

DIMENSÃO PROCESSOS E TECNOLOGIA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO: COMPETIR NOS (OU COM) OS ECOSSISTEMAS?

*Henrique de Campos Jr.
Francine Zanin Bagatini
Daniel Nepomuceno
José Guimarães
Luiz Tavares*

Para oferecer uma verdadeira experiência omnicanal, as empresas varejistas podem adotar distintas abordagens no que diz respeito a sistemas: (1) podem desenvolver seus próprios ambientes e ter total controle sobre como a experiência do consumidor será gerida, mas arcar com todos os custos deste desenvolvimento e de posteriores atualizações; (2) podem utilizar sistemas de mercado, adaptando algumas das funcionalidades destes sistemas para suas regras de negócios, e se beneficiar do desenvolvimento feito pela comunidade; (3) aderir a ecossistemas, favorecendo-se de inúmeras sinergias, desenvolvimento tecnológico acelerado e de ponta, mas perdendo parcialmente sua autonomia. Como competir nestes (ou com estes) ecossistemas?



A transformação digital despertou a necessidade das organizações varejistas se especializarem para executar tarefas com mais velocidade e eficiência. Algumas empresas criaram sistemas próprios, forjando essa mudança dentro de suas estruturas. Outras empresas compraram soluções prontas ou abertas, customizadas de acordo com seus interesses e necessidades. Outras empresas, ainda, adotaram ecossistemas, os quais já ofereciam a estrutura necessária para começar a operar. Essas opções influenciaram significativamente as dinâmicas pré-estabelecidas do varejo.

A necessidade de aderir à tecnologia foi estimulada pela pandemia de COVID-19. Muitos varejistas aceleraram o processo de transformação digital para atender aos consumidores que desejavam continuar a comprar sem sair de casa. As vendas no e-commerce cresceram 41% no ano de 2020 em comparação ao ano anterior¹, maior variação desde 2007². Segundo o relatório Webshoppers³, a pandemia acelerou o amadurecimento das vendas *online* e incentivou novas categorias – como alimentos, bebidas ou mesmo frutas, legumes e verduras – a explorarem esse canal de vendas. Apesar dessa alavancagem, os varejistas ainda estão em níveis muito diferentes de maturidade, cada qual com novos desafios a serem superados.

Neste artigo, José Guimarães (CEO da Novomundo.com), Daniel Nepomuceno (Diretor de E-commerce no Tenda Atacado) e Luiz Tavares (Diretor de CPGs no Rappi) oferecem dicas valiosas para impulsionar o desenvolvimento dos varejistas no âmbito das vendas *online* e das estratégias omnicanal. Seja desenvolvendo uma estrutura própria, utilizando soluções de mercado ou aderindo aos ecossistemas, os desafios e oportunidades são evidentes.

Ciclo de maturidade do e-commerce – 4 estágios de crescimento

Impulsionadas pelas demandas dos consumidores, as vendas *online* despontaram nos últimos anos. Muitos negócios ainda engatinham em sua implementação, enquanto outros correm a passos largos. Além dos varejistas e distribuidores tradicionais, proliferaram também os ecossistemas de negócios de varejo que são plataformas digitais robustas compostas por agentes interdependentes que trabalham de maneira integrada para entregar valor aos consumidores⁴. O aumento da complexidade do ambiente varejista intensificou o desafio de alinhar as operações das lojas físicas com as vendas *online*, questão que demanda elevada sinergia entre os canais de venda.

Para acompanhar essa dinâmica, o ciclo de maturidade do e-commerce sucede em quatro estágios, os quais são perpassados pelos varejistas ao implementar uma plataforma própria, desenvolver o próprio ecossistema ou atuar em ecossistemas de terceiros. Os quatro estágios são⁴ (Figura 1):

