

# **Congresso Data Science**

Realização: Blueprintt

**Como os dados podem melhorar os negócios**

Eduardo Ramalho

01 de Agosto de 2019

Hotel Pergamon Frei Caneca

São Paulo, SP

# Agenda

O mundo em transformação

Mudança do comportamento do consumidor

A necessidade da estratégia de dados

A dificuldade da integração do dado off-line e online

A falta de capacidade analítica

# O Mundo em Transformação

“Quando a **velocidade** da **mudança dentro** da empresa **for ultrapassada** pela **velocidade da mudança fora** dela, o fim está próximo!”

Jack Welch

Quanto mais atrasada for a nossa reação, quanto mais demorarmos para inovar, mais caro pagaremos por isso.  
**INOVAÇÃO.**

Empresas falham por não antecipar as necessidades dos clientes. É melhor canibalizar seu negócio do que ser comido pelos seus concorrentes.  
**AGILIDADE.**



Evolução das 15 top brands

<https://www.youtube.com/watch?v=BQovQUga0VE>

# O Mundo em Transformação

A transformação é **cruel**



COMPAQ

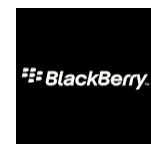


xerox

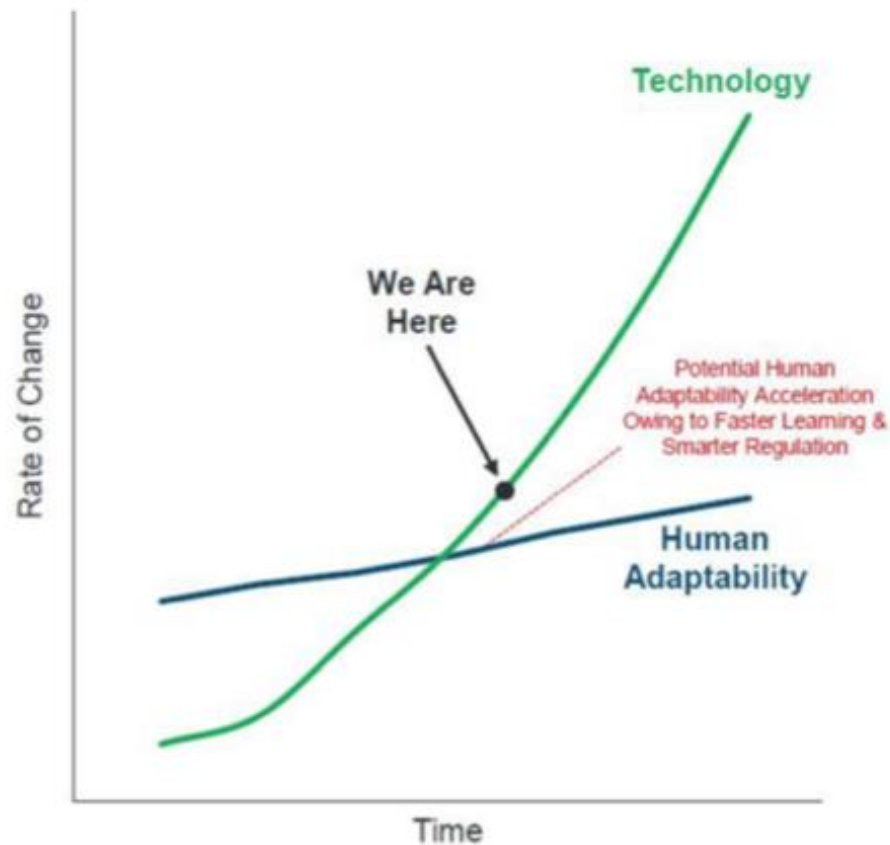
YAHOO!



TOWER  
RECORDS - VIDEO - BOOKS



## Evolução tecnológica x adaptabilidade humana



Fonte: Internet Trends 2019 Mary Keeper/Bond Capital



## Se reinvente ou ....



### Cotidiano de Chico Buarque de Holanda

Todo dia ela faz tudo sempre igual  
 Me sacode às seis horas da manhã  
 Me sorri um sorriso pontual  
 E me beija com a boca de hortelã

Todo dia ela diz que é pra eu me cuidar  
 E essas coisas que diz toda mulher  
 Diz que está me esperando pro jantar  
 E me beija com a boca de café

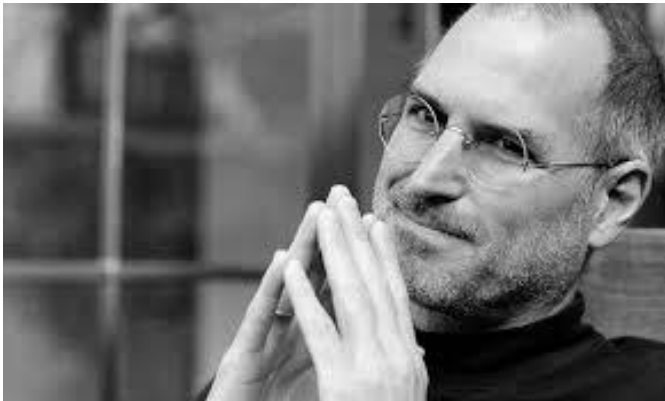
### Deixa a vida me levar De Zéca Pagodinho

....E deixa a vida me levar  
 (vida leva eu!)  
 Sou feliz e agradeço  
 Por tudo que Deus me deu

### Gabriela do Dorival Caymi

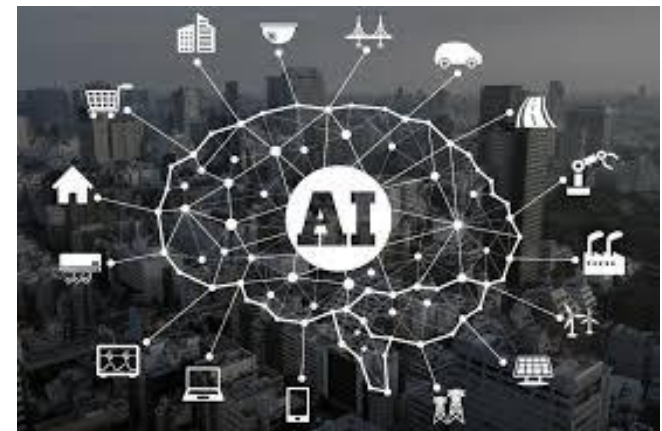
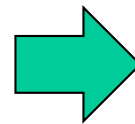
".... eu nasci assim, eu cresci assim, e sou mesmo assim, vou ser sempre assim... Gabriela... sempre Gabriela".

