

Practical Community in Business Model

The Last Mile: A nova aposta do varejo para se reinventar.

Prof. Fabian Salum | 2018

Prof. Dalila Pereira | 2018

Novembro/2018

Este estudo foi elaborado pelo Prof. Fabian Salum em conjunto com a Prof. e pesquisadora bolsista FAPEMIG - Dalila Pereira, ambos vinculados à Fundação Dom Cabral – FDC. Destina-se, este material, para uso e base de discussão em classe, em vez de ilustrar o manejo efetivo ou ineficaz de uma situação administrativa. Todo material foi desenvolvido com base em dados secundários e públicos, acessados conforme referencial listado neste material. Adicionalmente incentivamos o uso de leitores de QR-Code para que possam ter uma maior interação fazendo uso de recursos visuais disponíveis em plataformas de armazenamento de vídeos.

Material adicional sobre estudos de caso e relatórios de pesquisa podem ser acessados na plataforma - **Practical Community in Business Model** pelo website practicalbusinessmodel.com

Copyright © 2018 Practical Community in Business Model

Na perspectiva acadêmica, o varejo pode ser entendido dentro de um ambiente de competitividade, caracterizado por uma intensa competição, em que as empresas são exigidas a continuamente desenvolver suas bases de vantagem competitiva. Nesse ambiente também são notórias as fortes pressões para alta eficiência e preços mais baixos. Para responder ao ambiente competitivo, mudanças organizacionais e do modelo de negócios são necessárias, mas a inovação pode não ser um caminho de sucesso nesse mercado (SAEBI, 2015).

No livro **Business model innovation: The organizational dimension**, Tina Saebi postula em sua teoria, no capítulo **Evolution, Adaptation or Innovation: A contingency framework on Business Model Dynamics**, que as mudanças nos modelos de negócios se dão de formas diferentes em cada tipo de ambiente ou mercado em que atuam as organizações. A dinâmica de mudança nos modelos de negócios pode ocorrer de três formas: adaptação, evolução ou inovação. Independentemente da forma, cada tipo de mudança demanda o desenvolvimento de competências dinâmicas próprias para resposta da empresa às mudanças promovidas naquele mercado.

Ainda na ótica de Saebi (2015), para atuar em um ambiente competitivo, como é o caso do varejo, as organizações devem desenvolver capacidades adaptativas, alinhando seus modelos de negócios em resposta às condições de competitividade do ambiente. O monitoramento de rotinas e processos organizacionais associados à agilidade organizacional (detecção e resposta), processos explorativos de aprendizagem, flexibilidade estratégica e processos de extensão de limites para renovação de recursos (parcerias, alianças e aquisições, por exemplo) são algumas maneiras de desenvolver essa capacidade.

Tendo em vista o ambiente competitivo em que estão inseridos os varejistas, por exemplo, como professores e pesquisadores da FDC,

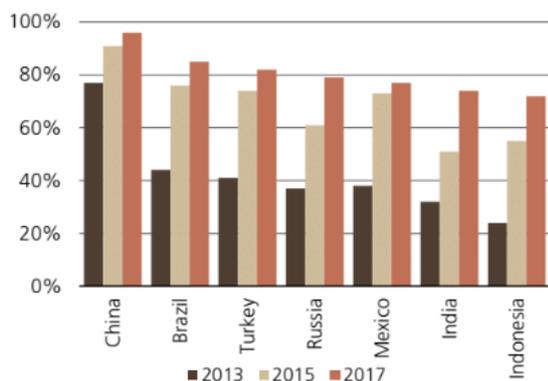


apresentamos a seguir o resultado de uma pesquisa seguida de uma análise qualitativa que gostaríamos de compartilhar. Neste estudo decidimos realizar um recorte e analisar o contexto amplo do *e-commerce* para o varejo, sendo mais específico para os supermercados, e para as mudanças que têm sido implementadas pelas empresas, analisadas, a fim de tornar a experiência do cliente nas compras *on-line* cada vez mais conveniente e eficaz. O *last mile*, ou última milha, significa em termos práticos o percurso final entre a compra realizada pelo canal internet e a entrega física do produto para o cliente. Esta etapa do processo assume um papel importante na construção dessa experiência.

Compras on-line: o cenário do *last mile*

O mercado está observando nos últimos anos uma transformação importante na forma como o consumidor faz suas compras no varejo. A chegada do *e-commerce*, principalmente para eletrônicos e eletrodomésticos, já representa uma parte dessa transformação: a busca do consumidor pela compra inteligente, rápida e segura, que economize dinheiro e tempo. Uma das razões que possibilitaram o avanço do *e-commerce* está no acesso amplo da população aos *smartphones*. Segundo pesquisa do banco UBS, divulgada em 2018, a penetração de *smartphones*, sobretudo em mercados emergentes como o Brasil, aumentou significativamente nos últimos cinco anos, como apresentado a seguir:

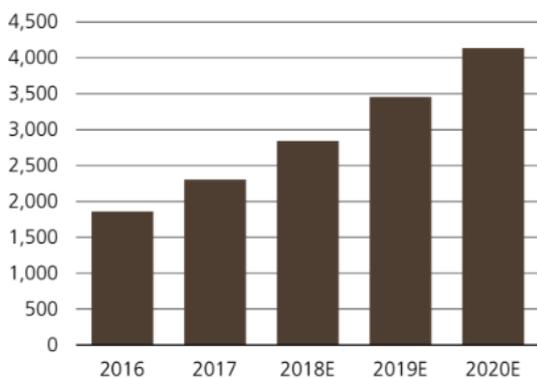
Fig. 1: Taxa de penetração de smartphones por país em mercados emergentes, em %.



Fonte: Credit Suisse Emerging Consumer Survey 2018, UBS, maio de 2018.

Diante do grande potencial oferecido pelo acesso aos *smartphones*, o fato é que cada vez mais setores do varejo têm adotado operações digitais em suas plataformas, e o consumidor tem recorrido a esse ambiente inclusive para compras recorrentes e de bens de primeira necessidade, como as compras de mantimentos, materiais de limpeza nos supermercados. A expectativa de especialistas em *e-commerce* é de que o mercado *on-line* cresça no mundo entre 15% e 20% anualmente, ao longo dos próximos 10 anos.

Fig. 2: Vendas do varejo mundial geradas no canal *on-line*, em bilhões de dólares.



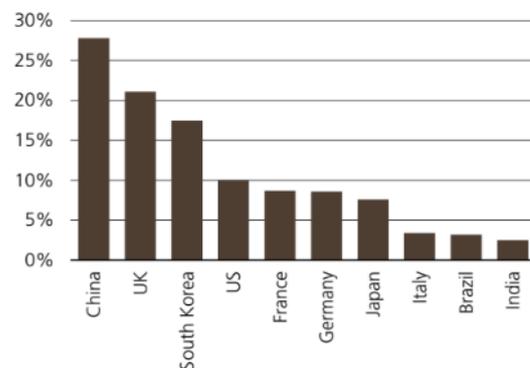
Fonte: e-Marketer, UBS, maio de 2018.

O *e-commerce* do varejo global apresenta uma forte concentração em duas companhias e em duas regiões, a saber: China e Estados Unidos representam, juntas, cerca de 70% das vendas *on-line* mundiais. Alibaba e Amazon são responsáveis por aproximadamente 35% das

vendas realizadas no varejo *on-line*. Os dados foram fornecidos pela empresa de pesquisa de mercado eMarketer, e divulgados pelo banco UBS em 2018.

Estados Unidos e China representam os maiores mercados mundiais de vendas do varejo *on-line*. Entretanto, a penetração do *e-commerce*, definida como a participação do canal *on-line* nas vendas totais do varejo, varia significativamente entre os países. No Brasil, por exemplo, a participação esperada para 2018 do canal *on-line* no varejo total não deve ultrapassar 5%.

