



ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA
DE AUTOMAÇÃO

Quer melhorar a experiência do consumidor?



Quer melhorar a experiência do consumidor?

Colabore na construção de um padrão de dados de produtos

Veja como as organizações podem cooperar para criar oportunidades em toda cadeia valor.

Derek vê um anúncio de biscoitos com baixo teor de carboidratos nas redes sociais. Quando ele se depara com os mesmos biscoitos em uma mercearia, ele verifica as avaliações on line. As críticas são ótimas, mas a embalagem parece diferente. Confuso, ele decide não comprar os biscoitos.

Hoje, consumidores avaliam e compram produtos em um mundo omnichannel. Muitos preferem canais on-line por conveniência, mas a incapacidade de avaliar fisicamente um produto é uma das maiores barreiras (1) para concluir a compra. Daqueles que concluem a compra, 64% (2) dizem que devolverão os itens se houverem erros em relação às informações do produto. Portanto, dados confiáveis, completos e consistentes do produto tem um papel cada vez mais importante na viabilização da experiência omnichannel.

Muitos líderes estão começando a reconhecer que suas empresas podem padronizar dados “fundamentais” para identificação de um produto, como: marca, peso,

dimensões e ingredientes, para garantir que os consumidores vejam as mesmas informações em diferentes canais, parceiros e regiões geográficas (3). Hoje esses dados fundamentais são definidos e solicitados de forma diferente entre os varejistas. Por quê? Historicamente, empresas acreditavam que “quanto mais dados melhor” e procuraram competir por dados fundamentais, levando desnecessariamente a altos custos e complexidade.

Os líderes estão entendendo que dados fundamentais sozinhos já não os diferencia da concorrência, isso só é possível, com base em dados diferenciados, análises avançadas e insights.

1 The Brief Blog, "New survey: Shipping delivers most frustrations for online shoppers," blog entry by Taylor Stanton, February 23, 2019, rakutenintelligence.com.

2 "U.S. online shopper reasons for returning online orders 2017," Statista, 2017, statista.com (subscription required).

3 Neste artigo, "dados" refere-se apenas a dados transacionais e de produtos, não a dados de clientes ou qualquer informação pessoal



O estabelecimento de padrões pela indústria permitirá uma troca mais ágil, precisa, consistente de dados básicos do produto entre donos de marca e varejistas. Eles vão gastar menos tempo e dinheiro criando, corrigindo e verificando dados e podem redirecionar talentos para projetar e fornecer dados "diferenciados", como receitas, ofertas personalizadas ou recomendações. Dados fundamentais consistentes e confiáveis são um pré-requisito para construir uma base de dados diferenciada com soluções e análises avançadas utilizando por exemplo, machine learning e outras tecnologias. Portanto, a padronização dos dados fundamentais é o primeiro passo para liberar as empresas para se concentrarem no que mais importa - construir experiências diferenciadas para os consumidores para competir com mais eficiência no mundo omnichannel.

Para que a padronização possa acontecer e trazer valor para toda cadeia é necessário um compromisso entre toda a indústria, varejistas, donos de marca, prestadores de serviços de conteúdo e marketplaces de diferentes categorias e localizações geográficas. Muitas partes interessadas em todo o ecossistema precisarão implantar novos processos e colaborar de novas maneiras. O comprometimento da liderança com esta padronização representa o primeiro passo em direção à coordenação e implementação necessária. Nossa pesquisa, mostra que a iniciativa de padronização beneficiará tanto varejistas e donos de marca, simplificando o esforço para gerenciar dados fundamentais, liberando oportunidades para implantar análises avançadas e fornecendo para centenas de milhões de consumidores, melhores experiências omnichannel.

Padronizar dados fundamentais é o primeiro passo para liberar empresas para focar no que mais importa – construir uma experiência diferenciada para o consumidor, para competir com maior eficiência no mundo omnichannel.

Por que os líderes estão focando em dados?

Em todos os setores, os líderes agora, reconhecem dados como um recurso estratégico e valioso que permite novas oportunidades, especialmente com a implementação de análises. Empresas voltadas ao consumidor, por exemplo, estão usando análises avançadas em uma ampla variedade de casos como para uso comercial, incluindo preços, otimização de gastos comerciais e também cadeia de suprimentos

e eficiência de fabricação, modelagem avançada de inventários, automação robótica de processos e até para segurança no local de trabalho.