## Os 5 Nunca de Steve Jobs:



- ✓ Nunca se dar por vencido
- ✓ Nunca viver de aparências
- ✓ **Nunca se manter imóvel**
- ✓ Nunca se agarrar ao passado
- ✓ Nunca deixar de sonhar.

## As Novas Tecnologias Mais Impactantes



### Por quê?

- Disseminação da Tecnologia
- Custo de Armazenamento
- Velocidade de Processamento



# **Os principais desafios dos dados:**

- 1 – Falta estratégia**
- 2 – Falta integração dos dados off-line e online**
- 3 – Precisa de mais inteligência**

# A Mudança do Comportamento do Consumidor

O impacto das novas tecnologias no nosso comportamento:

## Quais as principais mudanças do novo consumidor?

1. Consumidor mais conectado, busca informações antes da compra (60 a 70% da decisão de compra já está formada sem falar com o fornecedor)
2. Mobile, canal preferencial e principal veículo de interação
3. Mídia digital, redes sociais, voz do consumidor, novas formas de relacionamento (ParPerfeito, Tinder, etc.)
4. Valoriza a experiência de compra, omnichannel, personalização e contextualização fazem a diferença.



*“Somos uma empresa de dados e não de tijolos”.*  
Tem mais pessoas em tecnologia do que em engenharia.

## Estruturados off-line x não estruturados

1 - Dados off-line: contato, sócio demográficos, transacionais, domicílio, mercado, pesquisa, etc.



## 2 – Dados da Internet



### 3 - Dados do Mobile

## 4 – Dados de IoT: Sensores, Wi-fi, Beacon, Bluetooth, Radar, Videos, Câmeras, Fotos, Imagens, Textos, Telemetria, Biometria, QR Codes, etc.

## Dados da Internet

**A sua empresa precisa de presença digital?**



2004 – 130 M



2009 – 120 M



2005 – 98 M



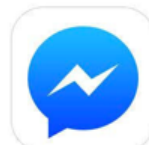
2010 – 45 M



2006 – 38 M



2002 – 35 M



Messenger

2011 –



2010 –



Snapchat

2011 –

Brasileiro gasta em média 3 horas e 39 minutos conectados as mídias sociais.



## Dados do Facebook

<b>INTENÇÃO DE COMPRAS</b>	 <b>MARCAS</b>	 <b>HOBBIES</b>	 <b>RELIGIÃO</b>
 <b>REMÉDIOS</b>	<b>INTERESSES DE TRABALHO</b>	 <b>PÁGINAS</b>	 <b>PESSOAS</b>
 <b>LIVROS</b>	 <b>GOSTOS</b>	<b>ACONTE- CIMENTOS TRIGGERS</b>	 <b>ARTISTAS</b>

Testes do tipo quem são seus ancestrais, com quem vc é parecido, quem vc foi no passado, são usados para coletar informações suas. Também, permitir que o site utilize seu login do FB, vc acaba dando permissão para que o site acesse todas as suas informações do FB.

## Dados: Uma nova moeda de troca

### Principais formas de capturar dados:

#### Redes sociais, apps e games

**Em um supermercado em Hamburgo, Dinamarca, uma salada de fruta é vendida por 5 fotos no FB, um pacote de torradas por 8 curtidas.**

## FOLHA DE S.PAULO



26 de Março de 2019

### Vendendo a alma de graça

*Nizan Guanaes*

## App que envelhece rosto coleta dados de usuários

### FOLHA DE S.PAULO



QUARTA-FEIRA, 17 DE JULHO DE 2019



FaceApp, aplicativo de manipulação de imagem via IA, surgiu em 2018, tornando as pessoas mais novas, depois muito o gênero (sexo) e agora envelheceu as pessoas. Por que só agora viralizou?

**Dados – uma nova moeda de troca**

**O mais incrível vidente holandês**

<https://www.youtube.com/watch?v=0TdHj9vruwU>

## Como Alcançar e Envolver o Consumidor Conectado

Faz parte do seu corpo, é rádio, TV e até fala!

### **Síndrome da Abstinência**

peças que tendo o celular roubado, quebrado ou perdido, passam mal.



70 a 80% das informações relevantes nos processos decisórios têm características espacial.

Responsável por 41% das transações online e cresceu 48% em relação a 2017



## Precisão, personalização, contextualização

- Lançamento de lojas de boutique de carne.
- Identificar o aniversariante de um domicilio e mandar um SMS/push para o aniversariante parabenizando e dizendo que ele merece um presente. Empresa de cosmético.
- Identificar praticantes de esportes para venda de tenis de corrida – Empresa de material esportivo.
- Identificação de moradores de uma residencia e oferta de plano familiar de telefonia para todos os residentes, baseado no perfil socio-economico da residência – Telco.
- Supermercado: quando o cliente entra na loja física, recebe via celular uma oferta personalizada, baseada no perfil de consumo.



## Localização alavancador de relacionamentos e vendas



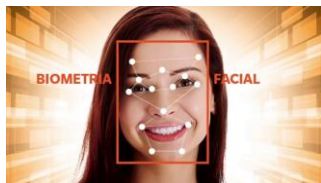
Quando o motorista parar em um posto Shell com o Waze em uso, o aplicativo automaticamente identifica a localização do cliente e sugere que ele faça o pagamento via celular. Isso traz agilidade no abastecimento do automóvel e permite que os pagamentos sejam feitos de forma mais rápida e segura, por meio do aplicativo Shell Box, sem precisar fechar o app de navegação.



