INTERNATIONAL INSTITUTE FOR ANALYTICS

Conselho de pesquisa de dados analíticos do varejo

Varejo em tempo real: Respostas rápidas para as necessidades do consumidor

Julho de 2012

Autor:

James Taylor
Pesquisa adicional de Britt Hackman

iianalytics.com

Direitos autorais©2012 International Institute for Analytics. As pesquisas do IIA research são proprietárias e se destinam exclusivamente a clientes IIA.
Todas as comunicações relacionadas à permissão de distribuição e publicação do material deverão ser enviadas a members@iianalytics.com.

Apresentação

Manter uma posição rentável como varejista é difícil e está se tornando ainda mais difícil. A tendência do consumidor de ir às lojas, mas de efetuar as compras de um empreendimento de e-commerce, chamada de *showrooming*, está crescendo. Os consumidores estão se tornando mais dinâmicos, móveis e difíceis de direcionar e reter.

Como resposta a isto, o universo do varejo está se tornando cada vez mais um universo em tempo real. Os consumidores mais dinâmicos desejam informações sobre os produtos, status do pedido e até mesmo produtos sendo entregues; e tudo isso em tempo real. Para reter e aumentar a base de fregueses, os varejistas precisam fazer ofertas de vendas cruzadas (vender produtos ou serviços diferentes para um freguês da casa) e vendas tipo *upsell* (de uma categoria acima). Até mesmo as cadeias de suprimento estão mudando para tempo real, na medida em que, os varejistas melhoram o planejamento da variedade, merchandising, precificação e alocação para maximizar o rendimento das lojas e estoques.

Na medida em que o comércio acontece mais rapidamente, mais decisões ficam automatizadas, o volume de informações explode, fica impossível tomar decisões com a rapidez e precisão necessárias sem uma mudança fundamental na forma cujas as decisões são tomadas e como os dados são usados. Se os varejistas tentarem aplicar os princípios básicos históricos ou usar simples relatórios pós-vendas semanais ou mensais, eles não serão capazes de tomar as decisões, a tempo, com a qualidade necessária para o sucesso.

O uso de dados analíticos em tempo real está se tornando fundamental para o sucesso no varejo. Tanto pelo enfoque nos consumidores quanto pela eficiência operacional, análises em tempo real fazem toda diferença no varejo.

As análises em tempo real levam ao sucesso no varejo

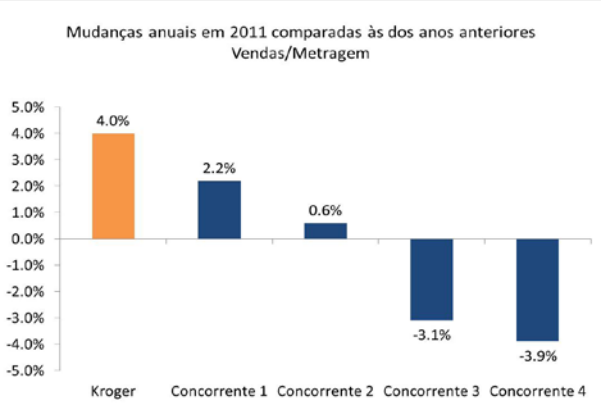
Desde a segmentação e o direcionamento de consumidores ao melhoramento de preços e reduções de preços, ofertas direcionadas e retenção do freguês à previsão de quais volumes serão necessários e onde, os dados analíticos possibilitam uma resposta rápida e precisa para o consumidor. Varejistas em várias categorias (alimentos, software, hardware, grandes lojas de departamentos) comprometeram-se com a análise. Empresas como Cabela's, CVS, FreshDirect, Home Depot, HSN, Hudson Bay, Macy's, Overstock.com, Target e Tesco têm investido em dados analíticos para melhorar seus resultados comerciais. A rede Krogers, por exemplo, e como exibido abaixo, tem usado a análise para superar a concorrência de maneira fundamental.

Dados analíticos direcionam os fatores que motivam a rentabilidade no varejo

Independentemente da classe, os varejistas enfrentam pressões para melhorar sua rentabilidade. Classes diferentes têm fatores críticos diferentes de rentabilidade e os dados analíticos levam ao sucesso no varejo, melhorando esses fatores.

Por exemplo, para os varejistas de supermercado o setor é dominado por produtos de venda rápida, preocupações com o desperdício e promoção demais. Para fazer com que os bons fregueses voltem sempre, os varejistas de supermercado precisam saber quais produtos esses bonscompram e, em seguida, devem gerenciar o estoque de forma eficaz para equilibrar os desperdícios com situações "sem estoque", que possam fazer com que os fregueses comprem em outros lugares. Para maximizar o lucro em cada cliente, eles precisam saber quais produtos podem ampliar o alcance e o tamanho do carrinho de compras de um freguês. Os dados analíticos podem oferecer previsões precisas, vendas cruzadas e recomendações de upsell e avaliações detalhadas de rentabilidade.

