



Este trabalho foi elaborado pelo grupo Shopper Marketing da Associação ECR Brasil, em benefício da cadeia de abastecimento varejista.

Agradecemos a participação de todos aqueles que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, em especial Beatriz Cavalcante (Shoppermkt), cuja coordenação foi fundamental para elaboração deste material.

Apoio:



# Modelo da Jornada do consumidor e do Shopper e o Shopper Marketing

## Introdução

Este trabalho teve como base o material produzido pela ECR Europa, a Emnos e a The Partnering Group, intitulado “The consumer and Shopper Journey Framework” (2011), adaptando-o ao mercado brasileiro e ao modelo de operações varejistas e indústrias.

## Objetivo

Desenvolver um referencial que permita a todos os atores da cadeia de abastecimento conseguir uma visão superior e compartilhada **sobre o shopper e o consumidor**, bem como um conjunto de ferramentas e processos práticos que permitam que varejistas e fabricantes transformem as oportunidades mapeadas em estratégias e programas que levem ao pleno aproveitamento do potencial de negócios.

## Produtos

- Desenvolvimento de um referencial abrangente para o melhor entendimento das jornadas do shopper e do consumidor.
- Um processo para a construção de planos colaborativos entre a indústria e o varejo, trazendo maior valor para os shoppers, a indústria e o varejo.
- Um processo e as respectivas ferramentas práticas que permitam a varejistas e fabricantes de diferentes portes, gerar e aproveitar insights deste conhecimento para ampliar seus negócios.
- Desenvolver pilotos para validar este processo
- Disseminar as ferramentas adaptadas às necessidades de varejos e indústrias de diferentes portes e graus de sofisticação.

## Princípios básicos

- O foco tem de ser uma iniciativa que possa ser usada tanto por varejistas como fabricantes, evitando que traga desperdício de tempo e perda de foco na discussão de como fazer o trabalho, ao invés de concentrar os esforços no desenvolvimento de insights e planos de negócios para potencializar os resultados.
- O modelo deverá deixar claro os papéis e as responsabilidades do varejista e do fabricante para potencializar seus conhecimentos e competências conjugados.

- O modelo tem de ser abrangente e flexível, de modo a poder atender/ser usado tanto por empresas com modelos de gestão e sistema sofisticados, como também por principiantes.
- A abordagem não pode ser engessada em um processo rígido: tem de permitir a cada parceiro capitalizar as competências e diferenciais estratégicos mais relevantes para seu negócio.
- O programa deve ser de cunho prático e não apenas reflexão teórica.
- O processo deve ter como objetivo maior servir/satisfazer o consumidor e o shopper através de um melhor entendimento de suas necessidades em cada fase da sua “jornada”, oferecendo produtos e soluções que atendam melhor as expectativas, criando e comunicando melhores propostas de valor.

## Consumidor e Shopper

Muitas vezes, as nomenclaturas consumidor e shopper são tratadas como sinônimo.

Neste trabalho consideramos o *shopper como a pessoa que faz a compra*, em canal físico ou virtual, estando exposta a todas ações de ponto de venda. Já o *consumidor é quem tem algum desejo ou necessidade que procura satisfazer consumindo um bem ou serviço*.

Quem compra pode ou não ser quem consome.

O reconhecimento das diferenças entre os papéis e atitudes do shopper e do consumidor no processo de escolha e compra, permite ao varejo e à indústria criar valor e diferenciação específicos em cada etapa deste processo.

## A Jornada do Consumidor e Shopper

É o mapeamento do comportamento e decisões de consumidores e shoppers, em cada etapa de um processo que se inicia com um desejo de consumo e vai até a avaliação das experiências de compra (pelo shopper) e consumo (pelo consumidor), que podem ser determinantes de comportamentos e decisões futuras.

A proposta básica deste conceito é:

O entendimento de cada etapa deste processo cíclico, que se inicia com um desejo de consumo, existente ou esperado. Esse comportamento cria a necessidade de uma “missão de compra”, na qual se manifestam determinados comportamentos de compra. A experiência de compra leva a avaliações do shopper, podendo influenciar comportamentos futuros. O mesmo ocorre com o consumidor, que pode reforçar ou mudar suas preferências e atitudes em função da satisfação proporcionada pelos produtos ou serviços adquiridos.

A jornada é cíclica (analisa a experiência atual e busca maneiras de influenciar ciclos futuros) e conecta as atitudes e preferências do consumidor e do shopper de uma maneira seqüencial e lógica.

O entendimento de cada passo deste ciclo de modo abrangente, permite a varejistas e fabricantes obter insights sobre ações que poderão influenciar o comportamento do shopper e do consumidor em favor de suas lojas, marcas e categorias.

É importante ter em mente que o processo engloba comportamento e fatores de influências tanto dentro como fora do ponto de venda, especialmente buscando uma melhor compreensão de funcionamento do processo de escolhas e decisões em um mercado cada vez mais segmentado, tanto em termos de canais de compra, como de informação e comunicação. O consumo e compra podem ocorrer tanto em casa, como em trânsito ou no ponto de venda, demandando estratégias que englobam tanto os pontos de venda físicos como os virtuais.

### A jornada do shopper e do consumidor



Fonte: ECR Europa, TPG, emnos

O processo da jornada do shopper e do consumidor integra o comportamento de compra e o comportamento de consumo. Os passos deste ciclo compreendem:

- O ponto de partida é um comportamento de consumo existente ou esperado/desejado. Este comportamento é definido por um estilo de vida, aspirações ou uma ocasião de consumo específica, criando uma necessidade de compra para satisfazer a necessidade de consumo.

- Existem vários fatores que disparam a necessidade de consumo, entre as quais: influência e opiniões de amigos e familiares, mídia tradicional (TV, rádio, mídia impressa) e novas (redes sociais, internet, blogs, etc).
- A necessidade de consumo influenciada pelos fatores acima, leva à definição de uma missão de compra específica, que pode ser rotineira (como uma compra de abastecimento semanal) ou uma missão única para satisfazer determinadas necessidades, como comprar um presente de aniversário.
- Esta missão de compra define as próximas escolhas da jornada de compra, canal, bandeira e loja. As opções podem ser lojas físicas tradicionais ou canais digitais, ou uma combinação de ambos, quando o shopper utiliza várias alternativas para realizar a compra (por exemplo, escolhendo a TV que melhor atende seus desejos em uma loja física e depois buscando o melhor preço para realizar a compra desta TV em canais digitais).
- O próximo passo do processo é a decisão de compra, escolhendo categorias, marcas e itens específicos. Esta decisão é influenciada por vários fatores relacionados ao ponto de venda (físico ou virtual), tais como ofertas, promoções, disponibilidade, informações e serviços ao consumidor, merchandising, embalagem, etc.
- Por fim a compra feita é avaliada sob dois aspectos principais: a experiência de compra (atendimento das expectativas em relação ao varejista) e de consumo (satisfação das expectativas em relação ao produto), muitas vezes buscando referências externas para validar a decisão e experiência de compra, especialmente através de websites, mídias sociais, avaliações publicadas sobre produtos e empresas, blogs, etc. O resultado desta avaliação é fator determinante da continuidade do ciclo, incorporando-se a experiência na definição de necessidades e compras futuras.

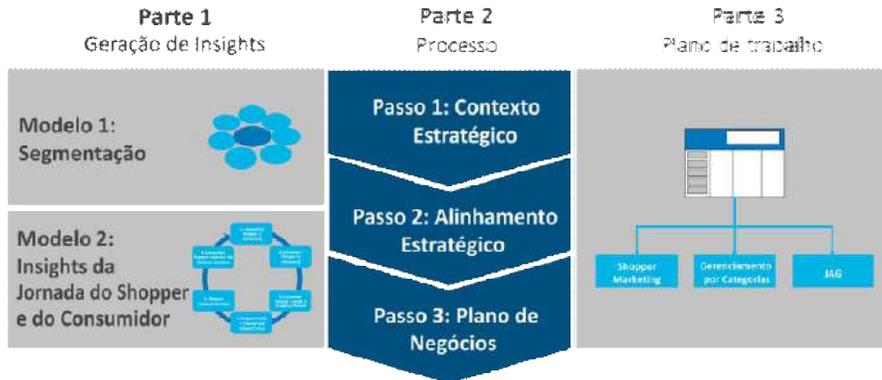
O processo ora abordado tem por objetivo entender profundamente cada um destes passos relacionados aos diferentes shoppers, missões de compra e consumidores de cada produto, marca, categoria, canal e bandeira, de modo a definir estratégias e ações apropriadas para a maximização de oportunidades e resultados para varejistas e fabricantes.

As questões críticas que devem ser respondidas em cada situação incluem:

- Quem são os consumidores e quem são os shoppers (segmentos e características comuns)?
- Por que eles consomem?
- Como planejar a missão de compra?
- Onde e por que escolher comprar (produtos, marcas, serviços, soluções)?
- Como avaliar a experiência da compra feita?

As respostas a estas perguntas subsidiam a definição das ações necessárias para capitalizar as oportunidades para aumentar volume, margem e fidelidade.

### O modelo colaborativo proposto:



Fonte: TPG e emnos

Para iniciar o processo é necessário ter claros os objetivos estratégicos da empresa, pois a análise deve ser feita buscando entender melhor determinado grupo de shoppers e consumidores que a empresa considera estrategicamente importantes no desenvolvimento de seus negócios.

Por exemplo, imaginemos que a empresa identificou como um segmento de oportunidade as pessoas que necessitam de dietas especiais (como hipertensos, diabéticos, pessoas que tem incompatibilidade com lactose, etc.). Para planejar como atuar com este grupo específico, é necessário conhecer melhor quem são, que hábitos tem, se quem faz as compras é a mesma pessoa que consome (ou se quem compra já vem à loja com o produto e marca especificados na lista de compras), que outros produtos compram, com que frequência vêm à loja e outras questões que permitam desenvolver propostas relevantes para este grupo.

Neste exemplo, o foco do estudo seria buscar informações detalhadas e abrangentes sobre este grupo, identificando o que é estrategicamente importante para o desenvolvimento dos negócios.

A empresa que identificou este grupo como prioritário poderia ser um varejo ou uma indústria, que faria sua primeira análise de modo independente, olhando o mercado sob sua perspectiva de negócios.

Uma vez entendido o grupo-alvo, seus hábitos e preferências, a empresa iria buscar seus parceiros mais promissores para o projeto.

Imaginemos, ainda em nosso exemplo, que o processo de aprofundamento de conhecimento de pessoas com necessidade de dietas especiais partisse de uma indústria de alimentos, que estivesse desenvolvendo uma linha especializada para este público.

Imaginemos que o estudo mostrasse que os shoppers destas categorias preferem comprar em lojas de bairro, próximas a suas residências. Com base nesta informação, o fabricante buscaria parcerias com redes que operassem este formato, e que também considerassem este grupo como prioritário, estando dispostas a investir em um mix diferenciado, exposição adequada, etc.

Se fosse o contrário, o varejo fazendo a análise, depois de entender melhor os hábitos de consumo do grupo-alvo, iria buscar as indústrias com condições e interesse em oferecer produtos, embalagens, apoio a trabalho de ponto de venda adequado, etc.

O princípio é sempre o mesmo: identificar grupos-alvo de interesse estratégico, conhecer profundamente seus hábitos e preferências de compra e consumo, buscar parceiros interessados nos mesmos grupos, e então construir planos colaborativos que permitam ao fornecedor e ao varejista oferecer propostas de valor agregado diferenciado a shoppers e consumidores.

O programa de análise é composto de 3 partes:

**PARTE 1:** O modelo de insights que contempla:

- Um modelo de segmentação de shoppers e consumidores que permita a fabricantes e varejistas identificar, mediante critérios comuns, o público-alvo de suas ações estratégicas.
- O entendimento profundo de cada segmento-alvo sob a perspectiva da definição e alavancagem de oportunidades de negócios.

**PARTE 2:** O modelo de planejamento colaborativo que permita a fabricantes e varejistas definir estratégias e ações alinhadas e compartilhadas para incrementar resultados e satisfação do shopper e consumidor de cada segmento-alvo em cada canal.

**PARTE 3:** Um conjunto de ferramentas que permita configurar as estratégias compartilhadas em planos de trabalho detalhando os resultados esperados, papéis e atribuições de cada um dos envolvidos.

## **Parte 1: O modelo de geração de insights**

Este modelo é composto de 2 partes:

- A. Um modelo de segmentação de shoppers e consumidores que permita fabricantes e varejistas identificar do mesmo modo, mediante critérios compartilhados, QUEM são os shoppers e consumidores de cada grupo de interesse .

- B. Um processo estruturado que permita responder as questões do PORQUE, ONDE, O QUE e COMO do ciclo que detalha a jornada do shopper e consumidor.

## A- O modelo de segmentação

A premissa essencial deste modelo é o reconhecimento que cada indivíduo tem necessidades e aspirações de consumo específicas, bem como maneiras pelas quais prefere buscar e comprar os produtos ou serviços que satisfaça tais necessidades.

Para desenvolver estratégias de negócios de sucesso, é preciso que identifiquemos as características que definem cada segmento bem como suas diferenças de tamanho, expectativas, poder e hábitos de compra, fatores pelos quais são influenciados, etc.