## Dados da IoT – Internet das Coisas



Lugar completo esperando por vc.



casa conectada





**CATERPILLAR®** X





# IoT como alavancador de relacionamentos e vendas

## Reconhecimento facial

Na entrada da agência



Mais importante projeto

No Caixa eletrônico



Biometria anti-fraude no Nubank



Carnaval na Bahia



Check in da Gol no celular em 12/07/17



Iniciou check in via totem 29/05/19 em teste no aeroporto de Galeao - RJ

Em 14/09/18 a Justiça de São Paulo proibiu o reconhecimento facial na linha amarela do Metrô, que estava sendo utilizada para identificar a emoção (feliz, satisfeito, surpreso e neutro), gênero e faixa etária do passageiro que recebia uma mensagem publicitária baseada no seu perfil.

Em 18/04/19, a cidade de San Francisco, EUA decretou a proibição do reconhecimento facial na cidade.

Em 31/05/19 o IDEC – Instituto de Defesa do Consumidor questionou os meios pelos quais as empresas obtém autorização dos consumidores para explorar dados biométricos do Itaú, Quod (birô dos bancos) e 99.

Em 17/07/19 – Metrô de SP anuncia que terá sistema de vigilância com reconhecimento facial.

# Os dados existem

## 1 - Falta uma estratégia de dados

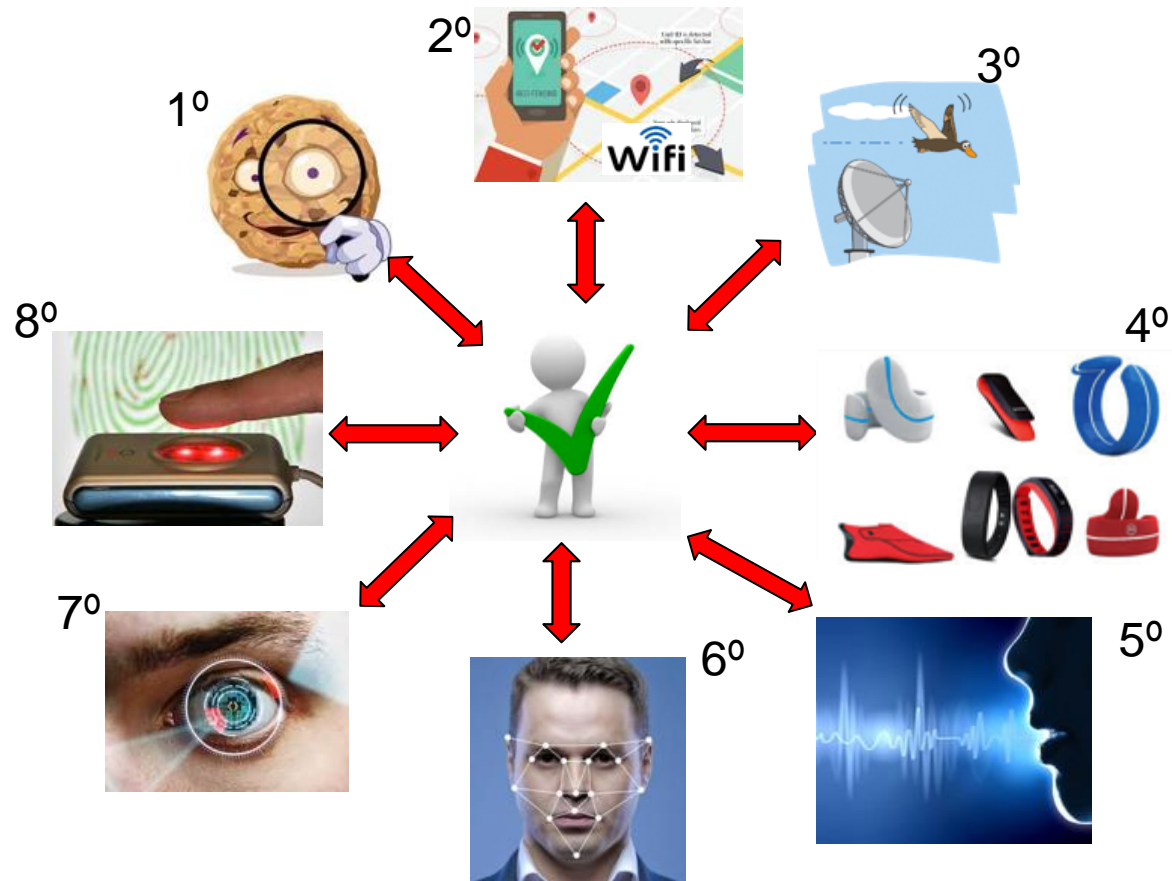
**Case – Pacotes de Viagem por Assinatura**



# **Os dados existem**

## **2 - Falta integrar os dados off-line e online**

## Integração dos dados off-line e online



## Integração dos dados off-line e online

**Mídia Digital Aberta é "Spray and pray"**



# SOLUÇÃO PARA MÍDIA DIGITAL



ATRIBUIR AO COOKIE DE NAVEGAÇÃO O CPF DO  
VISITANTE.

VISÃO 360º DO CLIENTE.

Quem tem a sua private  
network?

## **Benefícios da integração dos dados off-line e online**

- 1 – Permite rentabilizar a carteira de clientes, ou seja, engajar os clientes do CRM off-line nas mídias digitais
- 2 – Permite reconhecer visitantes anônimos no seu site e aumentar a eficiência de conquista de novos clientes
- 3 – Permite mensurar os investimentos em mídias digitais cujas vendas são feitas nas lojas físicas
- 4 – Permite prospectar novos clientes de forma mais eficiente
- 5 – Permite uma melhor experiência de consumo.



## A Necessidade do First Party Data

1 – Restrições impostas pelas leis de privacidade (LGPD) inviabiliza a compra e uso de informações sobre consumidores.

2 – Indústria investe em propaganda e no trade, mas é o varejo que vende e a tendência é aumentar a participação do e-commerce em detrimento do varejo físico.

3 – Necessidade de conhecer o cliente final, cada vez mais nas mãos dos gigantes de tecnologia: Google, Facebook e Amazon.

4 – First party data são os melhores dados, pois coletam dados a partir da experiência do usuário com os seus produtos/serviços.

5 – Netflix x GM.

## Integração dos dados off-line e online

### Engajamento Personalizado



Quem tem mais chance de ter o cookie atrelado ao CPF?

Permite o relacionamento personalizado 1 to1.