Fig. 3: Taxa de penetração esperada do *e-commerce* por país em 2018, em %.



Fonte: eMarketer, UBS, maio de 2018.

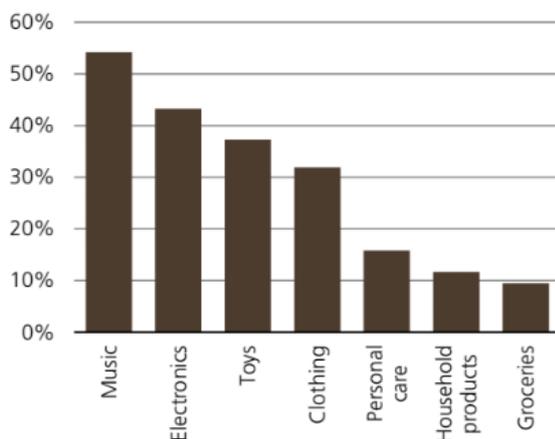
No ambiente digital, o chamado *last mile*, que representa o trajeto final de uma compra *on-line*, tem se mostrado uma aposta do varejo para se diferenciar em relação às novas necessidades dos consumidores, sejam pontuais ou recorrentes. A grande aposta é de que a experiência do cliente seja conveniente e completa mesmo após o clique no site ou aplicativo, e que supere alguns dos maiores motivos de insatisfação daqueles que optam pelo *e-commerce*: o prazo de entrega e o valor do frete.

Em 2018, alguns segmentos do varejo têm realizado testes de várias iniciativas de potencialização do *last mile*, como um diferencial complementar da venda pela internet. Grandes redes como o Magazine Luiza, Lojas Americanas e Mercado Livre já realizam investimentos substanciais para

desenvolver uma experiência de compras *on-line* conveniente para seus clientes, como será apresentado mais adiante.

O varejo *on-line* já está presente em diversos segmentos de mercado, inclusive no varejo de supermercados. Segundo estimativa do banco UBS, aproximadamente 10% das vendas totais de itens de supermercado (*groceries*) já são realizadas pelo canal *on-line* nos Estados Unidos.

Fig. 4: Taxa de penetração do varejo *on-line* por categorias nos Estados Unidos.



Fonte: UBS Evidence Lab, maio de 2018.

No varejo brasileiro dos supermercados, as compras *on-line* ainda ocupam uma pequena fatia do mercado. De acordo com uma pesquisa realizada pelo banco UBS, publicada na plataforma digital da Exame em setembro de 2018, apenas 1,3% dos entrevistados relataram ter comprado itens de supermercado pela internet no último ano. Ainda segundo a pesquisa, o mercado de alimentos representa 35% das vendas totais do varejo. Entretanto, a participação de alimentos nas vendas *on-line* é irrisória, e representa apenas 0,4% das vendas totais.

A tendência do mercado *on-line* para supermercados já avançou ao redor do mundo. Na China, a participação das vendas do canal digital de supermercados é de 6,2% nas vendas de todos os canais, segundo a pesquisa de mercado da empresa eMarketer, citada pela

Revista Exame na edição de 27 de junho de 2018.

Segundo pesquisa da A.T. Kearney, realizada em 2015 com 1341 indivíduos responsáveis pelas compras de supermercado da família, a demanda por supermercados *on-line* tem uma presença expressiva de consumidores entre 25 e 34 anos, pertencentes às gerações Y e Milenials. O estudo aponta que cerca de 37% das compras *on-line* são oriundas de consumidores dessa faixa etária. Os idosos também representam uma parcela significativa desse mercado. O estudo ainda revela que idosos acima de 65 anos representaram um quarto das compras de supermercado realizadas pela internet.

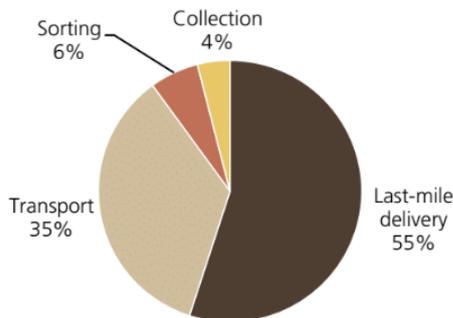
Em relação ao crescimento do canal *on-line*, o levantamento demonstra que as compras de alimentos pela internet têm crescido em ritmo acelerado, cerca de 5 a 6 vezes mais do que outros canais de vendas. O estudo também prevê que, até 2023, o *market share* das vendas de produtos pelos canais *on-line* representará entre 15% e 18% do total do setor nos Estados Unidos. No caso do Brasil, o potencial *market share* desse canal significa um mercado de mais de 48 bilhões de reais.

O grande potencial desse mercado tem sido explorado de formas diferentes por diversas empresas. Além da entrada das grandes redes de supermercados no ambiente digital, o Brasil observa a chegada de várias *startups* para exploração do *last mile*: soluções em *delivery* para supermercados tradicionais, compras programadas ou mesmo supermercados que possuem apenas atuação digital. O modelo de negócios dos supermercados está de fato passando por mudanças, e está aberta uma verdadeira corrida pela captura dos consumidores e suas novas necessidades.

Mas esse mercado promissor também enfrenta grandes desafios, sobretudo o de convencer os clientes de que não é preciso sair de casa para fazer sua compra do mês ou da semana, proporcionando a eles uma experiência conveniente e eficaz. Nesse contexto, o *last mile* tem papel fundamental na transformação

da experiência do cliente, mas representa, ao mesmo tempo, mais da metade do custo de uma venda *on-line*, como mostrado na figura 5.

Fig.5: Custo de estrutura por etapa da venda *on-line*, em %.

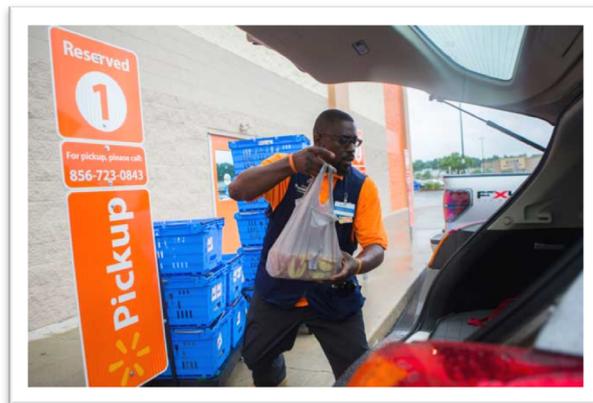


Fonte: Citigroup Research, UBS, novembro de 2014.

Para preencher a onerosa lacuna do *last mile*, o varejo de alimentos e supermercados tem mobilizado grandes esforços, com destaque para a pluralidade de modelos de negócios em funcionamento ao redor do mundo. A seguir, alguns desses modelos serão analisados em detalhe.

O DESAFIO DO LAST MILE NAS GRANDES REDES VAREJISTAS DE SUPERMERCADOS NO MUNDO

O mercado internacional de *e-grocery* e supermercados já experimenta um leque de modalidades de *last mile*, promovendo novas experiências aos seus clientes no momento das compras do mercado. As grandes redes americanas já desenvolveram mecanismos de última milha para suprir as demandas de entregas convenientes e rápidas de seus clientes digitais. O Walmart, por exemplo, disponibiliza o serviço de *Grocery Pickups*, em que o cliente faz suas compras pela internet, e pode retirá-las no estacionamento das lojas, em até 01h após o cadastro da lista de compras. A estratégia do Walmart é utilizar sua grande rede de lojas como pequenos centros de atendimento e distribuição, evitando custos das entregas em domicílio, e permitir ao cliente a retirada dos produtos no horário em que possui disponibilidade.



