

High performance. Delivered.

Retalho:

Onde está e quem é o consumidor?

Retalho:

Onde está e quem é o consumidor?

1. Caracterização macroeconómica do sector

A contração económica vivida em Portugal tem impactado de forma significativa o consumo privado, causando um aumento da taxa de poupança real por parte dos cidadãos. Registado desde meados de 2010, este fenómeno tem por base o receio do prolongar da crise no médio prazo, a insegurança de um mercado de trabalho cada vez mais precário e as reduzidas perspectivas de novas oportunidades de emprego no país.

A redução do investimento público e privado (menos 8,5% em 2013 face ao ano anterior), consequência da saída ou desinvestimento de algumas empresas internacionais, tem afectado as perspectivas de crescimento da economia portuguesa no médio e longo prazos.

Este ajustamento também se reflecte de forma crítica no sector de Retalho, que teve de se adaptar a uma nova realidade económica.

O sector de Retalho não alimentar tem sofrido consideravelmente com a crise e consequente redução do rendimento disponível, em particular os segmentos do vestuário e combustíveis (ex. variação de 2,8% entre 1º semestre de 2014 vs. 2013).

Contudo, começam já a notar-se ligeiros sinais de recuperação, registando-se um aumento de 0,5% do volume de vendas (1º semestre de 2014 face ao 1º semestre de 2013¹). Em relação ao sector de Retalho alimentar, a deflação (ie. contração de 0,9% Julho 2014 vs. Julho 2013²) em paralelo com a forte actividade promocional levaram a uma estabilização das vendas, com um crescimento de cerca de 0,5% no 1º semestre de 2014.

A ligeira recuperação do sector, em linha com o ajustamento da economia e a redução das taxas de desemprego, teve também repercussões ao nível de políticas salariais e emprego disponível. Em 2012 registou-se uma redução do número de colaboradores, de 92 mil em 2010 para 86 mil³, espelhando a contração exigida ao sector para se ajustar ao nível do consumo, a par da optimização da sua base de custos operacionais.

Para além disso, a concorrência de pure-players digitais tem colocado desafios adicionais aos retalhistas tradicionais, que necessitam de se reinventar e criar propostas de valor diferenciadoras para responder a consumidores cada vez mais exigentes e informados (ie. o comércio electrónico em Portugal apresentou um crescimento médio anual ponderado de 19% entre 2010 e 2015, com perspectivas de crescimento de 45%⁴ para o nº de consumidores do canal online entre 2012 e 2017⁵).

Os próximos anos serão de contínuo desafio para os retalhistas: a nível externo, dando resposta a consumidores com menor poder de compra, mais exigentes e informados, num cenário cada vez mais global; e a nível interno, com foco crescente na eficiência e optimização das suas estruturas de distribuição "tradicionais".

2. Identificação das principais tendências

Atualmente, o sector de Retalho apresenta já sinais de uma ligeira inversão do ciclo de decréscimo: no primeiro semestre de 2014, o volume de vendas do Retalho (ie. alimentar e não alimentar) em Portugal atingiu os 8,47 mil milhões de euros⁶, mais 0,4 % face ao registado no período homólogo em 2013. Para tal, muito contribui o crescimento do Retalho alimentar, fruto de estratégias de redução de preço e campanhas promocionais, apesar do forte impacto nas margens operacionais dos retalhistas.

O Retalho está a sofrer transformações estruturantes que afectam toda a sua cadeia de valor, desde a forma e momentos de relacionamento com os fornecedores e parceiros, aos processos logísticos e de distribuição, até à venda e serviço prestado ao consumidor ao longo da sua jornada de compra.

1 Barómetro de vendas APED (Julho 2014)

2 Barómetro de vendas APED (Julho 2014)

3 APED

4 "O Retalho online em Portugal" - Marketeer

5 Economia Digital, ACEPI/IDC 2012

6 Barómetro de vendas APED (Julho 2014)

Este sector tem sido capaz de se reinventar ao longo do anos, adequando-se às especificidades dos mercados em que actua através de estratégias de internacionalização e expansão de negócio, e respondendo de uma forma cada vez mais célere às constantes mudanças dos perfis de consumo. Os retalhistas deparam-se com novos conceitos de compra sem limitações / barreiras – ex. nos EUA, 70% dos consumidores mostram-se interessados em pagar as suas compras através de dispositivos móveis, sendo que apenas 10% dos retalhistas possuem recursos "mobile wallet" – através de uma jornada omni-canal, dinâmica e personalizada. Em Portugal, esta tendência de pagamentos através de dispositivos móveis poderá ser alavancada pela elevada taxa de penetração de smartphones em Portugal (41%, em Fevereiro de 2014)⁸.