# Otimização de Gastos com Search

SE

**Otimização**  
Mesmo que o Paulo não tenha deixado nenhuma informação, ele é reconhecido, sabemos seu perfil e seus dados de contato, que são enviados para a operadora de call center entrar em contato com ele para fazer e finalizar uma oferta personalizada..

**Otimização**  
A plataforma identifica o Paulo e sabe qual o perfil dele.

13:11

a página da Empresa X  
com dificuldade de selecionar  
seguro auto e clica no  
formulário.

13:12

seleciona uma opção,  
abandona pelo longo  
tempo que precisa  
como 9 de cada 10  
visitantes.

## COM OTIMIZAÇÃO:

13:10

Paulo está em busca de seguro  
Auto e faz busca no Google e  
clica na landing page da  
Empresa X



13:11

O site da Empresa X reconhece  
o Paulo e pop up uma oferta  
personalizada, específica para o  
perfil do Paulo



13:15

Paulo recebe uma ligação da  
Empresa X para que finalize o  
processo de venda do seguro  
Auto.

## Rentabilizar clientes de um programa de milhas



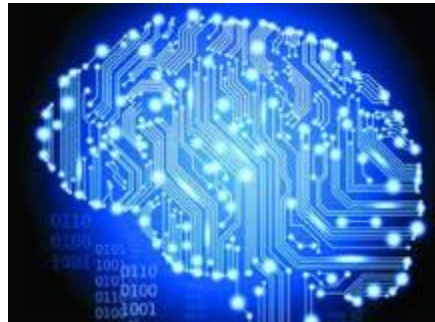
8/12/2017, 20:13

Carla pesquisou no site do Extra.com por TV de 55", viu o preço de R\$3.500,00, não se logou, não preencheu carrinho, saiu do site e não comprou.



*Real time*

O Programa de Milhagem manda uma mensagem por e-mail para a Carla, informando que ela pode comprar a TV de 55" no site do Extra.com, por R\$2.000,00, desde que utilize seus 35.000 pontos no programa de milhagem.



*Real time*

A plataforma identifica a Carla no site do Extra.com, e sabe que ela é cliente do Programa de Milhagem XPTO.



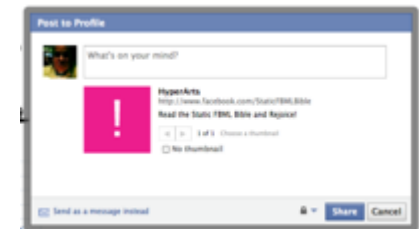
08/12/2017, 20:18

Carla entra no site do Extra.com e realiza a compra da TV de 55", pagando R\$2.000,00 mais 35.000 pontos do Programa de Milhagem.



*Real time*

Carla possui 35.000 pontos acumulados no Programa de Milhagem e pode abater R\$1.500,00 na compra da TV de 55".



08/12/2017, 20:25

Surpreendida com o benefício que ganhou, Carla compartilha sua experiência no Facebook e conta para os amigos sobre o seu Programa de Milhagem XPTO.

## Aumento da eficiência de vendas da indústria para clientes do varejo

Parceria indústria-varejo nas plataformas digitais



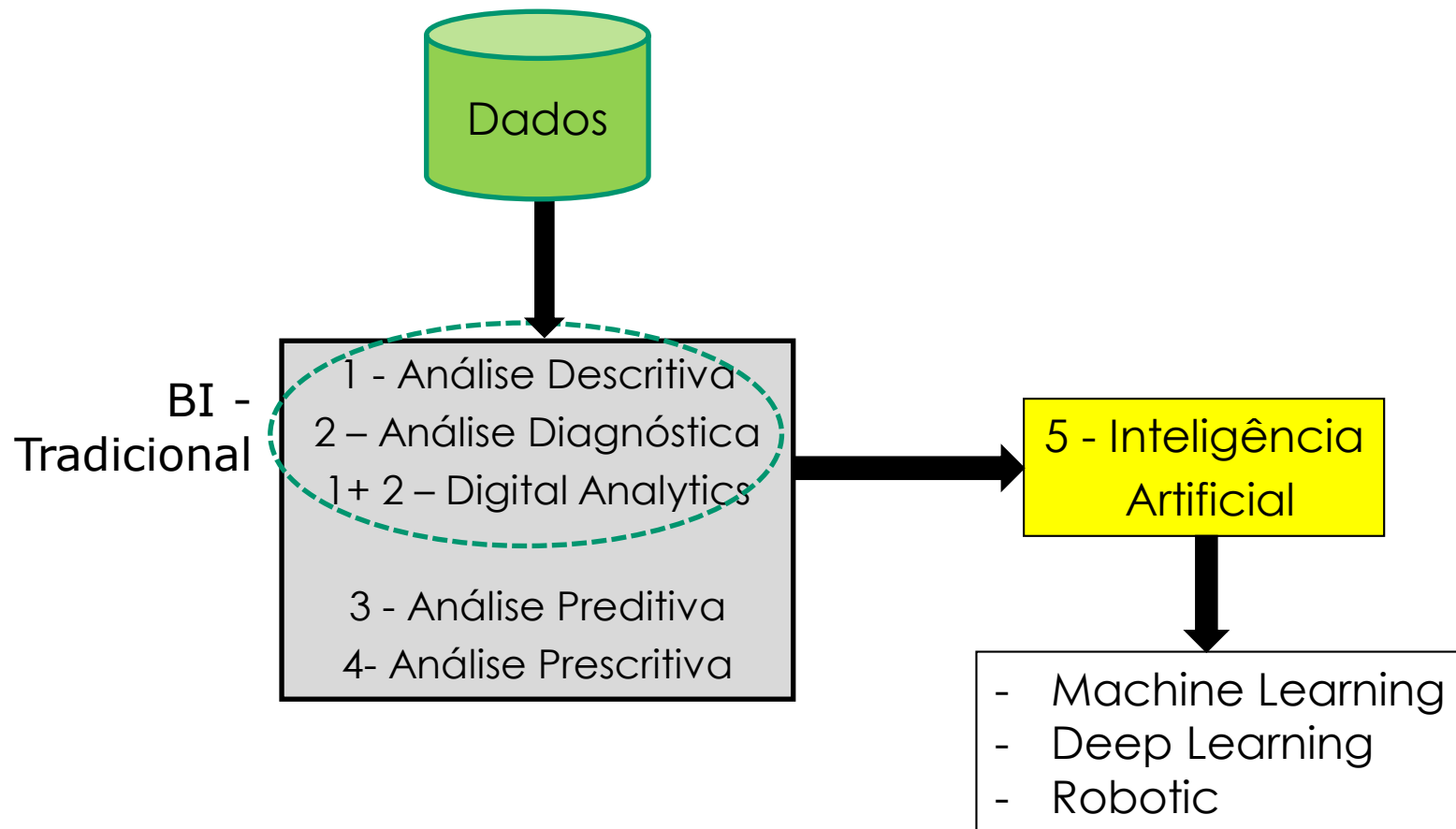
## Atribuição

Medir os resultados de vendas nas lojas físicas e nos e-commerce provenientes do investimento digital