Grocery Pickups do Walmart
Fonte: *The New York Times*

Outras iniciativas anunciadas pelo Walmart são as parcerias com motoristas independentes para entrega de alimentos frescos, o *Spark Delivery*, e realização da entrega de alimentos em domicílio, mesmo se o cliente não estiver em casa, com o apoio de câmeras de segurança para monitoramento à distância pelo cliente. O Walmart também divulgou testes para a retirada de produtos nas lojas utilizando carros autônomos, para levar o cliente até a loja e de volta à sua casa. A parceria foi firmada com a Google, utilizando o Waymo, projeto de carro autônomo da empresa.



Retirada de produtos no Walmart utilizando carros autônomos.

Fonte: <http://www.smart2zero.com>, julho de 2018.

Outra gigante do varejo, a Amazon, também promoveu recentemente alterações na estrutura do negócio, que já contava com um ambiente de compras *on-line* e entrega de alimentos há mais de 10 anos, mais precisamente desde o lançamento do serviço

Amazon Fresh. A empresa também possui uma modalidade de *last mile* denominada *Amazon Locker*, que são estações de entrega, normalmente localizadas em áreas periféricas ou aeroportos ao redor das grandes cidades. As estações recebem e embalam pedidos de alimentos e entregam diretamente aos clientes, no mesmo dia. A modalidade pode ser utilizada para qualquer artigo comprado pela Amazon, incluindo alimentos. As estações também estão em lojas de conveniência, mercearias e *shoppings*.



Amazon Locker

Fonte: <https://www.amazon.com>, junho de 2018.

Mesmo com as opções de *last mile* existentes, a Amazon identificou lacunas nos serviços oferecidos, sobretudo quanto ao número de cidades americanas cobertas. Na busca pela redução desse *gap*, a empresa adquiriu em 2017 a *Whole Foods*, um *player* expressivo do mercado de alimentos frescos e orgânicos. Com essa aquisição, a Amazon modifica seu posicionamento na cadeia de distribuição, criando uma logística integrada que une as lojas físicas e os centros de distribuição. Segundo o *Jornal Barron's*, a compra da *Whole Foods* capacita a Amazon a entregar alimentos a 70% dos americanos em até 1 hora.



A Amazon-Whole Foods completou um ano de operações em 2018.

Fonte: supermarketnews.com, julho de 2018.

Pouco mais de um ano após a aquisição da Whole Foods pela Amazon, já é possível identificar mudanças na experiência dos clientes dessas empresas. Segmentos de clientes Amazon já recebem descontos nas lojas Whole Foods e contam com entrega grátis de suas compras. Também é possível a alguns segmentos de clientes Amazon retirar suas encomendas em *lockers* instalados nas lojas da Whole Foods. Em contrapartida, a aquisição da Whole Foods possibilitou a reformulação do serviço de entrega de produtos frescos da Amazon, o *Amazon Fresh*, um dos maiores desafios de *delivery* da Amazon. As lojas da Whole Foods possibilitam o cuidado necessário com alimentos frescos de forma eficiente, além de funcionarem como plataforma para transporte desse tipo de produto. Veja detalhes sobre as mudanças ocorridas um ano após a formação da Amazon-Whole Foods no QR Code abaixo.



O mercado de *groceries* americano também enfrenta a ascensão de concorrentes europeus, como as redes Lidl e a Aldi. A rede alemã de supermercados Aldi, reformulou recentemente seu modelo de negócios para

oferecer o canal *on-line* de compras em suas lojas. Conhecido por adotar o modelo *hard discounts* e por ser um supermercado sem frescuras, a rede Aldi promoveu uma adaptação de seu modelo de varejo, como resposta a um ambiente extremamente competitivo, imposto pelas gigantes Amazon e Walmart.



Parceria entre Aldi e Instacart possibilitou a entrega de compras realizadas pelo canal *on-line*.
Fonte: abasto.com, agosto de 2017.

A empresa inaugurou em 2017 sua plataforma *on-line* e fechou uma parceria com a *Instacart* – *startup* de logística especializada em entregas para supermercados – para entrega de compras em algumas cidades dos Estados Unidos. Para suportar as vendas *on-line*, a empresa investiu cerca de US\$6 bilhões para reformular suas 1.600 lojas nos Estados Unidos e ampliar esse número para 2.500 lojas físicas até o ano de 2022.

Embora as gigantes do varejo de supermercados lancem suas apostas de soluções em *last mile* nos Estados Unidos, grandes mercados da Europa e da Ásia também já contam com lojas dotadas de entradas específicas no formato *drive-thru* e armários refrigerados em estações de metrô, aeroportos, grandes empresas e até mesmo em condomínios. Nesse caso, o consumidor não precisa estar em casa para receber produtos perecíveis, e pode retirá-los em locais estratégicos quando disponíveis.



Armário para retirada de compra *on-line* da rede alemã Lidl, instalado na Bélgica.
Fonte: <http://postandparcel.info>, outubro de 2017.

O CONTEXTO DOS VAREJISTAS DE SUPERMERCADOS NO BRASIL E SUAS INOVAÇÕES

Voltando às américas, o varejo *on-line* de supermercados no Brasil possui uma história recente, mas com avanços importantes. O grupo Pão de Açúcar foi pioneiro ao iniciar a venda de produtos alimentícios pela internet, em 1993. A empresa ocupou a posição de destaque e hegemonia no segmento por um longo período, mas ainda assim, não deslançou em relação ao *market share* do canal digital. Atualmente, apenas 1% de suas vendas são realizadas *on-line*. No QR Code abaixo um breve vídeo sobre as primeiras iniciativas *on-line* da rede de supermercados.

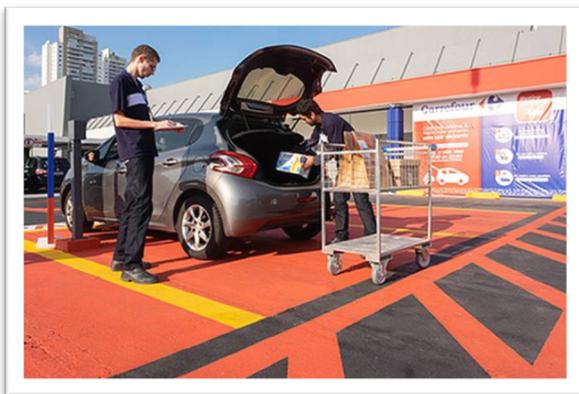


O Carrefour foi uma das últimas grandes redes a se engajar no ambiente virtual. O anúncio da criação da plataforma de compras de supermercado *on-line* ocorreu em 2017, com entregas limitadas a 200 bairros da cidade de São Paulo. O modelo de negócios do Carrefour dispõe de vendas pelo aplicativo e site, e as

entregas em domicílio ocorrem em horários determinados, ao longo do dia. Uma particularidade desse modelo é a cadeia de distribuição. Enquanto algumas redes utilizam suas próprias lojas como pequenos centros de distribuição, o Carrefour aposta em um único centro de distribuição, específico para esse nicho de clientes.

Embora recente, o investimento do Carrefour em sua plataforma digital já apresenta resultados expressivos. Considerando o *marketplace* e venda de alimentos, a participação do *e-commerce* do Carrefour em suas vendas totais subiu de 6,8% no primeiro trimestre de 2018 para 7,4% no segundo trimestre, contra uma participação de 3,3% no primeiro semestre de 2017.

O Carrefour iniciou em 2018 o serviço de retirada de alimentos comprados pelo site no estacionamento das lojas, chamado “Retire no Carro”. Ao terminar suas compras pela internet, o cliente agenda a data e horário mais convenientes para retirada das compras. Um funcionário fica encarregado de selecionar e embalar as compras para entrega no estacionamento, no horário agendado. O serviço funciona apenas em duas lojas nas cidades de São Paulo e São Bernardo do Campo, mas o grupo tem planos de ampliar o serviço para a região metropolitana de São Paulo ainda em 2018.