O claro entendimento dos critérios de segmentação apropriados e das características específicas de cada segmento por eles definido é imprescindível para o desenvolvimento de soluções sob medida para atender da melhor forma expectativas e necessidades de cada grupo, entregando uma proposta de valor diferenciada para cada etapa da jornada.

Um bom modelo de geração de insights requer um modelo de segmentação que permita identificar consumidores e shoppers que tenham definições de valores similares para escolher o que consomem e como compram.

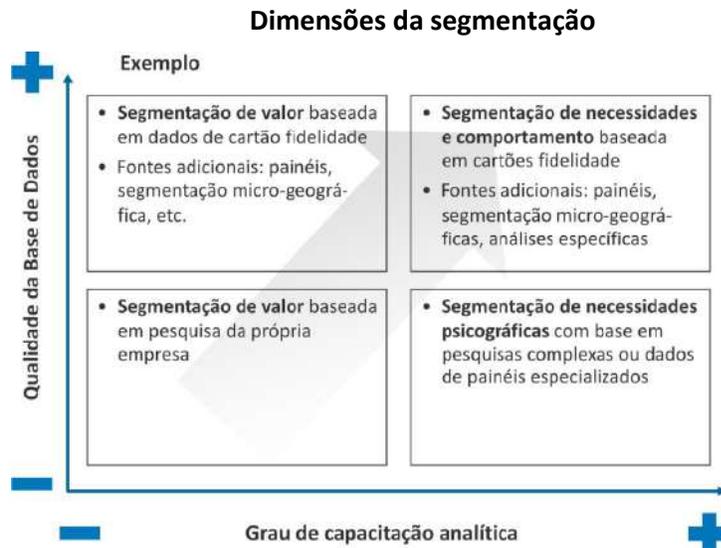
O modelo de segmentação deve permitir identificar consumidores e shoppers-alvo (QUEM) e permitir responder as questões essenciais para definição da estratégia a ser utilizada para satisfazer suas necessidades, conforme indicado abaixo:

### O modelo seqüencial de segmentação do Shopper e do Consumidor

	Valor / Potencial / Risco	Necessidades de Consumidores / Shoppers	Missões
<b>Questões Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quem são meus consumidores/ shoppers mais valiosos?</li> <li>Qual meu potencial de crescimento?</li> <li>Qual meu risco de 'perda'?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que soluções poderiam ser desenvolvidas para atrair os consumidores-shoppers mais valiosos?</li> <li>Como devo construir a estratégia de ciclo de vida de minha marca?</li> <li>Quais segmentos tem alta fidelidade a marcas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são as missões de compra realizadas pelos meus consumidores/ shoppers mais valiosos?</li> <li>Quais os canais de comunicação adequados para influenciá-los?</li> <li>O que isso significa para meu formato e estratégia de lay-out?</li> </ul>
<b>Exemplo de Segmentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"tickets elevados", "compras pequenas mas regulares", "compras ocasionais importantes"</li> <li>"grande potencial", "baixa fidelidade", ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"buscadores de conveniência", "buscadores de preço", "saudáveis", "famílias com bebê"</li> <li>"melhor idade", "problemas de saúde",...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"compra semanal", "de fins de semana", "almoço"</li> <li>"dietas especiais"</li> </ul>
<b>Fontes de Dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartões de fidelidade</li> <li>Cesta de compra (ticket de compra)</li> <li>Painéis de Consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa de Mercado</li> <li>Tendências (IBGE, Mídia, Institutos, revistas..)</li> <li>Dados de Sell out</li> </ul>	

Fonte: TPG e emnos

Existem diversos métodos e metodologias de segmentação disponíveis no mercado, porém sua adequação para os fins práticos do trabalho dependem de dois fatores essenciais (conforme sinalizado no quadro abaixo): grau de capacidade analítica e qualidade da base de dados disponível.



Fonte: TPG e emnos

No exemplo acima, através da segmentação de valor, procura-se identificar os 30% dos consumidores/shoppers que representam 70% do volume das vendas do varejista ou 70% das vendas da categoria na qual atua o fabricante. Saber quem são estas pessoas e concentrar nelas os esforços de aumento de resultados é muito mais efetivo do que a maneira tradicional de trabalhar, quando consideramos como um grupo único todos os shoppers e consumidores, não entendendo suas particularidades.

A segmentação por critérios qualitativos é mais complexa, demandando a análise de perfis psicográficos, em geral atrelados a compras realizadas utilizando cartões de fidelidade. Pode-se, por exemplo, identificar os compradores de ofertas/preços baixos, pesquisando os tickets de compra e selecionando aqueles shoppers que consistentemente têm elevado número de itens promocionados em sua cesta de compras.

O objetivo da segmentação é sempre identificar os grupos de shoppers que têm o maior potencial de alavancagem dos negócios, para que fabricantes e varejistas, em conjunto, possam definir planos de ação focados em grupos-alvo bem definidos, conhecendo com a maior profundidade possível seus hábitos de compra, exposição à mídia e estilo de vida.

Enquanto a segmentação do shopper em geral é feita a partir das bases de dados do varejo, procurando entender O QUE COMPRAM e COMO COMPRAM, as de consumidores é tradicionalmente feita pelos fabricantes, que pesquisam hábitos de consumo e estilos de vida dos usuários de diferentes categorias, produtos ou marcas, com o objetivo de oferecer melhores soluções.

Este tipo de análise procura entender quais as expectativas do consumidor em relação à performance de produtos e/ou composição de categorias.

**Segmentar é eleger características similares para o agrupamento do público-alvo. A segmentação pode ser feita baseada em diversos critérios.**

Exemplos de grupos de características:

- Estilo de vida
- Atitudes
- Valores pessoais
- Dados psicográficos
- Perfil com base nos produtos comprados/ consumidos
- Hábitos/comportamento geral ou durante a compra

Exemplos de fontes de dados:

- Dados internos do varejo
- Dados provenientes de institutos de pesquisas adhoc ou de leituras regulares
- Outras fontes de dados: revistas, IBGE, tendências, etc..

Fonte: Shoppermtk Consultoria

As principais fontes para este tipo de pesquisa incluem estatísticas demográficas, onde os consumidores moram e trabalham, estágio de vida e dados comportamentais. Insights mais qualitativos são obtidos através de análises psicográficas sobre atitudes, crenças, valores, etc.

O alinhamento de critérios de segmentação entre fabricantes e varejistas, buscando identificar os grupos de consumidores e shoppers que oferecem o mais elevado potencial para suas estratégias de crescimento, facilita a obtenção de insights. A definição inicial dos grupos-alvo de interesse estratégico, em geral deve ANTECEDER a pesquisa, e não ser consequência dela.

Por exemplo, um varejista pode ter escolhido como alvo de seus esforços de crescimento os consumidores e shoppers da melhor idade, buscando oferecer-lhes uma gama diferenciada de produtos e serviços que correspondam a suas necessidades particulares. Esta decisão pode vir da observação de tendências, e não da análise de bases de dados históricos, que retratam comportamentos passados.

Uma vez definido este alvo estratégico, o varejista procurará os fornecedores mais qualificados para se associarem a ele nesta empreitada, aqueles que tenham em seu portfólio, os produtos e/ou serviços desejados, além do mesmo interesse em priorizar este grupo de consumidores e shoppers no mesmo período.

O mesmo exercício será feito por fabricantes, olhando o mercado e as tendências, procurando segmentos promissores para o crescimento de seus negócios (novamente, olhando *o futuro, as oportunidades*, e não o passado), e depois de decidido o caminho a seguir, identificando os melhores canais para atingirem o público-alvo desejado.

A pesquisa de bases de dados, comportamento, estilo de vida, etc será feita *depois de identificados os segmentos de oportunidade estratégica*, procurando quantificá-los e qualificá-los, entendendo profundamente quem são, como vivem, como se abastecem do que necessitam, como se informam, e tudo aquilo que seja importante para detalhar COMO trabalhar da melhor forma com este público, satisfazendo ou mesmo superando suas expectativas; estabelecendo qual a *proposta de valor* (produtos e serviços diferenciados) será oferecida e quais os resultados esperados.

Este processo poderá resultar no entendimento de necessidades de inovação, produtos, marcas, categorias, canais, relações entre shoppers e consumidores, canais de comunicação .... enfim, tudo aquilo que possa ser um diferencial que agrega valor.

O primeiro passo para todo este esforço é definir exatamente QUEM é este público. Em nosso exemplo, quaisquer pessoas acima de certa idade ? Ou entre estes apenas o que tem certo nível de renda, reside em determinada área, ou tem um estilo de vida específico (por exemplo alimentação saudável, ou diabetes, ou talvez que viaja com frequência).

A definição das características específicas do grupo que se pretende circunscrever é que deverá determinar os *critérios de segmentação* de quaisquer bases de dados, buscando entender em detalhe as características quantitativas e qualitativas do público selecionado. Em nosso exemplo, dentre os critérios, teríamos, idade, saúde, frequência de viagens, local de moradia .... cada um destes quesitos nos remetendo à busca de bases de dados que pudessem trazer as respostas desejadas.

Como as informações completas devem incluir tanto as informações usualmente analisadas pelos varejistas (hábitos de shoppers) como pelos fabricantes (características de consumo), é da composição da inteligência gerada por ambos que se obtém a melhor resposta às necessidades de informação para decisão.

O resultado deste exercício permitiu ao varejista e ao fabricante entender que consumidores de produtos mais voltados à beleza nesta categoria, tendem a ser shoppers das categorias mais sofisticadas (premium) no varejo, tanto na escolha das marcas, como também nas lojas e bandeiras nas quais se abastecem. Com base neste entendimento, identificam-se os pontos de colaboração mais promissores entre fabricante e varejista, onde se alinham seus respectivos objetivos estratégicos.

Este alinhamento de objetivos é um dos pontos mais importantes para promover a colaboração, o trabalho conjunto entre fabricantes e varejistas na implementação de seus planos e programas de trabalho.

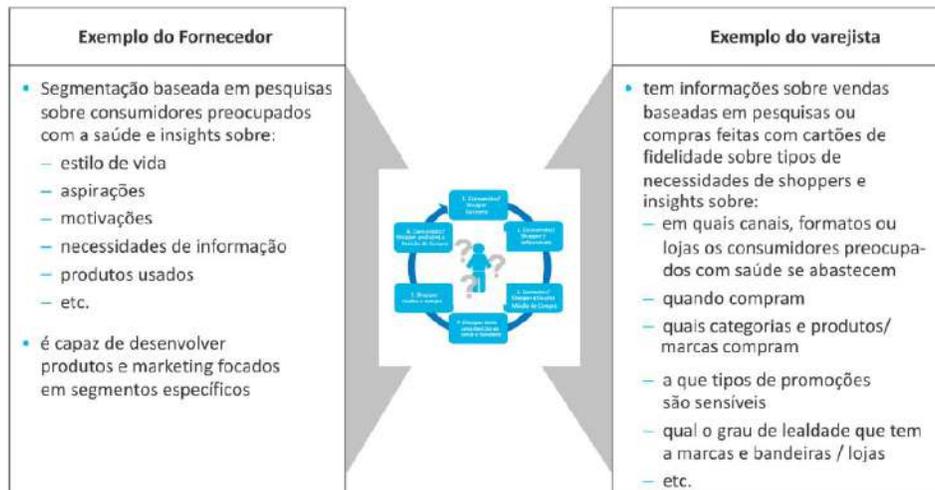
Como a análise envolve o entendimento de QUEM são os consumidores e QUEM são os shoppers, existem duas oportunidades para inovação:

- Na análise dos passos do consumidor na jornada pode-se buscar maneiras de agregar valor para aquele grupo específico, ampliando os pontos de interação (em casa, no trabalho ou escola, no caminho que percorre, no lazer que pratica, etc)
- Na análise dos passos da jornada feitos pelo shopper, buscando gerar oportunidades desde o momento em que surge a necessidade que gera a missão de compra, na escolha de lojas / bandeiras / canais envolvidos no processo de escolha e compra (virtuais e físicas), a experiência de compra e a compra em si, e o pós-compra.

Combinando as visões do varejo e da indústria é possível criar uma solução completa de shopper marketing, explorando as oportunidades existentes em cada um dos passos da jornada.

A figura a seguir indica os insights complementares trazidos por cada um dos parceiros nesta iniciativa.

### Insights de Consumidor e Shoppers obtidos ao longo da Jornada



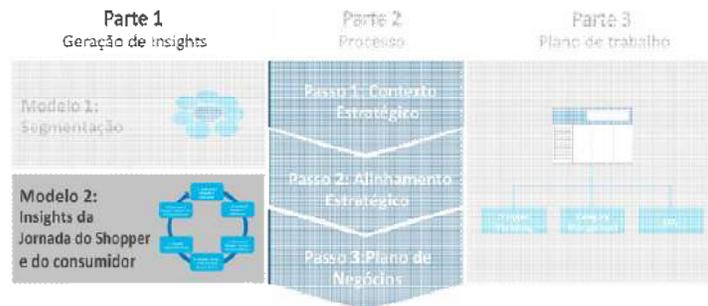
Fonte: emnos and TPG

### B- Insights da jornada do shopper e do consumidor

Uma vez identificados os segmentos de consumidores e shoppers de interesse estratégico comum da indústria e do varejo (QUEM), é preciso analisar em detalhe as respectivas jornadas, todo o processo de informação, decisão, compra e satisfação com a compra. Para isso se utiliza o chamado Modelo Gerador de Insights (MGI), com o qual se estimula a

investigação detalhada de cada passo, buscando oportunidades nas respostas às questões do PORQUE, ONDE, O QUE e COMO.

