

O que as pessoas estão falando sobre  
*A Bíblia do Varejo*

“*A Bíblia do Varejo* é um ótimo guia para profissionais de marketing de varejo. Ele expõe com clareza as estratégias a serem aplicadas pelos fornecedores e varejistas para deixar os clientes mais felizes – uma abordagem que costuma ser negligenciada no mix de marketing. A paixão do autor e sua experiência prática em marketing de varejo e em *shopper insights* realmente tornam esta uma leitura de valor inestimável.”

Marc Schroeder, Vice-presidente Sênior do SV Global Nutrition Group, PepsiCo

“Berkhout escreveu um livro que será indispensável tanto para os profissionais de varejo, em todos os níveis, quanto para os respectivos fornecedores. É admirável a profusão de detalhes, de uma ampla variedade de setores, provenientes de vários continentes.”

Andrew Seth, ex-CEO da Lever Brothers, no Reino Unido, e coautor de: *The Rise and Rise of the Supermarket Chains*

“Neste livro extremamente importante, Berkhout habilidosamente combina pesquisa acadêmica com sua vasta experiência em marketing de varejo, para oferecer numerosos *insights* baseados em fatos aos profissionais de marketing de varejo. Esses, por sua vez, devem ouvir com atenção e com abertura a convocação do autor para que cada leitor aguace a própria intuição e tome decisões esclarecidas, baseadas em fatos.”

Jan-Benedict Steenkamp, Massey Distinguished Professor of Marketing e Marketing Area Chairman na University of North Carolina's Kenan-Flagler Business School

“Constant Berkhout faz um ótimo trabalho ao derrubar muitos mitos em torno do comportamento de compra dos consumidores, que muita gente supõe que sejam verdadeiros. O livro ganha vida por meio de muitos exemplos do mundo real que perpassam diversos varejistas e diversas categorias, tornando-os aptos a serem aplicados em seu próprio negócio, seja você varejista ou fabricante. Tudo isso instiga os leitores a refletir sobre ‘o que poderia eu ou a minha empresa fazer de maneira diferente para influenciar o comportamento do cliente para alcançar melhores resultados?’”

Bob Nolan, Vice-presidente Sênior de Customer Insights & Analytics na ConAgra Foods

“Leitura acessível e indispensável para todos os profissionais do varejo alimentício e não alimentício, e para qualquer pessoa que queira desenvolver uma compreensão profunda e atualizada sobre o comportamento dos *shoppers*. Este livro fornece todos os *insights* necessários para atender ainda melhor o cliente, deixar o *shopper* mais feliz e, conseqüentemente, vender mais, propiciando negócios melhores e mais sólidos em um futuro próximo!”

Hans van der Heyden, Vice-presidente do grupo GrandVision

Título original: *Retail Marketing Strategy: Delivering Shopper Delight*

Copyright © 2016 Constant Berkhout

Esta tradução foi publicada mediante acordo com a Kogan Page.

Todos os direitos reservados pela Autêntica Editora Ltda. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, seja por meios mecânicos, eletrônicos, seja via cópia xerográfica, sem autorização prévia da Editora.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo, funcionamento, manutenção ou atualização de links ou outros recursos apresentados pelo autor neste livro.

EDITOR *Marcelo Amaral de Moraes*

EDITORA ASSISTENTE

*Vanessa Cristina da Silva Sá*

ASSISTENTE EDITORIAL

*Luanna Luchesi*

CAPA *Diogo Droschi*

REVISÃO TÉCNICA *Marcelo Amaral de Moraes*

PREPARAÇÃO DE TEXTO *Marcelo Amaral de Moraes*

*Vanessa Cristina da Silva Sá*

REVISÃO *Luanna Luchesi*

DIAGRAMAÇÃO

*Guilherme Fagundes*

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

Berkhout, Constant

A Bíblia do varejo : estratégias de marketing e vendas para sobreviver à revolução no varejo e prosperar / Constant Berkhout ; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. -- 1. ed. -- Belo Horizonte : Autêntica Business, 2020.

Título original: Retail marketing strategy : delivering shopper delight

ISBN 978-85-51308-50-9

1. Marketing 2. Varejo 3. Comportamento do Consumidor 4. Trade Marketing 5. Shopper Marketing I. Título.

20-39030

CDD-658.87

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Varejo : Estratégia : Marketing : Administração 658.87

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

**Belo Horizonte**

Rua Carlos Turner, 420 Silveira . 31140-520 Belo Horizonte . MG

Constant Berkhout

**VA**  
A bíblia *do* **RE**  
**JO**

Estratégias de marketing e vendas para  
sobreviver à revolução no varejo e prosperar

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra

**autêntica**  
BUSINESS

## SUMÁRIO

Sobre o autor  
Prefácio  
Agradecimentos

### PARTE UM: A FELICIDADE DO *SHOPPER*

1

#### CONTRIBUINDO PARA A FELICIDADE DO CLIENTE

Tomando decisões baseadas em fatos  
Operando em vários canais ao mesmo tempo  
Desenvolvendo competências para compreender profundamente os *shoppers*  
O *shopper* emocional  
A felicidade do *shopper* confere significado à missão da organização  
Respostas aos desafios do varejo  
Varejo é pensar e fazer  
Considerações para a escolha das dimensões do varejo  
Compartilhando  
Estrutura do livro

### PARTE DOIS: OS SHOPPERS SÃO PESSOAS

2

#### O MITO DE QUE 70% DAS COMPRAS SÃO FEITAS POR IMPULSO

Estímulos demais em apenas dois segundos  
Armadilhas da pesquisa de mercado  
Compras por impulso  
Quanto mais rápido, melhor

3

#### EXPLORANDO O COMPORTAMENTO IRRACIONAL DO SHOPPER

O que é comportamento irracional?  
Comportamentos de compra automáticos e outras armadilhas  
Por que os *shoppers* caem em armadilhas irracionais?  
*Nudge* (empurrão): como aplicar o conhecimento sobre a irracionalidade  
O *nudge* na prática do varejo  
Analisando a “jornada do *shopper* irracional”  
O setor público assume a liderança  
Será que é certo “empurrar” os *shoppers*?

4

#### COMPREENDENDO O CÉREBRO DO SHOPPER POR MEIO DA NEUROPEQUISA

Por que os questionários tradicionais fracassam  
Benefícios da neuropsiquisa  
Diferenças de gênero  
Diferenças de idade  
Aplicações da neuropsiquisa  
Sugestões práticas da neuropsiquisa

## PARTE TRÊS: ESCOLHAS DE CANAL

5

### PREFERÊNCIA DE CANAL: O FUTURO DO CANAL HIPERMERCADO

O Carrefour numa encruzilhada

O Carrefour, em específico, ou um problema do canal hipermercado?

Razões para o crescimento dos hipermercados

As vantagens dos hipermercados desaparecem

Estratégias para a virada dos hipermercados

O Carrefour Planet como solução

Forças do Carrefour Planet

O Carrefour Planet é a resposta para os desafios dos hipermercados?

Ideias conclusivas

6

### O QUE O SHOPPER ESPERA DOS CANAIS DE COMPRA ON-LINE

O on-line é inevitável

Por que o futuro é on-line?

Por que os produtos para supermercados são diferentes on-line?

O que está retardando as vendas dos supermercados on-line?

Três perguntas sobre o modelo de negócio: separação, roteirização e entrega

Tipos de entrega

O on-line como uma saída para mercados saturados

Posicionamento da execução logística ou da experiência de compra

Tornando a escolha on-line inspiradora para os *shoppers*

O mesmo princípio de marketing, práticas diferentes

O canal on-line como venda adicional para supermercados tradicionais

Conclusão

## PARTE QUATRO: DECISÕES BASEADAS EM FATOS

7

### ACERTANDO NO MIX

Espaço disponível como ponto de partida para o tamanho do mix de produtos

Mix de produtos orientado para os *shoppers*

Percorrendo as fases do ciclo de vida do mix

Exemplo: a evolução da Schuitema

Os *shoppers* gostam quando “mais é menos”

O anseio dos varejistas pelo “mais é menos”

Posso ter um pouco mais, por favor?

Os varejistas podem ter tudo ao mesmo tempo

8

### FAZENDO OS CARTÕES FIDELIDADE REALMENTE FUNCIONAREM

O que podemos aprender com a Tesco?

Benefícios dos dados dos cartões fidelidade em comparação a outros dados

Expansão internacional

A mudança do poder para as mãos dos varejistas

Uma nova fase para a pesquisa de mercado

A implementação de cartões fidelidade pelos varejistas

Consequências da implementação de cartões fidelidade para os fornecedores

Riscos



9

## **TORNANDO O BIG DATA DIGERÍVEL**

O que é *big data*?

*Drivers* do *big data* no varejo

Novos caminhos para deixar o *shopper* mais feliz

A experimentação como hábito no mercado de bens de consumo

Os desafios da privacidade

Dados: *big*, limpos e abertos

## **PARTE CINCO: EXECUÇÃO NO PONTO DE VENDA**

10

### **O CRESCIMENTO DESENFREADO DAS "MARCAS PRÓPRIAS" E AS OPORTUNIDADES PARA AS GRANDES MARCAS**

As recessões aceleram as marcas próprias

Por que investir em marcas próprias?

A reação das grandes marcas às marcas próprias dos varejistas

Discussões entre os varejistas e as grandes marcas

11

### **O EFEITO INEXPLICÁVEL DA MÚSICA**

Os efeitos da música

As emoções que a música desperta

O efeito da música sobre os funcionários da loja

Desligue a música

Escolhendo a música adequada

12

### **OS AROMAS PODEM FAZER MARAVILHAS?**

Os aromas são realmente eficazes?

Os efeitos indiretos dos aromas sobre o estado de humor

Processamento rápido pelo subconsciente

Coerência com todas as variáveis do marketing de varejo

Os aromas como diferencial no marketing de varejo

Quando usar os aromas?

13

### **O SELF-CHECKOUT É MAIS QUE REDUÇÃO DE CUSTOS**

Nenhuma mudança nas perdas de mercadorias

Um *business case* para o *self-checkout*

## **PARTE SEIS: DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

14

### **O NASCIMENTO DA GESTÃO DE CATEGORIAS**

O primeiro projeto de gestão de categorias

Um novo conceito: gestão de categorias

A gestão de categorias como parte do ECR

A transferência do ECR para a Europa

O processo de gestão de categorias em oito passos

O modelo ficou ultrapassado

A contribuição do ECR

15

### **A VERDADEIRA COMPREENSÃO DO CLIENTE**

Desperdiçando o tempo dos varejistas

O *trade marketer* como parceiro transacional

A evolução do *trade marketing*

A compreensão do cliente como condição para a profissionalização do *trade marketing*

Cinco coisas que um gestor de categorias espera numa proposta de gestão de categorias

16

### **SHOPPER MARKETING: A NOVA FASE DO TRADE MARKETING**

A definição de *shopper marketing*

O melhor do *shopper marketing*

Os dois principais *drivers* do *shopper marketing*

Um novo papel para o marketing de consumo

Obstáculos para o *shopper marketing*

Começando

## **PARTE SETE: ENVOLVENDO O SHOPPER**

17

### **VAREJISTAS EM AÇÃO PARA AUMENTAR A FELICIDADE DO SHOPPER**

## SOBRE O AUTOR

**CONSTANT BERKHOUT** é apaixonado por marketing de varejo e por *shopper insights*. Obteve o grau de Master of Science in Economics “Cum Laude”, com especialização em marketing. A curiosidade e a carreira o levaram a viajar pelo mundo e a morar em cidades como Ashville (Carolina do Norte), Buenos Aires e Londres.