Kroger – Uma história de sucesso de uso de dados analíticos



(RetailSails 2011)[i]

*A rede Kroger vem mantendo o crescimento de vendas idêntico pelos últimos 33 trimestres , excluindo combustíveis. Os cupons com direcionamento de dados analíticos têm uma taxa de adesão de 40% —**20 vezes** a média do setor.*[ii]

Em bens de consumo não-duráveis, gestão de estoque, marketing de vários canais e programas de lealdade são os primeiros a vir à mente. Com menos transações por freguês, é crítico envolver os clientes por meio de múltiplos canais e usar programas de fidelidade para isso. Ciclos de moda que mudam rapidamente e departamentos alugados também são característicos desta classe. A análise pode direcionar-se ao programa de fidelidade para aqueles mais propensos a responder e ajudar os varejistas a monitorar ciclos rápidos da moda e demanda.

Os varejistas de bens de consumo duráveis se preocupam com a rotatividade do estoque e se concentram não somente no programa de lealdade, mas também em agrupamento de produtos e promoções. Os dados analíticos podem conectar produtos para o agrupamento e

2,5x mais prováveis de efetuar compra com dados analíticos

A Overstock.com usou um sistema de dados analíticos para recomendações de presente no web site e os consumidores que usaram o sistema compraram 2,5 vezes mais do que os que não usaram o sistema.[iii]

ao mesmo tempo proporcionando a otimização de preço para maximizar o lucro.

Todos os varejistas, mas especialmente as grandes lojas de departamentos, preocupam-se com a sua eficiência em m² e perda de estoques. Usar os dados analíticos para ver o que está vendendo bem o suficiente para justificar o espaço e como mix de produtos pode ser alterado para aumentar os lucros é essencial. Identificar fraudes e desperdícios para reduzir a perda de estoques é outro caso de uso claro e eficaz para análise

Mais decisões oportunas tornam os varejistas mais rentáveis

Os dados analíticos representam uma diferença para a rentabilidade, melhorando a tomada de decisões. Decisões com base em fatos, impulsionadas pela análise de dados históricos reais substituem as regras de ouro e velhos hábitos com abordagens relacionadas aos resultados e podem ser sistemáticas e continuamente melhoradas. O tempo que um varejista leva para tomar uma decisão, no entanto, também tem um papel importante.

Direcionamento em tempo real aumenta os resultados em até **70%**

[ofertas por e-mail da Microsoft] para experimentar ou conseguir mais adesões do mecanismo de busca Bing são personalizados no momento da abertura. Em 200 milissegundos, um tempo de espera imperceptível para o consumidor, a oferta é montada com base nas respostas mais recentes de outros consumidores e as informações disponíveis em tempo real sobre o consumidor atual. Os anúncios direcionados em tempo real têm aumentado a taxa de conversão entre 20 e 70% em circunstâncias diferentes.[iv]

A vantagem de qualquer decisão cai como tempo—uma decisão de qualidade e precisão semelhante que leva mais tempo para ser tomada tem menor valor à empresa. Como exibido na Figura 1, o tempo que leva para coletar informações, analisá-las e decidir o que fazer sobre a análise contribui para a perda de valor. Diferentes decisões têm curvas de queda diferentes—decisões sobre classes de produtos que se movem rapidamente ou ciclos que provavelmente caiam com mais facilidade, tenham curvas de quedas mais pronunciadas do que, por exemplo, aqueles sobre classes de produtos estáveis. Uma tomada de resposta mais rápida sempre aumenta o valor, contudo, ao mover a empresa até a curva de queda.

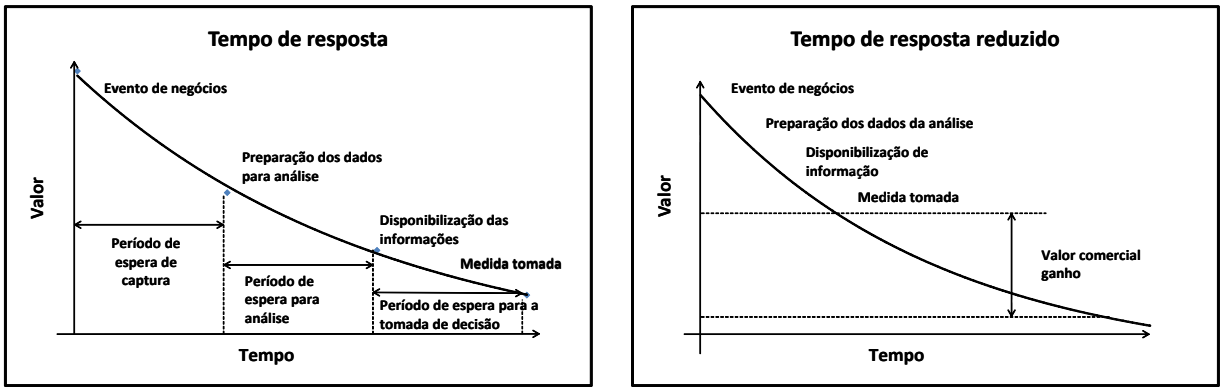


Figura 1. A vantagem do tempo de resposta menor na tomada de decisões[v]

À medida que as condições de mercado e exigência do consumidor mudam mais rapidamente, a curva de queda para as decisões que os varejistas devem tomar todos os dias se tornam mais pronunciadas. Para manter e especificamente aumentar a vantagem das decisões, eles devem analisar os dados mais rapidamente.