### Modelo de Geração de Insights



Fonte: TPG e emnos

Investigando o **PORQUE**, procura-se saber as origens da NECESSIDADE que levam as pessoas a DESEJAR ADQUIRIR BENS, SERVIÇOS OU SOLUÇÕES. É esse o ponto de partida do processo que culmina com a compra. A necessidade pode surgir ou ser induzida em vários momentos, no lar no momento do consumo, a partir de um impulso gerado por uma mensagem em alguma mídia, um e-mail ou SMS (com uma oferta), um hábito (compra semanal), informações da internet (por exemplo, de um blog ou mídia social), folhetos promocionais, inspiração em um ator de cinema ou TV, influência de amigos, etc.

Nesta etapa procura-se conhecer e entender as motivações e aspirações do consumidor que levam ao desejo de comprar e definem o comportamento de consumo, bem como os pontos de contato potencial nos quais se pode influenciar o consumidor e shopper alvo dos esforços.

A questão do **ONDE** destina-se a gerar insights sobre a MISSÃO DE COMPRA na qual se atendem os desejos de consumir. Procura-se entender onde o consumidor se transforma em shopper, se a compra é parte de um evento de compra mais amplo, uma compra regular de abastecimento (semanal/mensal) ou uma compra de reposição (diária / freqüente), ou talvez uma missão de compra específica para o item em questão, etc; bem como quais os canais cogitados e quais os selecionados para esta missão (não se restringindo aos canais físicos convencionais, mas sim considerando todas as possibilidades (físicas, virtuais e mistas), lojas, bandeiras e formatos.

Analisando o **O QUE** procura-se entender oportunidades relacionadas ao COMPORTAMENTO DE COMPRA, e as escolhas de categorias e produtos / serviços que o *shopper* faz para realizar sua compra.

O **COMO** fornece subsídios na busca de oportunidades relacionadas às INFLUÊNCIAS QUE EXISTEM NO PROCESSO DE ESCOLHA E DE COMPRA, o que gera impulsos, quais são as informações que levam à preferência e fidelidade. Esta análise inclui também a avaliação

que o shopper faz da experiência de compra, trazendo subsídios para criar ou reforçar a imagem de confiabilidade para aumentar a probabilidade de preferência na próxima ocasião de consumo.

O exemplo abaixo demonstra como a ING desenvolveu insights sobre shoppers e consumidores que lhe permitiram construir uma solução de compra digital de seguros, o qual gerou uma resposta 60% mais elevada de que a ferramenta de compra digital anterior; identificando o grupo de maior potencial, entendendo seu comportamento de uso de ferramentas digitais (o que e como), então desenvolvendo e implementando a solução esquematizada abaixo.

A figura a seguir apresenta uma lista detalhada de perguntas que auxiliam o processo estruturado de geração de insights.

### Questões envolvidas no modelo de geração de insights

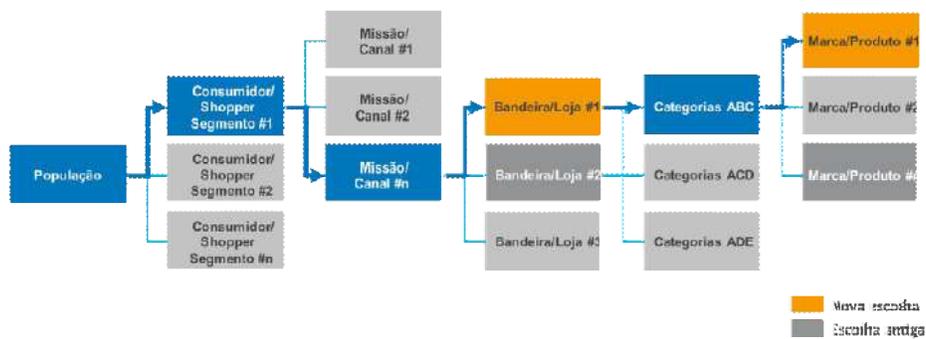
QUEM? Segmento Shopper-alvo :		Segmento Shopper XYZ (selecionado na fase dos Passos Estratégicos da Segmentação)		
Passos da Jornada / Principais questões		Decisões para definir a Jornada		Questões para geração de Insights ao longo da Jornada
1. Consumidor/ Shopper Consome	PORQUE Consumo	Qual é seu Comportamento de Consumo e Motivações?	Quais são as categorias chave & comportamentos que desejamos influenciar?	1. Qual é o comportamento de consumo atual (de dona de casa)? (Quem está consumindo - o que, quando, como)
				2. Por que eles consomem deste modo? (Quem influencia)
2. Consumidor/ Shopper é influenciado				3. O que os influencia a mudar o comportamento de compra? (Barreiras & Causas)
				4. O que os influencia a planejar uma jornada de compra? (Barreiras & Causas)
3. Consumidor/ Shopper cria sua Missão de Compra	ONDE Missão/ Canal/ Loja	Qual é o Comportamento da Missão e Canal & Motivações?	Quais são as missões & canais que desejamos focar?	1. Qual é a escolha atual de missão & canal e o comportamento de gastos?
				2. Por que? O que os motiva a fazer essas escolhas?
				3. O que os influencia a mudar a escolha de missão & canal? (Barreiras & Causas)
4. Shopper escolhe o Canal e a Bandeira		Qual é o Comportamento de escolha de Loja & Motivações?	Para a missão & canal escolhidos, quais lojas iremos focar?	1. Qual é a escolha atual de loja e comportamento de gastos neste canal?
				2. Por que? O que os motiva a fazer estas escolhas?
				3. O que os influencia a mudar de loja? (Barreiras & Causas)
5. Shopper faz a Compra	O QUE Comportamento de compra	Qual é o Comportamento da Seleção da Categoria & Motivações?	Para a loja(s) selecionada, quais categorias serão escolhidas para focarmos?	1. Qual é a escolha atual de categorias e o perfil de gastos nesta loja(s)?
				2. Por que? O que os motiva a fazer estas escolhas?
				3. O que os influencia a mudar o comportamento? (Barreiras & Causas)
		Qual é o Comportamento de Compra & Motivações?	Categorias selecionadas ..	1. Para as categorias selecionadas, qual é o produto/marca/comportamento de gasto atual?
				2. Por que? O que os motiva - qual é a Hierarquia da Decisão de Compra?
				3. Qual é o processo de decisão na loja?
				4. O que os influencia a mudar o comportamento?
6. Consumidor/ Shopper avalia a Decisão de Compra	COMO Avaliação do pós-compra	Qual é o Comportamento do Pós-Compra & Motivações?	N/A	1. Para a Jornada do Shopper selecionada, qual é a avaliação do comportamento do pós-compra?
				2. Quais são os fatores chave do pós-compra que tem impacto positivo ou negativo na visão da jornada?

Fonte: TPG e emnos

A jornada do consumidor e shopper pode ser esquematizada conforme abaixo, indicando as escolhas e decisões feitas, bem como o comportamento específico do grupo que está sendo analisado, de modo a facilitar e sistematizar a busca de oportunidades para o varejista e fabricante criarem conjuntamente propostas de valor agregado.

O resultado deste esforço conjunto idealmente deverá induzir novos comportamentos e escolhas, levando a decisões diferentes daquelas mapeadas na situação atual, assim atendendo aos objetivos estratégicos das empresas participantes.

### Mapeamento da Jornada de Compra do Shopper e do Consumidor



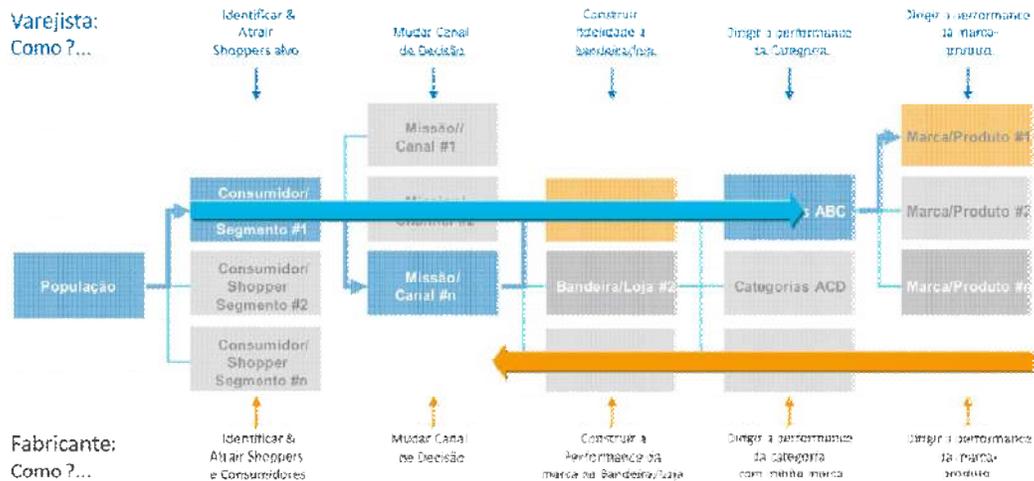
Fonte: TPG e emnos

Quando procuramos mapear a jornada de consumidores e shoppers de determinado perfil, temos mais facilidade em identificar:

- Quais são as oportunidades de mudança de comportamento dos consumidores / shoppers alvo
- Quais são os pontos de contato / comunicação ao longo de suas respectivas jornadas que são mais promissores / efetivos para influenciar a mudança de comportamento desejada
- Quais táticas de marketing e merchandising serão mais apropriadas para esta finalidade

É importante notar que o início do processo de geração de insights pode ser em qualquer dos pontos da jornada. A figura abaixo mostra que apesar do varejista e do fabricante poder iniciar o processo de busca de insights em diferentes pontos, conforme seus objetivos de negócios, o mesmo mapa serve de guia do processo para ambos, facilitando a visualização de pontos comuns e alinhamento de esforços e iniciativas comuns.

## Diferentes meios de entrada - Jornada de compra



Fonte: TPG e emnos

Uma das dificuldades mais comuns para desenvolver iniciativas colaborativas entre varejistas e fabricantes é a falta de uma base comum de diálogo, com interesses comuns claramente definidos em relação a shoppers e consumidores.

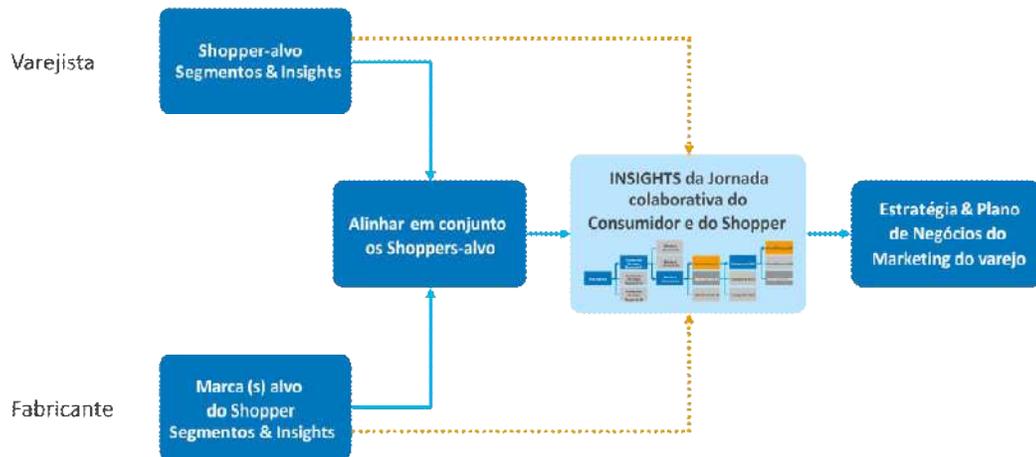
Os fabricantes em geral buscam oportunidades de crescimento para suas marcas, enquanto os varejistas concentram seus esforços no aumento do ticket médio, da rentabilidade e na busca de novos clientes para suas lojas. Desta falta de foco comum, resultam as usuais relações de cunho essencialmente comercial, cada qual buscando volume e rentabilidade no curto prazo, sem projetos mais ambiciosos e estratégicos de longo prazo.

É comum também encontrarmos varejistas que procuram a expansão de seus negócios através de marcas próprias. As estratégias que fundamentam o desenvolvimento destas marcas muitas vezes são mais baseadas em políticas de preço e lucro do que na busca de valor adicionado ao shopper e consumidor; podendo resultar na degradação da proposta de valor, quando não se sabe exatamente o que shoppers e consumidores valorizam e buscam.

### C- Fundindo os insights de varejistas e fabricantes

A Jornada provê varejistas e fabricantes de uma plataforma e de uma linguagem compartilhadas, facilitando a fusão de seus insights complementares. O resultado desta fusão, retratada no quadro abaixo, mostra como estas visões justapostas constituem uma sólida base para planos de negócio alinhados e compartilhados por ambos.