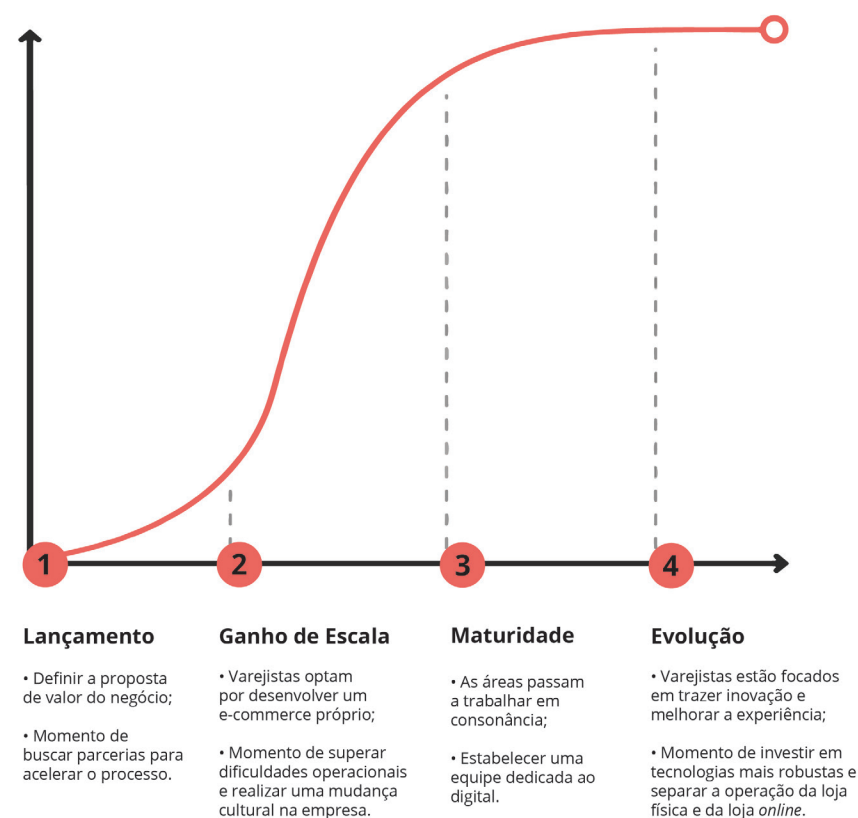


Figura 1. 4 estágios do ciclo de maturidade do e-commerce

Estágio 1 – Lançamento: Varejistas no primeiro estágio estão focados em definir uma proposta de valor clara para impulsionar as próximas fases do negócio. Luiz Tavares, Diretor de CPGs no Rappi, avalia que esse é o momento ideal para buscar parcerias que ajudem a acelerar o lançamento e formatar a proposta de valor. Adentrar em ecossistemas – como *Marketplaces* – possibilita que o varejista realize testes sobre a viabilidade do negócio sem precisar destinar elevados recursos para iniciar a operação.

Estágio 2 – Ganho de escala: Varejistas neste segundo estágio validaram o conceito e desejam começar a investir. Frequentemente, o caminho escolhido é o desenvolvimento de um e-commerce próprio. Neste estágio, os varejistas tendem a optar por soluções prontas, as quais oferecem as ferramentas necessárias para iniciar as vendas *online*. Algumas soluções limitam as possibilidades de customização e exigem que os varejistas se adaptem às regras de negócio e funcionalidades disponíveis. Esse estágio traz dificuldades no quesito conhecimento da operação: logística, entrega, integração com o cotidiano da loja, fortalecimento da proposta de valor, entre outros. Ademais, essa etapa exige uma mudança cultural. Todas as áreas precisam começar a pensar multicanal.

Estágio 3 – Maturidade: Neste estágio, a operação já se tornou parte do cotidiano da organização e as áreas passaram a trabalhar em consonância. O varejista já opera com uma equipe dedicada ao digital e passa a contratar profissionais experientes. Nesse momento, o foco é a redução de custos e o aumento da eficiência operacional.

Estágio 4 – Evolução: O último estágio é a fase de adaptação contínua. Os varejistas passam a buscar maneiras de trazer ino-

vação e continuar crescendo de maneira salutar. Em geral, o grande fluxo de vendas *online* se torna um problema para o dia a dia da operação em loja. Segundo Tavares, nessa fase os varejistas tendem a mudar a operação para depósitos maiores, separando o fluxo das lojas física e *online*. Eles também investem em tecnologias mais robustas e soluções para melhorar a experiência dos consumidores. O foco é aumentar a eficiência operacional e diminuir o custo de aquisição de clientes.

Os varejistas podem mudar a abordagem durante o seu amadurecimento no e-commerce. Cada decisão demanda diferentes níveis de investimento, conhecimento, habilidade e dedicação.