Vários avanços tecnológicos recentes têm possibilitado isso. Novas abordagens à integração e auto-atendimento facilitam concentrar novas fontes de dados em um problema. Em ambientes de computação e alto desempenho, mais dados são analisados mais rapidamente. Ferramentas poderosas de visualização tais como extração de dados e algoritmos de análise previsível melhoram a análise e facilitam a absorção e ação. Ferramentas de ação colaborativas, bem como uma melhor integração entre sistemas analíticos e operacionais possibilitam a tomada de decisões rápida sobre esta análise. Com as tecnologias corretas, varejistas podem tomar decisões tão rapidamente quanto for necessário para serem bem sucedidos.

Dados analíticos como um centro de rendimento de 9 (nove) dígitos

A rede CVS, que usa os dados analíticos para direcionar cupons no ponto de vendas, visualiza sua capacidade analítica como um centro de rendimento de 9 (nove) dígitos[vi]

Novas abordagens para decisões analíticas em tempo real direcionam o sucesso do varejo

Os dados analíticos ajudam os varejistas a melhorarem as decisões e, em consequência, os mecanismos importantes de rentabilidade. Decisões mais rápidas são mais valiosas. Portanto, um varejista de sucesso deve considerar os dados analíticos para apoiar mesmo ao tomar as decisões mais rapidamente pela empresa. À medida que as decisões ficam mais próximas ao tempo real, fica incrivelmente difícil usar técnicas analíticas tradicionais, tais como relatórios ou análises pós-fato que possam ser executados em lote. Para decisões verdadeiramente em tempo real, também se torna difícil depender completamente em tomadores de decisões

humanos. Decisões em tempo real pressionam os varejistas a usar sistemas para não só armazenar dados como para determinar a decisão a ser tomada e agir sobre aquela decisão. Varejistas precisam de sistemas bem informados que possam tomar decisões por conta própria e oferecer suporte a decisões mais rápidas por tomador de decisão.

Estes sistemas precisam de novos tipos de infraestrutura analítica. Para tomar decisões mais rapidamente, dos dados devem ser integrados e analisados muito mais rapidamente, usando os avanços em computação em *multi-core* e em memória. Essas tecnologias permitem que grandes quantidades de dados sejam analisados mais rapidamente para serem usados interativamente e oferecer suporte de análise de dados disponíveis em segundos.

- Para tomadores de decisão humanos, avanços em visualização e dados analíticos de autoatendimento permitem que respostas ad-hoc e urgentes sejam fundamentadas em um entendimento sólido dos dados.
- Quando os sistemas devam responder por si próprios, sem depender de um interlocutor humano, modelos de exploração de dados e de análise previsível podem ser usados para melhorar o entendimento analítico para tomar decisões em tempo real para processamento direto em sistemas operacionais.
- Profissionais com conhecimento móvel podem ter poder para tomar decisões no local em tempo real, usando novas interfaces móveis.
- Os aparelhos móveis também podem se integrar a sistemas que permitem “realizar a próxima tarefa”, que determinam a resposta correta analiticamente para a equipe da frente das operações sem tempo ou habilidade de usar ferramentas interativas.
- Sistemas automatizados que incorporam dados analíticos podem tomar decisões sobre conteúdo entregue a consumidores independentemente do canal ou circunstância.

Ao usar essas tecnologias, varejistas podem melhorar o entendimento e tomar decisões de forma mais refinada. Eles podem entregar essas decisões mais rapidamente, agir sobre o entendimento mais rapidamente para ter mais vantagens. Tal tomada de decisões analíticas e em tempo real pode ser aplicada tanto para consumidores que estejam se deparando com decisões como em operações.

Enfoque em consumidores com dados analíticos em tempo real

Cada vez mais, os consumidores esperam programas de lealdade e ofertas direcionadas que sejam relevantes a eles pessoalmente e varejistas que ajam regular e inteligentemente em vários canais. Alguns varejistas e empreendimentos de e-commerce já estão disponibilizando

uma excelência organizacional nos programas de enfoque ao consumidor usando dados analíticos para assegurar ofertas com um enfoque preciso e programas de lealdade cativantes. Estes programas aumentam as expectativas de consumidores e têm um impacto nos varejistas. Mesmo um varejista cujos concorrentes diretos não tenham grandes capacidades nesta área deverão melhorar se eles puderem manter a satisfação do consumidor e proteger o mercado de concorrentes emergentes.

Melhoria de 1000+% de em direcionamento de e-mails

A Williams Sonoma, por exemplo, integra as bases de dados do cliente a dados externos em aproximadamente 60 milhões de lares, rastreando rendimentos, valores do imóvel, número de filhos e assim por diante, para criar e-mails direcionados com base nessas informações. Essas mensagens personalizadas obtém de 10 a 18 vezes o número de respostas de promoções genéricas por e-mail.[vii]

A maneira pela qual varejistas interagem com clientes tem que mudar. Eles precisam se mover a mercados de 1, que ofereçam uma alta personalização e um enfoque rígido aos programas de lealdade para maximizar o valor. Eles precisam envolver de um enfoque de campanha a uma próxima melhor oferta, ou mesmo para uma próxima melhor ação, se concentra ao reconhecer que os consumidores são cada vez mais sociais, móveis e locais. Eles devem realizar essas mudanças e, ao mesmo tempo, responder mais rapidamente a condições em mudança. Tudo isso requer um enfoque em dados analíticos e tomada de decisões em tempo real sobre os consumidores.