Seus esforços estão valendo a pena. Empresas de bens de consumo que lideram na maturidade digital e analítica (4) estão obtendo ganhos em toda a cadeia de valor, oferecendo maior retorno total aos acionistas (RTA/TRS), conforme Figura 1.

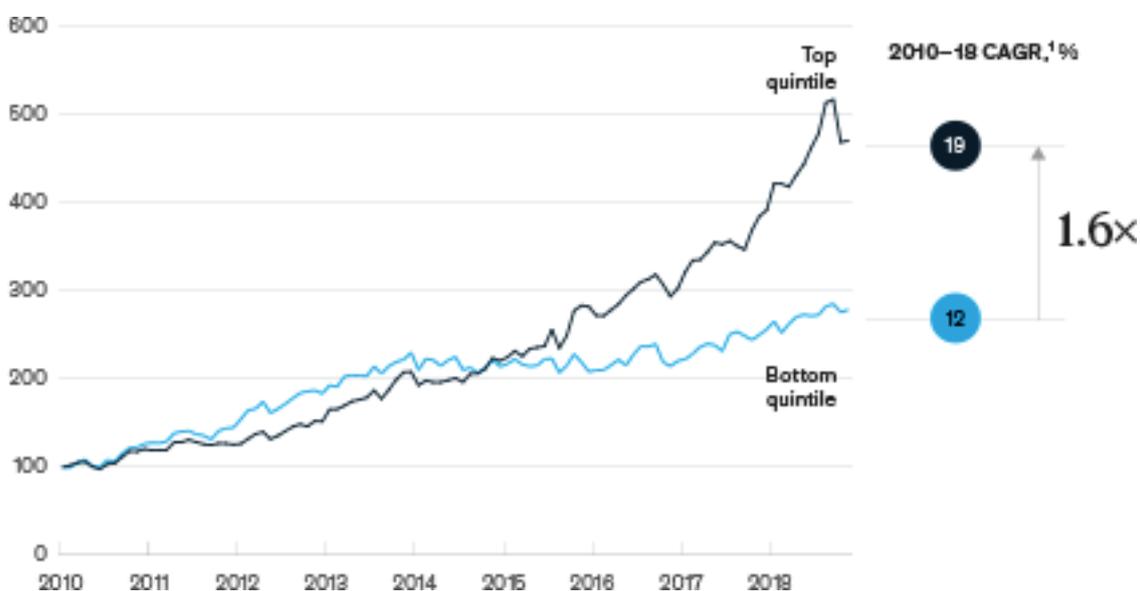


Figura 1

As empresas de bens de consumo com alta maturidade digital e analítica oferecem maior retorno total aos acionistas. Retorno total aos acionistas, ponderado pela capitalização de mercado, índice (2010 = 100)

Taxa de Crescimento anual composta - Compound annual growth rate.
Fonte: S&P Capital IQ; Analytics Quotient by McKinsey

(4) A maturidade digital e analítica se refere à abrangência dos recursos das empresas, para permitir a aplicação sustentada de dados digitais e análises, incluindo talento, arquitetura de dados e tecnologia, ferramentas

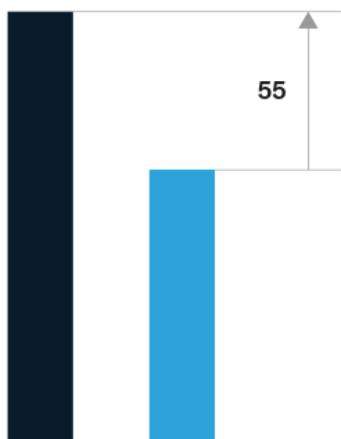
de análise, visão e roadmap, configuração organizacional, práticas de financiamento, agilidade, adoção e muito mais.

Os dados formam a base para uma construção analítica. Nossa pesquisa, demonstra que líderes que utilizam a base de forma analítica, na indústria de bens de consumo, tem maior maturidade de dados, conforme Figura 2.