Desenvolvendo uma estrutura própria

As empresas que escolheram desenvolver uma estrutura própria amparam-se na experiência dos clientes. Esses varejistas consideram que a jornada do cliente está muito bem estruturada e eles precisam ter autonomia para que essa jornada aconteça com sucesso. Controlar todas as etapas do processo possibilita que a experiência nos ambientes físicos e digitais se torne intercambiável. O cliente deve vivenciar a experiência e não se prender em canais de venda.

A Novomundo.com, empresa varejista no setor de casa, decoração e eletrodomésticos, partiu deste princípio ao optar por desenvolver um sistema proprietário. José Guimarães, CEO da empresa, esclarece que essa decisão seguiu a estratégia geral de negócio. A Novomundo.com se tornou uma empresa super tecnológica como pano de fundo. A tecnologia foi incorporada ao cotidiano do varejo para entregar mais valor aos clientes, tornando-se o suporte necessário para que a experiência de compra ideal pudesse ser entregue de maneira fluida e sem atritos.

Na jornada desenhada pela Novomundo.com, os consumidores buscam comodidade e conveniência. A empresa partiu de uma mudança cultural para que o cliente fosse, genuinamente, inserido no centro da operação. Para oferecer uma experiência omnicanal completa e livre de atritos, a varejista opera com o mesmo preço nas lojas físicas e no e-commerce. Além disso, a loja física oferece uma experiência única de compra, a qual conta com consultores de vendas e não mais com vendedores com perfil convencional. No ambiente físico, os consultores acompanham o consumidor do início ao fim da jornada, desde o atendimento inicial até as atividades mais complexas como a operação de crédito e os procedimentos de entrega dos produtos. A tecnologia foi implementada para amparar essa nova mentalidade de negócio.

Em uma experiência omnicanal, o consumidor não deve perceber o momento em que transpassa do físico para o digital e vice-versa. O e-commerce possibilita operar com uma prateleira infinita, oferecendo um amplo mix de produtos e até mesmo serviços adicionais de forma consistente e padronizada. Por meio da tecnologia, os consultores passam a oferecer uma experiência completa a partir da demonstração dos produtos via *tablets*, televisões e totens de autoatendimento. Não ter o produto em estoque na loja não é

mais um problema: a amplitude de informações oferecidas ajuda a concretizar os negócios.

A sinergia entre os canais possibilita aproveitar as vantagens de cada canal para fortalecer a experiência de compra dos consumidores.

Em relação à tecnologia, Guimarães reitera que a equipe não encontrou nenhuma solução no mercado que atendesse a todas as demandas da empresa. Eles buscavam um sistema que gerenciasse todo o fluxo das lojas físicas e e-commerce de maneira integrada, incluindo o gerenciamento dos meios de pagamento, fechamento de caixa e controle de estoque. Além disso, esse sistema deveria orquestrar a experiência de compra oferecida nas lojas físicas ao contemplar demonstração visual dos produtos e apoio técnico aos consultores de venda.

A tecnologia foi 100% desenvolvida por uma equipe interna demandando novos investimentos. Em 2017, 16 pessoas trabalhavam na área de TI da Novomundo.com; em 2022, chegaram a 108 pessoas. Guimarães reitera que uma equipe dedicada faz com que o time se sinta dono do desenvolvimento e parte ativa do sucesso da operação. Esse fator aumenta o potencial de inovação, a velocidade de implementação e a sinergia com a proposta de valor do negócio.

Amparada pela tecnologia, a Novomundo.com diversificou a sua abordagem. Além de investir na operação de seu e-commerce próprio, a empresa também atua como um ecossistema e em outros ecossistemas. O e-commerce da Novomundo.com contempla um *Marketplace*, tecnologia que oferece a possibilidade de outros varejistas venderem produtos em sua plataforma. Dado que o cliente muitas vezes vê um produto vendido por um parceiro como parte da oferta da Novomundo.com, a empresa passou a escolher os lojistas parceiros com o rigor necessário para não prejudicar a experiência e o nível de serviço que ela deseja entregar aos consumidores.

Além disso, a Novomundo.com está presente em dois grandes ecossistemas – B2W e Mercado Livre. Nesses *marketplaces*, a empresa atua apenas com produtos de baixo giro. Como o foco está em criar valor em seus canais próprios, os ecossistemas são complementares.