Como desenvolver lealdade e rentabilidade com micro segmentação

Os varejistas mais avançados mudaram os programas de lealdade e segmentação para se concentrar em mercados de 1 consumidor: campanhas com alta personalização, que se concentram no consumidor individual. Os varejistas já não podem simplesmente segmentar, com base em quantos consumidores foram adquiridos ou quanto eles gastaram. Tais enfoques de laser requerem tanto uma segmentação bem refinada–centenas de milhares de micro segmentos–como segmentação com base no comportamento real. Graças ao aumento da disponibilidade de dados demográficos e outros dados, varejistas podem desenvolver micro segmentos com base em um quadro mais amplo de consumidores do que nunca antes.

Varejistas de sucesso estão usando a segmentação analítica, com base ao comportamento anterior para impulsionar estes micro segmentos. Técnicas avançadas de visualização e dados analíticos ajudam os varejistas a ver quais grupos ou conjuntos existem na base de consumo e revelam padrões que poderiam estar escondidos na massa de informações ao consumidor. Os dados analíticos também identificam os fatores que impulsionam a rentabilidade nos consumidores, ajudando varejistas a encontrarem mais consumidores como os seus melhores consumidores.

Cada vez mais, esta segmentação e direcionamento se baseia não só no que aconteceu no passado, mas no que é previsto para se tornar possível no futuro. Técnicas analíticas previsíveis permitem a identificação de comportamentos prováveis de futuros consumidores, de maneira que isso também pode ser usado para segmentar e agrupar os consumidores com uma probabilidade de rotatividade ou de responder a campanhas futuras, por exemplo.

Essa segmentação analítica ajuda o marketing a se concentrar nos melhores consumidores. A melhor opção de catálogo ou oferta poderá ser enviada ao tipo certo de consumidor. Os consumidores mais leais do varejistas podem ser direcionados com um catálogo completo, por exemplo, enquanto que compradores que sempre procuram descontos recebem um catálogo mais fino, salientando as ofertas, mais tarde durante a temporada. À medida que a segmentação analítica melhora, varejistas podem desenham campanhas mais refinadas para ter como alvo micro segmentos dentro da base de clientes. Esse direcionamento deve ser feito rapidamente, contudo, de maneira a ser usado mesmo em oportunidades limitadas. Varejistas devem ter visibilidade nestes segmentos e para as atividades propostas, de maneira que eles tomem ações e impulsionem iniciativas rapidamente.

Para a Macy's, a personalização é o futuro

A [Macy's] personalizou seus materiais a ponto de enviar **500.000 versões individualizadas** de um único catálogo de mala direta. "Se você pensar em um material de 32 ou 64 páginas, o meu material poderia ser muito diferente do material de [outro consumidor]. Não sou uma boa dona de casa, sou mais uma pessoa que gosta de cosméticos, sapatos e bijuteria, de maneira que o que você veria no material que eu recebi seriam todas essas classes," -Martine Reardon, CMO da Macy's[viii]

"Há ocasiões em que enviamos **18 milhões de e-mails originais**..." - Martine Reardon, CMO da Macy's discutindo a iniciativa de localização do My Macy's[ix]

A segmentação progressivamente analítica é um enfoque particular para programas de lealdade. Varejistas estão desenvolvendo lealdade na base de clientes geral, ao entender cada segmento e melhorar a lealdade de uma maneira concentrada. Programas de lealdade

analíticos não tratam todos os clientes leais da mesma maneira, ao invés disso, eles se concentram em pequenos subgrupos dentro da base de clientes leais que desejam coisas diferentes do programa de lealdade e maximizando o retorno da lealdade gasto diferentemente em cada grupo. Tais programas de lealdade tanto retém consumidores fieis e expandem seu consumo. Os dados analíticos podem ser usados para encontrar estes consumidores leais cujo comportamento implica que provavelmente eles parariam de ser leais para permitir esforços de retenção efetivos, bem como identificar aqueles cujo consumo pode ser expandido, por exemplo, a novas classes de compras.

O fato que os dados sobre a lealdade são uma das melhores fontes de dados para determinar segmentos e que programas de lealdade mais concentrados são mais bem sucedidos permite que varejistas analíticos criem um circuito de *feedback* analítico positivo. Um programa de lealdade mais focado e bem sucedido cria mais dados de lealdade que podem ser usados para melhorar a análise e se concentrar mais nitidamente em programas futuros de lealdade.