Eles implementam práticas de governança de dados e gerenciam ativamente qualidade e disponibilidade de dados em toda a cadeia de valor. Quanto mais padronizados os dados, mais fácil para as empresas gerenciá-los efetivamente. Conseqüentemente, a padronização dos dados fundamentais é um importante passo em direção à liderança da maturidade digital e analítica.

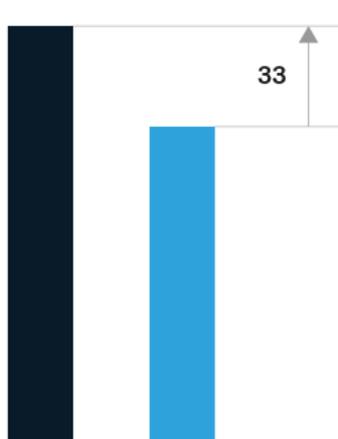
Maturidade do Analytics - Pontuação da pesquisa -% de diferença entre líderes e retardatários:

Governança de dados



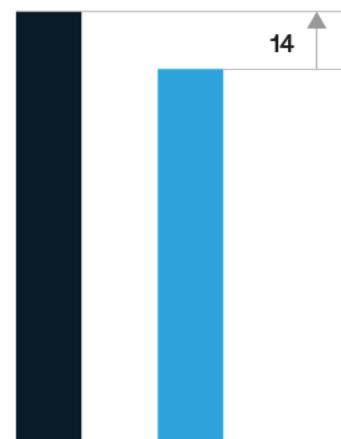
Líderes Retardatários

Qualidade de dados



Líderes Retardatários

Disponibilidade de dados



Líderes Retardatários

Figura 2
Os líderes das empresas de bens de consumo tendem a pontuar mais alto que os retardatários em maturidade dos dados.

Fonte: Analytics Quotient by McKinsey; McKinsey Consumer Companies Survey

O gerenciamento de dados do produto hoje, desperdiça recursos em todo o ecossistema de varejo.

Hoje, donos de marca e varejistas gastam tempo, dinheiro e energia, gerenciando dados fundamentais de produtos, conforme mostrado na Figura 3. Diferentes varejistas exigem dados em uma ampla variedade de formatos aos donos de marca, que podem utilizar milhares de horas de trabalho que poderiam ser dedicadas a outras atividades, como análise de consumidores ou novas experiências para eles. A complexidade atual apresenta outros

desafios, como comprometer a qualidade dos dados levando à perda de vendas, como a venda de biscoitos para o hipotético Derek.

Os varejistas, por sua vez, utilizam um tempo significativo verificando os dados fundamentais, coletam informações de várias fontes para evitar a falta ou a imprecisão de dados, e sincronizam formatos e requisitos nos canais online e offline.

Desafios e preocupações do setor com donos de marca:

Figura 3
O gerenciamento e o compartilhamento de dados fundamentais do produto são dispendiosos e demorados.



Desafios e preocupações do setor com o varejo:



Um modelo de dados padronizados facilitará a troca de dados de produtos.



Acreditamos que os líderes setoriais podem trabalhar juntos para definir um modelo de dados do produto que padronize a lista e definição dos atributos fundamentais de cada item, incluindo dados estruturados e não estruturados.

Eles enfrentarão o desafio de que os requisitos de dados diferem amplamente entre regiões e categorias de produtos. Por exemplo, os alimentos são identificados como halal, kosher ou sem amendoim, enquanto a roupa exige cor, tecido, tipo e tamanho. Portanto, um modelo padronizado de dados precisa definir requisitos em diferentes níveis e ser

flexível o suficiente para considerar atributos locais e por categoria.

Os líderes setoriais podem criar mecanismos formais e mesmo um consórcio nacional ou global para acordar padrões e atributos. Eles podem modelar sua abordagem tendo como referência esforços históricos semelhantes para criar padrões setoriais. Por exemplo, a GS1, uma organização sem fins lucrativos que desenvolve e mantém padrões globais para identificação e comunicação empresarial, criou uma abordagem em camadas para delinear atributos dependendo da categoria e dos requisitos

Nota: A GS1 é uma organização sem fins lucrativos que desenvolve e mantém padrões globais para identificação e comunicação empresarial.