Neste sentido, destacamos algumas das principais dimensões que estão a influenciar o processo de ajustamento interno dos retalhistas:

- Capacidade de investimento limitada pela redução do consumo e das margens operacionais pressiona os retalhistas a redefinir modelos de negócio;
- Aumento de sistemas de tratamento de informação e suporte à tomada de decisão (ex. identificação de tendências de consumo, optimização de redes de abastecimento, modelos de sourcing),

potencia o incremento de volumes de dados relativos aos concorrentes, consumidores, parceiros e cadeia de abastecimento, por um número cada vez maior de fontes (ex. redes sociais, mobile M2M); por consequência, aumenta de igual modo a complexidade nos processos de compreensão da informação e tomada de decisão;

- Pressão crescente das solicitações de um mercado global a operar numa realidade omni-canal leva os retalhistas a focar-se na optimização da cadeia de abastecimento e integração de sistemas de informação com parceiros e fornecedores, na gestão de inventário eficiente baseada no consumidor vs. loja física, e na necessidade de resposta imediata a um consumidor sempre ligado, mais exigente e informado e menos fidelizado pelo factor preço. Tal exige uma revisão e/ou alteração dos perfis e competências da força de trabalho. Deste modo, as principais tendências a que assistimos atualmente no Retalho podem agrupar-se em quatro blocos estruturantes:

2.1. Necessidade de criar experiências diferenciadoras:

- Compreender os consumidores (ie. necessidades, preferências) em todos os canais;
- Personalizar experiências, produtos e serviços;
- Antecipar tendências e hábitos de consumo.

2.2. Realidade omni-canal:

- Adaptar os canais de venda e pontos de contacto com o consumidor, com uma proposta de valor transversal e consistente;
- Permitir acesso a qualquer hora e em qualquer lugar, maximizando a experiência do consumidor em todos os touch-points da sua jornada.

2.3. Operações integradas e eficientes:

- Ter capacidade de resposta a uma realidade omni-canal;
- Ter uma visão integrada, desde o fornecedor ao consumidor.

2.4. Alavancar o poder da informação:

- Ter a capacidade de estruturar e processar informação;
- Responder proativamente aos comportamentos dos consumidores;
- Suportar a tomada de decisão de negócio.

7 "Seamless Retail: Customize, Connect, Converge, Collaborate" – Accenture (2013)

8 Associação do Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva (ACEPI)

3. Contributo das TIC

3.1. Necessidade de criar experiências diferenciadoras

Face à contínua transformação do seu comportamento, a capacidade de pressão do consumidor sobre os retalhistas representa um ponto de viragem no sector, estando as novas expectativas do consumidor relacionadas com:

- Maior customização / personalização do serviço;
- Maior poder de escolha;
- Maior acesso a informação, permitindo maior conhecimento sobre determinado produto / serviço;
- Maior suporte / apoio "em loja" e fora da loja (ie. através de canais online);
- Maior controlo no processo de decisão.

Para tal é crucial que os retalhistas se adaptem e evoluam, apostando e, em alguns casos, arriscando, em experiências disruptivas e diferenciadoras, de modo a satisfazer as exigências dos consumidores ao longo da sua jornada de compra, em todos os pontos de contacto com o retalhista, online ou offline.

Enquanto os consumidores procuram experiências cada vez mais descomplicadas, simples e rápidas, responder a estes requisitos representa um grau de complexidade considerável para os retalhistas, quer na compreensão do próprio consumidor, quer no desenvolvimento de mecanismos e ferramentas que respondam à evolução do acto de compra e de consumo. De acordo com um estudo realizado pela Accenture em 2013 ("Seamless Retail: Customize, Connect, Converge, Collaborate") aproximadamente 75% dos consumidores europeus gostariam de utilizar smartphones para comparação de preços enquanto realizam as suas compras e 80% querem aceder a críticas e avaliações de produtos e serviços de outros consumidores quando se encontram em loja⁹, podendo a sua decisão de compra mudar após pesquisa online¹⁰.

Apesar da alteração verificada nos padrões de consumo e perfis padrão dos consumidores tais como os conhecíamos, a experiência de compra nas lojas físicas continua a ser essencial. Considerada um "evento social" e de engagement, reforça a necessidade de complementaridade dos vários pontos de contacto com o consumidor nos diversos canais e na definição do nível de serviço a prestar em cada um deles.