Enfoque no consumidor e a próxima melhor oferta

Os varejistas bem sucedidos também estão abandonando um enfoque de campanhas tradicionais. No modelo antigo, o departamento de marketing determinava o que constituía uma boa campanha, frequentemente usando princípios básicos ou precedentes históricos e, em seguida, tenta determinar quem deverá obter a campanha. Isso cria problemas com os melhores consumidores, que são bombardeados com múltiplas campanhas e um alto grau de falta de uniformidade de canais. A nova abordagem é decidir quais campanhas ou ofertas fazem o maior sentido para o cliente. Esta abordagem mais centrada no consumidor é frequentemente chamada de próxima melhor oferta–o que seria a próxima melhor oferta para esse consumidor.

Os dados analíticos em geral e, em particular, os dados analíticos em tempo real exercem um papel fundamental nesta mudança. Os dados analíticos podem ser usados para conceber campanhas mais direcionadas e eficientes, substituindo as regras básicas pela análise do que realmente funciona e para quem. Uma vez que múltiplas campanhas sejam

8x Melhoria em taxas de adesão com dados analíticos

A empresa britânica Tesco [tem um] desejo implacável tanto de saber mais sobre as preferências de seu consumidor do que todo mundo e de recompensar a lealdade do cliente e outros comportamentos adequados com cupons que os clientes vão gostar e usar. As ofertas geradas pela Tesco e o consultor interno, a dunnhumby, alcançam taxas de resgate em média de 8 a 14%--bem mais altas do que o resto do setor de supermercados, cuja média fica entre 1% e 2%. As pesquisas da dunnhumby sugerem que as ofertas visando consumidores leais levam também a aumentos de receita.[x]

definidas, dados analíticos podem ser usados para determinar a probabilidade pela qual cada uma será bem sucedida em um segmento particular de mercado e identificar os canais, o senso de oportunidade e linguagem que a tornará atraente a um consumidor específico. Usar dados atualizados do último minuto sobre o consumidor e seu comportamento para assegurar que a melhor oferta seja feita tanto melhorando os resultados como fazer com que os fregueses se sintam entendidos por um varejista.

Alguns varejistas estão inclusive indo além da próxima melhor **oferta** para a próxima melhor **ação**. Os programas de melhor ação combinam ofertas de marketing com ações de serviço de freguês, tais como as relacionadas à garantia ou consertos, pedidos de assinatura de boletins ou catálogos e outros. Os dados analíticos são usados para avaliar todas as ações que um varejista poderia realizar para ver quais ele faria em seguida. Isso aumenta o enfoque no consumidor e constitui uma relação real com ele ao longo do tempo; uma que se baseie em **toda** interação com o consumidor, não somente vendas e interações de marketing.

Personalização SoMoLo

[A Macy's agora pode personalizar ofertas] ao analisar dados de locais de aparelhos móveis. Se o freguês esteve em uma loja, mas não tiver efetuado uma transação, ele recebem um cupom. Se o freguês aderir, a Macy's envia uma promoção por SMS (mensagem de texto via celular) ou e-mail enquanto o freguês ainda está na loja. Tudo isso requer uma correlação muito rápida possibilitada por modelos analíticos [simples].[xi]

Para escolher entre ofertas e outras ações, dê a sequência apropriada eficientemente, troque receitas a curto prazo para ofertas e lealdade a longo prazo, impulsionadas por outras ações, os varejistas devem usar dados analíticos. Para impulsionar esse tipo de enfoque personalizado em escala, os varejistas devem automatizar e trabalhar com escala, também adotando uma infraestrutura analítica que permita a tomada de decisões analíticas na empresa como um todo e na infraestrutura operacional.

Como aproveitar ao máximo as oportunidades SoMoLo

À medida que os varejistas vão para a próxima melhor ação e à entrega de ofertas em tempo real e outras ações para os fregueses, eles devem lidar com a rede cada vez mais complexa de canais que os fregueses usam para interagir com os varejistas. Os consumidores podem estar no ponto de vendas, falando com o *call center*, interagindo com a equipe no piso de vendas ou simplesmente por perto. Os fregueses podem estar lendo sobre produtos no web site do varejista, falando sobre produtos com amigos em canais de mídia social ou lendo recomendações em sites de terceiros. Não importa o que eles estejam fazendo, os varejistas precisam disponibilizar a ação correta para cada freguês.

Neste mundo social, móvel e local, os varejistas querem poder usar dados com precisão de atualização em minutos para se concentrar em maximizar o valor de um freguês. Esses fregueses cada vez mais sociais e móveis criam oportunidades de tipo SoMoLo (sociais, móveis e locais) para varejistas. Como um varejista usa o que sabe sobre onde o freguies está neste momento, o que ele/ela está falando e o que os amigos dele/dela estão comprando e discutindo para direcioná-los com mais precisão? Porque os fregueses se movem e interagem um com o outro constantemente, toda interação deve ser em tempo real. Porque os fregueses estão, ao mesmo tempo, ocupados e sendo bombardeados com informações, as interações também devem ser precisamente direcionadas e altamente relevantes.