Utilizando soluções disponíveis no mercado

A trajetória da Novomundo.com foi apoiada pelo amadurecimento das vendas *online* no mercado de eletroeletrônicos. A evolução das vendas no e-commerce mostra que os primeiros produtos comercializados por meios digitais foram os bens digitalizados, como livros, filmes e música. Posteriormente, passou-se a comercializar produtos eletroeletrônicos, bens padronizados com alto preço e valor agregado. Em seguida vieram os produtos de moda, cosméticos e alimentos industrializados. Finalmente os

produtos frescos.

Quando o consumidor realiza compras de abastecimento, com cerca de setenta itens na cesta, a quantidade e a variedade de itens comprados oferece um desafio para a operação do varejo. Ademais, gerenciar a entrega de produtos perecíveis adiciona uma complexidade extra à dinâmica. Como fazer com que essa experiência seja natural e sem atritos para os consumidores? Como integrar a loja física e a *online* de uma maneira eficiente e coerente para o cotidiano do varejo?

O Tenda Atacado engloba uma operação de vendas *online* robusta. O desafio constante é manter a agilidade, o sortimento diversificado, o preço baixo e consolidar-se frente aos competidores. Para isso, o Tenda optou por utilizar uma plataforma de e-commerce desenvolvida por uma empresa terceirizada, resguardando-se de estruturar um departamento interno de tecnologia. A empresa escolheu uma solução disponível no mercado, mas 100% customizável, a qual permite adaptar a plataforma de e-commerce às regras de negócio da companhia. Essa decisão possibilitou que o Tenda mantivesse atenção ao negócio, aproveitando o *know-how* de uma empresa especializada na tecnologia. As decisões da empresa evoluíram por um caminho híbrido, mesclando soluções de mercado com desenvolvimentos customizados.

Daniel Nepomuceno, Diretor de E-commerce no Tenda, sugere que a primeira decisão a ser tomada sobre a operação via e-commerce é quão flexível os sistemas devem ser. As maiores operações de e-commerce no Brasil e no mundo usam plataformas proprietárias, porém essa decisão torna-se cara para o início da operação. Por outro lado, no longo prazo é fundamental ter uma plataforma de e-commerce customizável, a qual se adapte às regras de negócio do varejista.

Para crescer de maneira salutar, os varejistas não devem se limitar às regras de negócio das plataformas de e-commerce e apenas adaptar os seus processos às funcionalidades disponíveis.

Apoiados pela tecnologia, o Tenda desenvolveu um sistema que atende às suas necessidades. Quando o consumidor acessa o e-commerce, ele navega normalmente pelos produtos. Ao adicionar o primeiro produto ao carrinho de compras, o Tenda solicita o CEP e a modalidade de entrega desejada pelo consumidor. A partir dessas informações, define-se a loja física que melhor atenderá este cliente. Deste momento em diante, o consumidor estará sujeito ao estoque desta loja. Caso ele escolha a entrega por *delivery*, o sistema seleciona a loja mais próxima ou a loja que melhor atender a região onde ele se encontra. Caso ele escolha a opção de retirada em loja, o estoque é referente à loja escolhida. Segundo Daniel, esse modelo torna a operação muito mais eficiente.

Essa decisão partiu da necessidade de diluir custos e aproveitar a sinergia entre a localização das lojas e a proximidade do con-

sumidor para a entrega ser realizada com o máximo de itens disponíveis, de maneira ágil e com custo de frete menor. Além disso, o espaço físico das lojas é utilizado para simplificar a operação, sem acarretar custos adicionais de aluguel. Para contornar a ruptura, a equipe utiliza a inteligência de dados para observar os produtos que o consumidor pesquisou e não clicou, a taxa de cliques em cada item, os itens pesquisados e não encontrados, entre outras métricas. Esses dados se tornam informações valiosas para guiar as empresas nas decisões de sortimento e precificação. Todas as áreas trabalham em conjunto para que esses problemas sejam endereçados e melhorias sejam implementadas.

No caso de ausência de produtos essenciais para os consumidores, o Tenda atua em três frentes. A principal é com a utilização da tecnologia de *machine learning*, em que o próprio sistema analisa o histórico do item e aumenta o estoque de segurança do produto. A segunda iniciativa acontece junto aos colaboradores atuantes como separadores, os quais recebem incentivos para separar os itens de maneira cuidadosa e sem erros. A terceira frente está relacionada ao controle de estoque e ao endereçamento dos produtos no ambiente de loja, local onde os separadores buscam os produtos. Realizar um controle eficiente do estoque e manter o endereçamento correto dos produtos favorece o trabalho dos separadores e o fluxo da operação como um todo.