Figura 4

A abordagem da GS1 usa camadas para diferenciar requisitos de categoria, regionais e locais.

locais, como mostrado na Figura 4. Essa abordagem, iniciada como parte do “Projeto Data Leapfrog” do Consumer Goods Forum está sendo testada em alimentos e outras categorias com donos de marca e varejistas na Ásia, Europa, América do Norte e do Sul. Uma vez implantado para alimentos, pode ser dimensionado para outras categorias também.

O desenvolvimento e manutenção de um modelo desse tipo exige comprometimento, colaboração e governança com a ajuda de uma organização global ou consórcio.

Pode-se seguir o modelo do Uniform Product Code Council (precursor da GS1 criada em 1973 para o mercado dos EUA), que criou o padrão de código de barras para identificar itens no varejo. Agora 47 anos depois, esse padrão é implantado globalmente em 150 países de remédios até contêineres. Essa organização central precisará definir processos de governança para fornecer padronização global, flexibilidade no modelo e viabilidade de implementação. Também precisará ajudar as indústrias que liderarão o desenvolvimento, implantação e manutenção contínua de todo o modelo.

Business Case de um modelo de padrão de dados.

Se os líderes concordarem com um modelo padrão e promoverem a adoção em todo o setor, a experiência de compra omnichannel será mais perfeita o gerenciamento de troca dados do produto será mais rápido, fácil e barato. As partes interessadas do setor terão que trabalhar juntas para desenvolver um modelo para cada categoria e procurar exemplos de melhores práticas onde esse esforço global já está em andamento. Uma vez desenvolvida, a adoção exigirá investimentos iniciais para implementação técnica e o gerenciamento de mudanças para maximizar o impacto de sua implementação e sustentabilidade.

Um modelo de dados padrão aumentará a transparência para os consumidores e melhorará a experiência omnichannel.

Com dados de produtos mais consistentes e de alta qualidade, os consumidores poderão pesquisar e avaliar produtos mais facilmente, tomar melhores decisões e confiar ainda mais nos varejistas e nas marcas. Com base nas previsões de mais de 15 varejistas e donos de marca entrevistados, espera-se que as empresas em um primeiro momento, tenham um aumento de 5% a 10% nas vendas on-line devido à melhor disponibilidade de dados e capacidade de pesquisa de produtos no curto prazo.

Como os consumidores têm informações sobre os produtos antes da compra, esperamos que os varejistas recebam menos retornos/devoluções. Esse benefício será especialmente importante em categorias como vestuário, onde as vendas on-line e as taxas de retorno/devolução podem chegar a 25%.

Um modelo padronizado de dados de produto pode acelerar o lançamento dos

mesmos, reduzindo atrasos devido a falhas e erros de dados. Também pode diminuir as barreiras à entrada de novos players, pois simplificará as parcerias entre novos donos de marca e varejistas, pois ajudará os proprietários a expandir a venda para novos canais ou mercados, com atributos locais claramente definidos.

A longo prazo, a padronização levará ao aumento da consistência, contexto e confiabilidade dos dados do produto, pré-requisitos para a criação de valor em aplicações de machine learning, inteligência artificial e outras tecnologias. Essas tecnologias podem fornecer vantagens competitivas poderosas, como ofertas personalizadas e preços dinâmicos. Porém, assim como a qualidade de uma refeição depende da qualidade dos ingredientes, a utilização desses recursos depende da qualidade dos dados fundamentais dos produtos.

Um modelo padronizado com a troca de dados fundamentais de forma mais rápida e fácil aumentará a eficiência operacional e reduzirá custos.

Os donos de marca terão menos esforço para mapear e trocar dados devido a uma redução no número de formatos (dos mesmos) para os varejistas. Os donos de marca pesquisados esperam um modelo padrão para reduzir esforços necessários na compilação de dados, em torno de 40 a 60% - economizando para as empresas algumas dezenas de milhares de horas de trabalho por ano.

A padronização de atributos e definições reduzirá a complexidade do gerenciamento e governança de dados e, com o tempo, reduzirá o número de incidentes relacionados a dados e a necessidade de verificação física de produtos. À medida que mais

dados se tornam disponíveis em formatos padronizados, as empresas aprenderão mais com as análises avançadas.