Berkhout é fundador e proprietário da Rijnbrug Advies, uma empresa de consultoria nas áreas de marketing de varejo e de *shopper insights*, com sede nos Países Baixos. Apaixonada por varejo e alicerçada em mais de 20 anos de experiência, a Rijnbrug Advies lança novas maneiras de cultivar categorias e conectar-se com o *shopper*. Seus clientes incluem varejistas de alimentos, varejistas de não alimentos e fornecedores ([www.constant-opportunities.com](http://www.constant-opportunities.com)).

Antes de constituir sua própria agência, Berkhout construiu ampla experiência em um grande número de categorias, áreas funcionais e países:

- ▶ Nos varejistas De Boer Winkelbedrijven e Ahold, Berkhout familiarizou-se com os princípios do *efficient consumer response* (ECR), ou resposta eficiente ao consumidor, e gestão de categorias.
- ▶ Na Kraft Foods, adotou o *trade marketing* e trabalhou como gerente de contas em grandes redes de supermercados.
- ▶ Na Gillette/Procter & Gamble, liderou reestruturações de negócios nos departamentos comercial e de cadeia de suprimentos, em vários países europeus. Mais tarde, tornou-se responsável pelo marketing da divisão europeia de *business-to-business* (B2B).
- ▶ Na PepsiCo, assumiu de início a atribuição de *consumer insights* e inovação no Norte Europeu. Em sua última função na PepsiCo, era responsável por *shopper insights* e pelo marketing em mais de 45 países da Europa. Implementou o *trade marketing* em países da Europa Oriental, como Rússia. Nos mercados da Europa Ocidental, aumentou a intimidade com os clientes em empresas como Carrefour, Casino e Tesco. Trabalhou em estreito entrosamento com colegas da América do Norte para aplicar tecnologias inovadoras.

Berkhout é casado, e ele e a esposa têm dois filhos juntos. No tempo livre, ele adora ler e viajar e, embora no passado tenha sido um jogador apaixonado por handball, usufrui grande parte do tempo livre em quadras de esportes, vendo os filhos jogarem futebol e basquete.



## PREFÁCIO

**TIVEMOS** O prazer de trabalhar com Constant Berkhout em numerosos mercados internacionais, tão diversificados quanto China, Indonésia, Índia e Oriente Médio. A paixão e o conhecimento dele na área de *shopper marketing* são inigualáveis. Movido pelo pensamento único de que todas as ações na cadeia de suprimentos e na gestão de produtos devem ser concebidas para atender às necessidades dos consumidores, Berkhout produziu e ofereceu um programa de gestão de categorias altamente apreciado e impactante para a SPAR International.

A abordagem baseada em fatos para melhorar a experiência do consumidor preconizada por Berkhout neste livro foi executada no nível de lojas, e se mostrou eficaz em nossa própria cadeia de lojas, em âmbito internacional. Começando com *shopper insights* reais, Berkhout mapeia a jornada do profissional de marketing de varejo, capacitando-o a fazer escolhas que propiciam o desempenho eficaz nas lojas e a criação de uma estrutura duradoura que possibilite às equipes o ajuste fino de excelentes soluções, centradas no consumidor.

Em âmbito global, no setor supermercadista, constata-se a tendência de os fornecedores de bens de consumo buscarem o crescimento para lançar várias extensões de linhas e ofertas de marcas. Com o apoio de propaganda de massa, e de marketing promocional, a consequência é que está ficando cada vez mais difícil navegar e comprar nas prateleiras das lojas, de modo geral. As ineficiências desse excesso de oferta sobre a demanda acarretam problemas e custos em toda a cadeia de suprimentos. No âmago desse problema, destaca-se o fato de que o decisor mais importante não tem sido considerado adequadamente, e esse decisor supremo é o *shopper*. Em consequência, a situação predominante é a de *supplier push*, em que o fornecedor empurra, e não a de *customer pull*, em que o cliente puxa. Ao colocar o cliente no centro de todas as nossas decisões, desenvolvemos a capacidade de otimizar o planejamento, o layout e o fluxo de mix em nossas lojas. Como resultado dos workshops conduzidos por Berkhout, conseguimos que muitas de nossas equipes reavaliassem as principais categorias, propiciando menos duplicações nas faixas de produtos, melhor disponibilidade dos itens mais relevantes e simplificação dos níveis de preço. O aspecto mais interessante é que, em todos os casos, os consumidores reagiram com a percepção de aumento das escolhas e de simplificação da compra.

Berkhout trabalhou conosco para nos ajudar a compreender melhor o comportamento de compras e a aumentar a procura de nossos *shoppers*. Na SPAR, operamos mais de 12.500 lojas, em 40 países, em diversas localizações, do Círculo Ártico do Norte Europeu ao Cabo da Boa Esperança, no sul da África; do litoral da Irlanda, no Oceano Atlântico, à costa leste da China. Essa diversidade exige adaptabilidade, embora, apesar das diferenças em nossas áreas geográficas, os métodos de Berkhout sejam eficazes em todo o mundo.

Tenho certeza de que você gostará da abordagem exposta neste livro, uma metodologia prática, passo a passo, para a gestão de categorias e para a execução do *shopper marketing*. Com base em pesquisas acadêmicas e em sua ampla experiência, Berkhout conseguiu desmistificar a ciência da gestão de categorias, focando a arte de promover a felicidade dos consumidores.

Tobias Wasmuht  
Diretor de varejo e de marketing  
SPAR International

## AGRADECIMENTOS

**HÁ MUITOS ANOS**, estou numa jornada... coletando estudos de caso, pesquisando artigos acadêmicos e estruturando minhas ideias. O resultado é este livro. Felizmente, não estou sozinho nesta aventura.

Minha querida esposa, Carola, encorajou-me a juntar e a expor minhas ideias e exemplos em formato de livro, e a melhorar a clareza de muitas frases e conceitos. Quando meu filho, Thomas, disse aos amigos que o pai dele era autor, o orgulho que transparecia em seu olhar e em sua voz elevou o meu espírito. Minha filha, Isabel, digitou algumas das palavras que você está lendo, de manhã bem cedo, depois de acordar e me acompanhar até o computador.

Quero agradecer a todos os meus colegas, do presente e do passado, que aguçaram os meus *insights*, compartilharam melhores práticas e participaram das discussões de como as coisas poderiam ser feitas para os nossos clientes de varejo e *shoppers*. E ainda restam as pessoas que merecem agradecimentos especiais:

**Gé Lommen**, editor-chefe da revista FoodPersonality. Ele aprimorou o conteúdo de muitos de meus artigos para a revista dele. Com o seu conhecimento profundo de varejo, ele questionou minhas ideias de maneira simples, ao mesmo tempo em que preservava a fecundidade e a amenidade da conversa.

**Jolande de Ridder**, profissional de marketing, dedicou muito tempo à correção cuidadosa do manuscrito preliminar, e muito contribuiu para facilitar a leitura deste livro.

**Oliver Koll**, *fellow* de pesquisa de pós-doutorado na Innsbruck University School of Management, e Peter Gouw, diretor da Vision2B, captaram estudos acadêmicos relevantes para este livro, em periódicos científicos e em bibliotecas on-line. Peter foi muito solidário, acolhendo-me de bom grado para sessões de troca de ideias sobre marketing.

**Sean Raw**, diretor da RAW Management Solutions, leu o manuscrito numa fase ainda incipiente e ofereceu-me ótimo *feedback* sobre a estrutura do livro.

**Al Forbes**, diretor da Solvinus, se dispôs a melhorar o meu capítulo sobre compreensão do cliente, e foi um privilégio contar com sua visão esclarecida e suas ideias construtivas sobre o tema.

**Jasmin Naim**, editora sênior de encomendas (*commissioning*) da Kogan Page, acreditou neste livro desde o início, e foi graças ao entusiasmo dela que ele agora está em suas mãos. Ela prestou orientações esclarecedoras durante todo o projeto.

**Jenny Volich**, editora de desenvolvimento da Kogan Page, aprimorou pacientemente a gramática e a sintaxe do texto, tornando a leitura deste livro muito mais amena e

prazerosa.

Com o apoio de todas essas pessoas, este livro lhe fornece munição acadêmica e orientação prática que o ajudarão a deixar os seus *shoppers* felizes e a tornar o seu mix de marketing de varejo mais eficaz. Espero que este livro o ajude a refinar as suas ideias, a inspirá-lo para a ação e a motivá-lo a liberar as suas capacidades.

Desejo-lhe muita felicidade.





À Carola, que torna minha vida florida e colorida todos os dias  
Thomas, que capta meus sentimentos e me conecta com o mundo  
Isabel, que me deixa mimado com o seu carinho e amor incondicional

---



YAKOBCHUK VIACHESLAV/Shutterstock

# 1

PARTE UM  
**A FELICIDADE  
DO *SHOPPER***

---

25 Capítulo 1 – Contribuindo para a  
felicidade do cliente



## CONTRIBUINDO PARA A FELICIDADE DO CLIENTE

**NO SÉCULO XX**, muitos varejistas atuavam mais ou menos como extensão logística das operações de fabricação e marketing do fornecedor. Desde que mantivessem os estoques em níveis adequados, ampliassem a rede lojas e embarcassem os produtos com eficiência por entre os seus mercados, eles prosperavam em ritmo muito confortável. Essa abordagem era favorável a grandes fornecedores, como Procter & Gamble e Philips, que desfrutavam de condições de negociação propícias. Produziam suas marcas em volumes substanciais e tinham a certeza de que os seus produtos estariam disponíveis em todas as lojas. Essa foi a era do marketing de consumo tradicional. Os fornecedores estimavam o tamanho do mercado, definiam os segmentos de consumidores, com base em características sociais e demográficas, e criavam demanda, divulgando os benefícios do produto em grandes campanhas publicitárias. A mídia não era tão difusa e variada quanto hoje, e os fornecedores sabiam ao certo quem estava vendo televisão, e quando. A execução do marketing era descrita em detalhes, em projetos de longo prazo, e a distribuição física era uma das minúcias que ficavam sob os cuidados dos fornecedores.

