade Center*, matando mais de cinco mil pessoas. Acreditava-se que a cidade morreria e passou mesmo por uma fase de menor movimentação, mas as pessoas voltaram a se divertir, sair. O medo passa e todo mundo volta a consumir. A herança que esse momento legou ao mundo foi uma maior segurança internacional, sobretudo em aeroportos e grandes eventos.

A Covid-19 deixará como herança, espera-se, o legado da ciência, com a criação de uma vacina e de testes confiáveis. No varejo e nos negócios, a herança será a integração dos canais, atuando como um único, a *omnicanalidade*, com logística e entrega, na qual a rapidez proporcione a melhor experiência, seja às

empresas, seja às pessoas, com o uso assertivo da tecnologia gerenciada pela gestão 4.0 em todos os locais, física ou remotamente.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, E. Qual o futuro da moda pós-pandemia? **G1**. 22 abr. 2020. Disponível em: <https://gq.globo.com/Prazeres/Sustentabilidade/noticia/2020/04/qual-o-futuro-da-moda-pos-pandemia.html>. Acesso em: 31 out. 2020.

BR FINANÇAS. **9 empresas brasileiras que valorizaram na Bolsa durante a crise**. 18 maio 2020. Disponível em: <https://br.noticias.yahoo.com/coronavirus-empresas-que-valorizaram-na-bolsa-080031677.html>. Acesso em: 17 out. 2020.

CAUTI, C. **Veja as 10 empresas que mais cresceram durante o coronavírus**. 20 jun. 2020. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/noticias/veja-10-empresas-mais-cresceram-coronavirus/>. Acesso em: 17 out. 2020.

DELAGE. **Dark Store: o que é e porque esse novo formato tem ganhado força no cenário atual**. s/d. Disponível em: <https://www.delage.com.br/blog/dark-store-o-que-e-e-porque-esse-novo-formato-tem-ganhado-forca-no-cenario-atual/>. Acesso em: 17 out. 2020.

ESCUDEIRO, M. **Palestra on-line FGV**. Fundação Getulio Vargas. Agosto. 2020.

EXAME. **Mercado Livre adota QR Code para pagamentos em lojas físicas**. 01 set. 2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/mercado-livre-adota-qr-code-para-pagamentos-em-lojas-fisicas/>. Acesso em: 17 out. 2020.

FLACH, N. Mercado Livre é a empresa mais valiosa da América Latina. **Exame**. 07 ago. 2020. Disponível em: <https://exame.com/mercados/mercado-livre-e-a-empresa-mais-valiosa-da-america-latina/>. Acesso em: 17 out. 2020.

FRANQUIA PRESS. **O Boticário Lab é novo conceito de loja da marca de cosméticos**. 26 mar. 2019. Disponível em: <http://franquiapress.com.br/2019/03/26/o-boticario-lab-e-loja-conceito-da-marca/>. Acesso em: 17 out. 2020.

GODOI, F. **Palestra on-line FGV**. Fundação Getulio Vargas. Agosto. 2020.

<https://gq.globo.com/Prazeres/Sustentabilidade/noticia/2020/04/qual-o-futuro-da-moda-pos-pandemia.html>. Acesso em: 17 out. 2020.

MACHADO, S. M. **Starbucks pickup!** Inovação na veia! 14 jul. 2020. Disponível em: <https://www.businessleaders.com.br/post/starbucks-pickup-inova%C3%A7%C3%A3o-na-veia>. Acesso em: 17 out. 2020.

MARTINS, A. Consumidores do Sudeste fazem a diferença na definição das campeãs da categoria Compras. **UOL**. 30 out. 2018. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2018/10/1983651-consumidores-do-sudeste-fazem-a-diferenca-na-definicao-das-campeas-da-categoria-compras.shtml?_ga=2.71678483.1632865540.1571762289-553431085.1571762289. Acesso em: 17 out. 2020.

MELLO, G. Via Varejo abrirá 20 quiosques até fim do ano para testar novos mercados. 03 ago. 2018. **Exame**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/via-varejo-abrira-20-quiocques-ate-fim-do-ano-para-testar-novos-mercados/>. Acesso em: 17 out. 2020.

MENEGHEL, J. **Paco Underhill compartilha insights sobre o varejo moderno**. 30 jan. 2020. Disponível em: <https://clubedotrade.com.br/blog/paco-underhill/>. Acesso em: 17 out. 2020.

Comércio eletrônico deve movimentar R\$ 106 bilhões em 2020. **Mercado e Consumo**. 14 fev. 2020. 2020a. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2020/02/14/comercio-eletronico-deve-movimentar-r-106-bilhoes-em-2020/#:~:text=Pela%20primeira%20vez%20o%20faturamento,financeiro%20de%20R%24%20106%20bilh%C3%B5es>. Acesso em: 17 out. 2020.

Magalu se torna a maior do Brasil em vendas. **Mercado e Consumo**. 18 ago. 2020. 2020b. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2020/08/18/magalu-se-torna-a-maior-do-brasil-em-vendas/>. Acesso em: 17 out. 2020.

MORGADO, M. **Palestra on-line FGV**. Fundação Getulio Vargas. Agosto. 2020.

NESPRESSO. **Site da Nespresso**. Disponível em: <https://www.nespresso.com/br/pt/localizador-lojas#map-intro>. Acesso em: 17 out. 2020.

NIELSEN. **Cenários da vida pós-Covid-19: retomar, reiniciar e reinventar**. FMCG e varejo. 13.05.2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/cenarios-da-vida-pos-Covid-19-retomar-reiniciar-e-reinventar/>. Acesso em: 17 out. 2020.

PACETE, L. G. Carrefour inicia parceria com a “Amazon Go” brasileira. **Meio e Mensagem**. 27 mar. 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com>.

br/home/marketing/2019/03/27/carrefour-inicia-parceria-com-a-amazon-go-brasileira.html. Acesso em: 17 out. 2020.

RIVEIRA, C. Trajano, do Magalu: supermercado não era foco no ano, mas virou prioridade. **Exame**. 27 abr. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/fred-trajano-do-magalu-brasileiro-e-mal-servido-em-supermercado-online/>. Acesso em: 17 out. 2020.

RUSSELL, E.; PARKER, M. Dos Medici à Amazon: como pandemias ajudaram megacorporações a crescer ainda mais. *The Conversation*. **UOL**. 27/06/2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2020/06/27/dos-medici-a-amazon-como-pandemias-ajudaram-as-megacorporacoes-a-crescer-ainda-mais.htm>. Acesso em: 14 out. 2020.

De olho em novos clientes, Via Varejo muda marca das Casas Bahia e quer lojas ‘estilo Apple’. **Seu dinheiro**. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2020/empresas/de-olho-em-novos-clientes-via-varejo-muda-marca-das-casas-bahia-e-quer-lojas-estilo-apple/>. Acesso em: 17 out. 2020.

O que muda no layout dos supermercados agora? **Super Varejo**. 04 jun. 2020. Disponível em: <https://supervarejo.com.br/materias/o-que-muda-no-layout-dos-supermercados-com-a-pandemia>. Acesso em: 17 out. 2020.

TILLMAN, M.; GRABHAM, D. **O que é o Amazon Go, onde está e como funciona?** 25 fev. 2020. Disponível em: <https://www.pocket-lint.com/pt-br/celulares/noticias/amazon/139650-o-que-e-amazon-ir-para-onde-esta-e-como-funciona>. Acesso em: 17 out. 2020.