Serviço Retire no Carro do Carrefour.
Fonte: Revista Veja, setembro de 2018

O varejo de supermercados *on-line* e suas grandes oportunidades de crescimento têm sido disputados não apenas pelas redes

supermercadistas por natureza. Surgem novos *players* nesse contexto. Como exemplo – a rede varejista Magazine Luiza, que, entrou nessa corrida utilizando recursos existentes de *last mile* para outros bens que eram comercializados como eletrodomésticos, entretanto, agregando valor a uma nova proposta de serviços. A plataforma *on-line* do Magazine Luiza para itens não duráveis comercializados nos supermercados. Iniciativa inaugurada e incorporada na oferta de produtos e serviços do Magazine Luiza em 2017. Como isso funciona? Estão disponíveis apenas itens de consumo não perecíveis. Alimentos frescos de hortifrúti e produtos perecíveis não foram contemplados no serviço.

As compras podem ser retiradas em até 48h nas lojas da rede. Como o Magazine Luiza negocia diretamente com grandes fornecedores, uma das grandes vantagens do ambiente *on-line* para o cliente é o desconto progressivo: maiores descontos para a compra de mais unidades de um produto.



Mercado Magalu: ambiente para compras *on-line* do Magazine Luiza
Fonte: varejo.espm.br, outubro de 2017.

No caso do Magazine Luiza, a entrada de produtos oferecidos pelos supermercados no canal *on-line* possibilitou uma mudança de posicionamento do seu modelo de negócios, capturando clientes com compras mais frequentes, como explica Júlio Cesar Trajano, diretor comercial da rede.

“Sempre atuamos no segmento de bens duráveis, que tem uma taxa de recorrência pequena. Afinal, não se troca o fogão todo ano. A expectativa é atuar em um nicho em que possamos ter mais de uma visita por mês de cada cliente.”

Para maximizar a captura das oportunidades que o mercado *on-line* oferece, pequenas e grandes redes têm recorrido a um segmento de empresas especializadas em oferecer ao cliente uma experiência de qualidade no *last mile*: as *Retail Techs* (os varejos tecnológicos) como uma nova prática e tendência em desenvolvimento no Brasil.

AS STARTUPS NO CONTEXTO DO LAST MILE

O nicho das chamadas *Retail Techs* está crescendo em ritmo acelerado, e possui ampla atuação como soluções de contexto do *last mile* em diversos setores do varejo. No caso específico dos supermercados no Brasil, as *startups* ingressaram no âmbito das compras *on-line* com diferentes modelos de negócios, desde a parceria com lojas físicas até supermercados totalmente digitais. O desafio, no entanto, é o mesmo: proporcionar ao cliente uma experiência conveniente e que potencialize o retorno para compras no meio virtual. As *Retail Techs* também apostam na solução para um dos maiores motivos de insatisfação dos clientes que compram pela internet: o prazo e o custo das entregas.

“Um mundo onde os produtos essenciais cheguem na sua casa com a mesma facilidade que a água chega na torneira”.

Com esse manifesto, a *Shopper* busca conquistar clientes em busca de comodidade,

eficiência e economia na hora de fazer suas compras de supermercado. A inspiração para criação da *startup* veio do Vale do Silício, e do processo *“subscribe and save”*, e, em 2015, foi a primeira empresa nascente a oferecer esse tipo de serviço.

O modelo de negócios da *Shopper*, e de empresas como a *Home Refil* e *Superlist*, atende a um público de clientes que realizam compras programadas. Esse tipo de modelo de negócio monitora os preços dos itens solicitados pelos clientes de forma recorrente.

Como a negociação ocorre diretamente com os fornecedores, os preços repassados ao consumidor são mais baixos em relação aos endereços virtuais das grandes redes.



Jovens sócios da *Shopper*, Bruna Vaz e Fabio Blanco
Fonte: Revista Veja São Paulo, outubro 2017.

A venda de alimentos congelados, frutas e verduras ainda não é coberta pelas empresas, e os prazos de entrega variam entre 2 e 8 dias. As entregas são gratuitas para compras de valor superior a R\$100. A cobertura das empresas é ampla, mas apenas no Estado de São Paulo. O valor apropriado pela *Shopper* em 2017 dobrou a cada trimestre, assim como o número de usuários, e no ano em questão, já contava com 15.000 clientes cadastrados em sua plataforma. No Anexo 5, ao final desse documento, está disponível um vídeo sobre o modelo de negócios da *startup* *Shopper*.

Um modelo de negócios que utiliza recursos personalizados também tem obtido êxito no mercado brasileiro. Agora é a vez de explorarmos o negócio - Supermercado *Now*. Esta empresa atua com uma proposição de valor diferente para atender aos clientes que querem realizar suas compras pela internet. Um aplicativo apropriado permite que o cliente selecione sua lista de compras e escolha o seu supermercado favorito, dentre os estabelecimentos parceiros do aplicativo. A empresa envia, então, um *shopper*, uma espécie de comprador profissional, para o

supermercado escolhido pelo cliente. Os produtos são escolhidos, embalados e entregues na casa do consumidor em até 2 horas, ou em horários agendados, a um custo de R\$11,90.

O *Now* também atua em parceria com redes de supermercados, fornecendo apenas o serviço do *shopper* e da entrega, inclusive para produtos frescos. O famoso supermercado Hirota, de São Paulo, disponibiliza os serviços do *Now* aos clientes que compram no site do supermercado.



Personal Shopper do Supermercado *Now*
Fonte: Fonte: Revista Exame, janeiro de 2018.

A oferta de valor conta com uma cadeia de distribuição que favorece pequenos empreendedores. O supermercado faz parcerias com redes de bairro ou regionais, e para esse grupo de empresas, o *Market Place* do *Now* é um meio para ingressar no mundo digital, sem investimentos em centros de distribuição. As próprias lojas formam uma grande rede de pequenos centros de distribuição. A *startup* possui uma base de 20.000 clientes, sendo 5.000 deles frequentes. O ticket médio de R\$250, e cada cliente realiza em média duas compras desse valor por mês. O *Now* cresceu 30% ao mês nos últimos dois anos.



Shopper do Supermercado *Now* realiza entrega.
Fonte: Facebook, @supermercadonow

Como resultado desse crescimento expressivo, o Supermercado *Now* recebeu um novo aporte para reinvestimento, no valor de R\$3,2 milhões de reais. O novo aporte será direcionado para expansão do serviço para outras cidades e promover ações para alavancar a competitividade da empresa em relação aos concorrentes. Em termos de recursos tangíveis e intangíveis, o novo aporte deve abranger um crescimento importante no time de funcionários, investimento nas áreas de marketing, operações e tecnologia, afim de adquirir novos clientes, aumentando a penetração na cidade de São Paulo.

Para 2019, o Supermercado *Now* planeja expandir os serviços para outras cidades como Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro. A expectativa da empresa é de que o crescimento nos próximos anos seja de 5 a 6 vezes maior do que o observado em 2017.

No Anexo 4, ao final desse documento, está disponível uma reportagem sobre o nascimento e os primeiros anos de operação do Supermercado *Now*.

O mercado das redes totalmente virtuais de supermercados recebeu inspiração da americana Instacart, que atua oferecendo opções de *Market Place* com grandes redes de varejo, como a Target, CostoCo, Aldi e Whole Foods. O aplicativo realiza a entrega das

compras realizadas pelo canal *on-line* na residência do cliente em até uma hora, mediante pagamento de uma taxa. Veja o vídeo disponível no QR Code a seguir sobre o funcionamento do Instacart.



No Brasil, esse modelo de negócios já conta com várias bandeiras além do Supermercado Now, disponíveis para consulta no Anexo 5 deste documento. Em comum, as empresas utilizam ativos e recursos de outras empresas, promovendo serviços de compras e entregas personalizadas.