**Os dados existem**

**3 - Falta capacidade analítica**

## Ecosystema Analítico do Big Data





## Análise Descritiva

Busca identificar oportunidades de melhorias nas situações já ocorridas.

Objetiva analisar o que aconteceu.



Moneyball



## Análise Descritiva

### Expectativa de vida do cão labrador depende da cor de seu pelo



Análise da série histórica dos últimos 10 anos feita por cientistas da Universidade de Sydney mostra que a expectativa de vida de um labrador cor de chocolate é significativamente menor do que a de seus colegas de cor preta e de cor amarela

### FOLHA DE S.PAULO



Sábado, 6 de Julho de 2019

### Pouco músculo em braço e perna aumenta 63 vezes o risco de morte em idosa e 11,4 em idoso.



Pesquisa feita pela Faculdade de Medicina da USP indica a probabilidade de falecimento com base na perda da massa muscular (IMC) associada ao envelhecimento, doença conhecida como Sarcopenia.

## Análise Descritiva

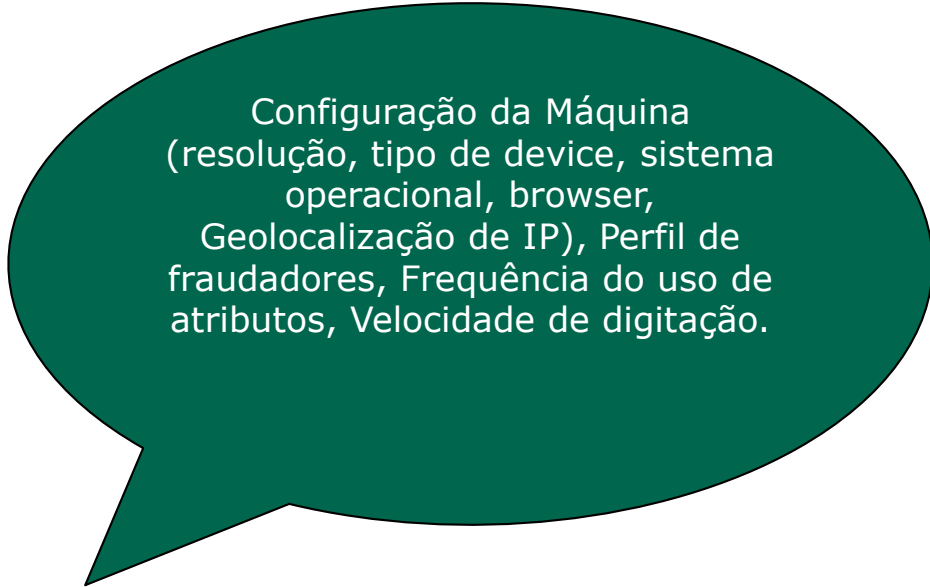
### Um Homem entre Gigantes - Concussion



Filme de 2016 com Will Smith analisa a morte de jogadores de futebol americano e indentifica que 28% dos jogadores vão ter um dano cerebral sério, concussão - Encefalopatia Traumática Crônica (ETC), devido a batidas na cabeça entre os jogadores.

## Análise Preditiva

### Modelo Anti-Fraude



Configuração da Máquina  
(resolução, tipo de device, sistema  
operacional, browser,  
Geolocalização de IP), Perfil de  
fraudadores, Frequência do uso de  
atributos, Velocidade de digitação.

X

Confronta com padrões  
tipo:

Tempo médio de  
navegação,  
# de itens no carrinho,  
Ticket médio de produtos,  
Idade, gênero, dia  
(fraudes aumentam 200%  
em datas comemorativas),  
horário, cidade, etc....

Última: modelo e  
aparelho utilizado  
influencia na decisão.

Resposta em milionésimo de segundos!

## Análise Preditiva



“Através da nossa plataforma de dados, passamos a definir **quais são os clientes com mais potencial de compra, relevância, rentabilidade**, e partimos para buscar esses clientes através de canais, mídia programática”

Eduardo Galanternick, Diretor Executivo de E-commerce

## Análise Preditiva



Crédito: Marcelo Justo/Folhapress

Renato Camargo, gerente de fidelidade do Grupo GPA; rede utiliza big data para personalizar ofertas

Na prática, os algoritmos interpretam o comportamento de consumo. Se a pessoa começa a comprar fraldas descartáveis, por exemplo, o sistema interpreta que há um recém-nascido na família. "Os fornecedores são informados e passam a oferecer para aquele cliente outros produtos desse universo, como papinhas e leites especiais", explica Camargo.

## Análise Prescritiva

O que essas empresas têm em comum?



Que negócios estão ausentes?