## Modelo de colaboração para a geração de Insights de Shopper e Consumidor ao longo da jornada



Fonte: TPG e emnos

# SUMÁRIO

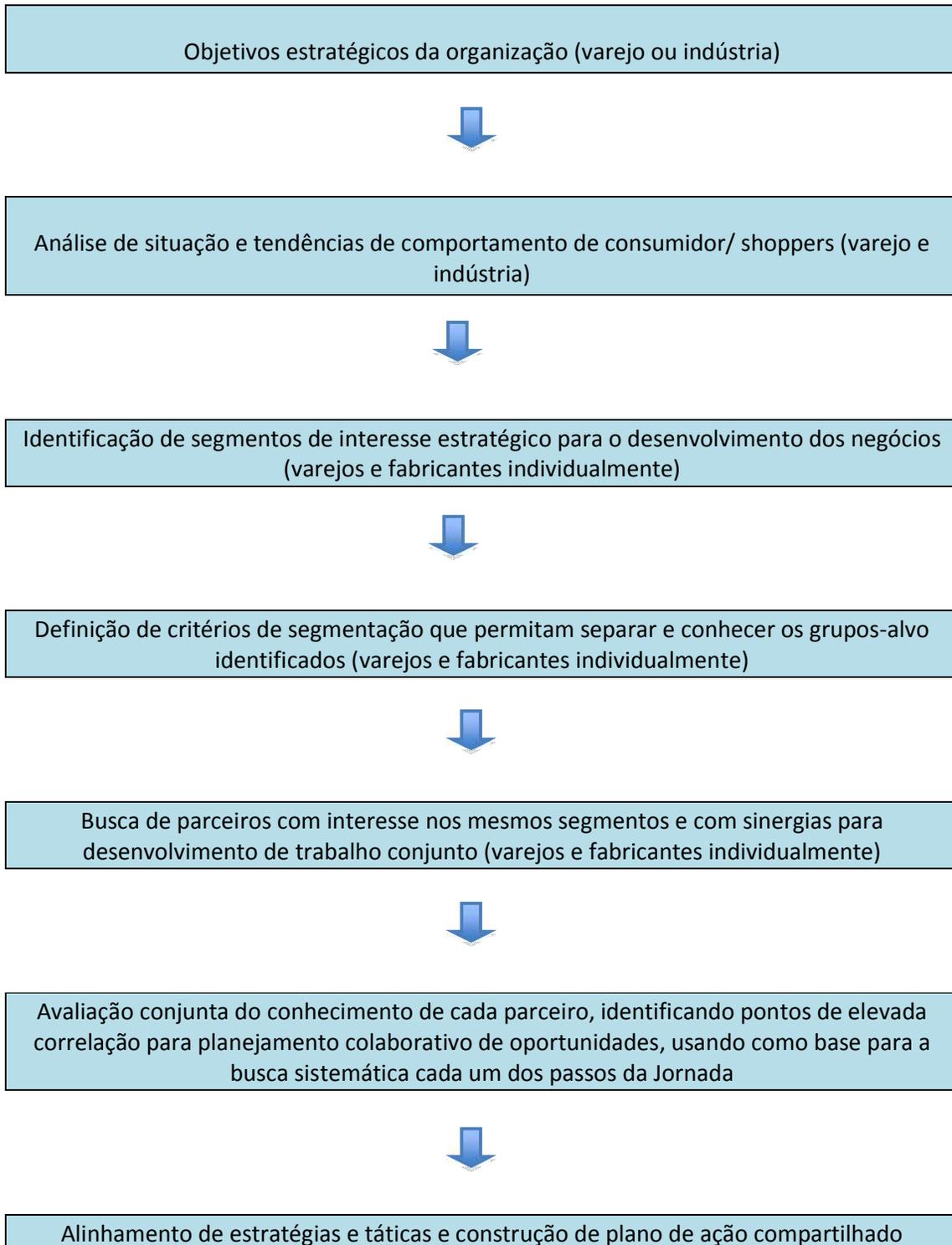
O primeiro componente do processo é composto de duas ferramentas, o Modelo de Segmentação e o Modelo de Geração de Insights.

Em conjunto, estas duas ferramentas oferecem mecanismos de busca sistemática de oportunidades, conforme apresentado no quadro sinótico abaixo.

C&S Insights Summary for:		Mums of Smaller Families, Bulk Grocery Shop in B&M outlets, Soft Drinks (Fictional)						
Journey Steps / Lead Questions	Decisions Made to Build Journey	What They Do/ Spend		Key Reasons / Motivations	How they can they be influenced?	What are the Key Opportunities?	Opportunity Value? (€)	
		All Categories	Focus Category(ies)					
1. Consumer/ Shopper is Consuming	• What are their Consumption Behaviours & Motivations?	• Focus is on the 'Take Home' soft drinks Category	• N/A	• Household consumes 163 litres of soft drinks • Average 12 drinking occasions per week • 88% of home meals involve a soft drink • 25% consumption by kids	• "Quench thirst" = #1 • "Keep kids happy" = #2 • Mum is gatekeeper for kids	• Key meal types more likely to drink soft drinks consumption e.g. XXXX • When it's gone in the house, it's gone - soft drinks not a driver of trip planning	• Increasing number of meals where a soft drink is consumed from 80% to 47% would be worth +32% growth with this segment	• €6m in the market
2. Consumer/ Shopper is Influenced								
3. Consumer/ Shopper creates a Shopping Mission	• What are their Missions & Channel Behaviours & Motivations?	• Focus on Bulk Shop Mission in outlets & Market Grocery Outlets	• Target Shopper undertakes 133 all category shopping missions per year spending €5,100 • Focus Mission & Channel is 25 times a year value €1,940	• Target Shopper undertakes X shopping missions per year to buy soft drinks spending 10X • Of the 26 Focus Mission & Channel trips, 3% involve soft drinks spending €24.00	• Convenience - one stop shop for grocery and fresh foods • Broader Assortment and prices seen as better value than other channels	• High Service levels in other channels or category alike pricing encourage switching into other channels	• Attract share at wallet from other channels via non-grocery categories by further 5% (+1.5% points)	• €90m channel opportunity
4. Shopper makes a Channel and Banner Choice	• What are their Store Choice Behaviours & Motivations?	• Focus is on ACME Retail vs its key competitors	• Target shoppers spend at ACME index at 55 vs channel • Frequency is as expected but trip spend is at index 94	• Target shoppers spend at ACME index 94 vs channel 51 • Frequency is as expected but trip spend is at index 91	• ACME seen as equal but not better value to competition • Target shoppers dislike ACME soft drinks assortment - want more 'value packs'	• Highlighting 'Value' Offers in ACME • Social Media campaigns with Mother influencers encourage better loyalty	• Driving basket spend Per Visit • Gaining ACME's list share spend index across all categories • Stealing ACME's list share spend index for soft drinks	• €23m • €1.5m
5. Shopper makes a Purchase	• What are their Category Selection Behaviours & Motivations?	• Focus is on Soft Drinks	• Top X Categories by spend are • XXX • YYY • ZZZ	• Target Household buys soft drinks 3.3 litres 9 times a year worth €14.00 • Average ACME Household buys 4.2 litres 10 times a year, worth €24.00	• Purchase Decision Hierarchy suggests pack size (multi v single) is high up • Everyday buys as the focus in each category	• Highlighting Value multi packs • Value in everyday basics	• Increasing Basket Spend of Soft Drinks to shopper average • From €24.00 - €32 with target shoppers +30%	• €Xm
	• What are their Purchasing Behaviours & Motivations?	• Focus is on Soft Drinks	• All Categories - 100% on Retailer Brand v Brands is 2X	• Soft Drinks • Brand A = 40% • Brand B = 20% • Brand C 20% • Fastest growing brand is Brand D	• Brand B is mid tier brand with bigger pack sizes trading on a value position	• Displays and Promotions in Power Aisle • DMX Machine X	• Using Brand B to drive value message	• €Ym
6. Consumer/ Shopper evaluates Purchase Decision	• What are their Post Purchase Behaviours & Motivations?	• Focus is on Soft Drinks	• NA	• Household typically consumes take home soft drinks within 1 week of purchase, longer in winter, less in summer	• Mum values family feedback most in evaluating product performance	• Products that engage the family with on-pack communication/ competitors etc	• N/A	

Fonte: TPG e emnos

O processo, portanto, compreende os seguintes passos:



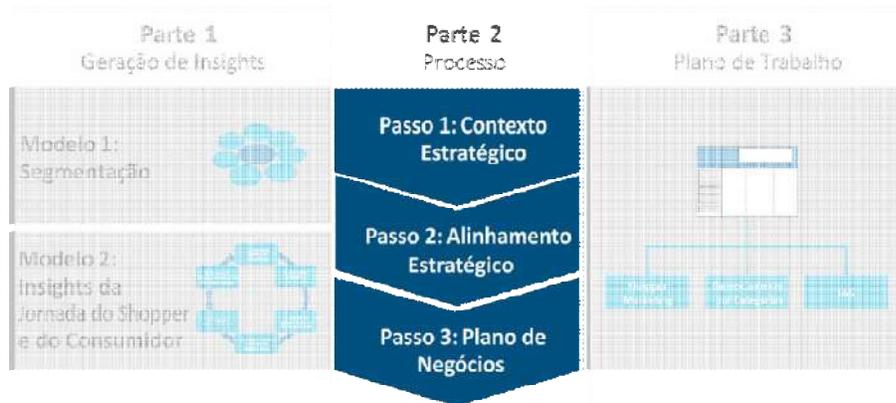
## SHOPPER MARKETING: PLANO DE NEGÓCIOS COMPARTILHADO

### Introdução

Este capítulo detalha as etapas que levam à construção de um plano de negócios compartilhado entre fabricantes e varejistas.

Este processo é composto por 3 passos:

1. Definição do contexto estratégico
2. Alinhamento estratégico entre fabricante e varejista
3. Elaboração conjunta do plano de negócios



Fonte: emnos e TPG

### 1. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO ESTRATÉGICO

O elemento mais importante para o sucesso de um plano de negócios conjunto, elaborado pelo fabricante e pelo varejista, é que cada um dos parceiros defina claramente os requisitos indispensáveis para que, de seu ponto de vista, o esforço colaborativo seja considerado bem sucedido.

Esta definição permite que cada um desenvolva as atividades necessárias ao sucesso, em um primeiro momento de modo independente, de forma que cada uma das empresas tenha preparada a base indispensável para depois, em conjunto, alinhar seus esforços com os do parceiro para construir um plano que atenda as expectativas e necessidades de ambos.

Esta preparação individual, envolve as 4 etapas abaixo sumarizadas:

1. *Definir o foco:* tanto o varejista quanto o fornecedor, antes de selecionar qual de seus parceiros de negócio é o mais adequado para desenvolver determinado projeto, devem responder uma lista de questões que lhes dêem um foco claro sobre seus objetivos e suas estratégias com o projeto em questão (por exemplo, um varejista – ou fornecedor - que vislumbra oportunidades estratégicas para expansão de seu negócio face ao crescente interesse no mercado nacional por cervejas diferenciadas, e que decide no próximo período investir neste segmento)
2. *Identificar Shoppers e Consumidores Alvo:* tanto o varejista quanto o fabricante devem identificar quais os segmentos de consumidores e shoppers nos quais pretendem concentrar seus esforços para o objetivo de expansão traçado no passo anterior (no exemplo acima, imaginemos que cada um defina os segmentos de pessoas de 20 a 30 anos, de alto poder aquisitivo, freqüentadores de baladas, das regiões X e Y; e também o segmento de homens, acima de 45 anos, que gostem de cozinha gourmet e degustação de vinhos).
3. *Identificar o(s) parceiro(s) ideal(is) para este projeto:* uma vez que o varejo tenha feito seu trabalho preliminar, definindo a oportunidade e o público-alvo, procurará identificar qual ou quais fornecedores poderão ter interesse em participar do projeto (por exemplo fabricantes de cervejas artesanais e importadores de cervejas com ampla variedade de marcas especiais). O mesmo ocorrerá com um fornecedor, que fez o mesmo exercício, procurando então identificar quais varejos ou canais de distribuição serão os mais aptos a fazer com que seus produtos atinjam o público que escolheu (por exemplo, um importador e distribuidor de cervejas escolhendo determinados restaurantes, baladas e supermercados freqüentados pelo público-alvo definido).
4. *Engajar os parceiros ideais identificados:* uma vez identificados os parceiros mais qualificados para levar ao sucesso o projeto pretendido, o varejista (ou fornecedor), devem abordar estes parceiros para avaliar seu interesse em, neste momento e com o foco escolhido, trabalhar conjuntamente o projeto.

*A grande inovação desta proposta é que não mais um varejista e um fornecedor que já trabalham em parceria sentam juntos e tentam imaginar o que mais poderiam fazer, mas ao invés disso, cada qual olha de modo independente as oportunidades estratégicas que o mercado lhe oferece, e então seleciona quais de seus parceiros atuais ou novos parceiros são os mais habilitados a desenvolver cada uma de suas estratégias.*

As questões abaixo podem ajudar na fase preparatória.