Até **40%** de taxa de uso de cupons SoMoLo

A franquia de serviço rápido Qdoba Mexican Grill está usando cupons móveis para expandir o programa de lealdade por cartão. O programa disponibiliza ofertas em certos horários para aumentar o tráfego de fregueses e ao mesmo tempo suaviza a demanda em horários de pico. As campanhas para a alta madrugada próximo a universidades tiveram uma taxa de adesão de 40%, enquanto que a taxa de adesão média era de 16% para o programa inteiro.[xii]

Os varejistas estão conseguindo direcionar as ofertas certas para o consumidor certo, no lugar certo, com o uso de dados analíticos. Com esses dados pode-se encontrar pessoas que influenciam as demais na base de fregueses do varejista e determinar a rede social de cada freguês. Essas redes podem ser usadas para aproveitar interações sociais contínuas a fim de maximizar a eficiência das ofertas e outras coisas. Análises de textos não-estruturados podem determinar quais produtos estão sendo discutidos e cada vez mais determinam as opiniões, ajudando a identificar tanto os fregueses que recomendam o produto quanto os insatisfeitos. À medida que mais dados SoMoLo são reunidos e analisados mais eficientemente, a precisão dessa análise e das ofertas fundamentadas nisto vão continuar a melhorar.

Impulsionar a eficiência operacional com dados analíticos em tempo real

Para a maioria dos varejistas, o enfoque inicial dos dados analíticos é melhorar o marketing e outras interações com o freguês. No entanto, cada vez mais varejistas estão descobrindo que dados analíticos em tempo real também podem melhorar operações e que há muitas

Dados analíticos ao seu alcance

Operamos três negócios ao mesmo tempo, um supermercado, um comércio on-line e uma empresa de transportes. Para executar cada um deles diariamente, cada departamento precisa usar as informações mais atualizadas e que estas informações estejam ao seu alcance.
-Brandon Arbiter, BI Manager, Fresh Direct LLC[xiii]

oportunidades para aqueles que se enfocam no aspecto de perdas, previsões, preços, alocações e recrutamento. A complexidade de varejistas modernos e a cadeia de suprimento torna o uso de dados analíticos cada vez mais essencial, enquanto que a necessidade de ter operações que possam responder às condições de mercado em mudança rápida está fazendo com que varejistas se concentrem ainda mais na tomada de decisões em tempo real.

Redução de perdas e melhoria de serviço

Perdas por fraudes e desperdícios são uma preocupação para todo varejista, mas investigar fraudes pode ser frustrante e somente uma pequena quantidade de dinheiro pode ser recuperada. Programas de prevenção de fraude podem facilmente irritar o freguês, tornando as devoluções mais difíceis, por exemplo. Os varejistas descobriram que o uso de dados analíticos para identificar transações com alto risco de se tornarem fraudulentas e evitar que elas ocorram é muito mais eficiente do que ter que correr atrás de fregueses fraudulentos depois. O uso de dados analíticos em tempo real vem sido comprovado em serviços financeiros e está sendo cada vez mais aplicado em garantias e outras áreas de varejo. Evitar uma restrição que sirva para todas as situações com relação às devoluções e usar os dados analíticos para identificar fraudes e evitá-las, concomitantemente à melhoria do serviço ao cliente.

A ruptura de um círculo de fraudes de **$26M** com dados analíticos

A Hudson's Bay Corp., no Canadá, destruiu um círculo de fraudes de $26 milhões com um aplicativo analítico. A empresa evita fraudes por devoluções quando um consumidor devolve um item que foi furtado na loja ou reusa um recibo de vendas várias vezes. Dentro de momentos de uma transação no ponto de vendas, o repositório de dados é atualizado com dados sobre a venda, devolução, troca e estorno, permitindo uma resposta instantânea do sistema para devoluções. Um recibo não pode ser usado para devolver mercadorias de maneira fraudulenta e devoluções legítimas são processadas com maior velocidade e precisão.

Tirar proveito de previsões rápidas

À medida que as previsões estão se tornando mais dinâmicas e bem-sucedidas, os varejistas estão refazendo as previsões mais frequentemente. Prever é um problema complexo, especialmente para varejistas com um grande número de produtos em mercados que mudam rapidamente. O poder crescente da infraestrutura de dados analíticos significa que os varejistas agora podem fazer previsões mais refinadas e ao mesmo tempo ainda podem experimentar vários cenários, obtendo respostas para cenários hipotéticos em relação a onde cortar os custos e onde investir. Com este tipo correto de infraestrutura analítica, as previsões podem ser

continuamente monitoradas e reavaliadas para se manter atualizado sobre os ambientes mais dinâmicos.

As previsões não ficam só atualizadas, elas são cada vez mais usadas para direcionar decisões muito específicas em tempo real. Os varejistas de sucesso estão perguntando quanto deste produto deve ser enviado ao local hoje. Para um varejista com algumas centenas de locais e alguns milhares de produtos isto representa um milhão de decisões por semana. O escalamento e a integração de dados analíticos em sistemas operacionais permite que os varejistas tomem milhões ou talvez bilhões de decisões de reabastecimento continuamente, assegurando que o estoque de cada local corresponda precisamente tanto quando for possível, às previsões de vendas.