Os varejistas consultados esperam que um modelo padronizado de dados reduza o esforço de verificar a integridade e a qualidade dos mesmos em torno de 30 a 50%. Eles não precisarão mais criar seus próprios modelos para cada nova categoria ou treinar novos parceiros nos requisitos de dados utilizados. O gerenciamento e a governança de dados serão mais simples e, como os donos de marca, os varejistas poderão aproveitar os dados mais uniformes para encontrar novas ideias e oportunidades valiosas a partir de análises avançadas.



Investimentos serão necessários para obter esses benefícios.



Primeiramente, os parceiros comerciais precisarão se reunir com a ajuda de uma Organização Global para definir e desenvolver um modelo de dados padronizados adaptado a sua categoria. Por exemplo, mais de 30 empresas nas categorias de alimentos e categorias relacionadas, como por exemplo, produtos de higiene e limpeza, conhecidos como “near-food” agora estão padronizando dados de produtos com a ajuda da GS1, que é uma organização global de 47 anos com presença em mais de 115 países. Como a GS1 é uma entidade independente com experiência em iniciativas intersetoriais, como identificação com códigos de barras, intercâmbio eletrônico de dados (EDI) e identificação por radiofrequência (RFID), ela desempenha um papel neutro e coordena o esforço entre varejistas, donos de marca, fornecedores de soluções em TI e partes interessadas reguladoras para resolver efetivamente as nuances globais e locais. Uma Organização global e neutra, com experiência e influência significativas no setor, será necessária para coordenar com sucesso o esforço de padronização em diferentes categorias.

Depois que o modelo de negócios é criado para um determinado setor, a maioria das empresas precisará fazer um investimento único para adotá-lo e implementá-lo. As empresas precisarão começar analisando as lacunas entre os modelos de dados que elas usam e o novo modelo padronizado desenvolvido. Essa análise ajudará a identificar as alterações necessárias nos sistemas utilizados para criar e trocar dados de produto, incluindo interfaces externas. Esse esforço pode variar com base na maturidade de dados e tecnologia de uma empresa e na extensão das diferenças entre seus modelos atuais e o novo.

Para concluir a implementação, as empresas também precisarão atualizar os dados dos produtos existentes para estar de acordo com o novo padrão. As empresas antecipam a necessidade de três a oito meses (por mercado) para atualizar os dados dos produtos existentes. Adicionalmente, também precisarão treinar seus funcionários para atender aos novos padrões.

A adoção e implementação exigirão um gerenciamento robusto de mudanças e o convencimento dos líderes nas empresas.

Em todas as organizações, as pessoas mudam a maneira de pensar e trabalhar apenas se tiverem motivos convincentes. Recomendamos que os líderes iniciem uma transformação dessa magnitude com argumentos históricos que serão relevantes para que as pessoas em cada departamento e função envolvidas no ciclo de vida do produto, incluindo os criadores e os usuários dos dados do produto se envolvam no mesmo. Os agentes de mudança na linha de frente podem promover a adoção a partir da base e os líderes podem recompensar as pessoas que se destacarem ao adotar o

novo modelo proposto. A sustentação da mudança requer boa governança, incluindo planos de implementação claros e práticas de conformidade com o novo padrão.