Evidentemente, as coisas às vezes ficavam difíceis. Incidentalmente, a demanda dos consumidores caía abruptamente, e os varejistas tinham de reduzir custos, como, por exemplo, quando o aumento nos preços do petróleo, na década de 1970, deflagrou uma crise econômica. Momentos como esse mostravam com clareza os varejistas que estavam com a casa em ordem: os que tinham investido nos elementos certos do mix de marketing, que haviam adotado conceitos de melhoria da eficiência logística, e cujas organizações se ajustavam com rapidez às mudanças de circunstâncias. Daí resultou uma consolidação dos varejistas ainda em evidência nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento. Os mercados de varejo, como os de suprimentos de escritório, moda, decoração de casa e produtos eletrônicos, são dominados por um punhado de varejistas. A maneira como esses



varejistas alcançaram essa posição de destaque foi fazendo basicamente duas coisas com muita eficácia: 1) execução no ponto de venda e 2) desenvolvimento organizacional.

Execução no ponto de venda é promover uma transação eficiente entre equipes de trabalho e clientes na loja. Envolve toda uma gama de decisões estratégicas e táticas no mix de marketing de varejo, desde o desenho eficiente do layout da loja até processos internos eficientes para a mudança das etiquetas de preços.

Desenvolvimento organizacional é encontrar e aplicar os melhores recursos para a estratégia de varejo. Por exemplo, uma grande mudança nas atividades e no foco do varejo ocorreu quando os varejistas incumbiram seus compradores internos responsáveis não só de negociar preços mais baixos com os fornecedores, mas também de promover a saúde duradoura da categoria. Os varejistas também precisavam ajustar seus modelos sempre que os *shoppers* deslocavam seus gastos para outros canais de varejo. Em consequência, eles talvez tivessem de abrir lojas nesses novos canais de varejo: por exemplo, quando os varejistas DIY, ou *do-it-yourself*, começaram a operar centros de jardinagem, para atender à demanda por ferramentas de jardinagem de *shoppers* que buscavam um ambiente de compras inspirador e natural.

Essas duas capacidades – execução no ponto de venda e desenvolvimento organizacional – eram fatores críticos de sucesso para os varejistas no século XX. Todavia, no mundo de hoje, elas se tornaram condições necessárias para sobreviver no varejo. O século XXI mostrou aos varejistas a necessidade de desenvolver novas capacidades, que consistem em compreender melhor o comportamento e as escolhas dos *shoppers* no momento da compra (Fig. 1.1).

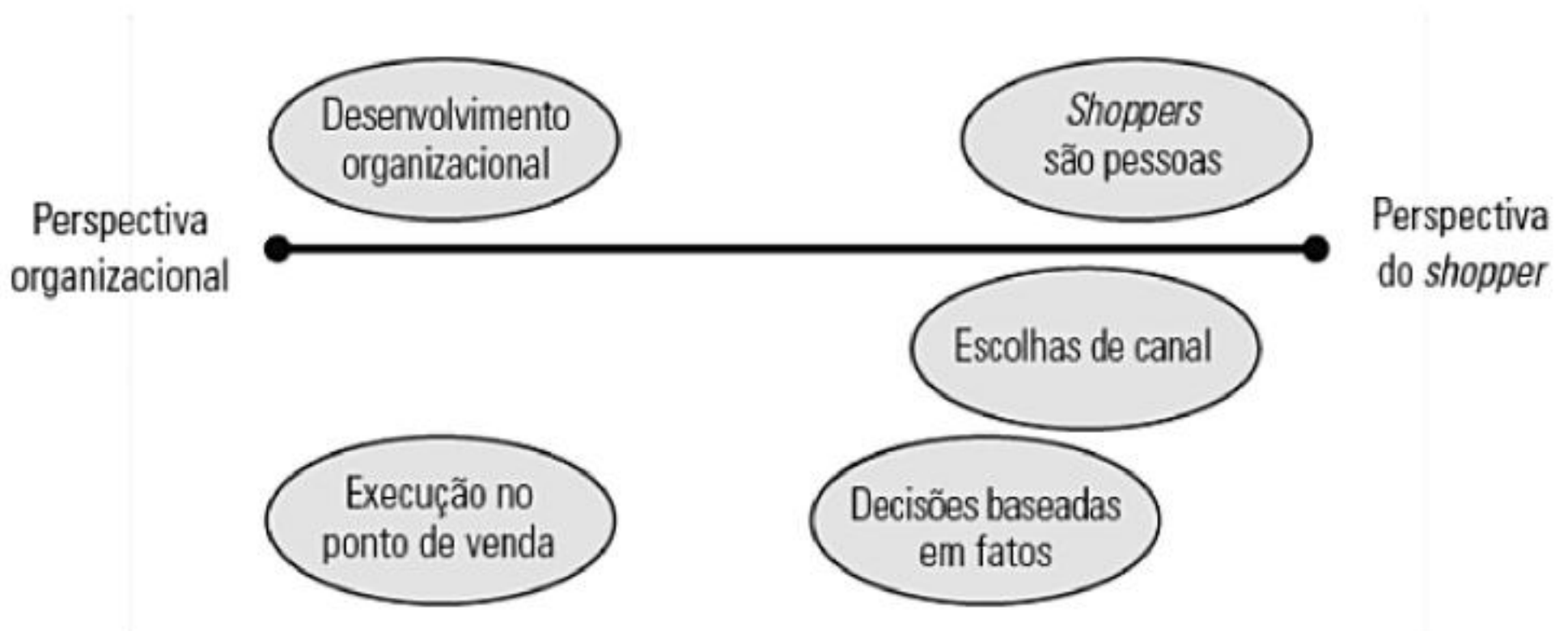
Compreender o *shopper* se tornou essencial. Como reflexo das tendências sociais, os *shoppers* se tornaram mais explícitos na manifestação de seus desejos. Eles querem serviços ajustados às suas necessidades e estão menos interessados em seguir o exemplo dos pais ou a orientação de líderes de instituições sociais, como igrejas e sindicatos. Ademais, o panorama do varejo mudou; os canais se multiplicaram, com fronteiras menos definidas (*channel blurring*). A proliferação de canais diminuiu a lealdade dos *shoppers*. Ao mesmo tempo, a ampla variedade de mídia nas quais os *shoppers* estão sintonizados torna mais difícil alcançá-los por meio de um único canal – e, sob uma perspectiva de custo, aplicar o marketing de consumo por entre todos os canais de mídia não é mais uma opção. Contudo, os profissionais de marketing de consumo sabem que as pessoas podem ser encontradas em pelo menos um lugar: a loja.

---

**Figura 1.1** – Perspectivas do marketing de varejo



**Figura 1.2** – Evolução das perspectivas do marketing de varejo



Portanto, a atenção dos profissionais de marketing se deslocou do momento do consumo para o momento da compra. Sob a perspectiva dos fornecedores, outra razão para transferir o investimento da publicidade para o marketing no ponto de venda é o fato de os varejistas se profissionalizarem cada vez mais, imporem exigências crescentes aos fornecedores, e converterem os nomes das lojas em marcas de produtos e serviços. A consolidação de muitos setores do varejo significa que, efetivamente, os fornecedores precisam lidar com cada vez menos varejistas para se comunicarem com os *shoppers*.

Nesse contexto em mutação, os varejistas precisam adquirir um novo conjunto de habilidades, acima e além dos aspectos operacionais, a fim de mudar para uma perspectiva de negócio cada vez mais orientada para os *shoppers* (Fig. 1.2).

- ▶ Tomar decisões baseadas em fatos.
- ▶ Operar em vários canais ao mesmo tempo.
- ▶ Desenvolver competências para compreender profundamente os *shoppers*.

#### ▲ Tomando decisões baseadas em fatos



Os varejistas não se destacam pela capacidade de tomar decisões baseadas em fatos e números. Eles parecem saber intuitivamente que, se um concorrente reduzir os preços, os seus *shoppers* também exigirão preços menores, pelos mesmos produtos ou por produtos comparáveis. Os varejistas assumem que os *shoppers* comparam os produtos, sem levar em conta elementos que agregam valor, como, por exemplo, prestação de serviços pessoais ou adoção de políticas de compra sustentáveis. Muitas atividades de varejo são transacionais e repetitivas, exigindo foco no curto prazo. Em última análise, em comparação com os respectivos fornecedores, os varejistas geralmente obtêm retornos sobre o investimento muito mais baixos, o que lhes oferece uma boa desculpa para não investir em pesquisa de mercado.

O paradoxo no varejo é que os varejistas se instalam sobre montanhas de dados, mas não se dão ao trabalho de transformar os dados em informações significativas. Não quero dizer que as decisões baseadas em intuição estão sempre erradas, pelo contrário; o que está errado é não usar os dados disponíveis a fim de tomar melhores decisões para a empresa e para os *shoppers*. As lojas de departamentos, as lojas de moda e os centros de jardinagem que compram na base do que sentem ser a tendência são ultrapassados pelos varejistas que adotaram sistemas capazes de orientá-los na experimentação e ampliação do mix de itens da moda. A Zara é um ótimo exemplo de como o varejista pode decidir com base na intuição e com base em fatos: os designers da Zara têm autoridade para iniciar a produção de uma nova linha de roupas, depois de observar as novas tendências num evento de moda, mas os níveis de produção só aumentarão se as vendas na primeira semana forem boas.

### ▲ Operando em vários canais ao mesmo tempo

O varejista bem-sucedido do futuro será capaz de operar em vários canais ao mesmo tempo. Uma rede supermercadista pode optar por operar lojas de conveniência e supermercados; uma loja de moda pode aceitar pedidos on-line, ter lojas próprias e adotar o conceito *store-in-store* (loja dentro da loja), em lojas de departamentos. A razão para isso é simplicidade: o *shopper* se tornou menos leal, ficou mais crítico, e passou a usar tecnologias digitais para definir, durante a jornada de compra, onde encontrar as melhores ofertas.

A escolha do canal é resultado da missão de compra, que mostra por que o *shopper* está fazendo a compra. Por exemplo, um varejista DIY pode diferenciar entre uma jornada de compra para a renovação da casa, uma jornada de compra para a segurança da casa, e uma jornada de compra para a decoração de casa. A segmentação da missão permite que os varejistas se ponham no lugar do *shopper* e apresentem as soluções procuradas por ele. Isso ajuda os varejistas a pensar além dos produtos e serviços que já estão oferecendo, para absorver as melhores práticas de outros canais, e até para apresentar novas soluções ao *shopper*.

### ▲ Desenvolvendo competências para compreender profundamente os *shoppers*

Requisito essencial para o sucesso é compreender plenamente o *shopper* e suas necessidades, e dominar os meios para alcançar esse resultado. Ainda encontro diversos varejistas que, da boca para fora, se vangloriam de servir aos *shoppers*, mas, nas salas de

reuniões e nos planos de gestão de categorias, simplesmente ignoram o *shopper*. Dito isso, a prova dos nove desse foco é até que ponto o *shopper* sente a intenção e o contato dos serviços. Por exemplo, quando compro no Marqt, supermercado holandês que vende produtos naturais e orgânicos, *todos* os membros da equipe me atendem, e não apenas *um*, e assim demonstram que me viram como pessoa e me atendem calorosamente. Como *shopper*, essa demonstração de receptividade e interesse é mais importante do que saber que eles têm excelentes planos de gestão de categorias. Além desse desejo intenso de compreender e atender os *shoppers*, os varejistas precisam adotar continuamente novas ferramentas que lhes propiciem *insights* mais profundos sobre o comportamento de compra, sobre as emoções dos *shoppers*, e sobre os motivos da visita à loja. Ainda que os varejistas produzam excelentes relatórios de vendas diárias, essa capacidade não é suficiente para *ouvir* a voz do *shopper*.