Contudo, uma das diferenças face ao acto de compra do passado prende-se com a recorrência de promoções ou descontos inerentes a uma experiência personalizada.

Esta responde não só às necessidades de cada consumidor, como permite ainda a antecipação de desejos, de forma cada vez mais célere e dinâmica, potenciando o aumento da lealdade para com os retalhistas num mercado cada vez mais competitivo (ie. apenas 30% dos consumidores admite que a lealdade para com o seu retalhista "favorito" aumentou no último ano, potenciado pela melhoria no serviço prestado, variedade de categorias de produtos e campanhas promocionais¹¹).

No entanto, esta capacidade de resposta do sector na criação de experiências personalizadas e customizadas está intrinsecamente ligada à captação e análise de volumes cada vez maiores de informação de consumo e dados pessoais. Este facto leva a um novo desafio – será o sector capaz de responder aos requisitos crescentes de privacidade e segurança de dados e informação e transmitir essa mensagem aos seus consumidores? De acordo com estudos recentes, apenas 50% dos consumidores se sentem "confortáveis" com o facto de fornecerem os seus dados pessoais ao retalhista com o objectivo de existir comunicação personalizada¹².

⁹ "Seamless Retail: Customize, Connect, Converge, Collaborate" – Accenture (2013)

¹⁰ "Seamless Retail: Customize, Connect, Converge, Collaborate" – Accenture (2013)

¹¹ "The Secrets of Seamless Retailing" – Accenture (2013)

¹² "The Secrets of Seamless Retailing" – Accenture (2013)



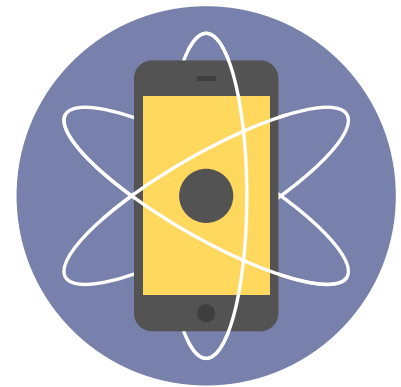
Quem é que já opera desta forma?



Figura 1: Jornada do consumidor

Fonte: Análise Accenture

Nota: (*) - Comunicação por Campo de Proximidade



O consumidor está a mudar. Para responder a este desafio, os retalhistas devem conhecer o consumidor e demonstrá-lo, aplicando estratégias de marketing, promoções e interações cada vez mais personalizadas, colocando todas as ferramentas ao dispor do consumidor (ex. em redes sociais e mobile), valorizando-o e reconhecendo que este detém cada vez mais controlo ao longo de todo o processo de compra. Desta forma, é fundamental garantir uma experiência integrada em todos os pontos de contacto da sua jornada, com recurso às TIC, tal como ilustrado na figura 1.

3.2. Realidade Omni-canal

De forma a construir experiências cada vez mais enriquecedoras para os consumidores, é crucial que os retalhistas adoptem uma realidade verdadeiramente omni-canal, oferecendo produtos / serviços personalizados, inovadores, diferenciadores e disruptivos, ao longo de toda a jornada do consumidor.

A definição de uma estratégia que permita oferecer uma experiência consistente e personalizada, em todos os canais / pontos de contacto, é um dos principais desafios identificados pelos retalhistas. Apenas 30% dos consumidores considera "fácil" / "muito fácil" comprar através do canal mobile, aumentando para 70% no caso do canal online e para 90% no caso das lojas físicas¹³.

Os retalhistas deverão ter em consideração a seguinte questão-chave: Qual a estratégia omni-canal a definir?

Podemos definir três drivers principais que permitem sustentar a criação de uma estratégia omni-canal eficiente e dinâmica:

- Assegurar uma presença contínua no ecossistema dos consumidores, tais como nas redes sociais para, por exemplo, partilhar informação sobre os produtos (25% dos consumidores europeus valoriza a existência de informação sobre os produtos nas redes sociais) e para serviço ao consumidor (45% dos utilizadores recorrem às redes sociais para serviço ao consumidor);
- Identificar os pontos de contacto preferenciais dos consumidores na realidade omni-canal (ex. a loja física continua a ser o canal preferido para a compra) e dar uma resposta integrada, implementando mecanismos tais como a gestão de devoluções de compra online e devolução em loja (45% dos consumidores querem devolver os produtos numa loja próxima, sendo que apenas 50% dos retalhistas permitem que se realize uma devolução em loja de compras realizadas no canal online);
- Ser relevante e diferenciador implementando, por exemplo, soluções de pagamentos móveis (ie. 70% dos