#### **QUESTÕES PARA VAREJISTAS:**

- Quem são meus *shoppers* mais valiosos e por que?
- Onde eles compram?/
- O que os leva a comprar / preferir comprar nestes locais
- Como posso superar as expectativas destes *shoppers*?
- Quais são suas aspirações e necessidades de consumo?
- Quais são as oportunidades para melhorar minha posição competitiva nos meus segmentos-alvo?
- Quem poderá me ajudar a oferecer uma proposta de valor vencedora?

#### **QUESTÕES PARA FORNECEDORES:**

- Quem são meus *consumidores e shoppers* mais valiosos?
- Como minha proposta de marca pode ser superior na percepção de valor de meus *shoppers* e consumidores alvo?
- Onde meus *shoppers* e consumidores alvo costumam comprar?
- Quais varejistas / canais são os preferidos e têm o maior ticket (nas categorias em que atuo) de meus *shoppers* e consumidores alvo ? Que missões de compra são realizadas nessas ocasiões?
- Onde meus esforços terão o maior impacto / resultado com meus consumidores e *shoppers* mais valiosos?

Uma vez que cada empresa tenha feito suas análises individuais, definindo seu público-alvo, objetivos e resultados desejados, e escolhido os parceiros ideais para levar adiante o projeto, existem condições para conversas objetivas com cada um destes parceiros ideais (que deveriam ter feito o mesmo tipo de análise).

Existirá então uma base sólida, uma visão compartilhada, do mercado, das oportunidades que ele oferece, e do interesse que cada empresa tem em explorar esta oportunidade. E o trabalho colaborativo só terá condições de ser levado adiante se houver coincidência nos interesses e prioridades.

Cumpridos estes passos, selecionados e engajados parceiros que compartilham a mesma visão e manifestam interesses coincidentes na viabilização da estratégia desejada, é possível desenvolver um plano de negócios consistente, e com alta probabilidade de sucesso.

O trabalho conjunto inicia-se pelo alinhamento estratégico.

## **2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE VAREJISTA E FABRICANTE**

Não basta o foco comum, a coincidência de foco e objetivos estratégicos e o interesse em trabalhar em conjunto (por exemplo um varejista e um fabricante que concordem na oportunidade de explorar o crescente mercado para cervejas diferenciadas).

Para transformar este desejo comum em um plano de negócios e depois em um plano de ação, é preciso detalhar melhor os objetivos pretendidos (por exemplo em volume de vendas, penetração, crescimento, margem, market-share ... em cada segmento-alvo) e o que deve ser feito pelos parceiros para chegar a este resultado.

A este processo chamamos de alinhamento estratégico, e ele é composto pelas seguintes atividades:

### *1. Alinhando segmentos-alvo de consumidores e shoppers*

Na etapa de definição do contexto estratégico, cada empresa, independentemente, busca determinar qual é o público-alvo de seus objetivos estratégicos.

Uma vez selecionados os parceiros ideais para levar adiante o projeto, é necessário que sejam revisados, conjuntamente, os segmentos definidos individualmente, estabelecendo qual ou quais o(s) segmento(s) que serão objeto de seus esforços compartilhados.

Este alinhamento é uma premissa essencial para a continuidade do trabalho, no qual será criado um plano de negócios com estratégias e táticas específicas para levar aos resultados desejados em cada segmento de mercado.

### *2. Fundindo os insights da jornada de consumidores e shoppers*

Conforme assinalado no capítulo 3, fornecedores e varejistas trazem visões diferentes para a construção do programa compartilhado. Um dos principais objetivos do trabalho conjunto é buscar a sinergia entre estas visões individuais, desenvolvendo propostas de valor e programas de trabalho focados que atendam aos objetivos de ambos.

O que se procura neste momento é identificar as sinergias das visões individuais, e também as necessidades de informações complementares que permitam entender melhor

e influenciar o comportamento de consumidores e shoppers na(s) jornada(s) selecionada(s).

Uma diferença importante deste processo em relação ao que se costuma praticar freqüentemente no Gerenciamento por Categorias (GC), é que aqui o processo se inicia buscando oportunidades estratégicas com base em tendências e em uma visão mais abrangente do mercado, utilizando somente em um segundo momento as ferramentas de análise de dados para buscar um melhor entendimento de determinado cenário; enquanto no Gerenciamento por Categorias o processo de busca de oportunidades parte da análise de dados como fonte principal. Outra diferença fundamental, é que nesse processo o ponto de partida é o shopper, enquanto no Gerenciamento por Categorias é a categoria.

### *3. Estabelecendo estratégias de alto nível para os shoppers selecionados*

Com base na análise das sinergias entre as visões individuais, eventualmente complementadas por informações específicas, o varejista e o fornecedor estabelecem as principais diretrizes estratégicas para atingir os objetivos comuns. Estas diretrizes orientarão o detalhamento dos planos táticos / de ação necessários para chegar às metas comuns.

As perguntas que devem ser respondidas conjuntamente pelo varejista e fornecedor nesta etapa são as seguintes:

#### **QUESTÕES DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

- Quem são os shoppers alvo de nossa visão alinhada ?
- Quais são as jornadas de shoppers e consumidores com as quais devemos trabalhar em nosso plano conjunto para chegar aos resultados que pretendemos ? (missões, canais, formatos, etc)
- Quais são as oportunidades de crescimento (identificadas na análise de jornadas) nas quais pretendemos focar nossos esforços conjuntos, e qual o tamanho / valor do resultado esperado em cada segmento ?
- Que estratégias asseguram que nossas respectivas forças geram o maior impacto possível ao longo da jornada do consumidor e do shopper ?

O trabalho conjunto de alinhamento estratégico gera quatro produtos:

1. Definição do(s) segmento(s) de consumidores / shoppers alvo
2. A mudança de comportamento desejada em cada segmento selecionado
3. A estratégia que se pretende utilizar para promover a mudança de comportamento desejada
4. O impacto sobre os negócios esperado como decorrência desta mudança de comportamento

A figura abaixo exemplifica o resultado de um trabalho de alinhamento.

ECR Business Planning - Shopper Segmental Strategy	
Target Shopper Segment	Young Moms of Smaller Families
Target Consumer/ Shopper Journey	Bulk Grocery Shop in Brick & Mortar Hypermarkets with a focus on buying Meals for The Family at ACME Retail
High Level Shopper Strategy	Convert Young Moms to shop at ACME using Soft Drinks
Target Categories & Products	Soft Drinks & Quick and Easy Family Meals Brand X
Target Behaviour Change & Prize	Increase conversion at ACME Retail of Target Shopper; Increased Conversion of Soft Drinks Increasing from A to B will be worth <b>€10m</b>

Fonte: emnos e TPG



Fonte: Kraft Europa

### 3. ELABORAÇÃO CONJUNTA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta etapa é produzido um plano de ação detalhando as atividades necessárias para implementar as estratégias definidas na etapa anterior, cujo cumprimento deverá gerar os objetivos estabelecidos em comum acordo pelo fabricante e varejista.

As principais atividades que devem ser desenvolvidas para a criação deste plano de ação compartilhado são as seguintes:

1. *Identificando o Escopo do Plano:* antes de tratar do planejamento detalhado, é preciso deixar claro o escopo desejado e as oportunidades para os parceiros que serão objeto do trabalho. Planos de negócios direcionados a diferentes segmentos de shoppers podem contemplar uma ampla gama de oportunidades, pontos de contato e exposição à mídia na medida em que o consumidor e o shopper navegam pelos passos da Jornada. O objetivo deste passo é gerar consenso sobre quais das oportunidades identificadas na análise da Jornada e no Alinhamento serão tratadas no escopo do programa de trabalho ora detalhado. As perguntas-chave que devem ser respondidas são:
  - Quais oportunidades serão exploradas e por que?
  - Quais dos insights de consumidores e shoppers serão alavancados com vistas ao atingimento dos resultados desejados?
  - O plano deveria incluir pontos de contato dentro e fora da loja?
  - Que meios de comunicação deverão ser considerados, e quais deverão ser excluídos? (*note que esse processo considera todos os tipos de mídia que possam ser utilizados para informar e/ou influenciar o shopper e/ou o consumidor, incluindo mídias sociais, internet, blogs, sites de reclamações, SMS, grupos de estudo, etc*)
  - Que elementos táticos devem ser enfatizados?

Este exercício inicial assegura que no desenvolvimento do plano se mantenha o foco, minimizando desvios, retrabalhos e perda de tempo, todos tratando do que é prioritário, com vistas aos objetivos compartilhados.

O produto desta primeira rodada de trabalho é uma lista de oportunidades priorizadas, e para cada uma a indicação dos resultados esperados e táticas necessárias para isto.

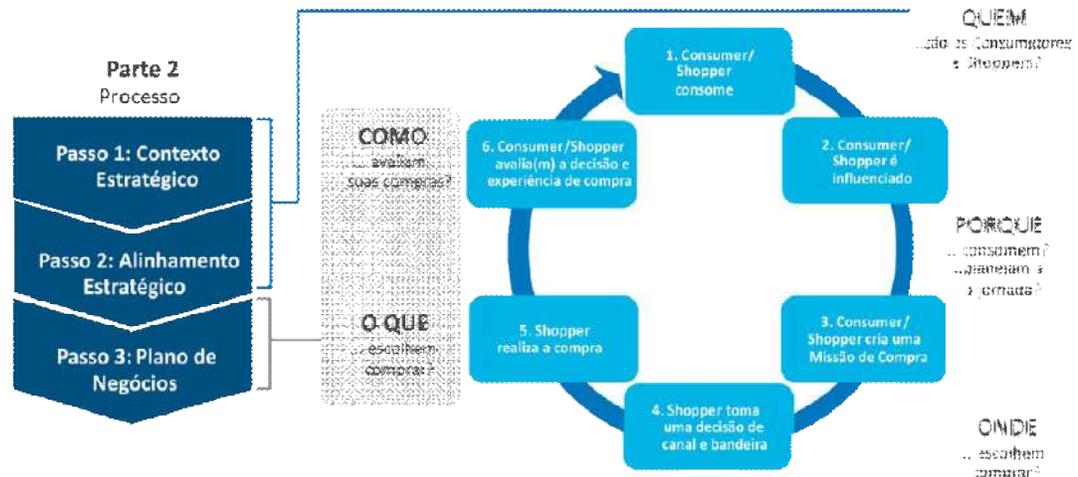
2. *Desenvolver e revisar planos conjuntos de categorias e de shopper marketing:* nesta etapa desenvolvem-se as propostas de valor que serão oferecidas a cada segmento identificado, bem como os planos táticos detalhados para entregar e comunicar estas propostas.

3. *Implementação e Avaliação*: nesta etapa é detalhado o plano de implementação e feita a avaliação dos resultados esperados com a implantação frente aos objetivos definidos para o projeto.

Os produtos deste passo são:

- A lista das propostas de valor oferecidas a cada segmento-alvo
- Os programas que serão desenvolvidos para entregar cada uma das propostas de valor com vistas a mudar o comportamento dos grupos-alvo de shoppers e consumidores do modo desejado (em geral compreendendo sortimento, exposição, precificação e promoção)
- O plano de ação detalhado

Cada passo do processo proposto tem um foco específico: os primeiros dois passos (definição e alinhamento) buscam alavancar oportunidades ao QUEM, PORQUE e ONDE, enquanto o terceiro (plano de negócios) endereça as questões relacionadas ao COMO e O QUE. Estas relações estão esquematizadas na figura abaixo.



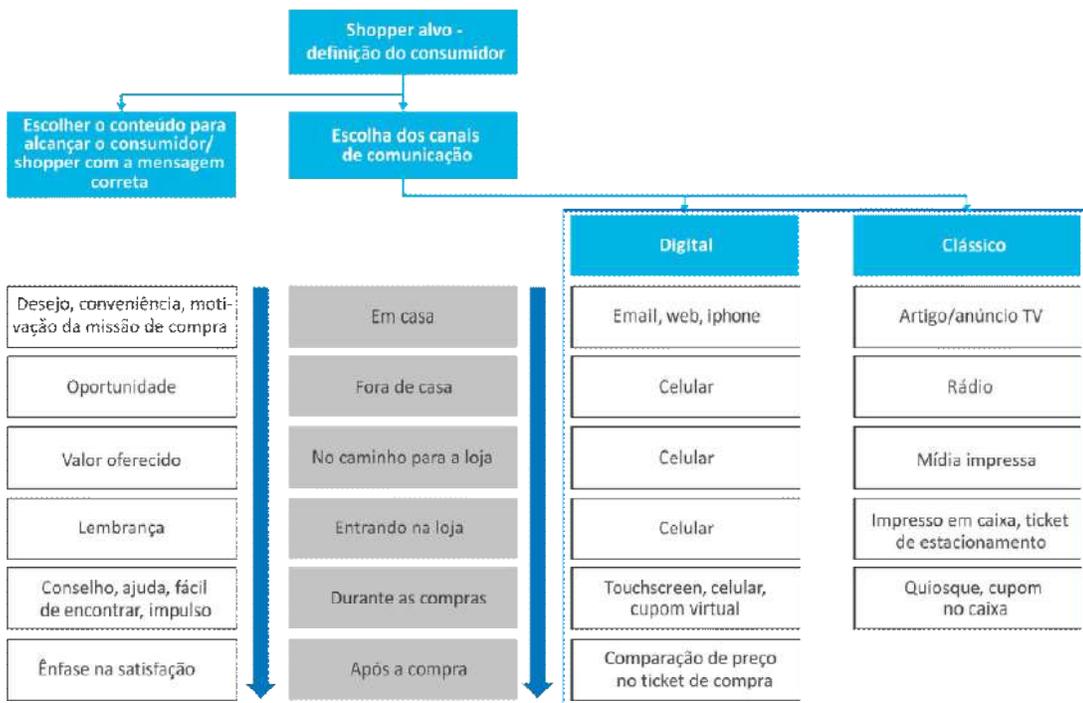
Fonte: emnos e TPG

O propósito do Processo Colaborativo desenvolvido entre fornecedor e varejista é ter um guia que permita a ambos avaliar as oportunidades de alavancar suas visões individuais de oportunidades estratégicas, desenvolvendo e implementando plataformas de marketing

(propostas de valor<sup>1</sup>) e planos de ação (táticas)<sup>2</sup> que influenciem e alterem o comportamento de grupos de consumidores e shoppers selecionados.