Portanto, para alcançarem o sucesso, os varejistas precisam evoluir da visão organizacional para a *visão do shopper*. Todas as iniciativas e atitudes do varejista devem relacionar-se com as necessidades dos *shoppers* e com a maneira como tomam decisões e fazem escolhas. A otimização da execução no ponto de venda e o desenvolvimento organizacional podem ajudar os varejistas a alcançar esse resultado. Contudo, observe que a otimização dos instrumentos do mix de marketing de varejo não é um objetivo em si.

### ▲ O *shopper* emocional

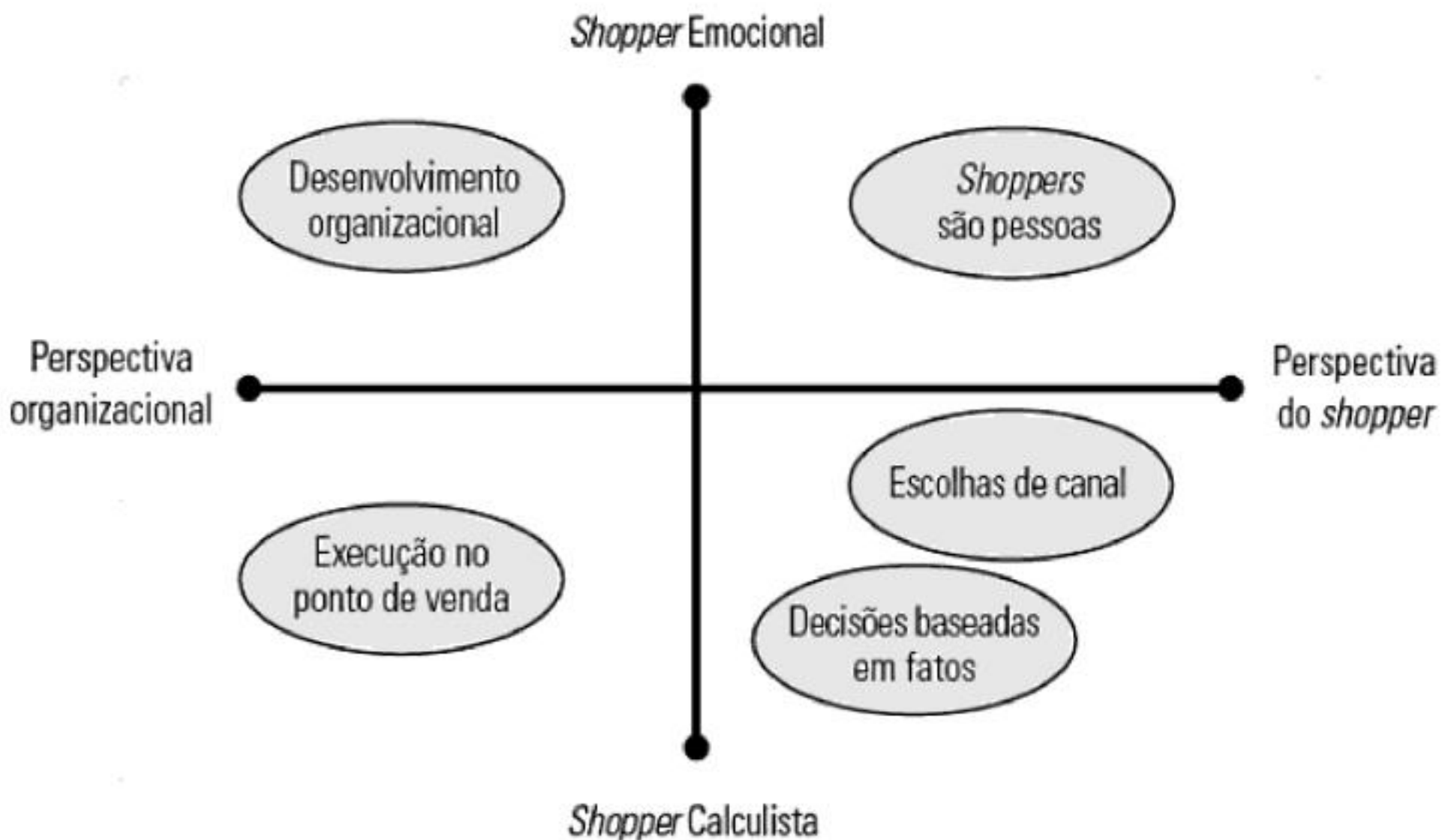
A teoria econômica tradicional assume que todos os consumidores são racionais. Os modelos econômicos partem da premissa de que os consumidores têm acesso a todas as informações, compreendem as suas implicações e calculam os benefícios de todas as características do produto antes de decidir. A psicologia, porém, já demonstrou que esses pressupostos estão equivocados. Por exemplo, quando as pessoas estão em uma drogaria e precisam escolher uma vitamina entre centenas de opções disponíveis numa prateleira, elas tendem a seguir regras básicas para simplificar a decisão, como escolher a marca preferida dos pais ou a marca com mais destaque na imprensa nos últimos dias. Esses tipos de escolhas nem sempre são as melhores para o bem-estar e a felicidade duradoura do *shopper*.

Os varejistas precisam compreender não só o lado racional do *shopper*, mas também engajar-se com as emoções do *shopper* (Fig. 1.3). As emoções, as esperanças e as motivações são os desejos mais profundos a serem explorados pelo varejista para estabelecer vínculos mais fortes com o *shopper*. O varejista se relaciona mais facilmente com o lado calculista e emocional do *shopper*, ao oferecer-lhe um equilíbrio ótimo de qualidade e preço, como diferentes horários para entrega em domicílio e descontos promocionais esporádicos. O varejista pode detectar essas necessidades, por meio de questionários e processos simples de experimentação ou por métodos mais avançados, como análises de *big data*. Todavia, para engajarem-se com os desejos, esperanças e motivações mais profundos do *shopper*, esses tipos de pesquisas devem ser enriquecidos com conteúdo humano; as abordagens de engajamento necessárias para compreender as emoções são diferentes. Exemplos dessas abordagens são textos indiretos e associativos em entrevistas de saída (ou seja, quando os *shoppers* deixam a loja) e neuropesquisa. O varejista bem-sucedido almeja transformar a lealdade financeira do *shopper* numa combinação de lealdade racional e vínculo emocional. Muitos são os fatores que influenciam o sucesso das organizações de varejo. Acho, porém, que um deles é muito



mais importante do que qualquer outro: o varejista pensa na felicidade do *shopper* em todas as suas decisões? Se o varejista se alinhar com o *shopper*, este se interessará em construir o relacionamento e, com o passar do tempo, começará a confiar no varejista e a associar-se à marca. A felicidade do *shopper* deve ser o objetivo principal dos profissionais de marketing. Se o varejista corresponder aos interesses dos *shoppers* e realmente atender aos anseios deles, os *shoppers* pagarão o preço sem hesitação.

**Figura 1.3** – Perspectivas em marketing de varejo: *shopper* emocional e *shopper* calculista



#### ▲ A felicidade do *shopper* confere significado à missão da organização

A missão da minha vida profissional tem sido criar *shoppers* felizes. Para cumprir essa missão, tive de descobrir o que contribui para a felicidade dos *shoppers* e o que as organizações precisam fazer para alcançar esse objetivo. O principal propósito deste livro é definir como é a felicidade do *shopper* e sugerir estratégias de varejo que ajudem os gestores a realizar esse desejo final. Por exemplo, pensar no *shopper* ao mudar o layout da loja ou a embalagem dos produtos. As organizações de varejo geralmente definem seus objetivos somente em termos de *market share* (participação de mercado), vendas, porcentagem de marcas próprias e lucro. Entretanto, esses são apenas resultados das decisões de marketing de varejo, refletindo uma abordagem da empresa em relação ao varejo, enquanto a perspectiva do *shopper* é mais sustentável e confere verdadeiro significado à missão da organização.

Vejam um exemplo. Muitas organizações de varejo começaram a experimentar aromas ambientais em suas lojas, tema que será analisado com mais profundidade no Capítulo 12. Se adotarem uma abordagem organizacional aos aromas ambientais, os varejistas focarão a



questão do aumento do faturamento gerado por eles. Se os *shoppers* estiverem no centro da decisão, porém, os varejistas se interessarão em saber se podem contribuir para a felicidade dos *shoppers* e se os aromas ambientais podem melhorar o humor dos *shoppers* e predispor-los a tomar melhor decisão de compra. Os varejistas, então, se interessarão em descobrir se o aroma ajudará o *shopper* não só no momento da compra, mas também se o *shopper* se sentirá mais à vontade com a política de aromas do varejista num momento mais importante, numa fase do processo de compra que seja mais racional e avaliativa. Este livro considerará questões como os efeitos dos aromas no ambiente de varejo, se os *shoppers* se sentem melhor com ou sem os aromas, e se agrada aos *shoppers* comprar em ambientes com perfumes acolhedores. Se as respostas forem positivas, os aromas ambientais poderão ser adotados como ingrediente eficaz no mix de marketing de varejo. Eles podem ajudar a conquistar o coração do *shopper* e, em consequência, obter um *share of wallet* (participação na carteira) do *shopper*. Não raro constato que os varejistas se concentram em iniciativas financeiras e imediatistas. Por conseguinte, perdem de vista o que deixa os *shoppers* felizes. Apenas ajudando realmente os *shoppers* os gestores podem desenvolver um negócio duradouro e sustentável. Contribuir para a felicidade do *shopper* é o fator que efetivamente determina a vitória ou o fracasso dos varejistas.

#### ▲ Respostas aos desafios do varejo

Em minha missão para criar *shoppers* felizes, tentei realmente compreender a questão mais difícil do marketing de varejo. Durante toda a minha carreira, relacionei-me com profissionais dentro e fora do varejo, executei inúmeros experimentos e analisei ampla variedade de estudos e trabalhos acadêmicos. Essa abordagem me ajudou a desenvolver conceitos e modelos e a desenvolver melhor compreensão das seguintes questões:

- ▶ Como os varejistas podem criar um mix de produtos amplo o suficiente para gerar a sensação de controle, mas não tão variado a ponto de gerar estresse para que os *shoppers* escolham?
- ▶ Quais são os efeitos da música ambiente e de aromas no comportamento de compra?
- ▶ Por que o varejo on-line é menor no setor supermercadista do que em outros ramos de negócio?
- ▶ Como os varejistas podem convencer os *shoppers* a adotar novos hábitos de compra?
- ▶ Como os fornecedores podem vender produtos e ideias aos varejistas de forma mais eficaz?
- ▶ Como fornecedores e varejistas podem explorar seus investimentos em dados do cartão fidelidade para promover o sucesso?
- ▶ Qual é a diferença entre *trade marketing* e *shopper marketing*?