**1 - As lojas físicas vão fechar?**

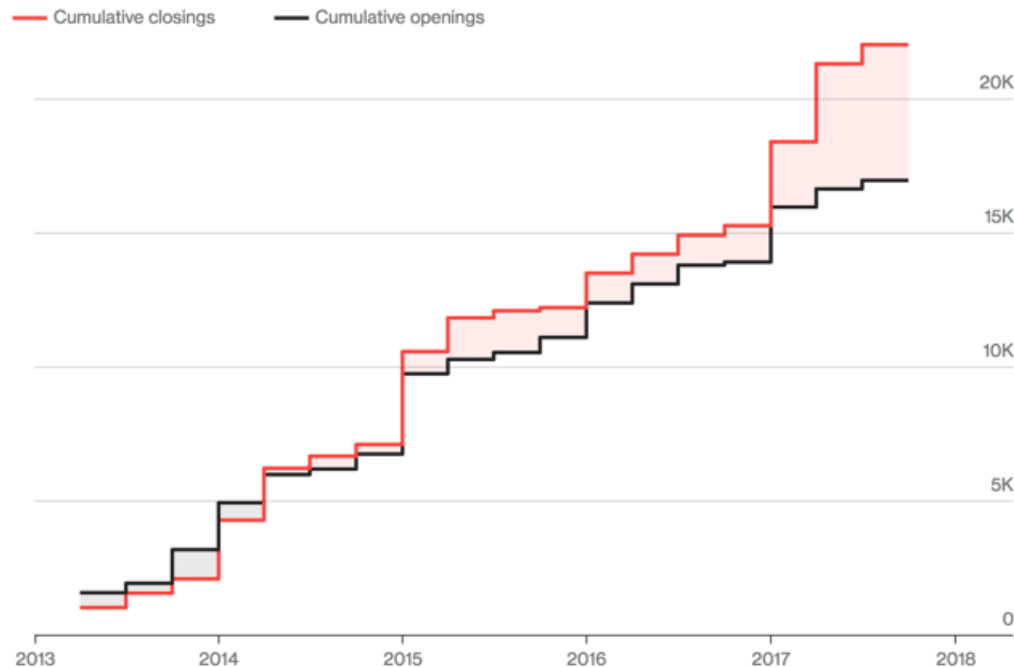
**2 – A indústria vai para direto  
para o consumidor final?**

**3 – Por que nenhum e-commerce puro de varejo  
dá lucro no Brasil? Case Netshoes.**



## Fechamento de lojas nos EUA em 2018

**Store Openings and Closings**  
Excluding grocery stores and restaurants



Source: ICSC Research Team and PNC Real Estate Research

### Principais razões:

- Clientes em busca de conveniência estão indo para o e-commerce
- As indústrias estão vendendo direto para o consumidor final
- Novos consumidores, gerações Z e Millenium são nativos digitais, mais conectados e preferem compras online (vão ser mais da metade da população em 15 anos).

Participação do e-commerce no Brasil: 4,5%. Nos USA: 15% e UK: 19%

## Porque Omnichannel

O cliente no controle do processo de compra. Compra onde, quando quiser e decide como quer receber o produto.

- Melhor experiência de compra: fidelização
- Maior faturamento: cross selling
- Menor custo: otimização de estoque.



### Pré-requisitos:

- Padronização de preços
- Mesmo sortimento de produtos
- Mesma política de troca
- Mesmo tempo de entrega.



## Omnichannel: Click and collect (pick up store)

marisa

Vantagem para o cliente:

- Pega o produto imediatamente.
- Não paga frete.
- Não precisa ter ninguém em casa esperando a mercadoria.
- Troca de produto independente do canal, gera mais segurança no ecommerce.

Vantagem para o lojista:

- Reduz custo logístico,
- Aumenta o fluxo nas lojas,
- Aumenta o ticket médio.

## Conceitos do online para as lojas off-line

Compras físicas têm a ver com os 5 sentidos, estilo de vida e status social. As pessoas esperam ver e ser vistas por outras quando fazem compras off-line, além da relação humano-humano do comprador – vendedor.



<https://www.youtube.com/watch?v=fDDJnqJMQDQ>



<https://www.youtube.com/watch?v=iXHPZ5vYJnQ>

**TOK&STOK**



<https://www.youtube.com/watch?v=LLBEPrrxxgE>

<https://www.youtube.com/watch?v=PeRXSG8qq8s>



Lojas sem check out – Hema do Alibaba

Lojas sem funcionários

Lojas sem estoque

Robô para atendimento.

## RA – Realidade Aumentada



Carrefour usa blockchain para os clientes rastrearem procedência de alimentos, inicialmente sobre carne suína.



L'Oreal e Amazon – RA da ModiFace para produtos de beleza  
Testa diferentes produtos, tons de batom, usando a câmera frontal do celular, ou visualizar esses itens em fotos ou vídeos. Tudo é impulsionado pela simulação em realidade aumentada da ModiFace, que aproveita análises de dados fornecidos por marcas de maquiagem junto com imagens e descrições de produtos de mídias sociais.



Volkswagen cria novo modelo de concessionárias com realidade virtual

- Cyrela, mostra a visita de dentro do andar, como vc ve de dentro e fora
- Qantas – vê de dentro de uma classe executiva
- BMW – se senti dirigindo um big carro
- consegue reproduzir situações que as pessoas não conseguem no mundo real
- a distância não é mais barreira.

## Bons exemplos de evolução no Omnichannel



marisa



NETSHOES



Lojas sem check out  
Lojas sem estoque  
Lojas sem funcionários  
Robôs para atendimento.

SHOULDER

AMARO

## Bons exemplos Omnichannel

Melhora a experiência de vendas offline, levando os conceitos do online.



**Seguro Auto** 100% online, que você personaliza para caber no seu bolso. É tudo muito fácil: você faz a cotação e confere o valor mensal na hora, paga com o cartão de crédito e já fica pronto pra fazer a vistoria.

## Omnichannel e o Dado

Não existe omnichannel sem o dado.