É necessário detalhar como esta proposta de valor será comunicada aos segmentos alvo, através de um plano de comunicação detalhado, indicando as opções de mídia e respectivos conteúdos de comunicação utilizados em cada ponto de contato ao longo da Jornada.

O resultado deste trabalho deve ser sumarizado em um documento simples, que demonstre claramente as conclusões e decisões do trabalho conjunto, conforme exemplificado nas figuras abaixo.



Fonte: Demeulengere&Co

<sup>1</sup> É a proposta de valor (ou benefício) que será entregue para o segmento de consumidor ou shopper selecionado, envolvendo comportamentos ou categorias únicas ou múltiplas. Essa proposta de valor oferecida se divide na cobertura esperada (de categoria e comportamentos) e na escolha dos elementos táticos (sortimento, exposição, preço e promoção)

<sup>2</sup> Os planos de ação em geral expressam as táticas de sortimento, exposição, precificação e promoção.

Resumo do Plano de Negócios da Jornada do Consumidor e do Shopper									
	<b>Target Shopper Segment :</b>	Young mums and small families							
	<b>Target Consumer/ Shopper Journey:</b>	Bulk Grocery Shop, in Blocks & Malls; Hypermarkets with a focus on buying Meals for The Family at ACME Retail							
	<b>High Level Shopper Strategy:</b>	Convert Young Mums to shop at ACME using Soft Drinks							
	<b>Target Categories &amp; Products:</b>	Soft Drinks & Quick and Easy Family Meals Brand X							
	<b>Target Behaviour Change:</b>	Increase conversion at ACME Retail of Target shopper Increased Conversion of Soft Drinks: <b>Increasing from A to B will be worth €Xm</b>							
			Business Planning, Marketing Programme/ Tactical Applications						
Journey Steps	Opportunities from CBSI Insight Model (To guide Business Planning Choices)	Touch Points	Shopper Marketing Communication	Category Management Tactics				Operational Tactics inc. customer service	JBP Implications
				Assortment	Merch.	Price	Promo		
1. Consumer/ Shopper is Consuming	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increase number of meals where a soft drink is consumed from 30% to 40% weekly by using a soft drink with the meal</li> </ul>	CONSUME Stimulate Consumption	<ul style="list-style-type: none"> <li>TV and Press Advertising using the 'Big Night in' theme – showing great meal times as a family with a Soft Drink</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>JBP focus on large pack meal kits for retailer X</li> </ul>
2. Consumer/ Shopper is Influenced									
3. Consumer/ Shopper creates a Shopping Mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attract share of wallet from other brands via non-prompt coupons for further 1% at 5% points</li> </ul>	AWARENESS Stimulate Purchase Planning							
4. Shopper makes a Channel and Banner Choice	<ul style="list-style-type: none"> <li>Driving Basket Spend Per Visit</li> <li>Gaining ACME for share spend index across all categories</li> <li>Gaining ACME for share spend index for soft drinks</li> </ul>	AWARENESS Stimulate Channel & Banner Choice	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social media 'Big Night in' Involvement with vouchers off Brand X</li> <li>ACME Car Park Bonuses – Big Night in – Great Meal Ideas in Store Now</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Store Staffing Pack to give staff great ideas to pass on to shoppers</li> </ul>
5. Shopper makes a Purchase	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increasing basket spend of soft drinks to shopper average from €4.00 - €50 with target shopper X00</li> </ul>	ATTRACT Across The Store							
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Join Brand X in the walk message</li> </ul>	ENGAGE Near the Shelf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Off Shelf Display for Brand X next to Pizza Meals</li> </ul>						
	N/A	MOTIVATE At Shelf							
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increasing number of meals where soft drink is consumed from 30% to 40% weekly with the worth 100% growth with this segment</li> </ul>	PURCHASE Close the Sale							<ul style="list-style-type: none"> <li>Buy Drink Get Pizza Free Deal</li> </ul>
6. Consumer/ Shopper evaluates Purchase Decision	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attract share of wallet from other brands via temporary subsidies by further 3% (40% points)</li> </ul>	REINFORCE Follow up the Sale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Press Campaign – Send us your Big Night in Meal Ideas</li> </ul>						

Fonte: emnos e TPG

### Anexo I – planilha resumo do plano de negócios em branco

**Kraft Philadelphia Cream Cheese**

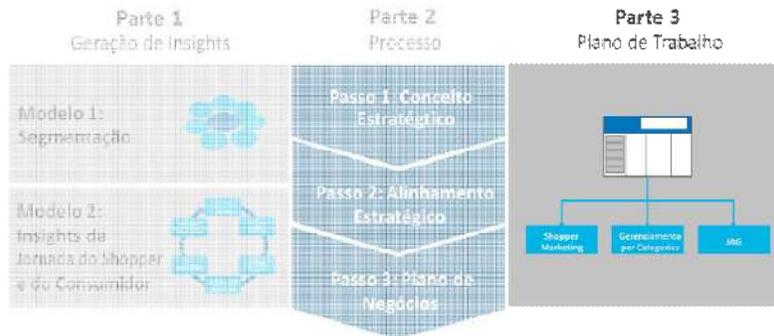
**Description**  
 Philadelphia cream cheese as a key recipe ingredient.  
 Simple, tasty, dairy and quick to prepare (Philly + herbs as baked topping for fresh salmon).  
 Recipe cards/book + multiple using in store e.g. next to Salmon.  
 Offer the solution in one location.

**Result**  
 Delighted shoppers (relevant and highly attractive solutions).  
 Increased purchase frequency and increased basket value (win/win).

Fonte: Kraft Europa

## GUIA E FERRAMENTAS PARA O PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS

Agora que entendemos a Jornada e o processo de geração de insights, procuraremos detalhar o processo e as ferramentas de apoio para sua aplicação prática.



Fonte: emnos e TPG

Um dos maiores desafios enfrentados por varejistas e fabricantes em seu dia-a-dia de trabalho é assegurar que as estratégias e planos de negócio se transformem em ações práticas. As principais barreiras que devem ser vencidas são a qualificação das pessoas que devem tomar as decisões, o tempo que elas têm para planejar atividades que fogem às rotinas existentes e a percepção dos benefícios que podem ser alcançados pelas mudanças desejadas.

Os sumários apresentados nas figuras podem facilitar bastante o processo de implementação, simplificando o alinhamento das visões de varejistas e fabricantes sobre as oportunidades perseguidas em conjunto, bem como onde e como alcançá-las.

### Insights Summary & Shopper Strategy

Category	Insights	Shopper Strategy
1. Brand X	Brand X is perceived as a premium brand among young mothers.	Target young mothers to shop at ACME using Soft Drinks.
2. Brand Y	Brand Y is perceived as a value brand among young mothers.	Target young mothers to shop at ACME using Soft Drinks.
3. Brand Z	Brand Z is perceived as a value brand among young mothers.	Target young mothers to shop at ACME using Soft Drinks.

C&S Business Planning - Shopper Segment Business	
Target Shopper Segment	Young Mothers of Smaller Families
Target Consumer/Shopper Journey	Both Grocery Shopper & Market Hypermarkets with a focus on buying Meats for the family at ACME Retail
High Level Shopper Strategy	Convert Young Mothers to shop at ACME using Soft Drinks
Target Categories & Products	Soft Drinks & Quota and Easy Family Meats Brand X
Target Behavior Change & Price	Increase conversion at ACME Retail of Target Shopper; Increased Conversion of Soft Drinks; Increasing Price to B soft Drink Brand X

Source

### C&S Business Planning Summary

Category	Business Planning Summary
1. Brand X	Target young mothers to shop at ACME using Soft Drinks
2. Brand Y	Target young mothers to shop at ACME using Soft Drinks
3. Brand Z	Target young mothers to shop at ACME using Soft Drinks

emnos and TPG

## SHOPPER MARKETING

O Shopper Marketing é entendido por muitos como o próximo passo lógico na evolução dos métodos de marketing de varejo praticado por fabricantes e varejistas.

O entendimento da Jornada de Shopper e Consumidor oferece subsídios valiosos para o Shopper Marketing e a captura de seus benefícios.

A US Retail Commission propõe a seguinte definição:

Shopper Marketing é o desenvolvimento de ações de marketing e merchandising baseadas em *insights* visando à satisfação de necessidades de grupos-alvo de shoppers, melhorando sua experiência de compra e os resultados de negócios e valor das marcas para varejistas e fornecedores.

O Shopper Marketing é portanto um processo colaborativo que combina as respectivas forças intelectuais e organizacionais para obter o efeito máximo de um Plano de Marketing direcionado ao shopper. Este plano deve conter:

1. A definição de um conjunto determinado de shoppers-alvo, selecionado a partir da identificação de oportunidades (*insights*);
2. Uma proposta de valor que indique como obter crescimento dos negócios com os shoppers selecionados
3. Um programa de atividades endereçando ações importantes que deverão ser desenvolvidas em cada etapa da Jornada para atingir os objetivos compartilhados pelo fabricante e varejista.

Vejamos em detalhe cada uma das etapas acima.

Conforme discutido anteriormente, inicialmente cada empresa procura identificar oportunidades de crescimento de seus negócios a partir da análise de tendências.

Uma vez identificadas oportunidades coerentes com a estratégia da empresa, e nas quais a empresa decide investir, a direção da empresa deve definir da maneira mais clara possível os objetivos que pretende alcançar com esta iniciativa (que poderiam se traduzir, por exemplo, em crescimento de vendas, aumento do ticket médio, mudança no mix, lucratividade, penetração, etc).

Busca-se, portanto, esclarecer O QUE se pretende ganhar investindo nesta oportunidade.

O passo seguinte é identificar qual parceiro de negócios também busca a expansão focando esta mesma oportunidade / alvo. Procura-se, nesta etapa, identificar QUEM TRABALHARÁ CONOSCO NESTE PROJETO.

Uma vez identificados os parceiros e alinhados os interesses estratégicos – ambos pretendendo focar seus esforços no mesmo alvo, buscando resultados compatíveis – passa-se à fase mais operacional deste alinhamento, estabelecendo uma colaboração mais estreita, na qual:

- Se compartilham os modelos e critérios de segmentação utilizados para identificar os consumidores e shoppers que compõem o grupo-alvo
- Se chega a um acordo sobre o grupo que será alvo dos esforços compartilhados
- Se alinham as visões das oportunidades que serão exploradas conjuntamente
- Se define de modo claro quem são os alvos e quais os resultados esperados da atividade conjunta

O detalhamento da Jornada, como apresentado anteriormente, cria uma ferramenta de apoio à análise conjunta, bem como uma linguagem comum para os times das empresas envolvidas, facilitando o alinhamento de esforços e objetivos.

A **Criação de Propostas de Valor** é um processo no qual se define qual será a “grande ideia” que demonstrará os benefícios únicos ao grupo de shoppers-alvo.

A partir deste conceito, desenvolvem-se também nesta etapa as principais mensagens que serão utilizadas para motivar os shoppers a adotarem o comportamento desejado nos diferentes canais e formatos de loja onde o trabalho será desenvolvido.

Também para o trabalho desta etapa a Jornada é uma ferramenta bastante útil, analisando as diferentes missões cumpridas pelos shoppers-alvo nos canais que freqüentam e em relação às categorias que compram.

O passo seguinte é **Detalhar o Programa de Marketing**, definindo as ações táticas de marketing que deverão ser executadas dentro e fora do ponto de venda para que os shoppers-alvo adotem o comportamento que se deseja.

Nesta etapa é essencial que se determinem os pontos de contato e respectivas mensagens ao longo da Jornada, procurando responder as seguintes perguntas:

- Em quais dos pontos de contato identificados na Jornada podemos desenvolver ações de marketing eficientes ?
- Quais são os melhores instrumentos e veículos de comunicação nestes pontos ?
- Que táticas devemos usar em cada um deles ?