Caso prático Walmart

A Walmart desenvolveu uma aplicação para smartphone que permite ao consumidor percorrer a loja, realizando o scan dos produtos que pretende adquirir, integrado com uma solução de pagamento que permite controlar o orçamento just-in-time e reduzir o tempo despendido nas filas de espera ou no self-checkout. Para o retalhista, permite a integração com funcionalidades de real-time promotions, por exemplo, bem como a captação de dados relevantes de preferências e hábitos durante o acto de compra em loja.

Fonte: Análise Accenture

consumidores estão interessados em pagar as suas compras através de dispositivos móveis, sendo que actualmente apenas 10% dos retalhistas dispõem desta capacidade"¹⁴ e garantindo uma presença constante (ie. 24 horas / 7 dias por semana) com serviços cada vez mais customizados. Nesse sentido, o papel das TIC poderá servir como potencial alavanca para:

- Melhor gestão e análise de informação, com vista à personalização de experiências omni-canal do consumidor (ex. utilização de marketing analytics, ferramentas preditivas, monitorização de feedbacks em redes sociais);

¹³ "Creating a Seamless Retail Experience" – Accenture (2014)

¹⁴ "The Secrets of Seamless Retailing" – Accenture (2013)

- Uma gestão mais eficiente de devoluções e inventários, com a implementação de ferramentas que permitem monitorizar tendências de consumo e padrões de interação (ex. por SKU, canal, região e sazonalidade), bem como resposta a desafios de monitorização de receitas / custos por canal (ex. segregação de P&L para controlo de gestão).

3.3. Operações integradas e eficientes

O aparecimento do consumidor omni-canal, a sua crescente exigência e a alteração de hábitos e perfis de consumo estão a colocar uma pressão e complexidade cada vez mais elevadas sobre as cadeias de abastecimento dos retalhistas. É agora mais desafiante recolher, consolidar e priorizar encomendas de diferentes origens (ex. online, call-centers, mobile, e lojas), facto comprovado, por exemplo, por 40% dos consumidores desejarem que a entrega ao domicílio seja realizada no próprio dia da compra, e que esta seja agendada (75%), sendo que apenas 15% e 35% dos retalhistas possuem essa capacidade, respectivamente¹⁵.

De modo a responder eficazmente a estes desafios, a integração transversal das operações numa realidade omni-canal é a estratégia cada vez mais defendida pelos retalhistas, sendo que apenas 10% estão presentes no canal online e optam pelo isolamento / separação das operações entre os vários canais de venda¹⁶.

De forma a implementar uma estratégia que permita tornar as operações cada vez mais eficientes e maximizar a experiência do consumidor em todos os pontos de contacto no seu processo de compra omni-canal, é crucial definir e aplicar uma estratégia de gestão da cadeia de abastecimento optimizada: diretamente da loja ao consumidor; do fabricante ao consumidor; da recolha na loja e do centro de distribuição ao consumidor; criação de centros de distribuição e/ou recolha, dedicados aos canais digitais (ex. comércio eletrónico, aplicações móveis).

A principal questão que se coloca aos retalhistas nesta realidade omni-canal é a seguinte: como acomodar de forma sustentada o driver de resposta omni-canal na cadeia de abastecimento?

Para endereçar a questão anterior, destacamos os principais drivers estratégicos potenciados pelas TIC e que assentam em dois pilares-base: maior rapidez e flexibilidade e capacidade de visibilidade de todo o processo, desde a gestão da relação com o fornecedor e parceiros, até à venda final e prestação de serviços:

- Integração de sistemas em todos os pontos da cadeia de abastecimento e parceiros (ie. apenas 10% dos retalhistas a nível mundial foram capazes de integrar as suas operações de loja e abastecimento, de modo a obter potenciais oportunidades);

- Automatização de processos logísticos;
- Utilização de ferramentas de optimização de rotas de entrega para reduzir tempo de rotas, custos de entrega e espaço de carga, permitindo uma maior flexibilidade fora de horários comerciais;
- Incremento de opções de entrega, através do desenvolvimento de parcerias e implementação de ferramentas de monitorização de qualidade de serviço;
- Gestão integrada de inventários, desde o fabricante, centros de distribuição e em loja; gestão do tempo de entrega através de ferramentas de previsão;
- Existência de um sistema único de gestão de encomendas realizadas e expedidas;
- Integração de sistemas nos processos de compra, entregas e devoluções omni-canal, permitindo ao consumidor comprar online e devolver em loja, por exemplo;
- Instalação de sensores em loja para identificação de necessidades de reposição de stocks (ex. "broccoli-cam" na Tesco).