Este livro é resultado de uma busca que se estendeu por mais de 20 anos. Cada capítulo pode ajudar os gestores a adotar ações imediatas para aumentar seu *mindset* em varejo nos próximos anos. Ele se ergue sobre a sólida experiência em negócios de profissionais de varejo e da indústria de bens de consumo, para estruturar ainda mais seus pensamentos e



inspirá-lo a implementar soluções pragmáticas no dia a dia do trabalho. Além disso, estudantes interessados em varejo reconhecerão modelos da literatura de marketing atual e aprenderão aspectos práticos das decisões de marketing de varejo.

### ▲ **Varejo é pensar e fazer**

Ao me deparar com os desafios do varejo, parti em busca de colegas de profissão para ver o que pensavam e faziam. Experimentei, refleti sobre minhas tentativas, e procurei os *stakeholders* para ampliar ainda mais suas ideias e práticas de varejo. A pesquisa e a validação acadêmica, associadas à prática, aumentaram a minha confiança de que este livro fornece novos *insights* para profissionais, que lhes permitirão ir mais longe em seu trabalho.

Grande parte do que escrevo decorre de experiências em primeira mão. Ao dirigir a área de *shopper marketing* na PepsiCo Europe, eu estava na posição privilegiada de trabalhar com grandes varejistas internacionais, como Carrefour, Casino e Tesco, acumulando experiência direta de configurar o *trade marketing* em países emergentes, como Rússia, e de lançar inovações, como novos layouts de lojas, com base em modelagem de *big data* em mercados desenvolvidos.

Passei grande parte de minha carreira no setor supermercadista; muitas das melhores práticas abordadas neste livro são oriundas dessa área. Entretanto, acredito que grande parte do conteúdo deste livro pode ser aplicado ao setor de varejo de forma mais ampla, como as competências de gerentes de *trade marketing* (isto é, na indústria), ao lidar com gerentes de categoria (isto é, compradores, no lado do varejo), e tecnologias como neuropesquisa. Além disso, também apresento estudos de caso e conhecimentos extraídos de experimentos científicos, conduzidos em vários setores de varejo, como restaurantes, bancos e lojas de artigos esportivos. A combinação de estudos acadêmicos, experimentos de campo e críticas de colegas e clientes ajudaram-me a desenvolver novos modelos de marketing, que são apresentados neste livro, como a *shopper journey*, para *insights* comportamentais e o ciclo de vida do mix de produtos.

### ▲ **Considerações para a escolha das dimensões do varejo**

Este livro demonstra cinco habilidades a serem cultivadas pelos varejistas, para alcançar o sucesso no futuro:

- ▶ Execução no ponto de venda (na loja).
- ▶ Desenvolvimento organizacional.
- ▶ Decisões cada vez mais baseadas em fatos.
- ▶ Atuação em vários canais ao mesmo tempo.
- ▶ Conjunto de competências para compreender profundamente os *shoppers*.

Essas habilidades são ilustradas na discussão de tópicos de varejo específicos. Minha escolha desses temas se baseia em algumas considerações.

...→ Acabar com os mitos



Os mitos impedem o progresso e levam os gestores a andar em círculos. Uma das crenças mais comuns é que a maioria das decisões dos *shoppers* nas lojas são impulsivas. A pesquisa acadêmica demonstrou que essa crença não é verdadeira. No entanto, há quem tenha interesse em preservar esse mito. Para avançar como função, o marketing de varejo deve ser claro em relação ao que é eficaz e ao que é ineficaz.

#### ...→ *Shopper insights* como nova rota para a inovação

Os profissionais de marketing geralmente veem os eventos e contextos de consumo como fonte de *insights* geradores de negócios, enquanto desconsideram os motivos, o humor e os processos e ações mentais durante a compra nas lojas. Desde 2010, a ciência comportamental tem feito contribuições significativas para as teorias de marketing. Mais do que nunca, não há dúvida de que as decisões de compra dependem do contexto. Se a inovação é elemento crucial para os gestores de marketing, gerar *insights* sobre o contexto de compra é crucial. Técnicas recentes de neuropsiquisa ajudam os profissionais de marketing de varejo a compreender melhor o impacto de suas ações.

#### ...→ Necessidade de *insights* factíveis

Na vida atribulada dos profissionais de marketing, é compreensível que retrocedam aos modelos e práticas comprovadas do passado. Ao enfrentarem graves guerras de preços ou ao mudarem a aparência de uma embalagem, esses profissionais se sentem pressionados a responder com rapidez. De fato, nas sociedades ocidentais, as ações rápidas são encorajadas. As consultorias e outros setores de serviços se tornaram igualmente focados na ação, com medo de perder clientes. O ideal é que os gestores avaliem os instrumentos de marketing que foram realmente eficazes no passado, estimem o que se aplica nas circunstâncias atuais e, então, avancem. Na prática, contudo, geralmente não se tem tempo nem para considerar as experiências pregressas. Nessas condições, os profissionais de marketing precisam acessar ferramentas sólidas, simples de compreender e fáceis de usar, com base em orientações pragmáticas sobre suas aplicações.

#### ...→ Estímulos à mentalidade de longo prazo

A maioria dos negócios de varejo se alicerça em altos volumes, com margens relativamente baixas. Essa é uma das razões de os varejistas monitorarem as vendas diárias e de tantos deles se concentrarem no curto prazo. Não raro os varejistas passam 80% do tempo em decisões urgentes, como as referentes a ajustes de preços semanais, lançamento de novos produtos e agenda de promoções. Evidentemente, há exceções à regra, e até os imediatistas uma vez por outra adotam práticas inovadoras. Porém, à parte as organizações de varejo realmente grandes, a maioria carece de departamentos



de estratégia e desenvolvimento de negócios, que colem experiências, adotem *benchmarks* ou criem modelos e manuais. Este livro disponibiliza informações para todos eles, na tentativa de propor novas maneiras de pensar e de agilizar as práticas de varejo.

#### ...→ Poucas ligações com o mundo acadêmico

Parece que a pesquisa acadêmica não se dá muito bem com o marketing de varejo: ela parece ser muito elevada, cientificista demais e abstrata em excesso. Os profissionais de marketing tendem a não ter tempo para absorver pesquisas acadêmicas relevantes, e os contatos entre empresas e pesquisadores importantes não costumam ser dos mais produtivos. Os acadêmicos, porém, têm feito ótimas contribuições, como, por exemplo, ao descobrir como atuam as marcas próprias, se o marketing de aromas é útil, e como os hipermercados podem ampliar seu ciclo de vida. Experimentos controlados têm gerado *insights* sobre o que funciona e em quais condições. Este livro inclui pesquisas científicas relevantes e analisa alguns dos trabalhos mais recentes sobre os desafios do varejo.

#### ...→ Um olhar sobre o futuro do varejo para estudantes de marketing

Em instituições acadêmicas, os estudantes de marketing, na maioria, se dedicam a estudos de caso que envolvem grandes fornecedores e marketing *business-to-consumer* (B2C). *Shopper insights* é um conceito relativamente novo para eles. As instituições acadêmicas desenvolveram programas de estudos para marketing de varejo, mas o foco em grande parte ainda se concentra em outras áreas. Além disso, as universidades estudam exaustivamente a elaboração de modelos e estratégias de marketing, mas dedicam menos tempo à sua implementação. Esse aspecto é ainda mais importante na arena de varejo, onde há interfaces diretas com o público consumidor (lojas físicas e on-line, materiais de marketing, etc.) Isso não significa que os estudantes não queiram tomar conhecimento da relevância das ferramentas na vida real, embora o acesso a elas seja, às vezes, limitado. Eles estão ansiosos para vislumbrar onde trabalharão e para experimentar o sabor da prática de marketing.

As cinco habilidades são explicadas com ênfase em aplicações específicas e em melhores práticas. Este livro vai além de fornecer definições e de oferecer *checklists*: também analisa dimensões específicas que ilustram as habilidades. Por exemplo, para explicar a profundidade da *expertise* a ser dominada pelos varejistas, quando se trata de execução no ponto de venda, os seguintes fatores assumem relevância destacada: desenvolvimento de marcas privadas, música ambiente, aroma ambiente e *self-checkout*. Isso não significa que sejam essas as únicas dimensões que compõem a execução no ponto de venda. Outros aspectos também podem ser relevantes, como, por exemplo, o layout da loja e princípios eficientes de *shelf-merchandising*.

## ▲ Compartilhando

Ao longo dos anos, escrevi muitos artigos e blogs referentes à inovação, diferenças culturais, varejo, comportamento de compras e estratégias de vendas. Esses trabalhos me ajudaram a estruturar meus pensamentos, a estimular outros gestores a considerar e desenvolver suas estratégias, e a refinar minhas ideias e modelos. De fato, é possível que os profissionais que lerem este livro já tenham visto alguns conceitos aqui expostos, uma vez que já escrevi sobre esses tópicos em três revistas de negócios, que servem de plataforma para ideias de varejo inovadoras: *FoodPersonality*, *StoreCheck Magazine* e *Innova Magazine*. A evolução contínua de minhas ideias, a explicação das últimas pesquisas acadêmicas e a validação por profissionais de varejo permitem que eu compartilhe com os leitores muito do que aprendi sobre marketing de varejo. Sinto-me feliz ao dividir minhas experiências com profissionais de todo o mundo, de modo que os *shoppers* fiquem mais felizes e as estratégias de varejo se tornem mais eficazes. Exponho meus sucessos e meus fracassos. Minha esperança é que este livro ajude os gestores a ampliar seu conhecimento, a aproveitar toda a sua capacidade e a realizar suas ambições na arena do varejo.