Outras *Retail Techs* atuantes na *last mile* tem apresentado soluções específicas para garantir a qualidade dos itens da lista de seus clientes, que aliás, é um dos motivos defendidos pelos clientes para continuar a comprar produtos presencialmente. A qualidade de itens frescos, frutas e verduras é uma característica valiosa dos produtos, principalmente para consumidores do canal *on-line*. Segundo uma pesquisa da A.T. Kearney realizada em 2015 com mais de 1.300 consumidores americanos, 65% dos consumidores pesquisados afirmaram que comprariam mais itens de mercado pela internet, se pudessem garantir a qualidade e o frescor dos produtos entregues.

Afim de corresponder à expectativa resultante da pesquisa da A.T. Kearney, a *startup* brasileira em aceleração, *Nupper* atua no mercado das compras personalizadas, gerando valor pela excelência na escolha e qualidade dos produtos. Para tanto, seus *shoppers* são contratados com idade superior a 50 anos, característica que, aliada ao treinamento oferecido pela empresa, garante a escolha de

itens frescos, frutas e verduras de qualidade para as compras de seus clientes.

Um modelo semelhante é adotado na Espanha, pela empresa Mamá e Papá *Shoppers*. A empresa contrata senhoras e senhores aposentados para retirar nos supermercados as compras feitas pela internet. Com a contratação de *shoppers* experientes, a empresa busca a garantia de qualidade dos itens refrigerados e de hortifrúti.



Funcionária da Mamá e Papá Shoppers escolhendo produtos em um supermercado de Madri
Fonte: <https://www.deliberry.com/> outubro de 2018.

SUPER APPS NO VAREJO DE SUPERMERCADOS ON-LINE

O mercado de compras *on-line* para supermercados também conta com outros *players* para realização do *last mile*. Na verdade, as compras de supermercado são apenas mais um tipo de entrega realizada por empresas especializadas no *mutidelivery on-demand*, que incorporam o conceito de hiperconveniência: entregar de tudo. A lacuna explorada pelas empresas participantes desse mercado é o significativo crescimento das compras *on-line*, sem soluções efetivas para reduzir o tempo e o prazo de entrega dos produtos, demandas latentes para a satisfação do cliente com a compra digital.

Empresas como a espanhola Glovo e a colombiana Rappi atuam no Brasil com um modelo de negócios que oferece ao cliente uma experiência de *concierge*: entregar o que o cliente precisa, de comida a documentos. O serviço ainda agrega valor com uma entrega rápida (as empresas prometem entregas em até 30 minutos) e com um preço justo.



MarketPlace Glovo para a cidade de São Paulo.
Fonte: Site Glovo, acesso em outubro de 2018.

A Glovo foi fundada na Espanha em 2015 e iniciou sua atuação no Brasil em fevereiro de 2018, por meio de um aporte de R\$ 500 milhões, também direcionados para a expansão do serviço para outros países da América Latina. O recente modelo de negócios da Glovo já tem no Brasil seu 2º maior mercado, só ficando atrás da Espanha, e a expectativa da empresa é de que o país seja o maior mercado em volume de entregas da marca em 12 meses.

“Permitimos que, a qualquer momento, todo tipo de estabelecimento comercial se conecte aos perfis dos usuários da Glovo, otimizando o tempo e transformando a forma como os clientes adquirem novos produtos e os recebem em suas casas”.

Fundador da Glovo, Óscar Pierre



Glover, o entregador da *multidelivery on-demand*.
Fonte: baseado na edição da revista Exame, agosto de 2018.

Funciona assim: O cliente instala o aplicativo Glovo e pode escolher dentre os estabelecimentos parceiros os itens de sua compra. Também estão disponíveis serviços de entrega de dinheiro vivo, e de envio ou recebimento de documentos. A entrega da Glovo no Brasil ocorre apenas de motocicleta, a um custo de R\$ 6,90. Serviços específicos possuem um custo diferenciado, como entregas de itens que não estão no portfólio dos parceiros e saque de dinheiro vivo. A empresa também oferece um serviço de assinatura mensal, em que os fretes são ilimitados e os demais serviços contam com valores promocionais.

A próspera atuação da Glovo no mercado *multidelivery on-demand* deve gerar novos negócios e criar valor para a empresa. A empresa realizou recentemente uma *joint-venture* com a Cabify, e deve assumir o serviço de entrega rápida do aplicativo, o Cabify Express. No varejo de supermercados, a Glovo já dispõe em seu aplicativo de um *market place* composto por redes importantes, tais como o Mambo e Meu Dia, em São Paulo, e Supermercados BH e Dia, em Belo Horizonte.

O grande investimento dos espanhóis no Brasil surgiu como concorrência à operação da Rappi, que atua no país desde 2017. A empresa colombiana já tem um aporte de 130 milhões de reais para continuar a expansão no Brasil e na América Latina. O modelo de negócios da Rappi é semelhante ao da Glovo em muitos pontos, dentre eles a grande variedade de itens a serem comprados pelo aplicativo, o valor da taxa de entrega, a possibilidade de entrega de itens não disponíveis no *market place* e o modelo de assinatura mensal para volumes maiores de entregas.

O modelo da Rappi já evoluiu em termos de recursos para entrega das encomendas, que são realizadas de carro, de bicicleta ou ainda de motocicleta. A empresa já opera com uma nova oferta ao cliente, alinhada ao conceito de hiperconveniência. O entregador pode ser contratado por um valor a cada hora de trabalho, para realizar qualquer tipo de serviço. Dessa forma, a empresa promove rearranjos de

recursos que geram novas proposições de valor.

No segmento dos supermercados, a Rappi já atua com funcionários dentro dos supermercados parceiros, para seleção e empacotamento dos itens comprados pelo canal - internet. O Pão de Açúcar está presente no *Market Place* da Rappi, e disponibiliza caixas exclusivas para conclusão das compras pelo aplicativo.



Funcionário da Rappi escolhendo produtos no supermercado.

Fonte: New Trade, Portal do Comércio, agosto de 2018

O rápido crescimento do mercado das entregas *multidelivery* também atraiu investidores brasileiros. A paranaense James Delivery, criada no ano de 2016 em Curitiba, atua no mesmo mercado da Rappi e da Glovo, com modelos de negócios semelhantes.



A empresa já conta com mais de 650 entregadores cadastrados.

Fonte: Gazeta do Povo, março de 2018.

A empresa também vislumbra aportes para expandir sua atuação além das três cidades cobertas atualmente (Curitiba, São Paulo e

Balneário Camboriú). O valor apropriado pela empresa é composto por uma taxa de serviço, correspondente a 10% sobre o valor da compra, mais a taxa de entrega, no valor de R\$ 6,99 por compra. Em setembro deste ano, a James Delivery anunciou a primeira parceria da startup com um shopping, na cidade de Curitiba. Clientes poderão comprar pela internet itens como sapatos, presentes, roupas e alimentos de lojas do shopping, que serão retirados pela James Delivery e entregues ao cliente em casa.

ENTREGAS EXPRESS: TENDÊNCIA NO MUNDO

Ao redor do mundo, outras empresas surgiram há alguns anos para capturar o mercado das entregas *express* no varejo. Entre os gigantes varejistas mundiais, a Amazon foi a pioneira das entregas rápidas por meio do Amazon Flex, modelo de entrega em até uma hora dos itens adquiridos pelo canal *on-line*. O Walmart dispõe de motoristas independentes da empresa Delivery Drivers para otimizar o *last mile* das encomendas de seus clientes virtuais.

Outras inspirações internacionais nesse mercado em crescimento são a chinesa WeChat, criada pela gigante da tecnologia Tencent e a Rappido, empresa pertencente ao grupo Movic, que também detém marcas de entregas em domicílio como o iFood. Ao final do documento, no Anexo 6, você poderá acessar via QR Code um breve vídeo sobre o funcionamento do WeChat, o aplicativo gratuito multiplataforma da Tencent.