Principais dados:

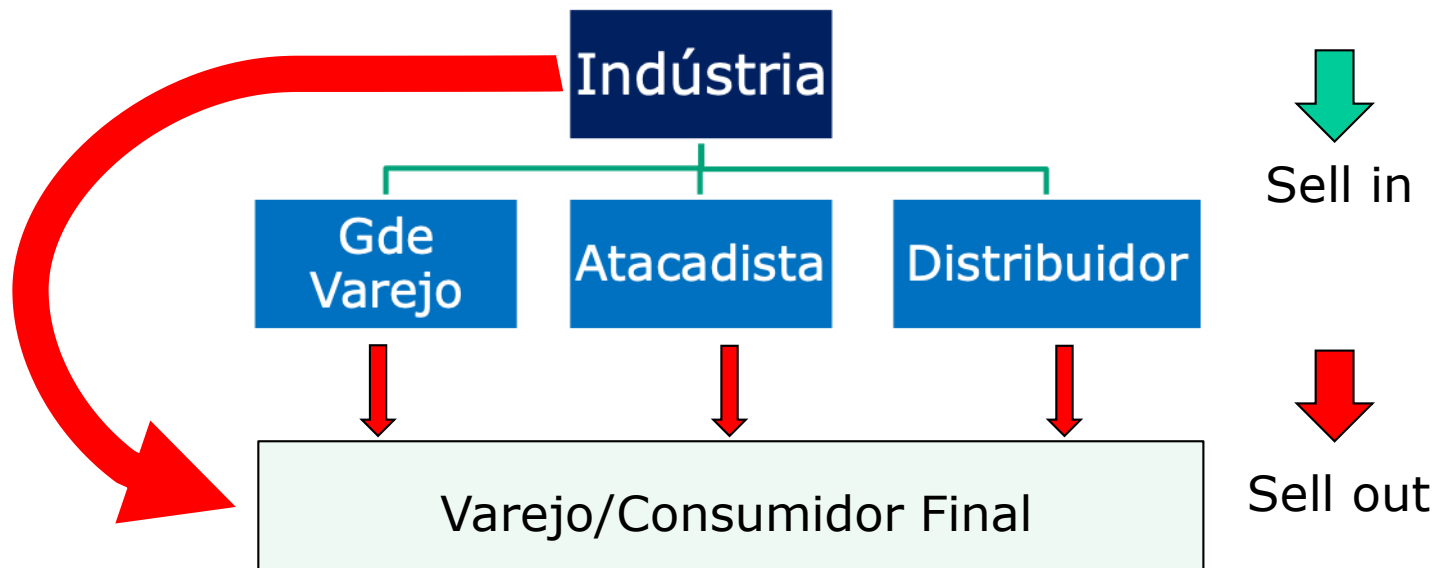
- Quem é o cliente
- O que fez: onde e quando navegou, pesquisou e comprou
- Como chegou até você (jornada)
- Que produtos: pesquisados, comprados, existentes, em falta
- Preços: nível de estoque, data de validade, clima, preço do concorrente, etc.

**Omnichannel: forte indutor da desintermediação.**



## Indústria x Consumidor final

1. Quais as vantagens do varejo em relação a indústria?
2. Por que a indústria está indo direto com o consumidor final?
3. Quais canais de vendas que a indústria pode utilizar que são mais conflituosos com o varejo e quais mitigam mais o conflito com o varejo?
4. Como a indústria pode ajudar o varejo a vender mais?
5. Por que o e-commerce puro é difícil de ser lucrativo?



Eletrônicos e Informática

Roupas esportivas

**Indústria x Varejo**

Cosméticos

Alimentar

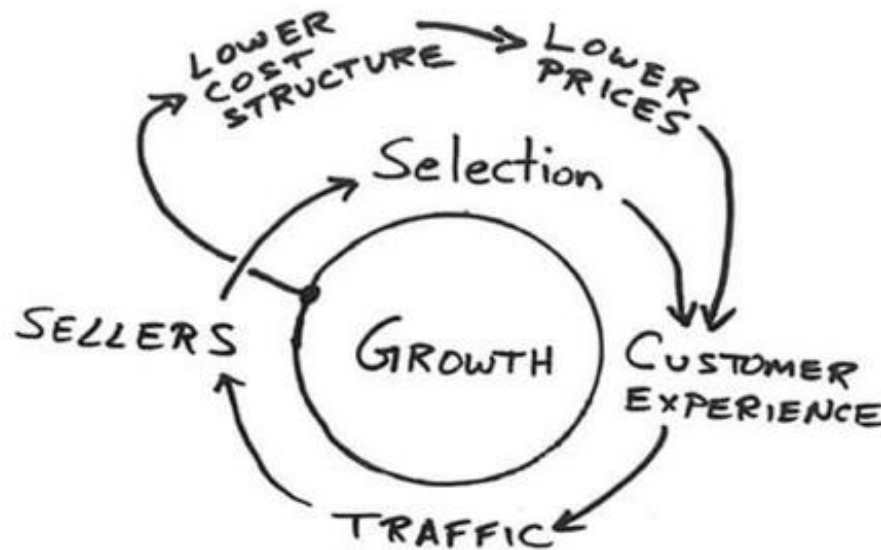


Samsung, Semp Toshiba, Microsoft, Hope, Lupo, Havaianas, Hering, Nívea, Natura, Nike, Pluma, Penalty, Bauduco, Mondelez (Lacta), Nestle, Nespresso, Mellissa, Devassa, Diageo, P&G (Gillete Refil Club), etc..

## Por que o e-commerce puro é difícil de ser lucrativo?

- ✓ 98,6% dos visitantes vão embora sem interagir, resultando em uma baixa taxa de conversão (0,04%)
- ✓ Os 2 principais indicadores, # de novos clientes e taxa de recompra são ruins, o que impacta negativamente o CAC e fidelização
- ✓ Precisa formar base de clientes e isso demanda tempo e dinheiro. Amazon demorou 14 anos para ser lucrativa
- ✓ Não fideliza, por falta personalização (campanhas, retargeting e SAC tudo padronizado), para isso precisa conhecer profundamente o seu cliente (dados).
- ✓ Para compensar a falta de customização, o e-commerce passou a se apoiar em vendas por impulso (tiro no pé), ofertando baixo preço.
- ✓ O investimento do e-commerce (anúncios online, e-mails e mídias sociais) está desalinhado com a jornada (busca info sobre produto, compara preços e procura por ofertas em promoção). Precisa ter foco em cliente e menos em produtos em oferta
- ✓ Alternativas para ser lucrativo? Foco no cliente, entender a jornada do cliente, usar os dados para personalizar com o objetivo de fidelizar, incentivar compra por aplicativo ou pela mídia social
- ✓ Google, com 100 bilhões de acessos mensais, decidiu entrar no e-commerce e virar marketplace, Google Shopping
- ✓ Porque: tem dados sobre consumidores e sabe usar. Tb quer surfar na onda da desintermediação.