¹⁵ "Creating a Seamless Retail Experience" – Accenture (2014)

¹⁶ "The Secrets of Seamless Retailing" – Accenture (2013)

3.4. Alavancar o poder da informação

A capacidade de gerir e analisar criticamente a informação gerada é crucial para o processo de tomada de decisão, desde a optimização da cadeia de abastecimento, à antecipação de tendências de consumo e prestação de um serviço de qualidade de acordo com as necessidades dos consumidores.

Contudo, o desafio criado pela informação – Big Data – é crescente. Há vários pontos destacados pelos retalhistas que devem ser tomados em consideração: a grande maioria admite que a recolha de dados é um processo cada vez mais complexo, sendo a informação gerada por um número crescente de fontes (ex. sistemas internos de encomendas, gestão de stocks, compras online e offline, redes sociais), em volumes de dados de cada vez maior dimensão e natureza que por vezes se mostram de difícil controlo. Estes factos tornam o processo de recolha, análise e seleção de dados ainda mais desafiante do que o verificado no passado¹⁷, no qual a informação gerada directamente pelos consumidores e pelo mercado era mais reduzida e restrita.

Esta realidade está a alterar o processo de análise de perfis e segmentação de consumidores tal como os retalhistas o realizavam. Os típicos padrões de segmentação de consumidores (ex. nível de rendimento, idade, género) estão a ser substituídos por novos perfis de consumo cada vez mais customizados e menos massificados.

Caso prático Tesco

Focando a eficiência operacional, a Tesco implementou um projecto de big data em loja e ao longo da sua cadeia de abastecimento que permitiu reduzir as quebras de inventário em cerca de £100m por ano. Desenvolveu ainda modelos preditivos que reúnem informação meteorológica e de vendas realizadas por loja e produto, permitindo definir padrões de consumo e otimizar a gestão do seu inventário.

Fonte: Análise Accenture



Caso prático Tesco

"Aliar tecnologias existentes com o poder do analytics em loja". Optimização das câmaras de segurança instaladas em loja integradas com sensores (video analytics). Identificação just-in-time de necessidades de reabastecimento em loja e optimização da força de trabalho.

Resposta às necessidades dos consumidores e maximização de experiência em loja.

Identificação de padrões de consumo.

Fonte: Análise Accenture



A gestão de informação potenciada pelas TIC apresenta-se cada vez mais como um dos principais drivers de negócio.

Assim, é crítico para os retalhistas responderem à seguinte questão – Como garantir uma efectiva gestão, selecção e capitalização da informação para criar valor para o consumidor? De acordo com dados recentes, apenas 25% dos retalhistas utilizam analytics de forma proactiva e transversal para a tomada de decisões estratégicas de negócio¹⁸.

Podemos definir três princípios-base fundamentais a considerar no processo de análise de grandes volumes de informação:¹⁹

1: "The insights imperative": Aplicar analytics a dados, que permitam moldar / formatar as análises aos consumidores, antecipando tendências;

2: "The actions imperative": Traduzir as análises / estudos realizados, em acções concretas;

3: "The outcomes imperative": Focar em resultados virados para o negócio.

A correcta aplicação destes princípios, em conjunto com as TIC, servirá de alavanca para:

- Uma gestão e armazenamento de informação mais eficaz e eficiente, através de: desmaterialização de activos fixos pela Cloud, permitindo a redução de investimento, mecanismos modulares e flexíveis de integração de informação de várias fontes (ex. sistemas de informação, redes sociais, mobile); mecanismos de monitorização e gestão da informação global; acesso just-in-time a informação e integração com sistemas de informação de controlo e gestão de negócio;
- Previsão da procura através de: ferramentas de segmentação de informação avançada; análise de comportamentos de consumo online e offline; métodos de previsão de procura e de suporte à gestão de categorias e definição de estratégias de sourcing e de customização de ferramentas de monitorização e parametrização de relatórios para suporte à tomada de decisão de forma rápida e eficiente;
- Desenho e criação de promoções e / ou recomendações personalizadas para influenciar a decisão de compra dos consumidores, com base nos respectivos históricos de compras, ie. 30% dos consumidores são influenciados por promoções realizadas, em tempo real e a nível local.