Diante de tantos modelos de negócios idealizados e concebidos pelas empresas, a busca por uma experiência bem-sucedida do consumidor, vem derivada do centro da proposta do *last mile* no comércio eletrônico. Essa é apenas uma reflexão motivadora que deve ser feita e revisada para a busca da perenidade desses modelos. O varejo, como é sabido, é caracterizado pela ampla concorrência e pela necessidade constante de desenvolvimento de vantagens competitivas.

No *last mile*, tem-se a possibilidade de encontrar uma das bases para manter a criação

de valor ou vantagem competitiva das empresas no varejo. Os recentes e substanciais investimentos no varejo em tecnologia e soluções versáteis para transformar a experiência do cliente nas compras *on-line*, demonstram que a última milha tem se consolidado como uma tendência em todos os segmentos do varejo.

LAST MILE: UMA TENDÊNCIA AMPLIFICADA NO VAREJO

O varejo experimenta recentemente uma profusão de iniciativas para preencher a lacuna do *last mile* nas compras pela internet. Desde compras pontuais até as compras recorrentes, como as de supermercado, o consumidor da atualidade tem recorrido à tecnologia para economizar tempo e esforços na interação com todos os segmentos do varejo. As recentes iniciativas e testes de novas soluções demonstram que o varejo está adaptando seu modelo de negócios para atender ao novo estilo e expectativa de entrega de valor para o consumidor.

O Magazine Luiza, por exemplo, testou recentemente, em 61 lojas no Brasil, uma nova proposta de retirada de produtos comprados *on-line* em apenas duas horas nas lojas físicas da rede. Para tanto, a empresa adquiriu uma *startup* de logística, que funciona de forma análoga aos aplicativos de taxi. Além dos testes nesse ano, o Magazine Luiza planeja fazer o processo de *last mile* de uma forma alternativa no futuro, para retirada dos produtos pela *startup* na loja, e entrega diretamente na casa do cliente. Um movimento semelhante foi iniciado pelo grupo B2W, detentora das Lojas Americanas, com testes para retirada de produtos em 100 lojas do grupo em até uma hora. O serviço, que oferece o sistema de entrega *Click and Collect Now* deve ser implementado em mais de mil unidades das Lojas Americanas. Os primeiros resultados indicaram que cerca de 50% dos clientes que foram à loja retirar produtos comprados pela internet acabaram comprando mais itens na loja física, o que promove o aumento do fluxo de clientes em loja.



Cliente retira produto comprado pelo canal *on-line* da loja física do Magazine Luiza.

Fonte: Folha de São Paulo, fevereiro de 2018.

Outra gigante do varejo *on-line*, o Mercado Livre, lançou um serviço de entrega de itens no mesmo dia da compra no *market place*. O serviço Mercado Envios Flex vai funcionar inicialmente em São Paulo, com incentivos para os vendedores que utilizarem a nova solução. A escolha do tipo de entrega (a pé, bicicleta, moto ou carro) será de responsabilidade do vendedor, de acordo com a necessidade de prazo por parte do cliente.



Mercado Livre reformula suas opções de last mile.

Fonte: tecnoblog.net, setembro de 2018.

Uma modalidade de *last mile* inspirada na *Amazon Locker* (armário bloqueado para retirada de compras *on-line*) está sendo testada no Brasil para entrega de produtos adquiridos pelo canal *on-line* da Via Varejo, detentora das grandes redes Casas Bahia, Extra e Ponto Frio. O serviço Retira Rápido pretende ampliar a quantidade de pontos de entrega, dado o crescimento da fatia de clientes que prefere comprar no site e retirar sua encomenda.



Detentora das marcas Extra, Ponto Frio e Casas Bahia amplia suas opções de *last mile*.

Fonte: Isto É Dinheiro, janeiro de 2018.

Os testes são feitos em quatro postos de gasolina em São Paulo, e a Via Varejo estuda levar os armários para outras cidades, e também para locais de grande movimento, como estações de metrô e trens, a exemplo do modelo da Amazon. Complementarmente, a varejista fechou um acordo junto aos Correios, para que as encomendas do *e-commerce* da rede possam ser retiradas pelos clientes nos balcões das agências. Participam dos testes 43 agências em 11 estados brasileiros.



Locker das lojas da Via Varejo em um posto de gasolina.

Fonte: Baseado na edição da revista Exame, janeiro de 2018.

O *locker* (caixa bloqueada) possibilita ao cliente uma experiência de conveniência e

capilaridade para retirada de sua encomenda, a qualquer hora, em todos os dias da semana, um grande diferencial em relação à loja física. Após realizar a compra pela internet, o cliente recebe por e-mail ou SMS um código ou QR Code para abertura do armário. Após a confirmação da entrega, o cliente tem até 3 dias para retirar o produto no *locker*. No Anexo 3 está disponível um pequeno vídeo sobre o funcionamento do armário bloqueado lançado pela Via Varejo.

Os investimentos para ampliação do serviço se justificam pelos resultados obtidos. Segundo informações apuradas pela Revista Isto É Dinheiro (edição de janeiro de 2018), a modalidade Retira Rápido alcançou no final do último ano uma participação de 28% no total de vendas *on-line* de produtos elegíveis a esse tipo de retirada.

Para atender aos clientes que não querem pagar a taxa de entrega de suas compras online e optam pela escolha do dia e hora da retirada, o sistema de *drive-thru* se apresenta como uma solução completa para diversos segmentos do varejo, a exemplo dos casos do Carrefour e Walmart, apresentados anteriormente.

O grupo americano *Target*, que comercializa de brinquedos a móveis, noticiou que está comprando uma empresa de *software* que gerencia entregas de produtos no mesmo dia, o processo *same-day delivery*. A startup americana de tecnologia em logística *Grand Junction* espera interligar os varejistas americanos a mais de 700 empresas de entrega na América do Norte. A nova aquisição da *Target* evidencia uma ampla reformulação do posicionamento da empresa, sobretudo na cadeia de distribuição e logística da empresa, com vistas a aumentar a eficiência das transações e a rentabilidade do canal *on-line*. O investimento busca suportar um mercado em crescimento: em 2017, as vendas pela internet da *Target* chegaram a crescer 22% por trimestre.

A *Target* também passou por uma intensa reestruturação de suas lojas, com o objetivo de

receber clientes para retiradas de compras *on-line*. Além de uma entrada exclusiva para esses consumidores, as lojas dispõem de vagas reservadas para o serviço *Drive Up*, em que um funcionário da loja realiza a entrega dos pedidos diretamente no veículo do cliente.



Drive Up da loja Target

Fonte: <https://www.orlandosentinel.com>, abril de 2018

Para ampliar suas opções de *last mile*, a varejista também adquiriu recentemente a Shipt, uma plataforma de *delivery* especializada em entregas no mesmo dia, e que também dispõe de *personal shoppers* para compras de supermercado. O serviço deve ser implementado na maioria das lojas da rede até o final de 2018. Inicialmente serão entregas mantimentos, eletrônicos e itens essenciais.



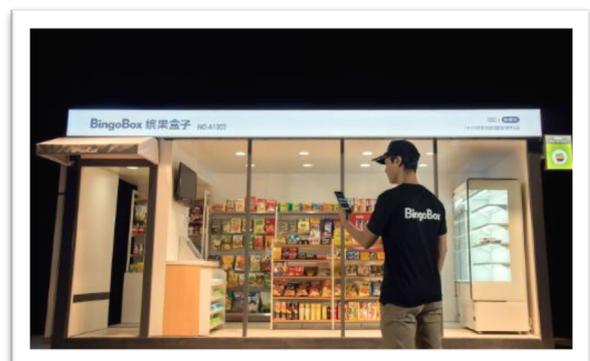
Personal Shopper da Shipt, comprando em uma loja Target

Fonte: Sourcing Journal, fevereiro de 2018.

A transformação digital vivenciada na atualidade impôs mudanças bruscas também no varejo de lojas físicas, e a China tem se

destacado no cenário mundial como berço das inovações no varejo.

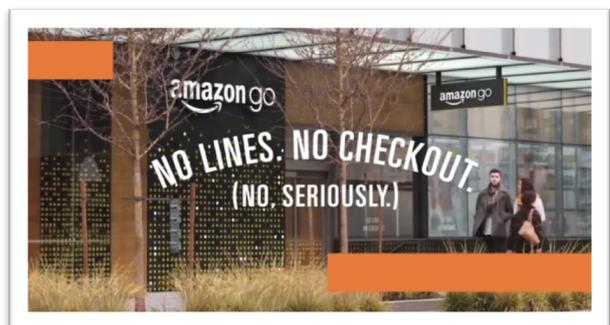
As primeiras lojas sem filas e sem caixas, totalmente digitais, foram apresentadas ao mercado varejista em 2017, com os primeiros testes da americana Amazon Go e das chinesas Hema e Bingo Box. Esta última avança no mercado das lojas sem funcionários com 100 unidades espalhadas pela China, e com planos de expansão internacional a todo vapor.



Bingo Box: A entrada e a saída da loja são realizadas via QR Code.

Fonte: bbtnews.com.cn, julho de 2017.

Nessas lojas, os clientes podem entrar apenas portando *smartphones* ou *smartwatches*, que são a essência do funcionamento das interações de compras dos consumidores nas lojas inteligentes.

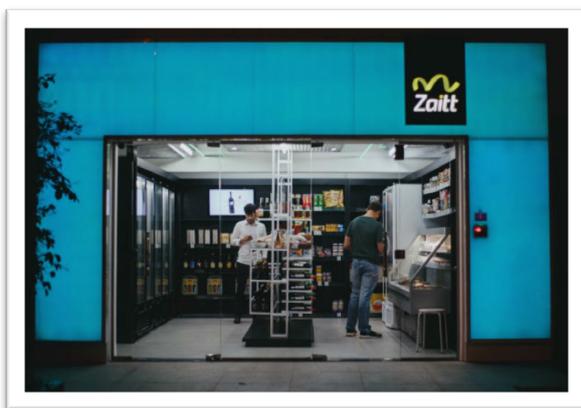


Nova loja Amazon Go, sem filas e sem caixas.

Fonte: <https://medium.com/ama-marketing-news> fevereiro de 2018.

Você poderá assistir breves vídeos sobre o funcionamento das lojas Bingo Box e Amazon Go, disponíveis nos QR Codes dos Anexos 1 e 2, respectivamente, ao final desse documento.

O Brasil também conta com uma experiência de lojas autônomas. A loja Zaitt, conhecida como a Amazon Go brasileira, foi criada em dezembro de 2017 e funciona em Vitória, Espírito Santo, em local de grande movimentação noturna e de fácil acesso. A loja recebe até 2.000 pessoas por semana funciona de maneira análoga à Amazon Go, e cada cliente gasta, em média, R\$ 30 a cada entrada da loja. A empresa planeja a abertura de duas lojas na cidade de São Paulo, e mais uma unidade no Espírito Santo, nas modalidades loja própria e franquias.



Fachada da loja Zaitt, a Amazon Go brasileira.
Fonte: Portal No Varejo, junho de 2018.

Na vanguarda do varejo americano, a Amazon também conta com drones para realização de suas entregas. Para garantir a segurança das entregas por meio de veículos aéreos não tripulados, a empresa adquiriu recentemente a patente de dispositivos anti-furto para seus drones, recursos do serviço Amazon Prime Air. Com a utilização dos drones, a Amazon pretende diminuir o prazo de entrega dessa modalidade de *last mile* para no máximo 30 minutos.



Drone de entregas da Amazon Prime Air
Fonte: Site Olhar Digital, julho 2018

A gigante de tecnologia chinesa Tencent também iniciou a atuação com suas lojas inteligentes. Sem checkout's, com pagamento pelos aplicativos e QR Codes para identificação e obtenção de informações sobre os produtos. Mas a empresa considera estabelecer um modelo de negócios diferente da Amazon, por exemplo. Os chineses não querem ter uma rede de lojas, apenas vender o serviço para diferentes segmentos do varejo.

Mais que uma tendência, o *last mile* se apresenta como um processo imprescindível na construção da experiência do cliente que compra pela internet. A discussão em torno dessa experiência tem ganhado novas abordagens ao redor do mundo, com o surgimento do *New Retail*, ou Novo Varejo.

NEW RETAIL: A COMODIDADE EM PRIMEIRO LUGAR

O Novo Varejo surge como uma inspiração para o mercado varejista, e materializado por meio dos empreendimentos tecnologicamente avançados, como são conhecidos mundialmente. A nova forma de fazer negócios nesse mercado pressupõe uma junção entre o varejo físico tradicional e o comércio eletrônico, uma combinação entre o ambiente on-line e o off-line, permitindo que o cliente escolha de que forma essa estrutura será conveniente para ele.

Assista no QR Code abaixo um vídeo sobre as características do *New Retail*.



No varejo dos supermercados, por exemplo, o novo varejo reúne o conceito 3 em 1 (supermercado, ponto de distribuição e restaurante), arranjo que pode ser facilmente pensado para outros segmentos. A chinesa Hema Xiansheng, pertencente ao grupo Alibaba, é um exemplo dessa nova realidade. É uma operação fundamentalmente digital, com supermercado tradicional, mas entrega produtos escolhidos pela internet, e além disso, oferece restaurantes. Para reunir todos os elementos, o aplicativo da Hema se conecta à conta do cliente via Alipay. O consumidor pode, por exemplo, comprar itens no supermercado e solicitar que o prato seja preparado no restaurante, para só então ser entregue em sua residência. Ao mesmo tempo, pode escolher seus frutos do mar pessoalmente no supermercado e degustar o prato no restaurante, no mesmo espaço físico.

O *last mile* adotado pelas lojas Hema foi o segredo da empresa para mudar a mentalidade dos consumidores em relação ao canal *on-line*. O supermercado oferece entrega gratuita em 30 minutos, num raio de três quilômetros. Pratos para refeições são entregues gratuitamente ou pode ser retirada em 30 minutos após o preparo no restaurante da loja.



Hema e sua sessão de frutos do mar vivos para compra ou preparação de pratos no restaurante. Fonte: baseado na edição da revista *Época Negócios*, maio de 2018

A tecnologia utilizada nas interfaces com o consumidor também agrega valor à experiência de compra. Para agilizar a transação, o pagamento é realizado por reconhecimento facial do cliente, e nas lojas físicas, o pagamento é feito em *checkout's* diretamente pelo Alipay. Como resultado de todo esse investimento, pedidos on-line representam entre 50% e 70% das vendas totais da Hema. A longo prazo, expectativa é de que 90% das vendas ocorram pelo canal digital.

Assista no QR Code abaixo um vídeo sobre os supermercados Hema.



A Amazon também já estuda essa nova configuração do varejo, e pode utilizar a recente compra da Whole Foods para formar sua estrutura compartilhada entre o mundo digital e o varejo físico, ampliando a abrangência do *New Retail* e suas oportunidades.



Ao que tudo indica, o varejo está experimentando várias facetas da transformação digital, e enfrentando o novo cenário tecnológico com soluções que colocam no centro da discussão a experiência e a comodidade do cliente. O *last mile* tem um papel fundamental nesse debate. A reflexão das empresas sobre seu modelo de negócios no novo contexto do varejo deve considerar de que forma as capacidades adaptativas têm sido desenvolvidas. É importante lembrar que as mudanças não ocorrem apenas por meio de uma inovação, e que as respostas às mudanças externas devem ser compatíveis com o ambiente de competitividade em que atuam os varejistas.

A agilidade da organização e a agilidade do cliente têm sido consideradas importantes determinantes do sucesso das empresas, na medida em que a empresa pode ser mais ou menos ágil na resposta ao ambiente em relação ao seu concorrente (Saebi, 2015). O convite aqui é para que a resposta ou a adaptação sejam rápidos e eficientes, assim como o *last mile*.

Referências

SAEBI, Tina (Ed.). **Business model innovation: The organizational dimension.** *Evolution, Adaptation or Innovation: A contingency framework on Business Model Dynamics.* OUP Oxford, 2015.

Websites pesquisados

<https://www.youtube.com/watch?v=FPKIAXj8zq4>, abril de 2011.

<https://dcomercio.com.br/categoria/inovacao/novo-modelo-de-loja-da-target-e-tendencia-para-o-varejo>, maio de 2017.

<https://braziljournal.com/aldi-e-target-mostram-o-poder-do-last-mile-no-varejo>, agosto de 2017.

<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/magazine-luiza-inaugura-supermercado-online.html>, outubro de 2017.

<https://exame.abril.com.br/negocios/a-corrida-dos-supermercados-online/>, outubro de 2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=H9p5jai0xD8>, novembro 2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=8VqtLgr3Oj0>, dezembro de 2017.

<https://exame.abril.com.br/pme/app-que-vai-ao-supermercado-por-voce-ganha-aporte-milionario/>, janeiro de 2018.

<https://veja.abril.com.br/economia/varejista-passa-a-entregar-compra-em-posto-de-gasolina-e-correios/>, janeiro de 2018.

<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/02/gigante-chines-tencent-aposta-em-lojas-inteligentes-sem-atendentes.html>, fevereiro de 2018.

<https://exame.abril.com.br/pme/a-nova-corrida-das-startups-entregar-de-tudo/>, fevereiro de 2018.



<https://startupi.com.br/2018/03/startup-espanhola-de-entregas-rapidas-inicia-operacoes-no-brasil/>, março de 2018.

<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/05/conheca-o-supermercado-futurista-do-alibaba.html>, maio de 2018.

<https://veja.abril.com.br/economia/mercado-de-drones-cresce-dentro-do-setor-empresarial/>, maio de 2018.

<https://exame.abril.com.br/revista-exame/as-startups-da-compra-facil/>, junho de 2018.

<https://exame.abril.com.br/revista-exame/as-startups-da-compra-facil/>, junho de 2018.

<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/app-de-entregas-glovo-busca-crescimento-rapido-sem-entrar-em-guerra-de-precos/>, junho de 2018.

<https://olhardigital.com.br/noticia/amazon-registra-sistema-antifurto-para-drones-de-entrega-entenda/77185>, julho de 2018.

<https://newtrade.com.br/varejo/rappi-pode-ser-a-vitoria-ou-derrota-dos-supermercados/>, agosto de 2018.

<https://exame.abril.com.br/tecnologia/china-e-lider-em-inovacao-nas-compras-do-supermercado/>, agosto de 2018.

<https://exame.abril.com.br/negocios/rappi-pode-ser-a-vitoria-ou-derrota-dos-supermercados/>, setembro de 2018.

<https://veja.abril.com.br/economia/varejo-online-fecha-parcerias-para-desatar-no-do-atraso-nas-entregas/>, setembro de 2018.

<https://veja.abril.com.br/economia/carrefour-amplia-retirada-drive-thru-de-alimentos-comprados-no-site/>, setembro de 2018.

<https://www.cnbc.com/2018/06/15/a-year-after-amazon-announced-whole-foods-deal-heres-where-we-stand.html>, junho de 2018.

<https://exame.abril.com.br/negocios/carrefour-abrira-plataforma-para-vendas-online-em-sao-paulo/>, outubro de 2017.

<http://varejo.espm.br/20508/magazine-luiza-lanca-supermercado-na-internet>, outubro de 2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZxpReM4rE60>, abril de 2018.

<https://www.atkearney.com/consumer-goods/article?/a/capturing-the-online-grocery-opportunity>, acesso em outubro de 2018.

<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/livre-iniciativa/empreender-nao-e-so-comida-startup-curitibana-entrega-de-fralda-a-saco-de-boxe-9iwonxe78dibesojuw8mg7cg08/>, março de 2018.

<https://www.gazetadopovo.com.br/reinaldo-bessa/negocios/shopping-mueller-anuncia-parceria-com-startup-james-delivery/>, setembro de 2018.

<https://www.istoedinheiro.com.br/via-varejo-disponibiliza-armarios-inteligentes-e-integracao-com-correios/>, janeiro de 2018.

<https://exame.abril.com.br/negocios/lojas-se-automatizam-para-concorrer-com-a-amazon/>, abril de 2018.

<https://portalnovarejo.com.br/2018/06/amazon-go-brasileira-zaitt-anuncia-duas-unidades-em-sao-paulo/>, junho de 2018.

<https://exame.abril.com.br/negocios/mercado-livre-vai-testar-entregas-em-ate-um-dia/amp/>, setembro de 2018.

<https://www.mercadoconsumo.com.br/2018/08/14/lojas-americanas-expande-sistema-click-collect-now/>, agosto de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=hYN3gozk4fo>, janeiro de 2017.



<https://www.youtube.com/watch?v=C0tYinkM8MA>, janeiro de 2018.

<https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc>, dezembro de 2016.

https://www.youtube.com/watch?v=Hb_2K2xe9bU, setembro de 2016.

<https://www.youtube.com/watch?v=WltesRaP1zg>, junho de 2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=cYDLL0oS2uk>, julho de 201

Fontes de pesquisas e reports

Banco UBS

O UBS é uma empresa global, com sede em Zurique, Suíça. Trata-se de uma das maiores empresas globais de gestão de fortunas, investimentos e gestão de ativos. O banco presta serviços financeiros a pessoas físicas, empresas e instituições, e conta com escritórios em mais de cinquenta países. No Brasil, a empresa oferece serviços de wealth management, investment banking e gestão de ativos. A empresa conta com uma divisão de pesquisas e análise sobre assuntos globais. Para saber mais, acesse: <https://www.ubs.com>

A pesquisa citada ao longo do texto está disponível no link abaixo:

<https://www.ubs.com/content/dam/WealthManagementAmericas/documents/commerce.pdf>

eMarketer

Empresa de pesquisa de mercado americana que fornece informações e tendências relacionadas ao marketing digital, mídias e comércio varejista. Para saber mais, acesse: <https://www.emarketer.com/>

A.T. Kearney

Empresa americana de consultoria de gestão global que se concentra em questões estratégicas e operacionais de agenda de CEO's enfrentadas por empresas, governos e instituições em todo o mundo. Para saber mais acesse: <https://www.atkearney.com>

A pesquisa citada no texto pode ser acessada em: <https://www.atkearney.com/consumer-goods/article?/a/capturing-the-online-grocery-opportunity>, acesso em outubro de 2018.

ANEXOS

- 1) Funcionamento Bingo Box, loja sem caixas da China.





- 2) Funcionamento da loja Amazon Go, sem filas e sem caixas.



- 3) Utilização do armário para retiradas rápidas de produtos adquiridos nas lojas da Via Varejo (Extra, Ponto Frio e Casas Bahia).



- 4) Reportagem sobre o Supermercado Now no programa Pequenas Empresas Grandes Negócios.



- 5) Reportagem sobre a *startup* Shopper no programa Pequenas Empresas Grandes Negócios.



- 6) Funcionamento do aplicativo gratuito multiplataforma chinês WeChat, criado pela gigante da tecnologia Tencent.