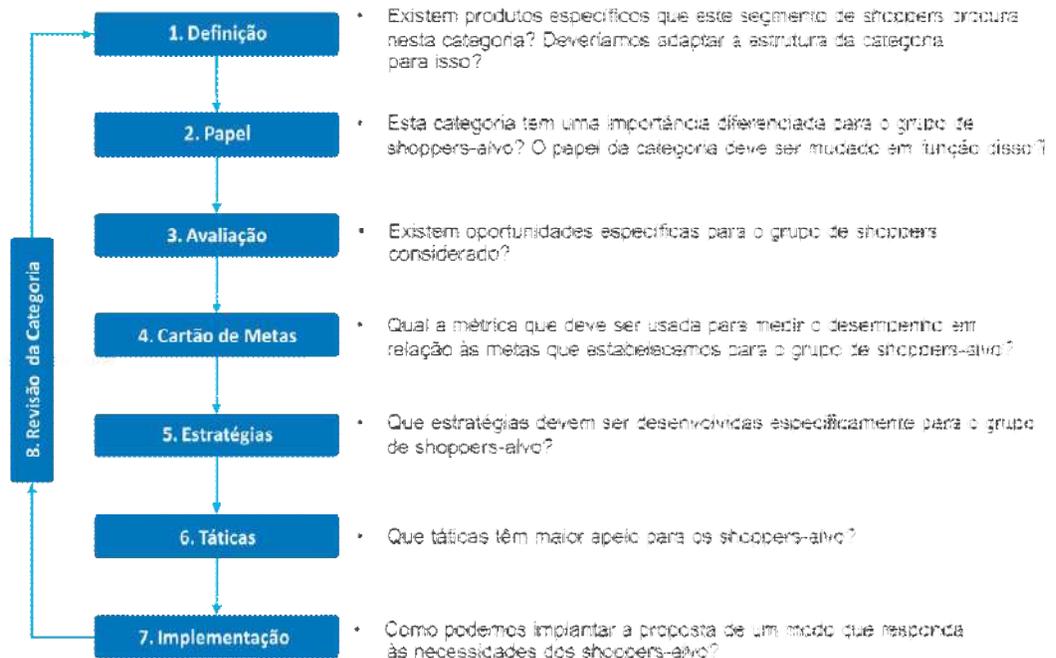
- Como serão aplicados os recursos de que dispomos para obter o melhor resultado ?

Mais uma vez a Jornada serve de instrumento de apoio para a análise de alternativas dos pontos de contato e meios de comunicação mais eficientes e efetivos.

Vale lembrar que da mesma maneira como a Jornada pode ser preparada e utilizada por empresas maiores e menores, seu uso no planejamento e desenvolvimento de campanhas também se aplica a projetos envolvendo empresas de diferentes tamanhos e formatos.

## Relações entre Shopper Marketing e Gerenciamento por Categorias

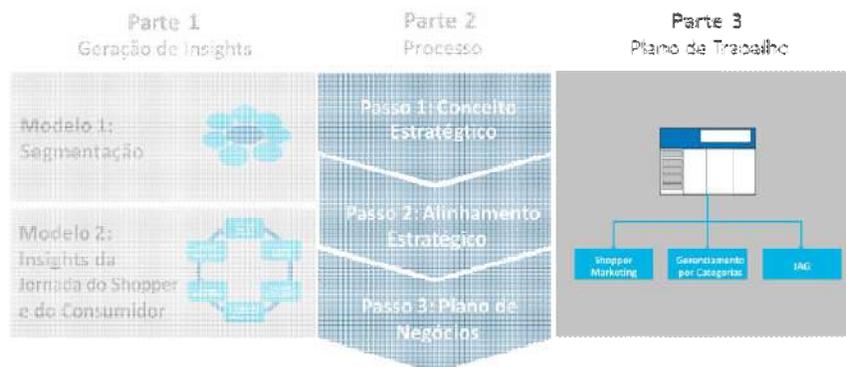
O Gerenciamento por Categorias entra no processo de Shopper Marketing de forma a agregar maior conhecimento para o processo. Quando o shopper marketing é realizado de maneira integrada com a metodologia dos 08 passos de GC, o resultado pode ser mais rico e completo, ou seja, os dois podem atuar em conjunto de forma a somar conhecimento para ambos os lados. Gerenciamento por Categorias atuando com seu foco na categoria completa e o Shopper Marketing com o foco nos shoppers potenciais.”



Fonte: emnos e TPG

Na medida em que o Gerenciamento por Categorias evolui e se torna mais refinado, deixando de ser meramente um instrumento de definição de sortimento e exposição, aumentam as oportunidades de interação com o Shopper Marketing, utilizando a Jornada como ferramenta de geração de perguntas estratégicas, cujas respostas poderão agregar valor principalmente nos passos de Avaliação da Categoria, Estratégias e Táticas (especialmente auxiliando a entender melhor as necessidades de grupos de shoppers).

### COLOCANDO EM PRÁTICA



O ponto de partida para usar da melhor forma o processo esquematizado na figura acima é saber qual o resultado desejado.

O produto mais importante do trabalho conjunto do varejista e do fabricante é um plano de marketing direcionado a um grupo de shoppers e consumidores, no qual o fabricante e o varejista têm um interesse estratégico comum.

Se possível, este plano de marketing deve ser sumarizado em um documento bastante sintético – talvez uma única página – que contenha as principais ações e objetivos desejados em cada etapa da Jornada.

Um exemplo deste documento é apresentado na figura abaixo, indicando claramente:

- Qual o grupo-alvo
- Quais as oportunidades definidas conjuntamente pelo varejista e fornecedor
- Qual a estratégia que fundamentou o plano tático
- Quais as principais táticas de marketing e merchandising que serão utilizadas
- Estimativa do resultado financeiro esperado a partir da mudança desejada de atitude do shopper

C&S Business Planning Summary								
	<b>Target Shopper Segment :</b>		Young Mums of smaller families					
	<b>Target Consumer/ Shopper Journey:</b>		Bulk Grocery Shop in Bricks & Mortar hypermarkets with a focus on buying Made for The Family & ACME Retail					
	<b>High Level Shopper Strategy:</b>		Convert Young Mums to shop at ACME using Soft Drinks					
	<b>Target Categories &amp; Products:</b>		Soft Drinks & Quick and easy family meals Brand X					
<b>Target Behaviour Change:</b>		Increase conversion at ACME Retail of Target Shopper; Increased Conversion of Soft Drinks, increasing from A to B will benefit OI						
Journey Steps	Opportunities from C&S insight Model (Targeted Business Marketing Choices)	Touch Points	Business Planning Marketing Programme / Tactical Implications					
			Shopper Marketing Communication	Category Management Tactics			Operational Tactics	O - Its Customer Service
1. Consumer/ Shopper is Considering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase visit to stores where visit rates are low compared to other stores in the region (with visit rates with other segments)</li> </ul>	CONSUME Stimulate Consumption	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word of Mouth Advertising using the "Big Night" of "Home" - knowing great meal times as a family with a soft drink</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• JIP Focus on large pack sizes with the retailer X</li> </ul>
2. Consumer/ Shopper is Informed								
3. Consumer/ Shopper creates a Shopping Mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Most share of wallet from other brands in the region (compete by better OI, OI, OI)</li> </ul>	AWARENESS Stimulate Purchase Planning						
4. Shopper makes a Channel and Banner Choice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify Specials that are unique to the retailer</li> <li>• Identify ACME's unique value proposition</li> <li>• Identify ACME's unique value proposition</li> </ul>	AWARENESS Stimulate Channel & Banner Choice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Build media Big Night in liquidity activity with vouchers off Brand X</li> <li>• BMC Co-Partnership - Big Night - Great Meal times in Store Now</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Home Printing Park to gain staff attention to decision to shop at ACME</li> </ul>	
5. Shopper makes a Purchase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase basket Specials soft drink to drive up basket size</li> <li>• Increase basket size to drive up basket size</li> </ul>	ATTRACT Attract the Shopper		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase coverage on ZIP Packs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZIP Packs in Retailer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZIP Packs Buy &amp; Get 1 Free</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase basket size to drive up basket size</li> </ul>	ENGAGE Near the shelf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase coverage for Brand X near to Family Meals</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase basket size to drive up basket size</li> </ul>	MOTIVATE At the shelf						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase basket size to drive up basket size</li> </ul>	PURCHASE Close the Sale				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buy 1 Get 1 Free Pizza</li> </ul>		
6. Consumer/ Shopper evaluates Purchase Decision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Most share of wallet from other brands in the region (compete by better OI, OI, OI)</li> </ul>	REINFORCE Follow up the Sale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best Campaign - Win it your Big Night in New ideas</li> </ul>					

Fonte: emnos e TPG

A partir da visão do programa definido, torna-se mais fácil para os envolvidos entenderem suas respectivas responsabilidades e as correspondentes competências necessárias para desenvolvê-las da melhor forma.

Costumam ser 4 as áreas de competência que devem ser avaliadas, nas seguintes dimensões:

## 1. Estratégia

- Existe uma visão estratégica única e comprometimento dos níveis superiores da hierarquia em relação a ela ?
- Existe um plano estratégico formal e conhecido por todos?
- Estão claros e foram validados os critérios de segmentação para analisar o grupo de shoppers alvo da estratégia ?
- Foi claramente definida a estratégia a ser desenvolvida em relação a cada segmento-alvo ?

## 2. Informação, capacidade analítica e métrica

- Quais são as oportunidades definidas para cada mercado / canal ?

- Quais são as oportunidades que fundamentam a estratégia em relação a consumidores ? E shoppers ?
- Estas oportunidades foram analisadas e definidas conjuntamente pelo varejista e fornecedor ?
- Quais os instrumentos de análise ideais ? E quais deles estão disponíveis ? São suficientes ?
- Qual a métrica / scorecard que permite avaliar os resultados desejados ? Existem os instrumentos necessários para esta avaliação ? Com que frequência serão medidos / por quem ? (é importante que haja medidas da reação do consumidor e shopper à ação promovida, procurando avaliar se ocorreu a mudança de comportamento que motivou o projeto e que impacto teve)

### **3. Processo de negócios**

- Todas as áreas internas envolvidas com o planejamento estão engajadas no processo ?
- E as externas / dos parceiros ?
- A visão e responsabilidade de cada um estão claramente identificados ?
- No momento de fechar negócios, as necessidades do projeto tem precedência sobre as discussões usuais de preços e verbas ?

### **4. Capacidade organizacional**

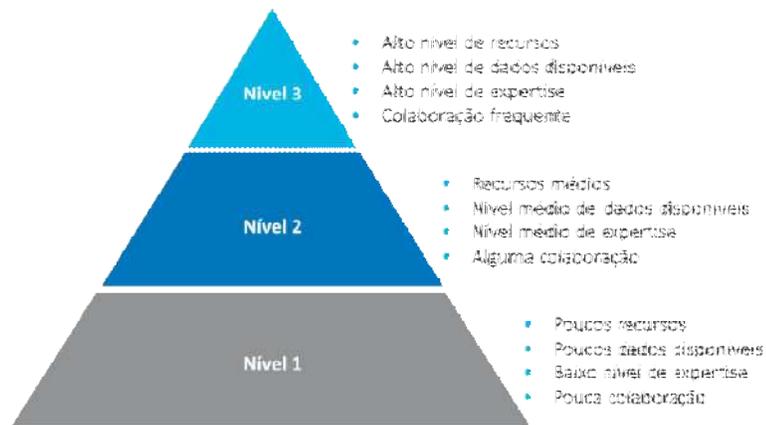
- Existe efetiva colaboração (estratégica) entre os parceiros, buscando conjuntamente os objetivos relacionados ao shopper e consumidor ? As visões, informações e planos individuais são de fato compartilhados para gerar um plano conjunto ?
- O planejamento de marketing abrange tanto a valorização da marca como do canal / ponto de venda ?
- Existem mecanismos adequados de interação com o shopper e o consumidor em todos os pontos da Jornada ? (pense numa avaliação 360º, incluindo todos tipos de mídia e informação, especialmente os não tradicionais, como redes sociais, canais digitais, agentes e influenciadores de cada etapa do processo, etc).
- As empresas e respectivas áreas funcionais envolvidas no projeto têm uma agenda compartilhada para trabalhar neste programa (desde o planejamento até a execução) ? Esta agenda é cumprida ou acaba não acontecendo por outras prioridades das pessoas ?
- Os produtos desenvolvidos conjuntamente espelham de modo equilibrado os interesses do fabricante, do varejista, do consumidor e do shopper ?

## Níveis de Qualificação do Fabricante e do Varejista

O entendimento da Jornada em relação ao grupo-alvo considerado oferece um referencial para a análise e o planejamento conjunto de como explorar as oportunidades de negócio para o varejista e para o fornecedor.

O nível de colaboração e de qualificação dos parceiros necessário para levar adiante um projeto compartilhado depende da disponibilidade de recursos, informações e conhecimento técnico para alocar ao projeto.

As empresas podem ser classificadas em 3 grupos genéricos, conforme tenham baixa, média ou alta disponibilidade destes ingredientes:



Fonte: emnos e TPG

A partir da avaliação do nível de qualificação de sua empresa, torna-se mais objetiva a busca de parceiros que tenham as qualificações complementares necessárias para aumentar a probabilidade do sucesso de um projeto colaborativo, conforme indicado no quadro a seguir.