Otimização de preços para maior rentabilidade

À medida que os varejistas recebem mais dados sobe o comportamento de compra do freguês e rastrejam reduções de preços e outras decisões relacionadas à preço, eles podem desenvolver um entendimento cada vez maior sobre reações a preços nos diferentes segmentos de consumidores. O crescimento e integração crescente de canais de web e aparelhos móveis proporciona aos varejistas a possibilidade de fazer experimentos de precificação em tempo real. É mais fácil experimentar com esses canais do que com locais tradicionais de lojas físicas e, dessa maneira, mais experimentos e pontos de preços podem ser analisados mais rapidamente. Combinados com mais dados sobre o comportamento do consumidor, essa habilidade de testar as opiniões de preço está levando a otimização de preços à linha de frente.

Indo além de modelos regionais de precificação

Em uma ocasião, a Sears oferecia os mesmos preços no país inteiro para seus produtos. De uns anos para cá, como muitos varejistas, a Sears mudou para precificação regional. Até mesmo isso já não é mais granular.
"Com milhões de produtos, cerca de 4.000 lojas e mais de 100 milhões de fregueses que temos informações, temos dados demais para que a precificação regional ainda seja considerada válida".
Phil Shelley, CTO da Sears Holding Company[xiv]

Muitos varejistas operam com margens muito apertada de maneira que qualquer aumento do preço que não acarrete uma diminuição de vendas afeta diretamente ao resultado financeiro final. Os varejistas que usam descontos e vendas para impulsionar um negócio também treinaram os fregueses a esperar, retardando a receita e aumentando o tempo de estoque antes de ser vendido. A otimização dos preços e o uso de dados analíticos para identificar oportunidades de desconto antecipado em vez de descontos pós-compra pode retreinar consumidores a esperar que descontos sejam oferecidos, otimizando a sequência de preços ao longo do tempo. Preços mais altos e vendas mais antecipadas são o resultado.

Layouts precisos e localizados e alocações

Da mesma maneira que os dados analíticos podem ajudar um varejista a mudar de uma abordagem universal para seus fregueses, os dados analíticos também ajudam a impulsionar layouts e alocações localizados na loja. Os varejistas estão mudando de um layout padrão por loja, ou talvez poucos layouts comuns, para layouts e planogramas que são adequados para tirar o máximo de proveito, loja por loja. Combinar dados de vendas e informações demográficas com outras previsões mais precisas permite que o layout, a escolha de produtos e a alocação de uma determinada loja sejam otimizados. Quando esta análise puder ser feita em tempo real, os varejistas podem gerar instruções de layout e alocação de produtos para lojas individuais diariamente para refletir diferenças em suprimentos, demanda, faixa e margem. Ao combinar visualização, dados analíticos avançados e otimização, os varejistas podem determinar os produtos corretos em cada local e o fazem regularmente para tentar se equilibrar no mercado mais instável.

5,8% de melhoria da receita com o planejamento de escolha por meio de dados analíticos

Um varejista [de pneus] mudou a seleção de produtos ao apagar e adicionar 11 das SKUs recomendadas, fazendo a receita aumentar em 5,8%. A análise do [Professor Fisher] também mostrou quanta receita poderia ser aumentada pela localização. (Neste exemplo, 80% do valor veio da obtenção correta da escolha e 20% da localização).[xv]

Os dados analíticos podem até ser estendidos a novos produtos, que não tiverem um histórico de vendas. Ao analisar dados de venda e características do produto, os varejistas podem determinar as características críticas que impulsionam as vendas. Diferentes segmentos de consumidores também usam atributos diferentes para determinar o que vão comprar. A análise do histórico de produtos com atributos semelhantes permite precisão nos pedidos iniciais e alocações, enquanto que a integração com essa análise com os segmentos e fatores demográficos de locais podem ser usados para localizar o mix de produtos e alocações corretamente.

Equipe com força de trabalho otimizada

Qualquer varejista com um histórico de lojas tradicionais e inclusive aqueles que operam exclusivamente com mala direta ou e-commerce devem ter a equipe certa para os consumidores. Uma equipe numerosa reduz as margens, enquanto que uma equipe com poucas pessoas leva a perdas de oportunidades e um serviço ao cliente ruim. Os varejistas devem assegurar o mix correto de funcionários que trabalhem em tempo integral e meio-

período com as habilidades apropriadas para trabalhar nos turnos corretos nas lojas, centros de distribuição, call centers e outros.

À medida que os varejistas adotam campanhas de marketing mais dinâmicas que têm como objetivo grupos específicos de consumidores e à medida que eles mudam o mix e as alocações de produtos nas lojas mais regularmente, as regras tradicionais para escalar funcionários já não funcionam. As campanhas SoMoLo podem criar explosões de demandas localizadas e fregueses leais podem receber assistência específica de alto toque, com descontos iniciais que poderão aumentar a demanda no começo da temporada. É importante tomar decisões analíticas e por regras que equilibram requisitos regulatórios e custos para maximizar a receita por funcionário sem sacrificar o serviço ao consumidor e a cobertura. Tais decisões devem ser tomadas continuamente para lidar com este novo mundo em tempo real.

Uso de dados analíticos para impulsionar uma redução de **8%** de custos de trabalho

[Na Staples] as ferramentas analíticas (um programa linear) também foram usadas no planejamento da remuneração da força de trabalho (o número de funcionários trabalhando em período integral e meio-período) e a duração do turno para cada funcionário. A Staples acredita que os planos de colocação de pessoal com base nesses requisitos empresariais e o uso de dados analíticos pode reduzir custos de trabalho em centros de atendimento de pedidos em 8%, uma hipótese que está sendo testada no momento.[xvi]

Conclusão

O setor de varejo nunca foi tão complexo nem se transformou tanto quanto recentemente. À medida que os consumidores tiram proveito de novos canais e interagem mais em mídia social e aparelhos móveis, os varejistas devem responder de acordo. Os fregueses leais devem ser protegidos e segmentos de consumidores precisos devem ser direcionados para o crescimento. Conjuntos de fontes de dados se expandindo rapidamente devem ser explorados para tomar melhores decisões sobre ofertas e outras ações para visar consumidores. Enquanto isso, cadeias de suprimento complexas devem ser manobradas para oferecer o produto certo no tamanho certo ou embalagem para o local correto. Varejistas que desejam ser bem sucedidos neste ambiente devem estar usando os dados analíticos para tomar as decisões corretas e devem tomar essas decisões em tempo real.

70% vêem os dados analíticos como essenciais

Quase 70% dos executivos viram esses dados analíticos como um "componente essencial de estratégia e planejamento". Com o comportamento, gastos e planejamento do consumidor mudando rapidamente, um caminho para o sucesso será investir em mais tecnologia para canalizar a grande quantidade de dados que existem em uma empresa.
-Mark Larson, Partner da KPMG U.S. e Líder global do ramo de varejo, discutindo a pesquisa KPMG Retail Industry Pulse Survey para 2011.

Informação sobre os autores:

James Taylor é o CEO da Decision Management Solutions e professor do International Institute for Analytics. Ele é o maior especialista em sistemas de gestão de decisão – sistemas que são participantes ativos na melhoria de resultados empresariais. James adora ajudar empresas a desenvolver processos e sistemas ágeis, analíticos e adaptativos. Ele passou os últimos 20 anos desenvolvendo software e soluções para clientes e liderou projetos de gestão de decisões para empresas importantes no setor de seguros, bancário, assistência médica e telecomunicações.

Britt Hackmann é professora do Retail Analytics Research Council no International Institute for Analytics. Sua experiência é em varejo, estratégias de marketing e gerenciamento de comunidades on-line. A Britt trabalhou como contribuidora de conteúdo principal e estratégia para publicações principais de gestão de varejo e marketing. Ela tem um MBA da Olin Graduate School no Babson College e um Bacharelado em Administração de Empresas do Babson College.

Bibliografia

[i] RetailSails. *RetailSails 2011 Chain Store Productivity Report.* RetailSails, 2011.
[ii] Davenport, Realizing the Potential of Retail Analytics: Plenty of Food for Those with the Appetite 2009.
[iii] ibid
[iv] Davenport, Tom, John Lucker, and Leandro DalleMule. *The Path to "Next Best Offers" for Retail customers.* Retail Analytic Research Council Research Brief, International Institue for Analytics, 2011.
[v] Taylor, James, and Neil Raden. *Smart (Enough) Systems: How to deliver competitive advantage by automating hidden decisions.* New York, NY: Prentice Hall, 2007.
[vi] ibid
[vii] Aufreiter, Nora, Josh Leibowitz, Philip Dalzell-Payne, and Kelly Ungerman. "Seven strategies to beat the retail apocalypse." *McKinsey Quarterly*, May 2012.
[viii] Palmer, Alex. "Macy's Transformation." *Direct Marketing News.* April 1, 2012. http://www.dmnews.com/macys-transformation/article/233631/ (accessed July 2, 2012).
[ix] Merch_Matters. "Macy's Multi-Pronged Strategy for an Informed Customer Loyalty Program." *Merchandising Matters.* January 17, 2012. http://merchandisingmatters.com/retail-localization/macys-multi-pronged-strategy-informed-customer-loyalty-program/ (accessed June 2012).
[x] Davenport, Realizing the Potential of Retail Analytics: Plenty of Food for Those with the Appetite 2009
[xi] Kalakota, Ravi. "Omni-channel retail analytics - a Big Data use case." *Practical Analytics Blog.* January 19, 2012. http://practicalanalytics.wordpress.com/2012/01/19/omni-channel-retail-analytics-a-big-data-use-case/ (accessed July 2012).
[xii] Davenport, Realizing the Potential of Retail Analytics: Plenty of Food for Those with the Appetite 2009
[xiii] Greene, M.V. "Making it Right: Software platform helps FreshDirect keep its customer guarantee." *STORES Magazine.* May 2011. http://www.stores.org/STORE Magazine May 2011/making-it-right (accessed July 2012)
[xiv] King, Rachel. "How Sears Uses Big Data to Get a Handle on Pricing." *Wall Street Journal.* June 14, 2012. http://blogs.wsj.com/cio/2012/06/14/how-sears-uses-big-data-to-get-a-handle-on-pricing (accessed July 2, 2012).
[xv] Davenport, Tom, et al. *Retail Analytics Resarch Council Symposium.* Executive Summary, International Institue for Analytics, 2012.
[xvi] ibid