De acordo com dados recentes, apenas 25% dos retalhistas utilizam analytics de forma proactiva e transversal para a tomada de decisões estratégicas de negócio

¹⁸ "Seamless Analytics: Three Imperatives for the Retail Digital Marketplace" – Accenture (2013)

¹⁹ "Seamless Analytics: Three Imperatives for the Retail Digital Marketplace" – Accenture (2013)



Figura 2: Sistematização das principais conclusões
Fonte: Análise Accenture

4. Conclusões

O Retalho atravessa um período de transformação profunda ao longo de toda a sua cadeia de valor, a diferentes velocidades, de acordo com as realidades específicas de cada mercado. Face a uma cadeia de abastecimento focada na resposta aos canais de venda tradicionais (ex. lojas físicas), a realidade omni-canal representa uma disrupção de paradigma ao qual a larga maioria dos retalhistas ainda se está a adaptar, no sentido de definir o modelo de serviço a implementar.

As novas tecnologias estão a obrigar o Retalho tradicional a sair da sua zona de conforto. Este ajustamento representará alterações desde a segmentação de consumidores, a definição de estratégias de sourcing de produtos e serviços, à localização dos centros de distribuição, gestão de inventários, serviços de entregas e devoluções.

Consumidores mais informados e exigentes estão agora no centro da tomada de decisão e na redefinição de proposta de valor e de modelos de negócio. Apesar de ser ainda considerado como o principal driver de compra, o factor preço já não pode ser analisado isoladamente. A experiência em loja, a integração de canais de venda, a qualidade do serviço prestado e a diversidade da oferta, são factores cada vez mais valorizados.

A optimização da experiência do consumidor e a capacidade de fidelização passará, invariavelmente, pela capacidade de processar e antecipar padrões e tendências de consumo, personalização da oferta e um serviço ao consumidor eficiente em todos os canais ("seamless"), que deverão ser alavancados por um investimento na capacitação da força de trabalho, bem como de iniciativas de gestão da mudança.

A criação de parcerias poderá ser considerada com um enabler para fortalecer a proposta de valor para o consumidor. Por exemplo, estabelecer uma parceria com uma empresa de logística permitirá ao retalhista ganhar acesso a recursos adicionais e capacidades complementares, respondendo às

solicitações dos consumidores com um serviço de qualidade reduzindo a necessidade de investimento de estrutura; alianças com parceiros tecnológicos na gestão e análise de informação.

A actual crise económica potenciou uma estratégia de redução de preços e conseqüente esmagamento de margens por parte dos retalhistas, como resposta a uma quebra acentuada no poder de compra. Estas estratégias encontram-se também a pressionar fortemente os fornecedores e o tecido produtivo português (ainda em processo de estruturação). Este enfoque em acções reactivas e de curto prazo, impactam a capacidade e prioridades de investimento do sector no médio e longo prazos. A resposta a estas barreiras, capitalizada nas potencialidades das TIC, impulsionará o crescimento económico e uma transformação mais célere do sector.

Sobre a Accenture

A Accenture é uma organização global de serviços de consultoria de gestão, tecnologias de informação e outsourcing, com aproximadamente 319 mil profissionais a servir clientes em mais de 120 países. Através da combinação de uma experiência ímpar, um conhecimento profundo dos vários sectores de actividade e funções de negócio, e uma extensa pesquisa sobre as empresas mais bem-sucedidas do mundo, a Accenture colabora com os clientes ajudando-os a tornarem-se organizações de alto desempenho. A empresa gerou receitas no valor de 30 mil milhões de dólares, no exercício terminado em 31 de Agosto de 2014. A homepage da Accenture é www.accenture.pt.

Siga a nossa actividade nas redes sociais:

 [Linkedin.com/company/accenture-portugal](https://www.linkedin.com/company/accenture-portugal)

 [Facebook.com/AccenturePortugal](https://www.facebook.com/AccenturePortugal)

 [Youtube.com/AccenturePortugal](https://www.youtube.com/AccenturePortugal)

 [Google Plus](https://plus.google.com/AccenturePortugal)

Contactos

Luís Pedro Duarte

Managing Director responsável pela Accenture Strategy em Portugal
luis.pedro.duarte@accenture.com

Manuela Vaz

Senior Manager da Accenture responsável pelo sector de Retalho em Portugal
manuela.vaz@accenture.com

Hugo Alves

Manager da Accenture Strategy
hugo.d.alves@accenture.com