Capability Level	Data Available	Strategic Framework	Process and organization	Level of Strategic Partner
1	Traditional market measures; EPOS data	Proof of concept is focus; projects initiated to validate concept and to determine internal commitment, direction and resource investment	C&SJ project process is used, no formal organisation structure in place, apart from project team	No requirements from outside partners apart from project participation
2	Traditional market measures, household panel data; EPOS data or basket data; qualitative research data	Direction setting by commercial management or CEO; strategic assessment on most valuable consumer/ shopper performance versus competition; strategic concept selling to potential strategic partners in place	Projects underway with dedicated multi-functional resources; C&SJ business process is followed	Strategic partners are ready for piloting new approach
3	Household panel data; loyalty card data; qualitative research data; combined source research	CEO commitment in place; strategic business plan in place; strategic partners selected with strategy concept prepared	Multifunctional organisation (sales-buying-marketing-merchandising) is working collaborative business plans with partners	Strategic partners have minimum of Level 2 capabilities

Fonte: emnos e TPG

O que é interessante neste processo, é que independentemente do nível em que estejam as empresas envolvidas, costumam existir oportunidades de aprendizado, com os quais se pode buscar objetivos cada vez mais ambiciosos.

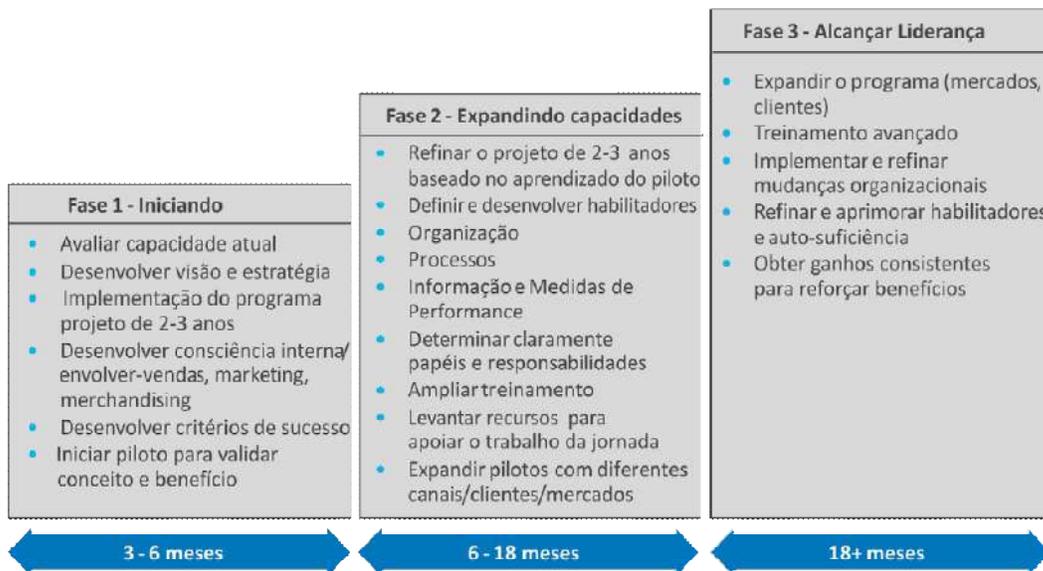
Objetivos no Nível 1	Objetivos no Nível 2	Objetivos no Nível 3
<p><b>Varejista:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como posso melhorar a performance da categoria alavancando a marca de uma indústria, utilizando um planejamento de negócios mais avançado?</li> </ul> <p><b>Fabricante:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como posso melhorar a performance de minha marca no varejo, utilizando um planejamento de negócios mais avançado?</li> </ul>	<p><b>Varejista:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como posso construir lealdade (do shopper) à minha loja alavancando a marca de uma indústria, utilizando um planejamento de negócios mais avançado?</li> </ul> <p><b>Fabricante:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como posso utilizar minha marca nesta categoria para construir lealdade do shopper ao varejista, utilizando um planejamento de negócios mais avançado?</li> </ul>	<p><b>Varejista:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como posso identificar e atrair determinado grupo de shoppers (alvo) à minha loja através da colaboração com uma indústria, utilizando um processo de planejamento inovador e mais avançado que o atual?</li> </ul> <p><b>Fabricante:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como posso usar minha marca e expertise para colaborar com um varejista, ajudando-o a definir shoppers-alvo, e então usar minhas marcas para atrair e reter estes shoppers em um amplo portfólio de categorias?</li> </ul>

## O CAMINHO DAS PEDRAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS CAPACITAÇÕES E COMPETÊNCIAS

Sugere-se que as capacitações e competências necessárias à implantação dos processos acima descritos sejam adquiridas / aprimoradas em 3 fases:

- Inicial = Nível 1
- Expansão = Nível 2
- Liderança = Nível 3

A figura abaixo mostra este caminho e sinaliza as áreas prioritárias de atenção para o desenvolvimento contínuo em cada fase, buscando a maximização dos benefícios esperados. Os tempos mínimos sugeridos para cada fase são baseados na premissa que haja o comprometimento dos envolvidos e os recursos disponíveis sempre que necessários.



Conforme esquematizado na figura acima, o desenvolvimento de pilotos abrangendo as 3 fases de aprimoramento das competências é uma etapa fundamental do aprendizado.

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O sucesso de um projeto de Shopper Marketing, depende de uma série de fatores, destacando-se:

*Comprometimento da Hierarquia Superior:* um dos elementos mais importantes para o sucesso de qualquer iniciativa colaborativa, é a que os diretores e gerentes das empresas envolvidas tenham um amplo entendimento da importância e benefícios do compartilhamento de esforços para alcançar um objetivo comum. No caso do Shopper Marketing, isso se traduz em desenvolver estratégias de marketing direcionadas a consumidores e shoppers. O sucesso desta iniciativa depende da predisposição em investir

no desenvolvimento das competências necessárias à implantação do projeto, especialmente em informações / insights, pessoas e recursos específicos.

*De piloto a processo:* a utilização do Shopper Marketing como uma estratégia regular de negócios e não apenas um exercício exploratório contribui muito para a incorporação de aprendizados e a busca sistemática de resultados a curto e longo prazo.

*Alinhamento interno:* o processo tem natureza multi-funcional, sendo portanto indispensável, além do alinhamento de objetivos das empresas, também o das equipes envolvidas, de modo que seus esforços sejam conjugados para a busca mais eficiente dos resultados pretendidos.

*Alinhamento externo:* o sucesso do trabalho depende bastante do alinhamento prévio das empresas em relação a ele. Em outras palavras, objetivos, estratégias e responsabilidades deveriam ser claramente definidos e aceitos antes de iniciar o trabalho dos diferentes times, sendo mais premissa de que resultado do trabalho.

*“Padrinhos”:* em cada uma das empresas participantes, o projeto deveria ter um “padrinho”, uma pessoa responsável pela liderança interna e externa. Sendo o trabalho multi-funcional, para que se desenvolva de modo eficiente e objetivo é imprescindível a coordenação de todos os esforços, preferencialmente por alguém com ascendência suficiente sobre todas as áreas participantes para que os cronogramas e a alocação de recursos sejam mantidos frente à concorrência de outras atividades e projetos da empresa.

*Métrica:* o bom desenvolvimento do trabalho depende da existência e utilização de indicadores específicos, que meçam tanto o processo como os resultados, com periodicidade adequada a eventuais ajustes de rota.

*Recursos:* a alocação de recursos do fabricante e do varejista deveriam ser entendidos como investimentos estratégicos visando ao crescimento a longo prazo. Se o custeio do projeto for visto pelos varejistas apenas como mais um meio de trabalhar com verbas fornecidas pelos fornecedores, e pela indústria como um modo de conseguir aumentar o orçamento das áreas envolvidas, o risco de fracasso é considerável.

*Confidencialidade:* quaisquer projetos compartilhados / colaborativos demandam como fundamento essencial a confiança das partes e a confidencialidade no tratamento das informações disponibilizadas pelas empresas a suas parceiras. A formalização de termos de confidencialidade em condições aceitas por ambos é um facilitador importante.

*Execução nas Lojas:* um dos aspectos mais desafiadores de quaisquer processos compartilhados entre fabricantes e varejistas é observar que aquilo que foi tratado e

aprovado a nível corporativo não acontece conforme combinado, especialmente em termos de exposição e ações de ponto de venda. O bom desempenho de programas de shopper marketing deve ter como premissa que o trabalho não se encerre com a definição do que deve ser feito, mas que siga até o término da execução de todas as ações planejadas, com o necessário acompanhamento e mensuração.

### **CHECK-LIST PARA INÍCIO DO TRABALHO**

A figura abaixo apresenta um check-list detalhado de questões e considerações indispensáveis para preparar cada empresa a iniciar um programa interno de Shopper Marketing ou a desenvolver um piloto com um parceiro selecionado.

Este check-list foi estruturado considerando 5 áreas essenciais para o desenvolvimento da fase preparatória do trabalho, indicando o que é necessário, o que fazer e quais são os produtos de cada uma das áreas envolvidas.

Sem abordar todos os elementos assinalados, é grande o risco de não aproveitar alguma das oportunidades que o modelo pode oferecer. Por outro lado, analisando cada um dos elementos indicados enquanto você procura preparar sua empresa para este trabalho, assegura que o programa contempla todos os desafios e oportunidades oferecidos pelo entendimento mais profundo dos consumidores e shoppers, suas necessidades e comportamentos.

O check-list também inclui elementos que demandam decisões sobre o modelo de relacionamento que será definido entre o varejista e o fabricante envolvidos no programa, procurando facilitar a migração do processo tradicional de marketing de massa para o processo proposto de construção de relacionamentos mais focados com grupos específicos de consumidores e shoppers.

Area	Key Questions	What to do	Deliverable
<b>Shopper Insights and Knowledge</b>	<p>1. How can we use the data we already have to segment my Consumer / Shoppers?</p> <p>2. Can we identify the Consumer/Shopper Segments most attractive to us?</p> <p>3. Whatg elements of the C&amp;SJF can we complete for our most attractive segments?</p> <p>4. What do our potential partners have access to?</p>	<p>Simple Segmentation of Consumer/Shoppers</p> <p>Map information along C&amp;S Journey for selected segments</p>	<p>Enhanced clarify on the most attractive Consumer/Shoppers</p> <p>Insights to improve existing value propositions</p>
<b>Commercial Innovation Strategy</b>	<p>1. How can we formalise our desire to adopt a Consumer/Shopper focus?</p> <p>2. Can we agree on who our target Consumer/Shoppers should be?</p> <p>3. How can we use C&amp;SJ insights to develop a better vision for where growth will come from?</p>	<p>Review C&amp;SJ insights for target Consumer/Shoppers</p> <p>Identify key consumer need moments and how they get translated into shopping missions</p> <p>Identify how our business can use its brands/retail offering to shine with new value propositions, and the partners who could help do this</p>	<p>Strategy Foundation</p> <p>Revise Growth Vision</p> <p>Outline 2-3 year plan for commercial innovation and identify potential pilots for colaboration</p>
<b>New ways to win with the Consumer and Shopper</b>	<p>1. What are the Consumer/ Shopper drivers of change we need to understand to unlock our Growth Vision?</p> <p>2. What are the touch points to access our target Consumer/ Shoppers?</p>	<p>Build on C&amp;SJ insights to understand how Consumer/ Shoppers are changing</p> <p>Use the C&amp;SJ Business Plan Summary tool to identify new ways to connect with target consumer/shoppers</p>	<p>Revised Growth Drivers</p> <p>New media channels or tools to explore with different Consumer; Shopper targets and partners</p>
<b>Ways of working</b>	<p>1. Wha are the ways of working for engaging Consumer/Shoppers?</p> <p>2. What are the ways for working with partners?</p>	<p>Agree on Consumer/Shopper privacy policies where non-public data are involved</p> <p>Identify preferred ways of working with partners including data sharin do's and don'ts</p> <p>Agree on data, research and activity funding principles etc</p>	<p>Internal policies and guidelines</p> <p>Policies and guidelines to use in working with potential partners</p>

Anexo I - Planilha resumo do plano de negócios em branco

Resumo do Plano de Negócios da Jornada do Shopper e Consumidor									
	Segmento do Shopper-alvo :								
	Jornada do Consumidor/Shopper-alvo:								
	Estratégia de alto nível do Shopper:								
	Categorias e Produtos-alvo:								
	Mudança de comportamento-alvo:								
Passos da Jornada	Oportunidades do Modelo de Insights da Jornada do Consumidor e do Shopper <i>(Para orientar as escolhas do Plano de Negócios)</i>	Pontos de contato	Plano de Negócios - Programa de Marketing / Aplicações Táticas						
			Comunicação do Shopper Marketing	Táticas de Diferenciamento por Categorias				Táticas Oportunistas <i>(ex. Categorias Sazonais)</i>	ERP Integrações
				Sustentável	Mercado	Preço	Pronta		
1. Consumidor/ Shopper Consciente		CONSCIENTE Estimular Consumo							
2. Consumidor/ Shopper é Influenciado		CONSCIENTIA Estimular planejamento da compra							
3. Consumidor/ Shopper cria uma Missão de Compra		CONSCIENTIA Estimular qualidade do Canal e Bandeira							
4. Shopper toma uma decisão de Canal e Bandeira		ATRAIR no largo da Loja							
		CONVERSAR/CHEGO Perto da Gôndola							
		ADIVINAR na Gôndola							
		COMPRAR Fechar a venda							
5. Consumidor/ Shopper realiza a Decisão e experiência de Compra		REFORÇAR Fase Follow-up da venda							