A categoria de frutas, legumes e verduras (FLV) é mais complexa por não ser padronizada, uma preocupação genuína dos varejos supermercadistas. Estes são produtos sensoriais e muitos consumidores desejam escolhê-los pessoalmente devido à finalidade de uso ou durabilidade desejada. Para contornar esse problema, o Tenda destina os seus melhores separadores para realizar a seleção, além de conversar com os consumidores para compreender as suas preferências. A excelência é a regra quando o assunto é a seleção das frutas, legumes e verduras. Pesquisas de NPS são utilizadas para identificar a satisfação dos consumidores e indicar melhorias para a operação.

Para oferecer a experiência desejada, a empresa optou por vender *online* apenas em seu e-commerce e não atuar em ecossistemas.

Aderindo a ecossistemas

Uma opção muito atrativa para os varejistas é adotar um ecossistema, que desenvolve tecnologia e atua como parceiro valioso para quem deseja iniciar, crescer ou inovar nas vendas *online*. Ajudando as empresas a transpor as barreiras, os ecossistemas oferecem soluções adaptadas a qualquer que seja a etapa de maturidade do e-commerce varejista.

O Rappi é um exemplo de ecossistema atuante no varejo alimentar. Para os varejistas no estágio de lançamento, o Rappi é um *marketplace* que os ajuda a iniciar nas vendas *online* sem altos custos financeiros e operacionais. A transação ocorre por meio do app e o próprio Rappi, via entregadores parceiros, entrega os produtos. Os varejistas podem iniciar seu processo de vendas *online*

sem uma equipe dedicada, tecnologia própria desenvolvida ou preocupação com a logística.

Além de atuar como um *marketplace*, os ecossistemas também investem em outras soluções. Em especial, uma tecnologia do Rappi tem movimentado o segmento de varejos supermercadistas. Chamado de Rappi Turbo, a empresa desenvolveu uma dinâmica de entrega ainda mais rápida e integrada. Tavares indica que quase 90% dos pedidos realizados no Rappi Turbo são entregues em até 10 minutos. Para não colocar mais pressão na atividade dos entregadores, a solução utiliza mais tecnologia para que o processo funcione de maneira otimizada. A partir dos aprendizados adquiridos na implementação desse modelo, o Rappi visualiza auxiliar os parceiros a agilizarem sua dinâmica de entrega, ganharem escala e maturidade.

A tecnologia do Turbo é possível por causa da implementação das *dark stores*, armazéns localizados em locais estratégicos da cidade, os quais atendem determinado raio de residências. Apesar do Rappi controlar *dark stores* próprias para atender os pedidos do Turbo, a ideia não é concorrer com os varejistas presentes no ecossistema. O Turbo atende compras de ultra conveniência, apenas uma das sete missões de compra dos brasileiros⁵. Especificamente, esse modelo não resolve a missão de abastecimento e reposição e isso faz com que ele se torne um atrativo para cooptar consumidores para o ecossistema. Segundo Tavares, 80% dos usuários que entram pelo Turbo acabam comprando em outros supermercados.

O Rappi também opera *dark stores* em conjunto com os varejistas. Visando aumentar a eficiência, a gestão das vendas *online* não acontece mais no ambiente da loja física, mas em uma *big dark store*. Quando os varejistas chegam à evolução, a quarta fase do ciclo de maturidade, o dinamismo do *online* passa a atrapalhar a experiência dos clientes no ambiente físico da loja. Os varejistas precisam buscar alternativas para continuar crescendo sem estrangular a operação.

Segundo Luiz Tavares, as empresas estão mais colaborativas. Elas estão se conectando aos ecossistemas porque entenderam que os consumidores são multicanais.

Os ecossistemas oferecem uma rede de apoio para os varejistas se desenvolverem. Eles concentram a capacidade de implementar tecnologias e o *know-how* necessário para lidar com a granularização e os desafios inerentes aos processos relacionados à logística. Ao oferecer maneiras de utilizar a tecnologia como aliada à entrega de valor, os ecossistemas podem auxiliar os varejistas a desenvolver uma estratégia omnicanal, mantendo a consistência, incentivando o relacionamento e proporcionando novas experiências.