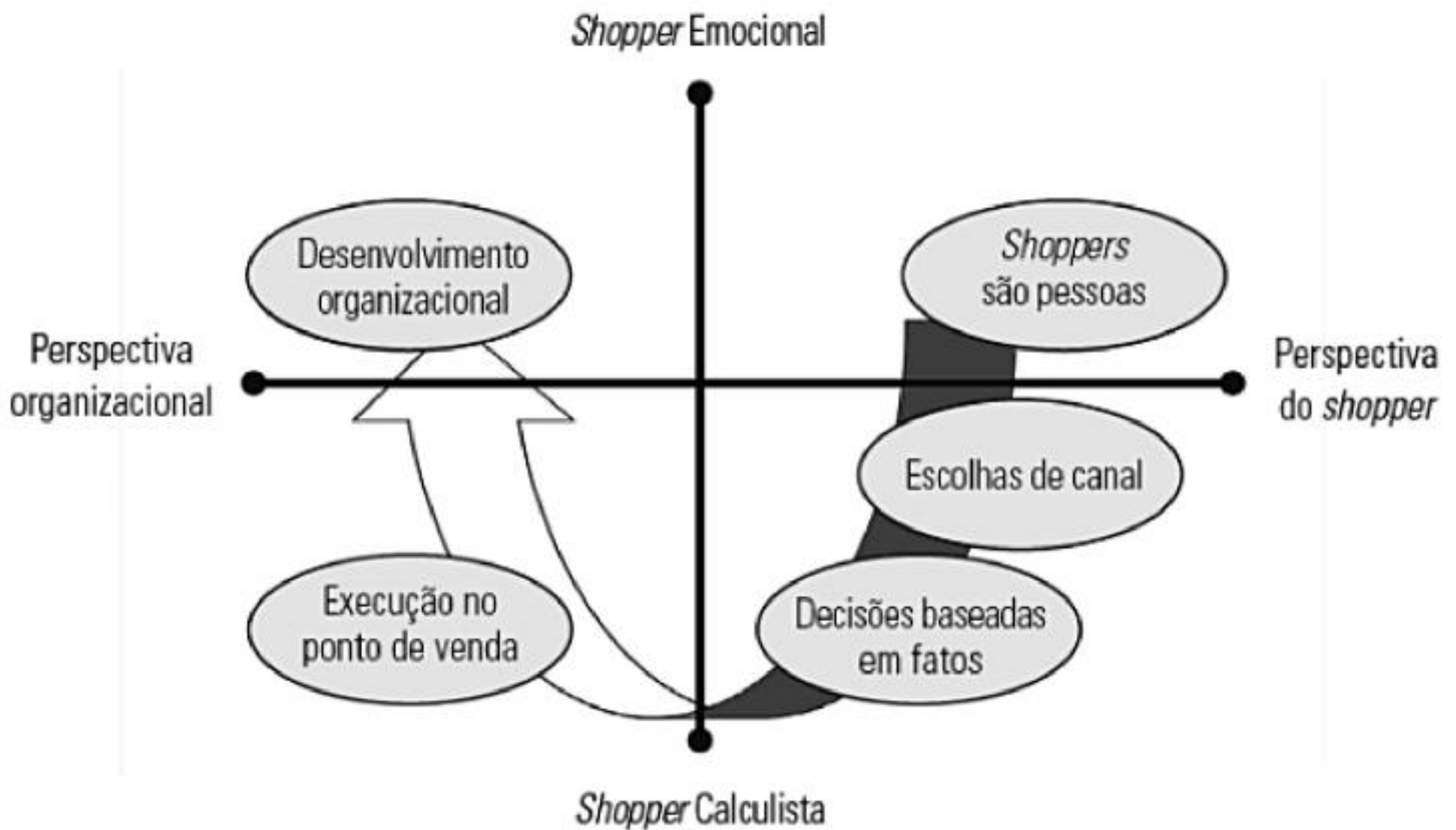
## ▲ Estrutura do livro

Os gestores podem imergir diretamente em um tópico e ler o que for de mais interesse para eles, o que, dessa maneira, faz do livro um manual. No entanto, a maioria dos leitores experimentará toda a abrangência do significado de felicidade do *shopper* e avaliará a utilidade de cada técnica, com uma abordagem passo a passo. O livro primeiro analisa as três habilidades que introduzem nos varejistas a perspectiva dos *shoppers*, na avaliação do negócio de varejo. Essas são as áreas para o sucesso do negócio que oferecem mais oportunidades para a diferenciação sustentável. As duas últimas habilidades neste livro são parte inerente da perspectiva do varejista, aspecto no qual os profissionais de marketing de varejo já têm mais experiência (Fig. 1.4).

---

**Figura 1.4** – Perspectivas em marketing de varejo e estrutura do livro





O livro está programado como uma viagem, integrando as práticas adotadas pelo *shopper* nas habilidades operacionais do varejo, em cinco passos:

...→ *Shoppers são pessoas*

O primeiro conjunto de capítulos (Parte Dois) visa compreender e apreciar o comportamento emocional do *shopper*. O livro começa desbancando o mito de que os *shoppers* nas lojas tomam a maioria das decisões por impulso ou no último momento. Em seguida, ofereço uma compreensão completa do *shopper* e de seus comportamentos. Abarco os aspectos irracionais do comportamento e analiso métodos para quebrar a rotina de compras. A neuropesquisa é uma nova tecnologia fascinante que proporciona uma compreensão poderosa do que os *shoppers* realmente pensam e sentem, mas, geralmente, não expressam.

...→ *Escolhas de canal*

Os *shoppers* começam com uma missão específica em mente: por exemplo, comprar um presente para um aniversariante ou alguma coisa atraente para usar numa festa. Em seguida, avaliam uma gama de varejistas, com base em diferentes variáveis, como preço, proximidade e marcas. Os pesquisadores podem ter escolhido nomes de canais e ter classificado os varejistas nesses grupos. De fato, desdobrar o mercado nesses canais é útil sob o ponto de vista gerencial, como, por exemplo, para medir o *market share*, mas não é em si relevante para os *shoppers*.

*image  
not  
available*



organizações quanto no trabalho com parceiros. Começo com uma descrição de como os varejistas transformaram suas organizações, substituindo o foco na compra pela gestão de categorias. Em consequência dessa mudança, o setor de varejo se tornou mais profissional e produziu muitas ferramentas estratégicas que ainda estão em uso.

A estruturação da organização em categorias é um grande avanço, mas o modelo original de gestão de categorias precisa ser complementado com missões de compra, análise de cestas, pesquisa de *shopper* e muito mais, a fim de melhor compreender os *shoppers*. *Trade marketing* e gerentes de contas, no lado do fornecedor, podem aprender mais sobre as necessidades do gerente de categoria, no lado do varejista. Isso ajuda a melhorar a abordagem de serviço e estimula a colaboração entre os parceiros, na cadeia de suprimentos. Finalmente, esta parte do livro descreve como as organizações podem abraçar o *shopper marketing* para obter ganhos estratégicos e gerar inovações com base em *shopper insights*.

Minha missão é deixar os *shoppers* felizes. Os varejistas precisam de estratégias avançadas para propiciar a felicidade do *shopper*. O livro fecha com pensamentos sobre como o setor de varejo pode adotar novas abordagens para engajar-se com os seus *shoppers*. Dito isso, aproveite a leitura!

*image  
not  
available*

compra, diante da prateleira. Esse mito sobre a enorme extensão das compras por impulso talvez se mantenha vivo pela influência de quem se beneficia com a circulação dos materiais nas lojas. Na maioria dos países, as revistas especializadas publicam listas dos “10 produtos mais comprados por impulso”. Os fornecedores recorrem ao mito de que 70% das compras são por impulso para ganhar acesso às lojas com seus *displays* e para aumentar as vendas durante eventos promocionais. Os compradores dos varejistas adoram sustentar essa crença, afinal, não é a loja o centro ao redor do qual todas as coisas giram? As verbas de propaganda não deveriam ser transferidas para o nível da loja? O pagamento que os fornecedores desembolsam pelos melhores pontos de *merchandising* e o *narrow casting* são fontes de renda relevantes para os varejistas. O dogma dos 70%, porém, tem sido questionado por pesquisas de agências bem-conceituadas:

- ▶ A agência de publicidade Ogilvy & Mather entrevistou *shoppers*, envolvendo cinco canais de varejo e seis categorias de produtos, em 24 países. Eles concluíram que, nos casos em que os *shoppers* planejaram a compra de categoria, 28% dos *shoppers* tomam a decisão da marca na loja. Quase 20% escolhem uma categoria em que não tinham intenção de comprar antes de visitar a loja.<sup>4</sup>
- ▶ A agência de pesquisa SymphonyIRI sugere que, nos Estados Unidos, 44% das decisões são tomadas na loja.<sup>5</sup>
- ▶ Um estudo da Bell, Corsten and Knox, de 2008, mostra que 60% das jornadas de compra não incluem compras por impulso, e que as restantes 40% contêm, em média, apenas três produtos não planejados. Cerca de 20% das compras não são planejadas.<sup>6</sup>

Antes de examinar as compras por impulso mais de perto, convém observar as diferenças entre vários tipos de compra que podem ser feitas pelo *shopper*:

- ▶ *Compra de categoria não planejada*: o *shopper* não pretende comprar de uma categoria específica antes de entrar na loja.
- ▶ *Compra de marca não planejada*: o *shopper* quer comprar de uma categoria específica, por exemplo, chá, mas deixa a decisão de qual marca de chá comprar para quando estiver na loja.
- ▶ *Compra mais ou menos planejada*: o *shopper* decidiu sobre todas ou sobre a maioria das características da compra, mas pode deixar algumas decisões para serem tomadas na loja. Por exemplo, decidiu comprar chá, da marca Lipton, mas pode escolher o sabor na loja.

A extensão da indecisão do *shopper* aumenta na hora de definir a forma exata da compra. Esse é o principal campo de atuação para os varejistas. Persiste, porém, o mito de que o *shopper* geralmente está indeciso, mesmo no nível da categoria. Portanto, neste capítulo, tratarei de compra de categoria não planejada, ainda que, em menor extensão, meus argumentos se mantenham relevantes para os outros níveis de planejamento.

## ▲ Estímulos demais em apenas dois segundos



rápido e eficiente são 82% menos propensos a fazer compras não planejadas. Os *shoppers* que habitualmente buscam informações sobre promoções e preços antes da compra fazem 25% menos de compras de categorias não planejadas. Eles também descobriram que 24% dos *shoppers* nunca compram por impulso. Bell, Corsten e Knox acham que os varejistas precisam fazer escolhas estratégicas: atrair *shoppers* que, por natureza, fazem mais compras não planejadas ou atrair ampla variedade de *shoppers* e deixar que o ambiente da loja estimule compras por impulso? O foco e a estratégia de marketing serão diferentes em cada caso. Os pesquisadores concluíram que o foco em atrair o grupo-alvo de *shoppers* certos é mais eficiente.

Estimular o nível de compras não planejadas é tática de marketing apenas sob a perspectiva exclusiva do fornecedor ou varejista. O outro lado do estudo conduzido por Bell, Corsten e Knox oferece orientações para os *shoppers* sobre como fazer menos compras por impulso, usando algumas táticas de autocontrole. O *shopper* deve rascunhar uma lista de compras, percorrer os corredores sob o critério de objetivos, fazer muitas jornadas pequenas de compra decidir de antemão pagar em dinheiro ou com cartão de débito.