## Estratégia de Dados da Amazon



Source: Jeff Bezos, September 2001

### Jeff Bezos – Napkin Diagram

## Jornada de Compra do Cliente

**O que é mais importante nessa jornada do Cliente**

### Exemplo Ford Ka



- anúncio pela TV
- busca nos sites de carros da Internet
- assiste vídeo no Youtube
- vê avaliação nas mídias sociais
- vê anúncio no jornal

- vê um outdoor na estrada
- vê anúncio na revista
- visita o site da Ford
- vai até a concessionária mais próxima.

Mapeia todo o ciclo de compra, todos os pontos de contato, identifica os canais mais importantes, entrega a mensagem correta contextualizada.

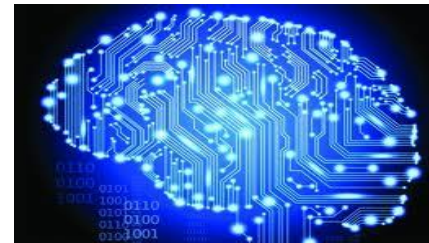
## Experiência Multicanal



08/09/2018, 20:50  
Luiz acessa o iCarros e compara  
preço de SUVs e sedans



09/09/2018, 9:05  
Ao chegar no banco a gerente da conta do  
Luiz visualiza um alerta de que ele pode  
estar interessado em um financiamento de  
carro



*Real time*

A plataforma identifica que Luiz possui um  
carro hatch e tem feito compras frequentes em  
lojas para bebês



09/09/2018, 10:00  
A gerente da conta liga para Luiz oferecendo  
uma linha de financiamento para a compra de  
carros.

## Excepcional Experiência do Cliente



Match perfeito entre a  
oferta e a demanda.  
Facilita a vida do cliente.

## Excepcional Experiência do Consumidor

Banco Canadense, TD Canada Trust, agradece seus clientes de uma forma admirável.

Um grande exemplo de customer experience que leva a retenção.

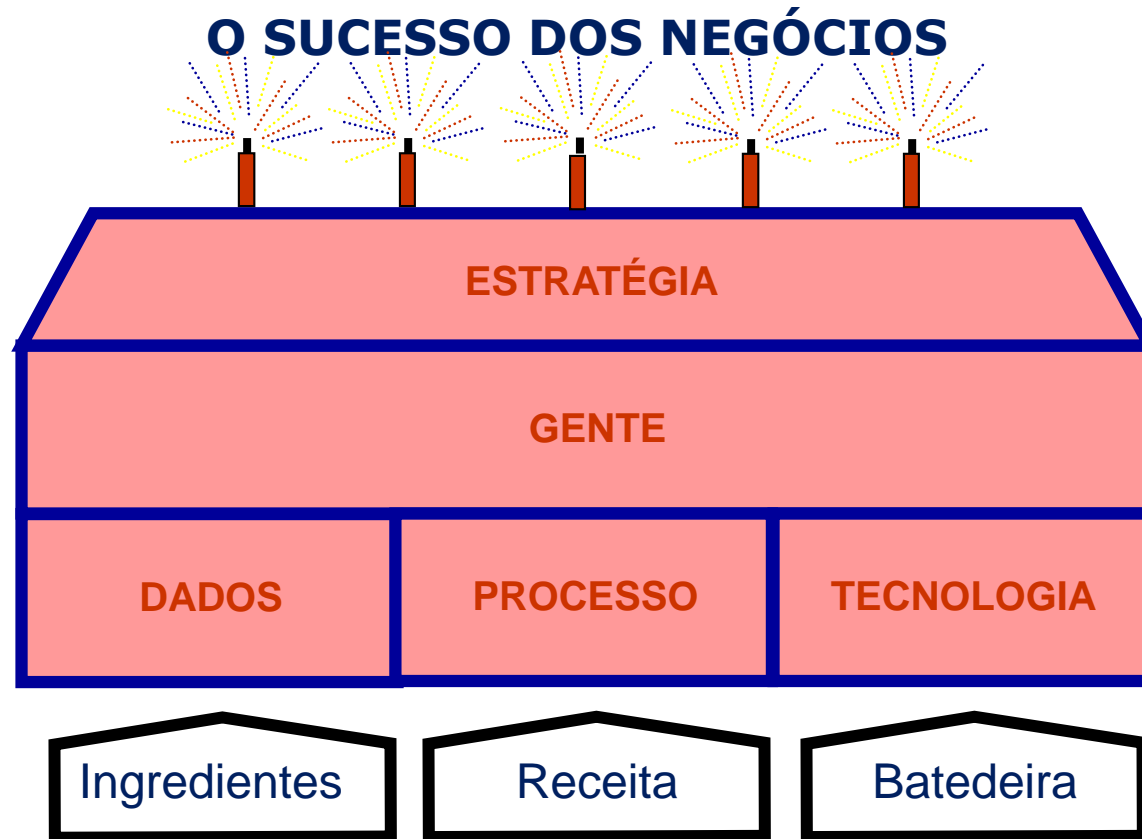
<https://youtu.be/bs5XV6jqKYg>



## Mudanças no Marketing



Coca-cola, Johnson & Johnson, Hyatt Hotels, Taco Bell, Uber extinguiram a figura do CMO: não comprometimento com resultados mensuráveis, não conhecem dados, não dominam tecnologia.



Fonte: Carletto/Data Search

## O que é mais importante

1 – Dado, uma nova moeda de troca, precisa de uma estratégia.

2 – Dado off-line precisa ser integrado ao dado online, Transformação Digital.

3 – Dado existe, falta capacidade analítica

4 – Não dê um passo maior que a perna. Uma coisa de cada vez, mas comece pelo prioritário.

5 – As empresas mais bem sucedidas serão aquelas que sabem melhor usar os dados.

⇒ **Pense grande**

⇒ **Comece pequeno**

⇒ **Cresça rápido.**

A young girl with blonde hair in pigtails is hugging a large Minnie Mouse plush toy. The Minnie Mouse is wearing a red dress with white polka dots and a matching bow. The girl is wearing a white shirt and dark pants. They are sitting on a patterned carpet. The background is slightly blurred, showing what appears to be a wooden table and other people's legs.

# OBRIGADO!

**Eduardo Ramalho**  
[eduardo.ramalho@dataonboarding.com.br](mailto:eduardo.ramalho@dataonboarding.com.br)