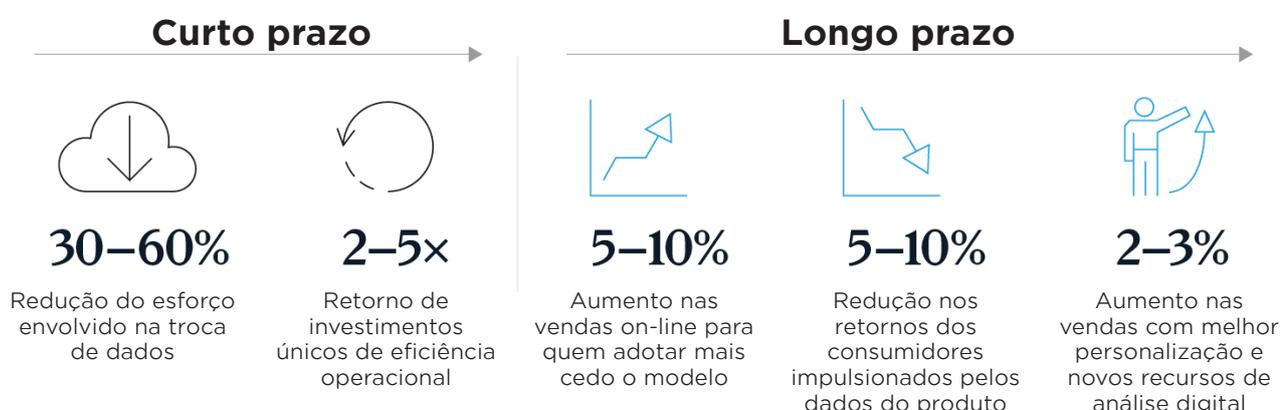
Além disso, tal mudança exige o reconhecimento, crença e convicção dos executivos líderes de que o setor tem a oportunidade de colaborar com estes dados fundamentais, a fim de competir com mais eficiência por meio de dados diferenciados, insights analíticos e automação em toda cadeia logística.

Um modelo padronizado com a troca de dados fundamentais de forma mais rápida e fácil aumentará a eficiência operacional e reduzirá custos.



Os benefícios da adoção de um modelo de dados padrão.

Embora a implementação de um modelo de dados padronizado exija um investimento significativo de tempo e recursos, donos de marca e varejistas devem ter retornos positivos, especialmente à medida que a quantidade de parceiros, mercado (Varejo) e setores se expande, conforme ilustrado na Figura 5.



Título da figura 5: Varejistas e proprietários de marcas se beneficiarão da adoção de um modelo de dados padronizado.

Para os adotantes deste modelo, as eficiências operacionais de curto prazo compensarão o investimento único necessário para a implementação e abrirão o caminho para benefícios reais de longo prazo, com uma melhor experiência do consumidor. Como observado, os investimentos e retornos dependerão do nível de tecnologia e maturidade de dados de cada empresa, a extensão das diferenças entre os modelos atuais e o novo, além do nível de adoção no setor.

A construção de um modelo de dados padronizado e adoção em larga escala exigirá coordenação global.

As empresas de todos os setores que reconhecem o valor de um modelo de dados padronizado devem se unir aos pares do mesmo setor para criar padrões para suas respectivas necessidades. Em particular, as empresas com negócios omnichannel em rápido crescimento, altas taxas de retorno/devolução devido a falhas ou erros nos dados e altos esforços para trocar de dados de produtos, devem considerar liderar este movimento em seus setores.

No entanto, o sucesso exigirá a adoção em larga escala em diferentes regiões e por partes interessadas. Para garantir a adoção em todo o setor, os líderes precisarão servir como “embaixadores” de suas categorias e setores. Um consórcio global pode coordenar os esforços para definir, implementar e gerenciar a manutenção contínua do novo padrão.

Os líderes podem obter vantagens já em um primeiro momento. Como exemplo, eles poderão moldar o modelo de dados da categoria, alinhado aos seus próprios dados e estratégias digitais. Eles também podem adotar os novos padrões mais rapidamente, melhorando a capacidade de pesquisa on-line e construindo uma oferta diferenciada por meio de experiências mais personalizadas – fatores chaves para uma vantagem competitiva em um mundo omnichannel. Para começar, as empresas devem revisar proativamente sua estratégia de dados e aprender com outros setores, como alimentos, que já fizeram progressos no uso de dados de produtos para melhorar a experiência de seus consumidores.



Kari Allredge é parceira do escritório de McKinsey em Minneapolis, Kanika Bansal é consultora no escritório de Nova York, Okaryo Sho é sócio do escritório de Nova Jersey e Valerie Skinner é sócio associado do escritório de Atlanta. Mais informações sobre a abordagem em camadas da GS1 podem ser encontradas em [GS1.org](https://www.gs1.org)

No Brasil, contate a GS1 Brasil: [gs1br.org](https://www.gs1br.org)

Designed by Global Editorial Services Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.



ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA
DE AUTOMAÇÃO