#### ▲ Quanto mais rápido, melhor

Amo os varejistas que me inspiram, que animam minhas jornadas de compra e que podem transformar a atração dos *shoppers* por fazer compras não planejadas em uma forma de arte. No entanto, as pessoas também devem compreender que a tão citada probabilidade de que 70% das compras sejam por impulso não passa de mito. O cérebro humano não funciona dessa maneira. Pelo contrário, criar estímulos para que a experiência de compra seja algo habitual e eficiente não prejudica o varejista. Uma pesquisa da TNS mostra que os *shoppers* rápidos deixam a loja com mais compras.<sup>13</sup> Em um supermercado inglês, 2% dos produtos vendidos são responsáveis por 25% do faturamento. Os *shoppers* ficam muito contentes quando os produtos que eles mais querem são posicionados em lugar de destaque, na frente da loja. O varejista pode facilitar ainda mais a escolha, melhorando a orientação na loja, a sinalização nas prateleiras e os planogramas estruturados. Ao aplicar os conhecimentos dos processos decisórios que se encontram nas pesquisas acadêmicas, os varejistas podem tornar a experiência de compra muito mais tranquila e prazerosa para quem compra em suas lojas.



## O QUE FAZER PARA DEIXAR OS SHOPPERS FELIZES?

Por serem muito habituais, os *shoppers* querem que as categorias das quais compram com mais frequência sejam facilmente acessíveis e visíveis; por exemplo,



desempenho no passado não deve ser considerado indicador de resultados no futuro. No final das contas, os *shoppers* que tinham feito as próprias escolhas obtiveram retornos mais baixos do que aqueles que preferiram aplicar num portfólio de fundos montado pelo governo sueco. Desde o início do novo sistema, os economistas comportamentais criticaram o grau de risco assumido pelos investidores em fundos de pensão, mas essas advertências ainda não redundaram em grandes mudanças. O governo sueco apenas atenuou a proposta, estabelecendo, por exemplo, um limite para investimentos em ações mais arriscadas.

O desafio do excesso de escolhas também é importante em alimentos, bebidas e produtos de limpeza. A média do número de produtos dos supermercados dos Estados Unidos aumentou em 55% nos últimos 10 anos, de 2000 para 2010.<sup>16</sup> Ainda assim, os *shoppers* frequentemente escolhem os itens nos quais sempre confiaram. Soman, um cientista comportamental, descreve um restaurante chinês com 185 refeições no menu, das quais as cinco principais representam 80% do faturamento.<sup>17</sup> Sob a perspectiva da economia comportamental, o excesso de escolhas não é eficaz por várias razões. A chance de arrependimento quando o *shopper* seleciona o item errado é maior. No caso de pedido de refeição para viagem, por exemplo, em vez de considerar a experiência total, o *shopper* leva em conta somente um aspecto principal – se oferecem peixe, frango ou cordeiro. As consequências de ofertas excessivamente amplas são:

- ▶ Adiamento ou cancelamento.
- ▶ Escolhas conservadoras com menor chance de arrependimento.
- ▶ Comprar o que os amigos escolhem.
- ▶ Selecionar alguma coisa endossada por famosos.
- ▶ Escolher ambientes com menos opções.

Essas consequências são consonantes com as descobertas de Barry Schwartz, para quem a redução do número de escolhas proporciona mais felicidade para o *shopper*.<sup>18</sup>

### ▲ **Comportamentos de compra automáticos e outras armadilhas**

Embora esteja claro que os *shoppers*, por si sós, nem sempre fazem as melhores escolhas, a suposição de que as pessoas agem de forma racional e lógica está nos alicerces de todos os modelos econômicos importantes e da maioria dos planos de marketing. No entanto, graças a pesquisas científicas de psicólogos, os gestores de marketing agora precisam levar em conta novos *insights*. Os *shoppers* processam as informações de maneira limitada, preferindo adotar atalhos para as soluções e se deixando influenciar pelo ambiente em que se encontram em determinado momento. O conceito de racionalidade limitada do *shopper* é muito relevante para a função de marketing de varejo, porquanto o ambiente de varejo determina em grande extensão como os produtos ou marcas (geralmente os mesmos) são vendidos. E esse ambiente de varejo torna as compras em supermercados, com grande variedade de ofertas e comunicações vibrantes, em uma experiência potencialmente estressante. As escolhas e opções dos *shoppers* são específicas para o contexto, e três importantes fatores influenciam cada escolha de produto: 1) o ambiente de compra (como um posto de combustível ou um tablet no sofá); 2) o humor do *shopper*; e 3) as pessoas próximas ao *shopper* no momento (por



oferecidos como um combo, denominado “Better Together” (Melhor Juntos), por \$2.22. Ao combinar os dois itens, os *shoppers* tinham a sensação de que haviam feito dois lançamentos como despesas. Para atenuar esse efeito, a mensagem foi alterada, passando a conceder um desconto no produto que oferecia maior prazer, o Mountain Dew, embora o desconto total continuasse o mesmo. O *display* também foi redesenhado para ajustar-se a *shoppers* mais jovens e competitivos (tonalidades puxadas para o vermelho e um texto mais dinâmico: “Fuel up, Thirst Down & Drive Away, A Winner” [Encha o Tanque, Mate a Sede & Pé na Tábua, Um Vencedor]). As vendas do *display* mais do que duplicaram.

### *Transparência do pagamento*

Pagar leva os *shoppers* a sentir terríveis emoções (às vezes, inconscientemente). A dor do pagamento aumenta em correlação com a transparência do método de pagamento, como no caso de pagamento em dinheiro. Quanto menos transparente for o método de pagamento, menos afrontoso será o pagamento e menos o *shopper* se ressentirá dele. A escala abrange dinheiro, cartão de débito, cartão de crédito e débito automático. O cientista comportamental Soman dá exemplos de uma lavanderia self-service e de um restaurante que começaram a aceitar apenas cartões pré-pagos, em vez de caixa.<sup>28</sup> Em ambos os casos, o faturamento das lojas aumentou. No caso de sistemas menos transparentes, os *shoppers* se comportam de maneira mais impulsiva; eles se esquecem do que já pagaram exatamente e gastam com mais rapidez.

### *Progresso percebido*

A jornada de compra parece envolver esperas inevitáveis. Procurar ou esperar vaga no estacionamento, aguardar a vez de ser atendido no caso de mercadorias específicas e, evidentemente, a fila do caixa. Os cientistas Zhou e Soman encontraram evidências de que os *shoppers* ficam menos insatisfeitos se souberem quanto tempo esperarão.<sup>29</sup> Se os *shoppers* tiverem de formar uma fila, eles a avaliam ao ver as pessoas pagando e saindo, e pelo fato de a fila diminuir diante deles. Se os *shoppers* tiverem de pegar uma senha e, então, esperar a chamada do seu número, ficarão mais insatisfeitos. Do mesmo modo, em tarefas com objetivos específicos, eles se sentem mais motivados a esperar, se receberem feedback. Além disso, outra lição é que o importante é a *percepção* do tempo de espera, não o *real* tempo de espera.

### *Ancoragem*

Os supermercados usam sinais nas prateleiras para informar aos *shoppers* se o preço de determinado produto em um supermercado concorrente é mais alto. Talvez não seja uma comparação relevante, já que o concorrente pode estar situado a vários quilômetros de distância e fora da área de influência. Os *shoppers*, porém, usam o preço sinalizado no supermercado concorrente, por exemplo, \$5, como ponto de partida (âncora) para julgar se gostam do preço do produto que estão querendo comprar, que é, por exemplo, \$4. Eles primeiro avaliam se a âncora é muito baixa ou alta (nesse caso, o preço do concorrente é mais alto) e, em seguida, se afastam gradualmente da âncora, para avaliar se o preço na



## Regra do pico-fim

Eu suponho que pessoas que estão de férias há 14 dias se sentem duas vezes mais felizes do que alguém que também está de férias, mas apenas há sete dias. De fato, as primeiras devem estar mais descansadas, tiveram mais oportunidades de explorar o ambiente e mais chances de aproveitar o tempo livre. Contudo, essa não é a constatação dos cientistas comportamentais. Parece que o último dia das férias de alguém é o que mais influencia sua avaliação do período total. Um dos fatores relevantes dos estudos de Kahneman é que as pessoas estão preparadas para sofrer mais dor se o resultado final for agradável. Com base em estudos acadêmicos, parece que, em retrospectiva, as pessoas julgam as experiências totais baseadas nos picos mais altos e mais baixos (de felicidade ou de sofrimento), e consideram principalmente a experiência singular do fim. Esta é a chamada regra do pico-fim. Ao aplicar esse princípio aos supermercados, espero que os *shoppers* julguem sua satisfação com a jornada de compra pelo que experimentaram no fim da jornada (no caixa ao sair do estacionamento). Isso significa que o *shopper* pode ter uma experiência de compra muito longa e satisfatória; no entanto, apenas dois momentos realmente importam para o escore de satisfação final. Supermercados que querem aplicar esse princípio poderiam garantir, por exemplo, que cada *shopper* tenha um encontro pessoal caloroso com a equipe, em um dos balcões de entrada, porque os contatos pessoais geram a melhor das impressões. Os varejistas também devem tentar tornar o procedimento de saída do caixa tão impecável e atraente quanto possível. O sofrimento de pagar deve ser atenuado pela equipe amigável, pela atenção pessoal e pela excelência do serviço, porque “tudo fica bem quando termina bem” é um fator importante na experiência do *shopper*.



Em um *webinar* de 2014, a agência de pesquisa e inovação Brainjuicer mostrou como os *insights* da ciência comportamental podem ajudar a melhorar a eficácia das promoções. A Brainjuicer mostrou aos *shoppers* vários planogramas de papel higiênico e pasta de dentes on-line. Para a marca inglesa de papel higiênico Cushelle, o volume de vendas era 8% mais alto se a marca fosse promovida com uma etiqueta de prateleira “Máximo de 8 por cliente” do que se aplicasse um desconto de 33% em seus produtos. Os *shoppers* usavam o número 8, escolhido aleatoriamente, como âncora para a decisão de compra. Em experimento semelhante no Brasil, a etiqueta de prateleira “Máximo de 8 por cliente” foi duas vezes mais eficaz do que um desconto de 25% no preço. Outra abordagem comportamental que funcionou bem foi confiar no *shopper*. Se a etiqueta de prateleira da Cushelle mencionasse “recomendado pelo Good Housekeeping Institute”, organização do Reino Unido que testa a qualidade dos produtos, o volume aumentava em 16%. Uma terceira abordagem era aplicar o princípio psicológico de que os *shoppers* se sentem mais seguros na condição de participantes de um grupo. O volume de vendas de certa marca de pasta de dentes aumentava em 50% no Reino Unido quando se mencionava na prateleira que “8 em



holandeses a escolher produtos mais sustentáveis e saudáveis.<sup>38</sup> Em colaboração com a cadeia de supermercados Plus, eles colocaram etiquetas e sinais nas prateleiras, junto às categorias saudáveis. A mensagem continha as palavras “Aqui escolhemos conscientemente”, em combinação com um logotipo usado nos Países Baixos para indicar escolhas mais sustentáveis e saudáveis. Perto de produtos nocivos, os pesquisadores colocaram sinais em que se lia: “Escolha mais vezes com mais consciência”. A conclusão do estudo foi que o simples fornecimento de informações não é suficiente para promover mudanças comportamentais. Outro experimento, realizado no *outlet* de varejo Kiosk, nas estações da ferrovia nacional holandesa NS obteve mais êxito. A loja instalou material promocional com imagens de uma maçã e de uma banana, com o seguinte texto: “Escolha frutas. Muitos passageiros de trens também fazem isso!”. Ao salientar a norma de boa conduta social de ingerir alimentos saudáveis, a loja Kiosk “empurrou” seus visitantes a comprar refeições saudáveis com mais frequência. Acho que mais varejistas poderiam se beneficiar com essa abordagem de *nudging*. Embora muitos varejistas adotem a meta de aumentar a porcentagem das vendas de produtos saudáveis, os exemplos de “empurrões” eficazes ainda são escassos em alimentos e higiene. Infelizmente, ainda vejo muitos programas de marketing em que cadeias de supermercados e de serviços de alimentação eliminam produtos nocivos do mix e oferecem desconto sobre itens saudáveis. Acho que a abordagem de *nudging* funciona melhor.