Por outro lado, quando estamos sujeitos a regras que não dominamos, os riscos para o negócio aumentam. Muitos varejistas questionam se os ecossistemas não limitam sua criação de proposta de valor, concentram o relacionamento com o cliente ou dividem suas

margens. Compreender a dinâmica dos ecossistemas é o primeiro passo para conseguir tomar decisões acertadas, aproveitar as oportunidades e evitar a dependência. Para aproveitar as oportunidades, os varejistas devem desenvolver uma relação igualitária, oferecendo tanto valor ao ecossistema quanto o contrário. Uma das alternativas é identificar qual ecossistema tem melhor relação com cada público de interesse, o chamado *multihoming*.

Outra estratégia interessante é utilizar os ecossistemas como um local de divulgação de seus produtos e serviços. O Rappi, por exemplo, oferece o Rappi Ads para varejistas que desejam aumentar sua visibilidade e destacar-se perante os concorrentes dentro da plataforma. Os varejistas também devem compreender como o algoritmo dos ecossistemas opera, observando como, através do conteúdo de seus produtos, sua loja pode aparecer com mais frequência nas buscas, conquistar novos clientes e obter mais avaliações. Essa é uma maneira frutífera de utilizar o ecossistema para potencializar a visibilidade do seu negócio sem investimentos adicionais⁶.

Como definir o modelo ideal para a sua empresa

Os três modelos evidenciados neste artigo têm pontos positivos e desafios. Cabe aos varejistas avaliarem o momento em que se encontram no ciclo de maturidade do e-commerce e quais as capacidades e recursos necessários para entregar o valor desejado. Os varejistas devem ter clareza sobre sua proposta de valor e como desejam criar vínculos com os consumidores.

Conhecendo seus objetivos, os varejistas podem aproveitar os melhores aspectos da relação com os ecossistemas, apoiando-se em diferentes parceiros quando não quiserem relações de dependência ou canibalização. Os varejistas fortalecem sua proposta de valor alcançando novos segmentos de clientes e apoiando-se no conhecimento especializado dos ecossistemas para desenvolver novas capacidades operacionais, as quais seriam inviáveis de ser desenvolvidas por conta própria. A relação com os ecossistemas oferece inúmeras possibilidades e compete aos varejistas analisar como aproveitá-las.

Síntese – Como definir o modelo ideal

- Analise em qual fase do ciclo de maturidade de e-commerce a sua empresa se encontra. É necessário ter clareza sobre o momento atual e os objetivos a curto, médio e longo prazo.
- Ao escolher uma plataforma própria e internalizar o processo de desenvolvimento, tenha em mente os custos de contratação de pessoal, curva de aprendizado e implementação da tecnologia. Essa é uma decisão custosa para o início da operação, mas frutífera para o crescimento do negócio.
- Ao optar por uma solução disponível no mercado, busque por uma plataforma de e-commerce 100% customizável. Cada novo estágio do ciclo de maturidade exige novas adaptações para que a plataforma de e-commerce se encaixe às regras do seu negócio.
- Ao optar por adentrar nos ecossistemas, utilize o potencial dessas plataformas para fortalecer a proposta de valor do seu negócio. Para prosperar, compreenda a lógica do algoritmo, use o ecossistema como mídia, torne-se um parceiro relevante e esteja presente em múltiplos canais e ecossistemas. Diversifique sua estratégia para contornar potenciais relações de dependência.

Recomendações finais - Desafios e oportunidades em cada estágio

	1 - Lançamento	2 - Ganho de Escala	3 - Maturidade	4 - Evolução
Criar o próprio ambiente	- Criar proposta de valor. - Montar equipe de desenvolvimento. - Mapear as funcionalidades a serem desenvolvidas com prioridade.	- Manter a consistência. - Escolher bem os itens oferecidos. - Desenvolver funcionalidades na plataforma que possibilitam automatizar a operação.	- Preocupação com a mensuração. - Avaliar os resultados por transação. - Personalizar os pontos de contato com os consumidores para melhorar a experiência de compra.	- Integração total das unidades e implementação de uma operação omnicanal. - Expandir oportunidades: avaliar parcerias com ecossistemas para promover inovação.
Comprar uma solução de mercado	- Identificar as regras de negócio. - Listar possíveis fornecedores. - Avaliar as oportunidades de customização da plataforma em cada um dos fornecedores identificados.	- Lançar o e-commerce com os itens escolhidos. - Preocupação com customizar a plataforma para atender o modelo de negócio da empresa.	- Aproveitar oportunidades da plataforma. - Preocupação com a mensuração. - Integrar a plataforma com outras potenciais soluções de mercado para aprimorar a operação. - Avaliar os resultados por transação.	- Avaliar soluções de mercado que podem se tornar parceiros valiosos para pesquisa e inteligência de dados.
Adotar um ecossistema	- Identificar o melhor parceiro de acordo com o segmento de negócio em que a empresa atua. - Aproveitar ganhos rápidos. - Identificar como o parceiro pode fortalecer a proposta de valor do negócio.	- Criar oportunidades de paridade. - Avaliar estratégias para melhorar os resultados. - Investir em mídia nos ecossistemas e otimizar o conteúdo dos produtos para se destacar perante os concorrentes. - Escolher outros parceiros.	- Avaliar quais parceiros dão mais resultados. - Priorizar estratégias com os parceiros mais valiosos.	- Utilizar os parceiros como alavanca tecnológica. - Pensar em sua função dentro do ecossistema e estabelecer, em parceria com os ecossistemas, maneiras de promover inovação.

Notas

¹ Relatório Webshoppers - Edição 43. (2021). Recuperado de: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>

² Meio & Mensagem. (2022). E-commerce cresce 41% no Brasil em 2020. Recuperado de: <https://www.meioemensagem.com.br/home/market-ing/2021/03/26/e-commerce-cresce-41-no-brasil-em-2020.html>

³ Relatório Webshoppers - Edição 46. (2022). Recuperado de: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>

⁴ Pidun, U., Reeves, M., & Wesselink, E. (2022). Quão saudável é seu ecossistema? In: Economia de plataforma: As novas estratégias. MIT Sloan: Management Review Brasil.

⁵ Nielsen Series. (2014). A hora certa de ativar o shopper. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/NielsenSeries-Shopper-2015.pdf>

⁶ Cutolo, D., Hargadon, A., & Kenney, M. (2022). Como competir nas plataformas. In: Economia de plataforma: As novas estratégias. MIT Sloan: Management Review Brasil.

Sobre os autores

HENRIQUE DE CAMPOS JR.

Pesquisador – FGVcev

Doutor e mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP. Graduado em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do Departamento de Marketing da EAESP-FGV, Coordenador de Cursos de Pós-graduação e Extensão Executiva. Pesquisador do FGVcev - Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP.

FRANCINE ZANIN BAGATINI

Doutoranda em Administração de Empresas – FGV EAESP

Francine é Publicitária, Mestre em Administração e estudante do Doutorado Acadêmico em Administração de Empresas na FGV EAESP. Colaborou ativamente com a elaboração dos conteúdos para o Fórum Varejo e Consumo promovido pelo FGVcev em 2022.

DANIEL NEPOMUCENO

Diretor de E-Commerce – Tenda Atacado

Diretor de e-commerce, transformação digital e projetos do Tenda Atacado. Experiência de 22 anos com internet e há 12 anos liderando áreas de e-commerce em grandes empresas e startups. Formado em Administração de Empresas pela PUC-SP e mestrando em Varejo pela FGV-EAESP. Eleito profissional do ano de 2021 pelo E-commerce Brasil.

JOSÉ GUIMARÃES

CEO – Novomundo.com

Administrador de empresas, atua como executivo há mais de 20 anos em grandes grupos do varejo nacional. Sua trajetória é focada na atuação estratégica com expertise diferenciada nas áreas de operações, vendas e governança. Seu trabalho concentra esforços na construção de equipes de alta performance, orientadas ao cumprimento de metas, desafios e clima organizacional.

LUIZ TAVARES

Diretor de Consumer Packaged Goods (CPGs) – Rappi

No Rappi Brasil desde 2020, Luiz Tavares é diretor de consumer packaged goods (CPGs), que leva ao consumidor produtos de parceiros do setor de supermercados, bebidas e farmácias. Antes de seu ingresso no super aplicativo, atuou por mais de 16 anos na Ambev, chegando ao cargo de diretor de excelência operacional e, posteriormente, diretor de direct to consumer, estruturando a área no Brasil. Tavares é Bacharel em Administração de Empresas pela UDESC e em Engenharia pela UFSC, além de MBA em Marketing pela FGV e MBA Executivo pelo Insper.