### ▲ Analisando a “jornada do *shopper* irracional”

Os cientistas comportamentais deram aos profissionais de marketing de varejo *insights* valiosos. Às vezes, é difícil saber como colher os benefícios. Achei útil em minha prática de consultoria, preparar um esboço de uma jornada do *shopper*, que mostre suas emoções ao longo do percurso, desde o planejamento do percurso até o momento do consumo final. Esse recurso oferece uma visão geral de possíveis pontos de contato para intervenção, em diferentes estágios da jornada do *shopper*.

Antes de começar a usar a ferramenta “jornada do *shopper* irracional” (Quadro 3.1), o profissional de marketing precisa definir para qual jornada de compra e para qual ambiente de varejo está desenhando a experiência aprimorada. É preciso anotar:

- ▶ O tipo de categoria: a descrição deve ser produzida com o vocabulário que o *shopper* usaria, como, por exemplo: “um petisco para acompanhar meu chá”.
- ▶ Um perfil do *shopper*: traços sociodemográficos, mídias usadas, tipo de canais e lojas visitadas, uso de categorias.
  - Jornadas de compra mais comuns: exemplos são fins de semana e almoços.
  - A loja (formato): descreva o canal ou marcas de varejo específicas visitadas.

#### **Quadro 3.1** – A jornada do *shopper* irracional



## 4

COMPREENDENDO O  
CÉREBRO DO *SHOPPER* POR  
MEIO DA NEUROPEQUISA

**NO CAPÍTULO 3**, mostrei como a psicologia está influenciando os modelos e as perspectivas do marketing. Neste capítulo, investigo como uma tecnologia que tem sido muito aplicada em medicina, a neuropsiquisa, gera novos *insights* sobre as emoções dos *shoppers*. Durante muito tempo, os profissionais de marketing dependeram do que os *shoppers* diziam sobre suas emoções, em vez de sondá-las para aprender o que a loja e os serviços realmente significavam para eles.

A neuropsiquisa é aplicada em medicina há muitos anos, e passou a contribuir para o marketing por volta de 2005. Com a ajuda de tecnologias de escaneamento, como imagens por ressonância magnética funcional (fMRI) e eletroencefalografia (EEG), os varejistas podem mensurar, objetivamente, as partes de suas mensagens de marketing que exercem maior impacto ou os tipos de *display* que são mais lembrados. A tecnologia de EEG permite leituras do cérebro enquanto os *shoppers* andam pela loja, com um gorro sobre a cabeça, com dezenas de sensores. A beleza da neuropsiquisa é que a tecnologia de escaneamento mede os sinais emitidos pelo *shopper*, mesmo antes que ele os expresse conscientemente numa conversa. Portanto, a neuropsiquisa aborda muitas questões de um setor de atividade que, até então, dependia demais do que os *shoppers* efetivamente diziam.

#### ▲ Por que os questionários tradicionais fracassam

Depois de anos de pesquisas sobre *shoppers*, envolvendo pesquisadores de mercado perguntando diretamente aos *shoppers*, de maneira simples e objetiva, o que eles querem, os experimentos de *neuromarketing* agora mostram o que os *shoppers* realmente pensam e sentem. Desde 2005, a neuropsiquisa já fez grandes avanços e tem ensinado aos gestores muitas constatações novas sobre os *shoppers*. Novos *insights* emergiram, graças a progressos na tecnologia, que são encorajados pelo interesse crescente da área acadêmica. Lentamente, mas



descobertas de pesquisas, muito simples e objetiva, e apresentar, em termos relativos, muito espaço em branco.

### ▲ Aplicações da neuropesquisa

Grande parte da neuropesquisa na área comercial foca a compreensão do consumidor e das ocasiões de consumo: avaliação dos comerciais de televisão, teste de conceito de produto, e descoberta de associações subconscientes com a marca. Sobretudo nos Estados Unidos, já se formou a conscientização de que a neuropesquisa também pode ser usada para melhorar a compreensão das pessoas no contexto de compra. A neuropesquisa é proveitosa de várias maneiras no varejo, e pode responder a perguntas como:

- ▶ Como o varejista pode melhorar o tráfego na loja ou diante das prateleiras?
- ▶ Qual é a melhor escolha de forma, cor e material para o mobiliário da loja?
- ▶ Quais *displays* chamam mais a atenção?
- ▶ Que tipo de comunicação na loja é mais eficaz?
- ▶ Como as promoções devem ser apresentadas de maneira atraente em um folheto?

A neuropesquisa propicia ótima compreensão de todas essas questões. As pesquisas devem oferecer recomendações específicas para a categoria ou para o contexto, mas há também numerosos princípios universais que perpassam todas as categorias, culturas e formações. Por um lado, os profissionais de marketing de varejo podem aplicar esses princípios universais em lojas, on-line ou em encartes de ofertas. Por outro lado, eles precisam saber que orientações são relevantes apenas para certas categorias ou segmentos. Um bom exemplo de princípio universal é o valor de atração da imagem de uma criança, talvez ao lado da mãe ou dos pais. Essa imagem lembra aos *shoppers*, subconscientemente, o desejo de proteger e cuidar da própria família, e é sobretudo eficaz nas seções de produtos para bebês. A imagem de um rosto geralmente funciona bem. De uma perspectiva evolucionária, os humanos focam primeiro os olhos de quem está ao redor, para avaliar se estão ou não seguros. A pista seguinte é a forma da boca. Portanto, a atenção dos *shoppers* é atraída, no subconsciente, para as imagens das pessoas na loja, o que pode ser usado como guia para ajudar os *shoppers* a transitar com mais facilidade ou prestar mais atenção em certas categorias. Em *The Buying Brain*, Pradeep descreve a experiência de compra ideal, com base em sua neuropesquisa:

- ▶ Os *shoppers* investigam a loja para descobrir o que mudou e o que é novo, desde a visita anterior. Sinais com imagens funcionam melhor do que textos, para evitar excesso de estímulo e permitir que o processamento das informações flua com mais eficiência.
- ▶ De uma perspectiva neurológica, as imagens num encarte ou numa loja on-line devem ser colocadas à esquerda e o texto à direita. Os olhos do *shopper* entregam no cérebro direito o que observam no cérebro esquerdo; o cérebro direito está mais bem equipado para lidar com visuais, já o cérebro esquerdo é melhor em números e em semântica. Se a informação for oferecida com o texto à esquerda e a imagem à



mercados emergentes, como Argentina, Brasil e Rússia, o formato grande ainda é popular. Como mencionado anteriormente, um varejista que se entrelaçou com o formato hipermercado é o Carrefour, uma das maiores cadeias de varejo do mundo, de origem francesa. O Carrefour enfrentou muitos problemas desde a virada para o século XXI, dificuldades que ficaram muito visíveis em 2008, quando os mercados em que operava também passaram a ser pressionados. Como grande parte do seu faturamento provém do canal hipermercado, surgiu a questão: se esse declínio indica que o canal hipermercado chegou ao fim do ciclo de vida ou se a queda pode ser atribuída a fatores específicos do Carrefour. Ou quem sabe as duas causas se reforçam mutuamente? Aqui, procuro respostas sob a perspectiva do *shopper*.

### ▲ O Carrefour numa encruzilhada

O nome Carrefour é derivado da localização de sua primeira loja, em Annecy, em 1957, que se situa numa encruzilhada, ou *carrefour*, em francês. Melhor denominação não poderia ter sido escolhida, pois a empresa parece deslocar-se de uma encruzilhada para outra. O decênio 2005-2015 foi aquele em que o Carrefour estabilizou suas vendas (o declínio na Europa Ocidental era compensado pelo crescimento em alguns países da América do Sul); portanto, foi uma época propícia a mudanças. Nas palavras de Margaret Thatcher, “ficar no meio da estrada é muito perigoso: você pode ser atropelado pelo tráfego em ambas as direções”. Até 2000, o Carrefour estava em rota de aquisições; em seguida, começou a vender operações em países como Japão. Uma grande mudança aconteceu quando, em 2007 alguns acionistas privados investiram na empresa, ao suporem que o Carrefour estava no fundo do poço de seu desempenho.<sup>43</sup> No entanto, sob a pressão da crise financeira de 2008, a empresa perdeu a maior parte dos investimentos e, em consequência, ocorreram muitas mudanças na liderança. O Carrefour contratou Lars Oloffson, em 2009, para recuperar o crescimento, começando com a divisão hipermercado. Oloffson lançou um plano para revitalizar o hipermercado, em 2010, sob o nome Carrefour Planet. A iniciativa envolveu muitos esforços, mas o Carrefour, como organização, nunca navegou em águas calmas. Colony Capital, fundo de investimento em imóveis, da Califórnia, e Bernard Arnault, investidor privado e CEO da empresa de artigos de luxo LVMH, que detêm juntos cerca de 15% do Carrefour, insistiram na cobrança de melhores resultados e de dividendos mais altos. Foram dias de decisões estratégicas impactantes, como a cisão da divisão de descontos da empresa, DIA, cujas ações passaram a ser listadas na bolsa de valores da Espanha, em 2011 (embora, em 2014, as lojas da DIA francesa tenham retornado ao Carrefour). Outras iniciativas foram menos exitosas. Em 2011, o Carrefour tentou fundir seus negócios no Brasil com um concorrente local, Pão de Açúcar. Em 2015, tampouco a ideia de cindir a divisão de imóveis tinha sido concluída: até então, permanecia sob o controle do Carrefour. Em 2012, os acionistas Colony Capital e Groupe Arnault forçaram a renúncia de Lars Oloffson, depois de cinco *profit warnings* consecutivos, avisando aos acionistas que os resultados não corresponderiam às expectativas iniciais, da redução do *market share* em seu principal mercado (França) e da perda de 40% de seu investimento inicial. À parte a melhoria significativa dos hipermercados, o número de encruzilhadas continuou alto para o Carrefour. Aquelas enfrentadas em 2015 incluíam: