

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PROPOSTA DE CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO  
OMNISCANAL NO VAREJO BRASILEIRO

ELISABETE FURTADO BRONHOLO

SÃO PAULO

2018

ELISABETE FURTADO BRONHOLO

PROPOSTA DE CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO  
OMNICANAL NO VAREJO BRASILEIRO

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Gestão e Competitividade em Negócios de Varejo.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Guissoni

SÃO PAULO

2018

Bronholo, Elisabete Furtado.

Proposta de contribuição para a gestão omnicanal no varejo brasileiro /  
Elisabete Furtado Bronholo. - 2018.  
103 f.

Orientador: Leandro Angotti Guissoni.

Trabalho Aplicado (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de  
São Paulo.

1. Canais de distribuição - Administração. 2. Planejamento estratégico. 3.  
Comércio varejista - Brasil. 4. Marketing. I. Guissoni, Leandro Angotti. II.  
Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.  
III. Título.

CDU 658.8(81)

ELISABETE FURTADO BRONHOLO

PROPOSTA DE CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO  
OMNISCANAL NO VAREJO BRASILEIRO

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Gestão e Competitividade em Negócios de Varejo.

Data de avaliação: 24 de maio de 2018

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Leandro Guissoni  
(Orientador) FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Edson Crescitelli  
(FEA – USP)

---

Prof. Dr. Mauricio Morgado  
FGV-EAESP

---

Murillo Boccia  
Membro do Mercado – CDO/Natura

## DEDICATÓRIAS

Todas as minhas conquistas são dedicadas à minha família, meus pais Aracy e Benjamin que colocaram a educação como prioridade em nossas vidas e aos meus irmãos Lucia e Junior. Em especial dedico ao meu irmão que esteve ao meu lado nestes dois anos como um segundo pai me apoiando de todas as formas para que este desafio pudesse ser vencido.

Dedico este trabalho aos meus colegas de turma do Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade pelo conhecimento compartilhado, pelas ricas discussões travadas, pelo apoio nos momentos críticos das disciplinas, pela amizade, companheirismo e pelo estímulo para seguir sempre em frente em busca de nossos objetivos. Em especial dedico *in memoriam* à querida colega Carolina Gatti da Costa Araújo cuja partida prematura deixou grande lacuna em sua família e saudades em nossa turma.

Dedico ainda à Ana Puglia Duque-Estrada amiga querida que foi a grande impulsionadora para a realização deste Mestrado, tendo me estimulado em todas as etapas deste processo de desenvolvimento rico e desafiador.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Leandro Guissoni por todo apoio, incentivo e orientação durante a realização deste trabalho. E também em seu papel de professor em duas disciplinas que muito me ensinaram sobre marketing em uma perspectiva mensurável que tanto faz falta no dia-a-dia da disciplina.

Meu agradecimento especial à Mauricio Morgado em seu papel de professor inspirador e como Coordenador deste Mestrado, que é um sonho para todos que tem a oportunidade de realizá-lo.

A todos os professores do MPGC, por suas aulas que me proporcionaram tantos aprendizados em especial aos professores: Juracy Parente nosso grande mestre do varejo, Gilberto Sarfatti por ter ministrado as melhores aulas de minha vida, à Isabela Baleeiro Curado por ter me feito compreender as melhores práticas de docência para o Ensino Superior e Delane Botelho pelas brilhantes aulas de marketing.

Um enorme agradecimento às empresas e aos seus executivos que participaram da pesquisa para esta dissertação sem o quais este estudo seria impossível a realização desta dissertação. Infelizmente face ao protocolo não posso citá-los.

## RESUMO

A estratégia omnicanal tem se caracterizado como o mais recente estágio evolutivo do estudo de canais de distribuição. Apesar disso, as empresas tem pouco conhecimento sobre o tema, suas práticas e conceitos. Ao realizar busca de referências a autora identificou que a literatura está concentrada na perspectiva da experiência, no processo evolutivo, nas distinções entre multicanal e omnicanal e menos sobre táticas e práticas omnicanal. Desta forma há oportunidades para compreender as atividades desempenhadas para que as empresas desenvolvam uma efetiva gestão omnicanal. O objetivo deste estudo é o de identificar práticas e recomendações que contribuam para a gestão omnicanal no varejo brasileiro. Para tanto foi utilizada metodologia qualitativa baseada em entrevistas com gestores de quinze empresas que atuam com canais múltiplos e aplicada a ferramenta *U.S.Omnichannel Customer Experience Index* (OcCEI) integrante do estudo *Omni-channel Report Card* idealizado pela IBM Commerce. O estudo avalia práticas de varejistas em serviços omnicanais em sete áreas de análise: Experiência *Online* e Digital, Experiência da Loja Física, Flexibilidade do *Fulfillment*/Entrega, *Website* Móvel/App, *Marketing* Integrado e Precificação, Experiência do *Call Center*/SAC e Mídias Sociais. A análise considerou aprofundamento individual e agrupamento das empresas considerando porte da rede e número de lojas. Como conclusões das entrevistas, da aplicação da ferramenta e da revisão da literatura temos como práticas propulsoras omnicanais: liderança impulsionadora, mentalidade digital/mudança cultural, o cliente em primeiro lugar, a gestão da jornada de compras como um processo, integração e gestão cruzada, transparência dos dados do cliente e dos estoques em todos os pontos de contato do negócio que foi sintetizado como transparência 360°, maturidade *online*, domínio logístico e curadoria. Espera-se que a contribuição deste trabalho seja a identificação de pontos em comum e diferenças sobre as atividades desempenhadas pelas empresas para a gestão omnicanal, identificando pontos fortes e outros com potencial de melhoria. Espera-se também disponibilizar ao meio acadêmico informações sobre o estágio omnicanal de quinze empresas que atuam no Brasil e que são relevantes em seus mercados e áreas de atuação.

Palavras-chaves: Omnicanal; *Omnichannel*; Multicanais; Transição *omnichannel*; Práticas omnicanais; Práticas *omnichannel*.

## **ABSTRACT**

The omnichannel strategy has been characterized as the most recent evolutionary stage of the study of distribution channels. Nevertheless, companies lack knowledge on the topic of omnichannel management and its practices and concepts. In her search for references, the author found that the literature focuses more on the perspective of experience, the evolutionary process, distinctions between multichannel and omnichannel, rather than omnichannel tactics and practices. Thus, furthering understanding of the activities performed can help companies develop effective omnichannel management. The aim of this study is to identify practices and recommendations that contribute to omnichannel management in the Brazilian retail market. To this end, the study employed a qualitative methodology based on interviews with fifteen companies that operate with multiple channels, and applied the U.S. Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI) tool of the Omnichannel Report Card study designed by IBM Commerce. The study assesses retail omnichannel practices in seven areas of analysis: Online and Digital Experience, Physical Store Experience, Fulfillment/Delivery Flexibility, Mobile Website/App, Integrated Marketing and Pricing, Call Center/Customer Service and Social Media. The analysis took into account individual companies and groups of companies according to their size/number of stores. The results show the following omnichannel practices: inspiring leadership, digital mentality/cultural change, customer first, management of the shopping journey as a process, integration and cross-management, transparency of customer data and that of stocks in all points of contact of the business, synthesized as 360° transparency, online maturity, logistical mastery and curatorship. It is hoped that this study will contribute to the identification of commonalities and differences regarding activities performed by companies with a view to omnichannel management, identifying strengths and areas for potential improvement. The study is also expected to provide to the academic milieu environment information on the omnichannel stage of fifteen companies operating in Brazil that are relevant in their markets and areas of activity.

Keywords: Omnichannel; Multichannel; Omnichannel transition; Omnichannel practices.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Encurtamento da Jornada de Compras.....	18
Figura 2: Categorias mais acessadas no Brasil via <i>Mobile</i> .....	23
Figura 3: A integração físico-digital - Loja Amazon em Nova York 1.....	29
Figura 4: A integração físico-digital - Loja Amazon em Nova York 2.....	29
Figura 5: Representatividade das seções no estudo original.....	43
Figura 6: % Omnicanal da empresa A.....	48
Figura 7: % Omnicanal da empresa B.....	49
Figura 8: % Omnicanal da empresa C.....	51
Figura 9: % Omnicanal da empresa D.....	52
Figura 10: % Omnicanal da empresa E.....	53
Figura 11: % Omnicanal da empresa F.....	54
Figura 12: % Omnicanal da empresa G.....	56
Figura 13: % Omnicanal da empresa H.....	57
Figura 14: % Omnicanal da empresa I.....	59
Figura 15: % Omnicanal da empresa J.....	61
Figura 16: % Omnicanal da empresa K.....	62
Figura 17: % Omnicanal da empresa L.....	64
Figura 18: % Omnicanal da empresa M.....	66
Figura 19: % Omnicanal da empresa N.....	67
Figura 20: % Omnicanal da empresa O.....	68
Figura 21: Resultados do % omnicanal total – Empresas brasileiras pesquisadas.....	69
Figura 22: As 4 redes com maior % Omnicanal.....	72
Figura 23: Conclusões - Estágios Omnicanais.....	74
Figura 24: Conclusões - Práticas Propulsoras Omnicanais.....	75
Figura 25: Média dos resultados do estudo original com 100 varejistas – EUA.....	102
Figura 26: Estratificação dos resultados do estudo original – EUA.....	103
Figura 27: Resultados médios por segmentos – Estudo original % total omnicanal.....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas da Pesquisa.....	15
Quadro 2: Os Ciclos do Varejo Brasileiro.....	21
Quadro 3: Gestão Multicanal X Gestão Omnicanal .....	24
Quadro 4: Estratégias de sucesso para o varejo omnicanal .....	26
Quadro 5: Práticas propulsoras do Varejo Omnicanal.....	35
Quadro 6: Perfil detalhado das empresas pesquisadas.....	37
Quadro 7 – Check list para fortalecimento de práticas propulsoras omnicanal.....	81

## SUMÁRIO



<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Apresentação do tema e problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos e justificativa do tema. ....	15
1.3 Metodologia - Etapas de Pesquisa.....	16
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Jornadas de Compras.....	17
2.2 A transição multicanal para omnicanal.....	19
2.3 Práticas para a gestão omnicanal .....	25
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1 Planejamento da Pesquisa – Desenvolvimento de Proposições.....	34
3.2. Visão Geral do <i>U.S. Omnichannel Experience Index</i> (OcCEI).. ....	35
3.3 Critérios das empresas pesquisadas.....	35
3.4 Análise detalhada das seções avaliadas.....	38
3.4.1 Experiência online e digital.....	38
3.4.2 Experiência da loja física.....	38
3.4.3 Flexibilidade do <i>fulfillment</i> .....	39
3.4.4. <i>Website</i> Móvel.....	40
3.4.5 <i>Marketing</i> Integrado e Precificação.....	41
3.4.6 Experiência do <i>Call Center</i> .....	41
3.4.7 Mídias Sociais.....	42
3.5 Características do estudo.....	43
3.6 Verificação.....	43
3.6.1 Questões que dependem do acesso a processos, operações e práticas.....	44
3.6.2 Questões que dependem da compra efetiva.....	45
<b>4.RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1. Análise das empresas.....	47
4.1.1 Empresa A.....	47
4.1.2 Empresa B.....	48
4.1.3 Empresa C.....	49
4.1.4 Empresa D.....	51
4.1.5 Empresa E.....	52
4.1.6 Empresa F.....	53

4.1.7 Empresa G.....	54
4.1.8 Empresa H.....	56
4.1.9 Empresa I.....	57
4.1.10 Empresa J.....	59
4.1.11 Empresa K.....	61
4.1.12 Empresa L.....	62
4.1.13 Empresa M.....	64
4.1.14 Empresa N.....	66
4.1.15 Empresa O.....	67
4.2 Análise Geral.....	68
4.2.1 Redes com mais de 100 lojas físicas.....	70
4.2.2 Redes entre 21 e 100 lojas.....	71
4.2.3 Redes com até 20 lojas.....	71
4.2.4 As 4 empresas em maior percentual omnicanal.....	71
4.2.5 Análise dos requerimentos omnicanal de acordo com a ferramenta.....	72
5. Conclusões e Implicações Gerencias.....	74
5.1 Conclusões.....	74
5.2 Implicações Gerenciais.....	81
6. Limitações e Pesquisas Futuras.....	83
7. Apêndice A.....	85
8. Referências.....	88
Anexo A.....	90
Anexo B.....	102

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação do tema e Problema de Pesquisa

As alternativas e estratégias de canais de vendas sofreram grandes transformações nos recentes ciclos econômicos brasileiros face à adesão à tecnologia e às plataformas digitais. (SERRENTINO, A., 2015) Ailawadi & Farris (2017) destacam que se por um lado esta ampliação na variedade de canais proporcionou mais conveniência à compra para consumidores, por outro ampliou a complexidade da gestão. Esta complexidade tem mobilizado as empresas afetando a implantação de práticas que integrem os canais de distribuição. E mesmo a exata compreensão do conceito omnicanal é um desafio e muito se confunde com multicanal. Outra perspectiva importante à ser considerada é que a estratégia omnicanal é mais ampla e extrapola sua inserção no contexto da distribuição. Embora o termo omnicanal seja mais utilizado no contexto de canais, compreende também a gestão de canais de comunicação com os quais as marcas interagem com seus públicos alvo. (AILAWADI, K.L & FARRIS, P.W.,2017). Há portanto pouca clareza no universo empresarial desde o significado e amplitude da gestão omnicanal e mais ainda para estabelecer práticas que aprimorem a gestão integrada do varejista ao atuar com diversos canais de distribuição.

Ao realizar busca de referências a autora identificou que a literatura está concentrada em definir e compreender os conceitos multicanal e omnicanal. Verhoef et al (2007) por exemplo tratam da gestão do consumidor multicanal na perspectiva da pesquisa do processo de compras. No decorrer da última década o entendimento deste processo evoluiu para o conceito de jornada de compras, tendo sido pesquisado por autores como Edelman & Singer (2015), Maechler et al (2016) e Lemon & Verhoef (2016) dentre outros, por ser um tema estrutural para a gestão de práticas omnicanal. Mesmo artigos recentes de Verhoef et al (2015) aprofundam o entendimento das fronteiras entre os conceitos multicanal e omnicanal. Desta forma há oportunidades para ampliar a compreensão das atividades à serem desempenhadas para que as empresas coloquem em prática uma gestão omnicanal.

O varejo brasileiro tradicional aderiu aos canais digitais à partir de 2003 mas apenas dez anos depois em 2013 iniciou-se a integração de canais fomentada pelo crescimento de plataformas móveis e pelo grande desenvolvimento de soluções tecnológicas. (SERRENTINO, A., 2015) A evolução do varejo será ainda mais fortemente influenciada por

recursos desta natureza que devem apoiar tanto varejistas quanto consumidores ao reunir e informar onde os produtos estão disponíveis, suas características e atributos e fazer sugestões dentre muitas outras possibilidades. A tecnologia nesta perspectiva pode apoiar tanto o varejista a melhor dirigir seus esforços para atingir consumidores a custos menores quanto apoiar o consumidor a fazer escolhas mais informadas e com mais liberdade. (GREWAL, D.R. et al, 2017)

No âmbito do varejo brasileiro, a adesão à tecnologia concentra-se em ferramentas de controle do negócio, logística e gestão de operações com vistas à redução de custos, aumento de produtividade e velocidade de processos. Varejistas mais inovadores incorporaram tecnologias mais sofisticadas para simplificar a experiência de compras, automatizar etapas, enaltecer produtos e propiciar serviços especiais. Um terceiro grupo, tem dedicado especial atenção às tecnologias que aprimoram os canais digitais e à integração dos processos e dos canais de distribuição. De forma direta ou indireta todas estas tecnologias estão relacionadas à ampliação de pontos de contato entre compradores e marcas tanto para relacionamento como para compras. (SERRENTINO, A., 2015) Aqueles que forem mais eficientes em alcançar melhores práticas propiciadas pela tecnologia podem criar uma vantagem competitiva sustentável nos moldes destacados por Inman & Nikolova (2017) .

Esse contexto tecnológico é pilar estrutural da prática multicanal que tem sido viabilizada pelo avanço do canal *online* ainda que com gestão separada e sem integração dos demais. Já o varejo omnicanal distingue-se da etapa multicanal por envolver mais canais, em especial os proporcionados pelas plataformas móveis reforçando as fronteiras tênues entre os mesmos. (VERHOEF, P.C. et al, 2015) Enquanto a gestão multicanal dedica-se à melhor performance dos canais, o contexto omnicanal ocupa-se com a interação desses com a marca para que o comprador relacione-se com ela e não com os canais. (NESLIN et. al. 2014 In: VERHOEF et al, 2015)

As fronteiras pouco delimitadas dos canais na atualidade aumentam a complexidade do entendimento da jornada de compras e inserem comportamentos como o *showrooming* associado à etapa multicanal e que consiste em experimentar o produto na loja física mas finalizar a compra na internet ou o *webrooming* vinculado à etapa omnicanal que percorre caminho inverso, pesquisar na internet e comprar na loja física. O estágio omnicanal consolida a eliminação das defesas e barreiras geográficas, aumenta o controle de uso das

plataformas pelo consumidor (controle do canal que ele irá pesquisar ou comprar) e evidencia a falta de informação para a tomada de decisão dos consumidores, ensejando novas estratégias competitivas. (VERHOEF, P.C. et al 2015) Estratégias que requerem excelência na jornada de compras, onde a competição será agravada pelas práticas de *showrooming* e *webrooming* que simultaneamente impulsionam o conceito omnicanal ao ampliar informações em tempo real para os consumidores . (EDELMAN &SINGER, 2015)

A definição ou a revisão das práticas para uma atuação omnicanal mobilizam muitas empresas à medida que a complexidade do negócio aumenta quando novos canais são somados aos existentes conforme destacado por Ailawadi & Farris (2017). Mas apesar desta complexidade as oportunidades que se apresentam em aumentar a flexibilidade para que o cliente compre, reserve, colete e devolva em canal de sua conveniência são inegáveis.

Viabilizar que pedidos *online* possam ser coletados na lojas físicas pode gerar até 30% de receita adicional.<sup>1</sup>

61% dos consumidores aproveitarão a coleta na loja de uma compra *online* ou móvel.<sup>2</sup>

50% dos consumidores comprarão mais na loja se fizerem o pedido *online* para pegar na loja.<sup>3</sup> (IBM COMMERCE, 2016, tradução da autora)

## 1.2. Objetivo e Justificativa do tema

À partir da revisão da literatura omnicanal e da pesquisa da atuação das empresas pesquisadas, o objetivo do estudo é o de identificar práticas e recomendações que contribuam para a gestão omnicanal no varejo brasileiro.

Espera-se que a contribuição deste trabalho seja a identificação de pontos em comum e diferenças sobre as atividades desempenhadas pelas empresas para a gestão omnicanal, identificando pontos fortes e outros com potencial de melhoria. Espera-se também

<sup>1</sup> May 1, 2014, “Why Every Online Retailer Should ‘Ship-From-Store’” report. In: IBM COMMERCE. Omnichannel Report Card, Workbook 2016. P 24.

<sup>2</sup> IBM Retail Study 2015 - Shoppers disrupted - retailing through the noise. In: IBM COMMERCE. Omnichannel Report Card, Workbook 2016. P 24.

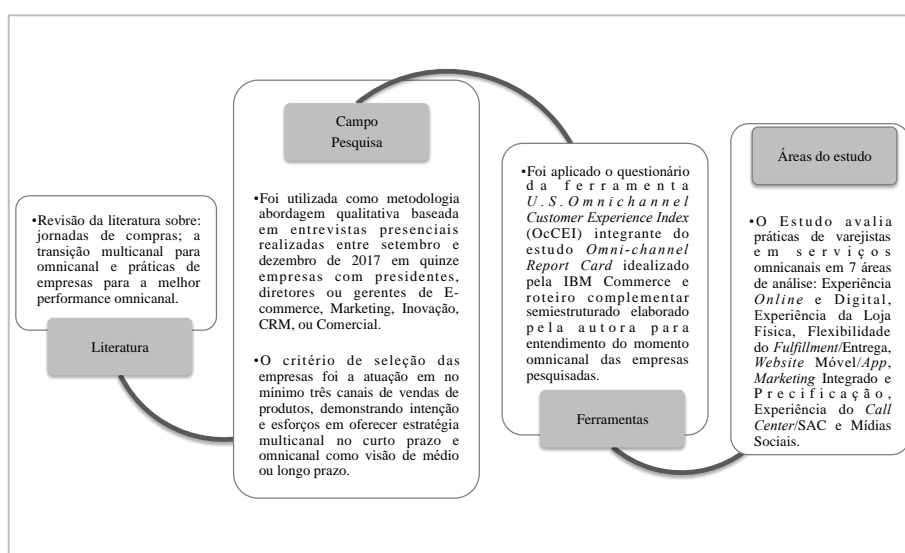
<sup>3</sup> IBM Retail Study 2015 - Shoppers disrupted - retailing through the noise. In: IBM COMMERCE. Omnichannel Report Card, Workbook 2016. P 24.

disponibilizar ao meio acadêmico informações sobre o estágio omnicanal de quinze empresas que atuam no Brasil e que são relevantes em seus mercados e áreas de atuação

### 1.3 Metodologia - Etapas de Pesquisa

As etapas de pesquisa (Quadro 1) envolveram a revisão da literatura sobre: jornadas de compras; a transição multicanal para omnicanal e práticas de empresas para a melhor performance omnicanal. Foi utilizada como metodologia abordagem qualitativa baseada em entrevistas presenciais realizadas entre setembro e dezembro de 2017 em quinze empresas com presidentes, diretores ou gerentes de E-commerce, Marketing, Inovação, CRM, ou Comercial. Na oportunidade foi aplicado o questionário da ferramenta *U.S.Omnichannel Customer Experience Index* (OcCEI) integrante do estudo *Omni-channel Report Card* idealizado pela IBM Commerce. O modelo foi aperfeiçoado por meio da aplicação de roteiro complementar semiestruturado elaborado pela autora para entendimento do momento omnicanal das empresas pesquisadas. O estudo avalia práticas de varejistas em serviços omnicanais em sete áreas de análise: Experiência *Online* e Digital, Experiência da Loja Física, Flexibilidade do *Fulfillment*/Entrega, *Website* Móvel/App, *Marketing* Integrado e Precificação, Experiência do *Call Center*/SAC e Mídias Sociais. O critério de seleção das empresas foi a atuação em no mínimo três canais de vendas de produtos demonstrando intenção e esforços em oferecer estratégia multicanal no curto prazo e omnicanal como visão de médio ou longo prazo.

Quadro 1 – Etapas da Pesquisa



Fonte e elaboração: a autora.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Jornadas de Compras

A gestão omnicanal traz entre suas complexidades a identificação dos novos processos de compras, as chamadas jornadas que são os caminhos percorridos pelos clientes desde o conhecimento de um produto até o fechamento da compra. Antes dos canais *online* e da disseminação de *devices* tecnológicos, os processos de compras eram lineares. Os compradores tomavam contato sobre o lançamentos de produtos por meio da mídia ou por recomendações de amigos e precisavam deslocar-se às lojas físicas ou solicitar atendimento de equipes de vendas (diretas ou por telefone) para ampliar informações, incluindo consulta de preços.

Atualmente o processo é mais complexo e envolve muitos pontos de contato. Por exemplo, o comprador abre um *email marketing* e toma conhecimento do lançamento de um produto. Durante seu almoço passa em frente a uma loja e vê o produto em destaque na vitrine. Em algum outro momento de seu dia, entra no Facebook e recebe uma mídia sobre esse produto novamente. Ao chegar em casa digita o *site* da marca e realiza a compra que é atribuída exclusivamente a esse canal sem considerar que a decisão de compras passou por dois ou três canais/pontos de contato. O modelo de atribuição<sup>4</sup> que muitas empresas praticam para creditar vendas em canais considera o conceito de *last click*, último ambiente em que o comprador esteve para fechar a compra que é então creditada a esse canal. Esse relato mostra que a jornada de compras migrou de um processo linear para um movimento em espiral, com idas e vindas até seu fechamento tornando a definição de representatividade de canais a cada dia mais complexa.

O processo em espiral reforça a necessidade da exata compreensão do significado desta jornada de compras, suas características e reflexos para que a marca interaja com seu comprador de forma relevante. Muitas empresas ainda estabelecem estratégias considerando a atuação em pontos de contato entre a marca e seu público alvo. Esta abordagem estabelece táticas com foco em transações singulares, onde há gestão de interações com algumas facetas do negócio ou da marca ao invés de um processo múltiplo e em espiral como são as

---

<sup>4</sup> Modelos estatísticos que consideram técnicas de análise dados para alocar o peso de cada ação do consumidor em relação a cada ponto de contato durante a jornada de compras. (GUISSONI, 2017)

experiências de compras contemporâneas. Mais importante do que a excelência em alguns pontos de contato isolados é a experiência do todo com a marca na perspectiva do próprio cliente. O conceito de jornada de compras insere muitas influências que podem ter sido vivenciadas pelo comprador antes ou depois do contato com o produto. Esta perspectiva traz a necessidade da empresa gerenciar a Jornada de Compras como um processo completo e integrado onde a excelência é proporcionada pelo conjunto bem orquestrado. (MAECHLER et al, 2016).

*Marketing omnicanal faz a gestão de jornadas como fariam a gestão de produtos. Dessa maneira, jornadas exercem papel central na experiência de uma marca, com a mesma relevância que os produtos desempenham no ganho de vantagem competitiva. (EDELMAN; SINGER, 2015 p. 88-100, 2015 apud TEIXEIRA, A.R.S., 2017 p.32)*

O gerenciamento da jornada de compras é um tema que lidera as questões empresariais na atualidade. Empresas como Google e Amazon passaram a contar com diretores ou gerentes responsáveis pela experiência do cliente, conceito introduzido por Schmitt (1999, In: LEMON&VERHOEF, 2016) e Pine&Gilmore (1998, In: LEMON&VERHOEF, 2016). Há uma mudança muito relevante aportada pelo amadurecimento desse conceito e que envolve a gestão de clientes. A evolução e a melhor compreensão do tema experiência de compras fez com que a criação de valor passasse da análise e entendimento do quanto os clientes criam valor para uma organização, para quanto valor as empresas criam para seus clientes. Esta perspectiva reflete uma mudança de eixo de poder. (LEMON&VERHOEF, 2016).

Vemos em Edelman & Singer (2015) que na última década a tecnologia mudou o eixo de poder entre consumidores e empresas ao ampliar o controle daqueles em seus processos de compras pelo acesso a informações de produtos, seus atributos e benefícios, pela rápida comparação de preços e marcas em diferentes concorrentes em tempo real. Esta perspectiva é também identificada no Brasil no estudo *Omnishopper*<sup>5</sup>: “A popularização do acesso à internet por meio dos *smartphones* contribuiu para que os consumidores ampliassem a possibilidade de consulta a produtos e serviços, o que, aliado à melhora da experiência de compra, impulsionou o desempenho do *mobile commerce* no mercado brasileiro.”

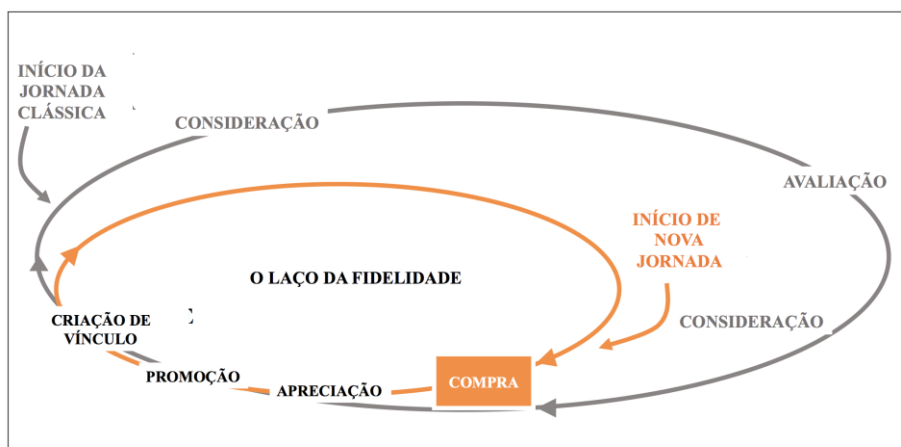
---

<sup>5</sup> SBVC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. *Omnishopper*, 2017. AGP Pesquisas Estatísticas, p 5.

O tema jornada de compras está estreitamente relacionado a estratégia omnicanal porque a experiência de compras contemporânea envolve múltiplos pontos de contato e multicanais muitas vezes sem integração que proporcionam diferentes níveis de serviços. Em algumas empresas o atendimento da loja física pode ser bem percebido pelo cliente mas ao tentar contato pela internet, o cliente pode não conseguir falar com alguém que resolva um problema corriqueiro. Maechler et al (2016) destacam que em um estudo conduzido pela McKinsey no mercado Telecom em 2015 que clientes envolvidos em um processo multicanal vivenciaram uma experiência muito pior do que aqueles que tiveram apenas um canal de contato. Esta reflexão é reiterada pelo estudo multisetorial conduzido pela McKinsey (2016, In: MAECHLER et al, 2016) em que mostrou-se que há maior vantagem competitiva em empresas que proporcionam melhores jornadas do que aquelas que se destacam em um ponto de contato. O estudo identificou que há correlação entre jornadas bem orquestradas e a satisfação do consumidor e sua predisposição para recomendar marcas.

A gestão de jornadas requer o aprofundamento do conhecimento dos hábitos e preferências dos compradores em níveis cada vez mais segmentados e personalizados por meio de ferramentas dedicadas. Vemos em Edelman & Singer (2015) que se as empresas utilizarem o conhecimento armazenado de seus clientes para personalizar a jornada de compras, as etapas da decisão serão encurtadas, a tensão da comparação com concorrentes poderá diminuir e a marca poderá angariar maior fidelidade, conforme explicitado na Figura 1.

Figura 1 – Encurtamento da Jornada de Compras



Fonte: Edelman & Singer (2015), tradução da autora.

## 2.2 A transição multicanal para omnicanal

Em Serrentino, A.(2015) vemos que o Brasil vivenciou quatro ciclos distintos nas últimas duas décadas. No primeiro período considerado, anterior à 1993, os canais de vendas não incluíam os digitais, que iniciaram suas operações por meio de varejistas puros digitais no segundo ciclo (1994-2002). O varejo tradicional aderiu ao canais digitais apenas no terceiro ciclo (2003-2012) período em que houve expansão de compradores *online* e de categorias ofertadas. A partir de 2013 com o crescimento de plataformas móveis, inicia-se a integração de canais (QUADRO 2), a busca por uma estratégia omnicanal e há grande desenvolvimento de soluções tecnológicas.

Até o segundo<sup>6</sup> ciclo de maturação do varejo proposto pelo autor as empresas dedicavam-se às melhores performances em seus habituais canais de distribuição e muitas empresas já operavam em formato multicanal considerando ao menos duas alternativas como por exemplo: lojas físicas e catálogo. Nesse estágio o foco era o gerenciamento e otimização de cada canal envolvido, principalmente quando se deu a entrada do *e-commerce* cujas práticas as empresas desconheciam. Embora utilizemos o termo no passado, esse ainda é o viés de operações com canais múltiplos nos primeiros anos de sua ampliação. “Multicanal refere-se ao *design*, implantação, coordenação e avaliação dos diferentes canais através dos quais o profissional de *marketing* adquire, retém e desenvolve clientes.” (NESLIN et al. 2006 apud AILAWADI & FARRIS, p.120, 2017. Tradução da autora).

Esse processo evolutivo inseriu canais digitais que a cada dia são aperfeiçoados por meio de novas soluções expandindo as possibilidades de compras, reforçando a distribuição multicanal e a adoção do canal *online* pela população. Esse desenvolvimento e o aumento de soluções de segurança tem ampliado o número de compradores *online* fortalecendo práticas multicanal. Segundo o EBIT (2018) em 2016 e 2017 o crescimento das vendas *online* foi de 7% e 8% respectivamente, patamares inferiores dos dois dígitos dos anos precedentes, porém mais de 55 milhões de brasileiros fizeram ao menos uma compra virtual em 2017 – um aumento de 15% em relação à 2016.

---

<sup>6</sup> 1994-2002

Quadro 2: Os ciclos do Varejo Brasileiro

Pré-Abertura/Real (até 1993)	Pós-Real (1994-2002)	Boom de Consumo (2003-2012)	Maturidade e Produtividade à partir de 2013 <sup>7</sup>
Fatores Críticos de Sucesso			
- Gestão Financeira	- <i>Sourcing</i> - Relacionamento com fornecedores	- Formalização - Crescimento - Controle - Governança - Capitalização	- Infraestrutura (TI, logística) - Capacidade analítica (produtos, clientes, preços e operação) - Processos - Desenvolvimento e engajamento de pessoas
Foco Estratégico do Varejo			
- Expansão orgânica moderada - Geração de caixa	- Crédito - Alianças internacionais - Diversificação de fontes de produtos - Diversificação de formatos - Importação	- Expansão (orgânica e não orgânica) - Formalização - Capitalização - Melhoria de controles	- Produtividade - Mundo digital, cultura digital e <i>omnichannel</i> - Governança - Propósito - Novas tecnologias
Canais Digitais			
- Inexistentes	- Início do Comércio Eletrônico - Domínio de operadores Virtuais puros - Mercado de nicho e limitado	- Expansão e amadurecimento do comércio eletrônico - Entrada do varejo tradicional - Expansão no universo de compradores online e de categorias - Ganho de escala das operações com disputa	- Integração entre canais físicos e digitais - <i>Marketplaces</i> - Crescimento de interfaces móveis
Tecnologia			
- Automação comercial - Sistemas legados - Leitor de código de barras - Aplicativos para gestão financeira, compras e estoques	- Ferramentas de risco para crédito - Sistemas de gestão - Arquiteturas integradas - WMS	- Disseminação de sistemas integrados de gestão (ERP) - CRM - Integração com fornecedores (EDI)	- RFID/Etiquetas inteligentes - Marketing de precisão - <i>Big data analytics</i> - Treinamento via canais digitais - Soluções para otimização de <i>supply chain</i> - Loja inteligente - Ferramentas para gestão de precificação e marcações - <i>Beacons</i> - Impressoras 3D - <i>Chatbots</i>

Fonte: BRPartners, Abrasce, ABF, Boanerges & Ci, IBM, GEU – Grupo de Estudos Urbanos  
In: SERRENTINO, A. Varejo no Brasil. Reflexões Estratégicas. Varese Retail Strategy. P. 49, 2015.

Elaboração: Levantamento e elaboração Varese Retail

<sup>7</sup> Até agosto de 2015.

Em Verhoef et al.(2015) vemos que a distinção entre o contexto multicanal e o omnicanal em algumas perspectivas. O varejo online é contextualizado em um papel disruptivo, no sentido do autor Christensen, C.M et al(2015)<sup>8</sup> de ser uma iniciativa menor, inicialmente de nicho, que desafia negócios líderes e estabelecidos. Os autores chamam a atenção para o fato que o termo multicanal tem sido liderado pelo avanço e desenvolvimento do canal *online* e que em consonância com Ailawadi &Farris (2017) de um modo geral cada canal é gerido em separado, sem integração.

Como as empresas estão aprendendo a operar o novo canal acabam não dirigindo esforços de integração entre o novo e o existente e acomodam-se na gestão isolada sem perceber que criam ruídos na comunicação com o consumidor. Em consequência acontecem contradições nas manifestações da marca no site, nas redes sociais e na loja física, ainda que a mesma abordagem ou campanha esteja em todos os pontos de contato. Um exemplo: a empresa é formal/tradicional no atendimento da loja física e informal, divertida e casual no Twitter. Se sua identidade, personalidade da marca é casual, ela deveria agir desta forma em todos os canais para não causar uma estranheza ou não reconhecimento por parte do comprador. A gestão isolada dos canais da etapa multicanal algumas vezes contempla prestadores de serviços distintos, como uma agência que cuida da publicidade e ativação digital, outra de material de lojas físicas ampliando as distâncias. O problema não é ter mais de um prestador de serviços para os canais, mas não integrar suas iniciativas.

Verhoef et al.(2015) clarificam que o varejo omnicanal distingue-se da etapa multicanal por envolver mais canais, em especial os proporcionados pelas plataformas móveis. Considerando a estreita vinculação entre os avanços omnicanal e as plataformas móveis pode-se esperar um ambiente estimulante para a ampliação omnicanal nos próximos anos no Brasil. Segundo a E-bit (2018)<sup>9</sup> em 2017, 27,3% das compras *online* se deram por meio de *smartphones* ou *tablets*, contra 21,5% em 2016 e 12% em 2015<sup>10</sup>. E caso consideremos que hoje as redes sociais são mídia mais do que canal à medida que a venda é finalizada em um *site*, o ambiente será ainda mais promissor. Em Turchi, S.(2018) vemos que o maior uso das plataformas móveis são as redes sociais (20,4%) enquanto compras respondem por apenas 5,6% (Figura 2). Caso as redes sociais ofereçam funcionalidades para

---

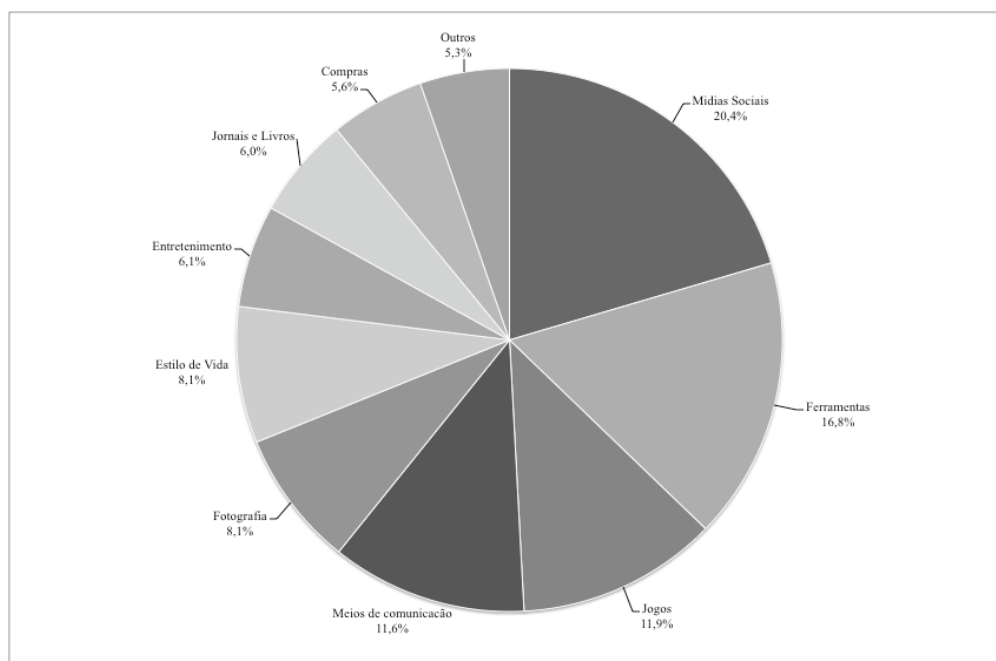
<sup>8</sup> Christensen, C.M., Raynor, M.E., McDonald, R.. What Is Disruptive Innovation? HBR, 2015.

<sup>9</sup> EBIT. Relatório *Webshoppers*, 2018. 37a edição, p 8. 2018.

<sup>10</sup> EBIT. Relatório *Webshoppers*, 2018. 35a edição, p 9. 2017.

finalização de processos de compras transformando-se em canal, as vendas podem aumentar já que a audiência está nas redes.

Figura 2 – Categorias mais acessadas no Brasil via *mobile*



Fonte: AVAZU INC. *Brazil Mobile Internet and App Usage Statistics*. 2016. P 68.  
2016 In: TURCHI, S. R. p.68. 2018. Elaboração: TURCHI, S. R. 2018

Uma outra distinção do omnicanal é sua integração entre os diversos canais (físicos e as mais diversas plataformas digitais: *tablets, desktops, devices* móveis, *apps*) e a mídia tradicional que é melhor conceituada como a ampliação dos pontos de contato com o consumidor que podem envolver comunicação de mão dupla ou unidirecional. Nesse contexto, omnicanal é o gerenciamento sinérgico dos inúmeros canais disponíveis e pontos de atendimento do cliente, de forma que sua experiência e o desempenho desses canais seja otimizada. (VERHOEF et al 2015)

Gerenciar distribuição omnicanal é como recrutar e treinar uma equipe de jogadores com diferentes funções e habilidades, não apenas os melhores atletas em diferentes campos. Os jogadores de linha raramente fazem touchdowns, mas eles protegem os jogadores que o fazem. Assim, se alguns canais forem cada vez mais usados como *showrooms* enquanto as compras são feitas em outro lugar, os *showrooms* precisam ser recompensados. (AILAWADI & FARRIS, p.2, 2017. Tradução da autora).

Enquanto a gestão multicanal dedica-se à melhor performance dos canais, o contexto omnicanal ocupa-se com a interação destes com a marca para que o comprador relacione-se com ela e não com os canais. (NESLIN et. al. 2014 In: VERHOEF et al 2015). É necessário

transformar mentalidades para ao invés de gerir muitos canais, gerir canais cruzados, seus inter-relacionamentos durante as jornadas dos clientes. (VERHOEF et al 2015) (Quadro 3)

Quadro 3 – Gestão Multicanal X Gestão Omnicanal

	Gestão Multicanal	Gestão Omnicanal
Foco do Canal	- Apenas canais interativos.	- Canais interativos e de comunicação de massa.
Escopo do Canal	- Canais de varejo: loja física, comércio eletrônico e marketing direto (catálogo).	- Canais de varejo: loja física, comércio eletrônico e marketing direto, canais móveis (ex: <i>smartphones</i> , <i>tablets</i> , <i>apps</i> ), - Pontos de contato nas mídias sociais (incluindo canais de comunicação massificada: TV, rádio, mídia impressa,)
Separação de Canais	- Canais separados sem sobreposições.	- Canais integrados que proporcionam experiências sem interrupções.
Marca X Canal Foco do Relacionamento com o Cliente	- Foco no cliente do canal.	- Foco no cliente da marca
Gestão do Canal	- Por canal.	- Canais cruzados
Objetivos	- Objetivos do canal (ex: vendas por canal, experiência por canal).	- Objetivos em canais cruzados (experiência geral do cliente, vendas totais em canais).

Fonte: Verhoef et al.(2015).

Elaboração: a autora. Tradução da autora.

A ausência de divulgação de planos para transição omnicanal em algumas empresas brasileiras parece denotar duas perspectivas: de um lado a percepção de um objetivo audacioso em demasia e de outro, como se em meio à tantas dificuldades da economia brasileira, esse fosse um tema menor, menos importante ou menos urgente. O que os estudos e pesquisas que estão sendo disponibilizados apontam, é o entendimento da estratégia omnicanal como uma possibilidade de diferenciação competitiva. Marcas varejistas estão inseridas em um contexto muito acirrado, aspecto que tornou-se dramático na última década com a proliferação de alternativas similares tanto em termos de produtos, serviços quanto em



termos de propostas de valor. A transição para uma estratégia omnicanal encontra na literatura motivação para priorizar esforços que se fizerem necessários já que há ganhos em vantagens competitivas.

Dentro do estudo da estratégia, os canais de marketing vêm se destacando na busca de vantagens competitivas sustentáveis. Para Rosenbloom (2015), o ganho da vantagem competitiva sustentável via estratégia de preço é menos viável do que via estratégia de produto. Ou seja, trabalhar as características e a diferenciação de produtos e serviços se tornou mais eficiente do que trabalhar meramente com a estratégia de preços. Os canais de marketing oferecem maior potencial na obtenção de vantagens competitivas, pois “[...] é mais difícil de ser copiado pelos concorrentes no curto prazo” (ROSENBLOOM, 2015, p. 8 apud TEIXEIRA, A.R.S., 2017 p. 21-22).

### 2.3 Práticas para a gestão omnicanal competitiva

Ao analisarmos as recomendações de estratégias e táticas que aperfeiçoam as práticas omnicanal temos um processo evolutivo, ainda que este conceito seja novo. Brynjolfsson et al. (2013) por exemplo estão inseridos no ambiente de varejo de 2012 e anos anteriores para as recomendações de seu artigo (Quadro 4), período em que as fronteiras entre canais digitais e físicos eram claras e estabelecidas. Ainda assim destacam a importância dos compradores terem visibilidade *online* dos estoques das lojas físicas mesmo que o varejista concentre sua distribuição naquelas e já recomendam esforços para integração de canais.

A necessidade de integração ganha força com o estímulo por Brynjolfsson et al. (2013) para que varejistas puros físicos lancem operações digitais, mas não o contrário. De fato até aquele momento o lançamento de lojas físicas por varejistas digitais era uma estratégia percebida com estranheza. No período inicial de expansão do comércio eletrônico o varejo debatia se o futuro da distribuição seria concentrado apenas no canal digital com o fim das lojas físicas. O amadurecimento das escolhas dos consumidores trouxe a clareza que o futuro envolvia diversas alternativas em uma realidade multicanal.

Quadro 4 – Estratégias de Sucesso para o Varejo Omnicanal

	Estratégias de Curto Prazo	Estratégias de Longo Prazo
Todos os varejistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos compartilhados por meio de programas de fidelidade e contratos de serviços;</li> <li>- Utilizar <i>Big Data e analytics</i> para melhor entender as necessidades e valores de consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar produtos exclusivos e atributos únicos;</li> <li>- Criar pacotes de produtos e serviços;</li> <li>- Utilizar <i>analytics</i> para guiar o design de produtos, escolhas de linhas, decisões de canais e lançamentos de produtos.</li> </ul>
Varejistas que atuam em dois canais		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar canais;</li> <li>- Gestão de <i>CRM</i> e métricas de <i>ROI</i> utilizando informações dos dois canais.</li> </ul>
Varejistas puros físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilizar online informações do estoque para diminuir incertezas de disponibilidade de produtos nas lojas e para viabilizar a compra online e retirada nas lojas;</li> <li>- Foco em proporcionar informação, serviços e gratificação instantânea;</li> <li>- Cobrar preço <i>premium</i> de produtos que se beneficiam da disponibilidade em local físico próximo devido aos serviços relacionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcionar esforços para ampliar canais;</li> </ul>
Varejistas puros digitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar preço baixo todo dia e curadoria de conteúdos;</li> <li>- Converter a experiências de bens em busca de bens;</li> <li>- Possibilitar que consumidores utilizem canais físicos como <i>showroom</i>;</li> <li>- Oferecer pontos de coleta locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco em produtos de nicho, especialmente aqueles que não são viáveis localmente;</li> <li>- Foco em custo e eficiência para produtos populares não exclusivos.</li> </ul>

Fonte: BRYNJOLFSSON et al. (2013)

Elaboração: a autora. Tradução da autora.

Esta evolução inspirou em 2013 o varejista puro digital do segmento de óculos, Warby Parker<sup>11</sup>, a inaugurar sua primeira loja física em Nova York. Lançada em 2010 a marca já vinha experimentando o canal físico por meio de formatos *store in store* em varejistas de moda e estilo de vida, *pop up stores* e lojas móveis. Movimento similar foi realizado em 2015 pela Amazon<sup>12</sup> quando lançou sua primeira loja física no Campus na Universidade de Purdue University em Indiana, embora nesse caso mais ponto de coleta do

<sup>11</sup> <https://techcrunch.com/2013/04/13/warby-parker-opens-retail-store-in-nyc-with-boston-up-next-beats-google-amazon-to-the-offline-punch/> acessado em 03/04/2018

<sup>12</sup> <https://exame.abril.com.br/negocios/amazon-abre-sua-primeira-loja-fisica/> acessado em 04/04/2018

que loja. E ao final de 2016 lançou em Seattle nos Estados Unidos a loja piloto Amazon Go e em 2018 a expansão desse formato. Neste supermercado não há caixas nem equipe de atendimento ao cliente. Ao chegar na loja o comprador autentica sua entrada por meio de um *QRCode*. O cliente pode então pegar os produtos que quiser nas prateleiras inteligentes e sair da loja. O Amazon Go adiciona os produtos retirados das prateleiras no carrinho virtual e finaliza a compra quando o cliente sai da loja. (GREWAL, D.R. et al, 2017)

A ampliação dos pontos de coleta também é uma das recomendações de Brynjolfsson et al. (2013) para que seja possível realizar pedidos *online* para retirada em lojas, modalidade denominada de clique & retire já oferecida por diversos varejistas no Brasil. Esta ampliação inclui também um outro modelo que caracteriza-se como um novo formato varejista. A primeira iniciativa desta alternativa foi o Amazon Locker<sup>13</sup> lançada no final de 2011 e que consiste da instalação de armários fechados com segredos em locais públicos de alto tráfego e nas lojas de varejistas não concorrentes. Ao realizar uma compra *online* o cliente escolhe onde quer coletar o produto e recebe uma senha do compartimento. O formato teve grande desenvolvimento nos últimos cinco anos atingindo também o Brasil em 2018 com iniciativas similares como o “Retira Rápido” da Via Varejo<sup>14</sup> instalado em postos de combustíveis em São Paulo e o “Retirada Express” das Farmácias Panvel<sup>15</sup> instalados em ruas de grande tráfego em Porto Alegre.

Esta ampliação da conveniência do comprador caracteriza-se como uma das facetas da integração de canais: poder comprar em um canal e retirar ou devolver em qualquer outro, podendo ser até de um terceiro e reflete uma prática que aprimora a gestão omnicanal. Para tanto a visibilidade da disponibilidade do produto em quaisquer plataformas deve ser transparente para o cliente poder escolher a modalidade de coleta de sua conveniência. (EUROMONITOR, 2016)

Como pode-se notar a integração de canais é a recomendação por excelência da literatura, presente em todos os artigos revisados mas este é um conceito com muitas facetas e desdobramentos. Outra faceta está compreendida em um novo termo muito em uso no varejo

<sup>13</sup> <https://www.retail-week.com/home/online-retail/amazon-to-launch-order-collection-lockers-in-uk-shopping-centres/5028869.article?authentic=1> acesso em abril, 2018.

<sup>14</sup> <https://www.viavarejo.com.br/imprensa/via-varejo-passa-a-utilizar-lockers-e-amplia-presenca-do-servico-retira-rap> acesso em abril, 2018.

<sup>15</sup> <https://panoramafarmaceutico.com.br/2018/02/19/panvel-inicia-entrega-de-compras-em-lockers/> acesso em 04/04/2018

nos últimos três anos: “fisital” termo que significa a fusão dos contextos físico e digital. Um bom exemplo desta integração é a ação *Fashion Like*<sup>16</sup> promovida pela C&A Brasil no dia das mães de 2012 quando inseriu cabides eletrônicos na loja situada no Shopping Iguatemi em São Paulo. Esses cabides mostravam os *likes* em tempo real da coleção no Facebook, auxiliando com recomendações os compradores indecisos na escolha do presente.

Rigby et al. (2013) sinalizam o *omnichannel* como o cenário onde lojas físicas e *ecommerce* deverão evoluir de várias maneiras que se complementarão e a inter-relação entre os canais *online* e físico será tão intensa que consumidores não serão mais capazes de distingui-las. Lojas que sobreviverem irão promover experiências *omnichannel* que combinarão o melhor do comércio digital - fácil comparação, opinião de experts, baixos preços e amplitude de escolhas - com o melhor da compra física – experiência sensorial, acesso instantâneo, interação social e respostas mais fáceis. (TEIXEIRA, A.R.S., 2017 p.30)

O entrelaçamento físico-digital compreende também processos internos que integrem diferentes etapas da compra. Os *smartphones* acompanham compradores em todos os momentos da Jornada de Compras, inclusive nos momentos de negociação com equipes de vendas, o que requer que as equipes de lojas utilizem ferramenta similar para ampliar seus argumentos, contornar objeções e aproveitar oportunidades de carrinhos abandonados em lojas online. A mesma tecnologia que concedeu poder ao consumidor, agora fortalece as empresas ao proporcionar o armazenamento de grandes volumes de dados de compras que podem ser analisados rapidamente ampliando a compreensão dos hábitos e oportunidades de clientes que compram em diversos canais.

Equipes de lojas deverão ser aparelhadas para poder interagir com consumidores mais digitalizados. Em lojas de venda assistida, aplicações permitirão consultar estoques, solicitar produtos, pesquisar histórico de compras dos clientes, processar vendas, capturar meios de pagamentos, estabelecer comunicação com os clientes e integrar informações de programas de fidelidade. Lojas de venda assistida deverão migrar rapidamente para a descentralização de caixa e soluções móveis. (SERRENTINO, A. 2015. P.143)

Há dimensões da integração que são transferências de mentalidades e práticas expressas como aplicadas na livraria da Amazon inaugurada em Nova York em 2017 (Figura 3). O projeto tem diversos pontos de integração entre dinâmicas físicas e digitais. Como por exemplo há uma seção de obras preferidas por leitores da região de Nova York, aproveitando

<sup>16</sup> <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2012/04/19/fashion-like-3-mil-curtir-no-primeiro-dia.html> acesso em abril, 2018.

a prática de segmentação de clientes fortemente utilizada por canais e mídias *online*. A forma de apresentação dos livros em modo frontal é uma prática da *web* bem como as estrelas e avaliações que a obra recebeu inseridas abaixo dos livros.<sup>17</sup> Como mais uma herança digital, livros correlacionados são sugeridos: “Se você gostou deste, vai amar aquele”.<sup>18</sup> (Figura 4)

Figura 3 – A integração físico-digital - Loja Amazon em Nova York 1



Fonte: <http://www.oglobo.com> – Spencer Platt/A

Figura 4 – A integração físico-digital - Loja Amazon em Nova York 2



Fonte: Mercado e Consumo (Consultoria GS&MD)

Mas não apenas as dinâmicas digitais podem ser incorporadas na loja física como o contrário também é promissor para uma ampliação da performance omnicanal. O canal *online*

<sup>17</sup> <https://oglobo.globo.com/economia/amazon-abre-sua-primeira-livraria-em-nova-york-21393787> acessado em abril, 2018.

<sup>18</sup> <http://www.mercadoeconsumo.com.br/2018/01/12/amazon-books-e-a-fabricante-de-calcados-artesanais-m-gemi-no-roteiro-de-visitas-tecnicas/> acesso abril, 2018

prescinde de possibilidades de ampliação de gratificação imediata, experiências, sensações e interatividade presentes nas lojas físicas e que são muito provavelmente o motivo de sua sobrevivência. Em Pecoraro & Uusitalo (2014) vemos que o comprador não é passivo em sua relação com ambientes comerciais. Ao contrário, há interpretação ativa e um entrelaçamento com os estímulos visuais, materiais, espaciais e sociais. Os autores demonstram por meio do objeto de sua pesquisa endossada por Kozinets & Sherry (2004, In: PECORARO & UUSITALO, 2014) que vivências espetaculares como as proporcionadas por ambientes temáticos dependem da participação ativa do comprador para co-criar a experiência.

Esses achados reforçam o entendimento da experiência como resultados das interações com as pistas ambientais emanadas pela atmosfera de varejo produzindo sensações pessoais que acontecem na mente de uma pessoa ao ser envolvida em níveis emocionais, intelectuais ou mesmo espirituais. (PINE & GILMORE, 1999. In: PECORARO & UUSITALO, 2014). Há portanto muito espaço para desenvolvimento nas plataformas tecnológicas do comércio eletrônico de experiências mais envolventes e interativas como as proporcionadas pelos canais físicos.

Na análise Euromonitor (2016) os papéis dos canais devem sofrer mudanças nos próximos anos com novos avanços tecnológicos e o amadurecimento da compra omnicanal. Lojas físicas serão relevantes no aspecto social e experiencial da compra e principalmente como ambiente onde a marca é fortalecida e tangibilizada. Em alguns segmentos deve aumentar seu uso como ambiente do fechamento das compras *online* e local de entrega, coleta e devoluções de compras. Deve-se esperar também a expansão do conceito *guide shops*, lojas em que há fechamento da compra em *tablets*, computadores ou mesmo no *smartphone* do cliente, sem estoque para entrega imediata da compra, funcionando como um *showroom* para degustação. Já o comércio eletrônico terá seus ativos reforçados como grande volume de informação comparativa, conveniência e oferta de cauda longa<sup>19</sup> de produtos.

Em termos especiais os varejistas devem colocar energia na experiência, na segurança e no fortalecimento do comércio móvel que tende a um crescimento robusto. As plataformas móveis de clientes devem ser entendidas também como um recurso para uso nas lojas físicas. Deve-se esperar avanços proporcionados pela inteligência artificial, aplicativos, *wearables* e

---

<sup>19</sup> Termo estatístico que identifica distribuições de dados de forma decrescente, apresentando uma quantidade de dados muito maior ao longo da cauda.

soluções inteligentes inserindo a Internet das Coisas (IoT) como um canal em desenvolvimento. O supermercadista Waitrose por exemplo disponibiliza o “hiku”, solução similar ao Google Home ou Alexa, para uso domiciliar que registra produtos que estão acabando, colocando-os na lista de compras *online*. E o uso da realidade virtual em lojas permitindo acesso a um estoque maior, inserindo ambientes ou contextos mais amplos, deve racionalizar tamanhos de lojas e estoques. (EUROMONITOR, 2016)

Porém o conceito “Fisital” não se restringe à implantar dinâmicas do canal online na loja física, ou vice versa mas compreende também a aplicação desta mentalidade na cultura empresarial, em suas práticas, nos processos, na oferta de valor, no entendimento dos hábitos de compras em todos os canais e na visibilidade destas informações para equipes de atendimento ao cliente.

Em Guissoni(2017) vemos que para aparelhar equipes o pilar fundamental é capturar dados da interação do comprador em todos os pontos de contato e canais. A análise destas informações deve considerar por exemplo cruzamentos de compras, cestas, carrinhos abandonados, taxas de retorno aos estímulos de marketing aplicando modelos de análise que gerem insights relativos à probabilidade de compras, retenções e novas segmentações. Para tanto as empresas precisam sofisticar sua infraestrutura de inteligência, ferramentas e softwares de gestão dos clientes com programas de fidelidade e sistemas de *Customer Relationship Management (CRM)*.

O aperfeiçoamento da performance omnicanal deve ser entendido também à luz do contexto competitivo de cada empresa. Existem aspectos do *marketing mix* que são peculiares ao segmento ou mesmo à marca. Por exemplo, enquanto algumas empresas praticam preços inferiores em suas lojas *online*, outras praticam preços dinâmicos, prática que monitora e acompanha a competição tanto nas lojas físicas quanto online variando de acordo com loja, cidade e até mesmo horário do dia enquanto outras alinham preços entre os canais.

Porém existem estratégias e táticas que são válidas para todos os players. Na perspectiva do comprador, algumas práticas de um setor podem influenciar sua percepção em outro segmento muito distante. Voltando a questão do preço, como muitas empresas oferecem preço inferior em suas lojas *online* e dentre as que alinham, uma prática recorrente é utilizar forte dinâmica promocional *online*, esse canal em média apresenta preços mais baixos. Estas

práticas associaram o canal *online* à menor preço em relação às lojas físicas. O estudo Omnishopper<sup>20</sup> (SBVC, 2017) realizado à nível nacional com amostra de 608 entrevistas, identificou que 85% dos respondentes consideram a loja virtual mais barata e 56,9% consideram que ela deve ser mais barata (contra 35,5% que consideram que os preços devem ser equiparados e 7,6% que consideram que a loja física deve ser mais barata). Desta forma atenção ao preço no canal *online* e não apenas em movimentos promocionais integra uma das práticas para a gestão omnicanal, recomendação já presente na análise de Brynjolfsson et al. (2013) para os varejistas puros digitais.

A logística tem papel chave no contexto omnicanal à medida que o cliente espera receber em tempos cada vez menores. No caso do formato *guide shops*, o cliente que compra na loja física aceita postergar a gratificação imediata e receber em casa se a espera não for longa, o que é um desafio no Brasil em função das questões estruturais. E mais ainda em função dos custos de frete em um país continental. Por outro lado, utilizar o estoque das lojas para a última milha como Centros de Distribuição avançados para coletas, pode atenuar as ineficiências em cidades mais distantes. (EUROMONITOR, 2016).

Apesar de todo o destaque à tecnologia no contexto omnicanal, ela é meio e não fim. O que move todo esse processo de mudança e transformação é a mudança organizacional para uma mentalidade digital e não a solução digital em si. Mudanças corporativas desta envergadura devem ser *top down*, são comandadas pelo nível executivo, em especial dirigidas pessoalmente pelo próprio presidente. Há muitas decisões estratégicas à serem tomadas, redirecionamentos de investimentos, quebra de barreiras, mudanças culturais e de processos. Estudo realizado pelo MIT Sloan Management Review em conjunto com a Deloitte identificou que o que faz a diferença é uma clara estratégia digital combinada com mudança cultural e uma liderança que impulse a transformação. (KANE et al., 2015)

Mas como vimos em Verhoef et. al (2015) talvez a faceta de integração mais relevante seja o deslocamento do foco do canal para o consumidor em todas as suas consequências. Esse conceito não é novo em administração tendo sido uma das grandes contribuições de Philip Kotler<sup>21</sup> à estratégia mercadológica: “*Marketing* não é a arte de encontrar maneiras

---

<sup>20</sup> SBVC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. *Omnishopper*, 2017. AGP Pesquisas Estatísticas, p 5.

<sup>21</sup> <http://www.philkotler.com/quotes/>



inteligentes de se desfazer do que você faz. *Marketing* é a arte de criar valor genuíno para o cliente”. O processo de maturação omnicanal evolui da integração para a consistência em todos os canais, serviços e preços com vistas a ampliar a experiência do cliente. (EUROMONITOR, 2016)

O grande desafio para o varejo é se desprender da visão isolada dos canais, romper os silos e perseguir de forma sinérgica, a melhor equação de canais integrados para que a marca aproxime-se e crie vínculos duradouros com os seus clientes. Construir modelos de negócios *omnichannel* implica tirar o olhar do canal e transferi-lo para o cliente, entender as dinâmicas de decisão e compra dos consumidores. (SERRENTINO, A. 2015. p.136)

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Planejamento da Pesquisa – Desenvolvimento de proposições

Esta seção detalha a metodologia aplicada contemplando os seguintes temas: desenvolvimento de proposições com base na literatura, visão geral da ferramenta, critérios de escolha das empresas pesquisadas, perfil detalhado das empresas, características do estudo, detalhamento de cada sessão abordada pelo instrumento, verificação e visão geral dos resultados do estudo original. Como a questão de pesquisa deste trabalho é a investigação de práticas que as empresas utilizam na gestão omnicanal, associamos um instrumento criado pela IBM Commerce no mercado norte-americano com roteiro complementar semiestruturado como contribuição de aperfeiçoamento e evolução da ferramenta.

A ferramenta *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* foi aplicada em 100 varejistas norte americanos e o estudo desta dissertação contemplou 15 empresas que atuam no Brasil configurando-se portanto como abordagem qualitativa de pesquisa. Nesse sentido, os resultados observados das empresas estudadas no Brasil não foram comparados com os resultados originais do relatório da IBM Commerce. O questionário (Anexo A) foi aplicado por meio de entrevista realizada com executivos de forma presencial com 14 das 15 empresas à exceção da empresa L em que o questionário foi aplicado pelo Orientador desta dissertação com executivo da empresa seguindo o protocolo do estudo e a análise foi apoiada pelo artigo dos autores Guissoni & Farris (2017).

Como identificamos uma ferramenta estruturada para apoiar este estudo, estabelecemos com base na literatura, práticas propulsoras ao invés de hipóteses, para aprofundar a análise dos resultados. Estas temas foram explorados nas entrevistas por meio de questões do roteiro semiestruturado (Apêndice A – 7.1) mas também na análise detalhada dos sistemas de pontuação da ferramenta detalhado na seção 4.2.5. São as seguintes as práticas destacadas pela literatura (Quadro 5) e que foram aprofundadas no âmbito da pesquisa:

- Liderança Impulsionadora;
- Mentalidade Digital/Mudança Cultural;
- O cliente em primeiro lugar;
- A gestão da Jornada de Compras como um processo;

- A maturidade *online*;
- Gestão cruzada;
- Excelência Logística;
- Transparência dos dados do cliente e dos estoques em todos os pontos de contato do negócio, conceito sintetizado como Transparência 360°.

Quadro 5 – Práticas propulsoras do Varejo Omnicanal

Pontos-chaves	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redirecionar o foco do canal para o consumidor. (VERHOEF et al 2015)</li> <li>- Clara estratégia combinada com mudança cultural e liderança impulsionando o processo. (KANE et al., 2015)</li> </ul>
Precificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atenção ao preço no canal online. (SBVC, 2017)</li> </ul>
Público alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão da Jornada de Compras como um processo; (LEMON &amp; VERHOEF, 2016);</li> <li>- Utilizar <i>Big Data</i> e <i>analytics</i> para melhor entender as necessidades e valores de consumidores. (BRYNJOLFSSON et al. 2013)</li> <li>- Gestão de <i>CRM</i> e métricas de <i>ROI</i> utilizando informações dos canais. (BRYNJOLFSSON et al. 2013)</li> <li>- Sofisticar infraestrutura de inteligência, ferramentas e softwares de gestão dos clientes com programas de fidelidade e sistemas de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM). (GUISSONI, 2017)</li> </ul>
Integração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração entre canais físicos e digitais. (SERRENTINO, 2015)</li> <li>- Interrelacionar canais, inserir dinâmicas e práticas físicas no ambiente <i>online</i> e digitais na loja física; (RIGBY et al. 2013 In: TEIXEIRA, 2017)</li> <li>- Disponibilizar <i>online</i> informações do estoque para diminuir incertezas de disponibilidade de produtos nas lojas e para viabilizar a compra <i>online</i> e retirada nas lojas. (BRYNJOLFSSON et al. 2013)</li> <li>- Aparelhar equipes de lojas para que possam interagir com consumidores mais digitalizados. (SERRENTINO, 2015)</li> </ul>
Canais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilitar que consumidores utilizem canais físicos como <i>showroom</i>. (BRYNJOLFSSON et al. 2013)</li> <li>- Flexibilizar etapas do processo para que o cliente reserve, finalize e colete a compra em canal de sua conveniência. (EUROMONITOR, 2016)</li> <li>- Desenvolvimento e aprimoramento da presença <i>online</i>, em especial móvel. (VERHOEF et al 2015)</li> <li>- Objetivos em canais cruzados (experiência geral do cliente, vendas totais em canais). (VERHOEF et al 2015)</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar e flexibilizar pontos de coleta. (BRYNJOLFSSON et al. 2013);</li> <li>- Lojas como a última milha – mini Centros de Distribuição. (EUROMONITOR, 2016)</li> <li>- Flexibilidade, agilidade, excelência na entrega. (EUROMONITOR, 2016)</li> </ul>

Fonte: BRYNJOLFSSON et al. (2013); GUISSONI (2017); SERRENTINO, (2015), TEIXEIRA (2017)

Elaboração: a autora. Tradução da autora.

### 3.2 Visão Geral do *U.S. Omnichannel Experience Index*(OcCEI)

Foi utilizada a ferramenta *U.S.Omnichannel Customer Experience Index* (OcCEI) integrante do estudo *Omni-channel Report Card* conduzido no quarto trimestre de 2015 pela IBM Commerce com 100 empresas varejistas norte americanas (questionário completo Anexo A). Para melhor caracterização da empresa e entendimento de suas prática de gestão omnicanal, foi aplicado também o roteiro complementar semiestruturado elaborado pela autora (Apêndice A – 7.1). O estudo tem como objetivo avaliar práticas de varejistas em serviços omnicanais e considera 7 áreas de análise: Experiência *Online* e Digital, Experiência da Loja Física, Flexibilidade do *Fulfillment*/Entrega, *Website* Móvel/*App*, *Marketing* Integrado e Precificação, Experiência do *Call Center*/SAC e Mídias Sociais

### 3.3 Critérios das empresas pesquisadas

A seleção considerou 15 empresas (Perfil detalhado Quadro 6) dos seguintes setores nomeados de acordo com o critério da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo<sup>22</sup> : um Supermercado/Hipermercado, quatro empresas do segmento de Drogarias/Perfumarias, um varejista de Eletrodomésticos, sete dos segmentos de Moda/Calçados/Artigos Esportivos, uma Livraria/Papelaria e uma empresa do segmento especializado de Alimentos.

Nestas empresas foi conduzida entrevista presencial entre setembro e dezembro de 2017 com presidentes, diretores ou gerentes de *E-commerce*, *Marketing*, Inovação, *CRM*, ou Comercial quando foram aplicados os questionários: *U.S.Omnichannel Customer Experience Index* (OcCEI) (Anexo A) e o roteiro complementar semiestruturado elaborado pela autora (Apêndice A – 7.1). O critério de seleção das empresas foi a atuação em no mínimo três canais de vendas de produtos demonstrando intenção e esforços em oferecer estratégica multicanal no curto prazo e omnicanal como visão de médio ou longo prazo. Apenas na empresa L o questionário foi aplicado pelo Orientador desta dissertação seguindo o protocolo do estudo com executivo da empresa e a análise foi apoiada pelo artigo dos autores Guissoni & Farris (2017).

---

<sup>22</sup> SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, p.45.

Quadro 6 – Perfil detalhado das empresas

	Identificação no estudo	Sector	Nº Lojas	Comércio Eletrônico	Aplicativo	Social Commerce	Televentas	Venda Direta	Lojas multimarcas	Outros	Venda em Marketplaces	A empresa é um Marketplace	Fat Bruto 2016/SBVC
1	A	Moda, Calçados, Artigos Esportivos	(Canal 1) 11	(Canal 2)							(Canal 3) Dafitti Netshoes		Não Disponível
2	B	Supermercados, Hipermercado	(Canal 1) 103 Hipers 41 Supermercados 80 Supermercados Compactos 1 Market 74 Postos Combustíveis 127 Atacarejo 123 Farmácias	(Canal 2) para comércio não alimentar	(Canal 3) para comércio alimentar		(Canal 4) para comércio não alimentar						R\$ 49.103.325.988,00
3	C	Alimentos	(Canal 1) 2048 Lojas	(Canal 2)				(Canal 3) 7.000 revendedoras	(Canal 4)				R\$ 1.764.189.376,49
4	D	Moda, Calçados, Artigos Esportivos	(Canal 1) 276	(Canal 2)	(Canal 3)							Sim	R\$ 5.754.674.081,70
5	E	Moda, Calçados, Artigos Esportivos	(Canal 1) 13	(Canal 2)				(Canal 3) 50 revendedoras					Não Disponível
6	F	Drograria, Perfumaria	(Canal 1) 40	(Canal 2)	(Canal 3)		(Canal 4)						R\$ 278.000.000,00
7	G	Moda, Calçados, Artigos Esportivos	(Canal 1) 650	(Canal 2)					(Canal 3)		(Canal 4) Dafitti Posthauss		R\$ 1.626.214.830,00
8	H	Moda, Calçados, Artigos Esportivos	(Canal 1) 2	(Canal 2) dois sites : um para atacado outro para varejo							(Canal 3) B2W - Americanas, Submarino, Shoptime Mercado Livre		Não Disponível
9	I	Livrarias, Papelarias	(Canal 1) 18 bandeira A + 30 da bandeira B	(Canal 2)			(Canal 3)				(Canal 4) Mercado Livre Cnova(Extra, Ponto Frio.com e Casas Bahia) Buscapé		R\$ 390.000.000,00
10	J	Eletrodomésticos	(Canal 1) 830	(Canal 2)	(Canal 3)	(Canal 4) 300.000 lojas de Divulgadores entre Facebook e Instagram		(Canal 4) 300.000 lojas de Divulgadores entre Facebook e Instagram		(Canal 5) Central de atendimento a empresas		Sim	R\$ 11.371.644.000,00
11	K	Moda, Calçados, Artigos Esportivos	(Canal 1) 1 loja e um quiosque	(Canal 2)					(Canal 3) 6.000 lojas		Canal 4 (Walmart) B2W - Americanas, Submarino, Shoptime Mercado Livre Netshoes		Não Disponível
12	L	Drograria, Perfumaria	(Canal 1) 54	(Canal 2)		(Canal 3) 100.000 lojas em 2016		(Canal 3) 1,5 milhão de revendedoras e divulgação 100.000 lojas entre Facebook/Instagram	(Canal 4)				Não Disponível
13	M	Drograria, Perfumaria	(Canal 1) 3.750	(Canal 2)				(Canal 3) 900.000 revendedoras		(Canal 4) Vendas empresariais			R\$ 11.436.962.865,00
14	N	Moda, Calçados, Artigos Esportivos	(Canal 1) 12	(Canal 2) loja da marca e lojas online de multimarcas					(Canal 3) 1.500 lojas				Não Disponível
15	O	Drograria, Perfumaria	(Canal 1) 35 lojas sendo 8 quiosques	(Canal 2)	(Canal 3) em revisão	(Canal 4) Instagram							R\$ 318.000.000,00

Fontes: Números de faturamento: SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, Guissoni & Farris (2017) e demais informações fornecidas pelas empresas durante as entrevistas.

Elaboração: autora.

### 3.4 Análise detalhada das seções avaliadas pelo *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*

#### 3.4.1 Experiência *Online* e Digital

No *Workbook* da ferramenta, a *IBM Commerce* destaca que de acordo com o Baymard Institute<sup>23</sup> 68% dos carrinhos de compra são abandonados em função de uma experiência *online* deficiente. Vimos em Verhoef, P.C. et al.(2015) que a evolução da distribuição multicanal tem sido liderada pelo avanço e desenvolvimento do canal *online*, o que requer aprimoramento contínuo dos canais digitais.

Desta forma esta área concentra-se na avaliação da experiência de compra na plataforma *web/desktop* onde são considerados: complementariedade da experiência *online* com a física, facilidade e orientação para que o cliente encontre o que está procurando, experiência individualizada à partir de visibilidade do cliente em diferentes canais, visibilidade pelo cliente do estoque em diferentes canais e facilidade de monitoramento do status e esclarecimento de dúvidas.

Para explorar esses temas o questionário detalha os seguintes aspectos: Navegação fácil de produtos (árvore de pesquisa do catálogo e venda guiada para facilitar o processo para o cliente), Resultados efetivos da busca (alternativas de resultados), Histórico do cliente em compras cruzadas(informações disponíveis de histórico de compras independente do canal), Personalização (oferta de experiência personalizada caso existam informações de histórico de compras), Disponibilidade de produtos *online* (visibilidade do estoque *online* para o comprador), Disponibilidade do produto na loja (visibilidade do estoque da loja para o comprador), Disponibilidade do *status* do pedido (acompanhamento do envio), Reserva *online* de serviços (modalidades para inclusões de novos produtos ou serviços em pedidos existentes) e Bate papo (oferta de *chat* para apoio ao comprador durante o processo);

#### 3.4.2 Experiência da Loja Física

Esta seção avalia a loja física em ambiente omnicanal, ou seja em sua integração com plataformas digitais que permitam que a equipe possa personalizar o atendimento pelo acesso ao

---

<sup>23</sup> <https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>

histórico de compras do cliente em diferentes canais. Esse acesso permite que um vendedor realize um diagnóstico com o cliente dos motivos de abandono de um carrinho de compras *online* oferecendo alternativas ao cliente.

A loja física em ambiente omnicanal na perspectiva da ferramenta, oferece alternativas tecnológicas para que o comprador tenha mais informações e possa comparar produtos como por exemplo: prateleiras inteligentes, *wifi* para que o cliente amplie sua pesquisa *online* na loja, acesso a conteúdos que viabilizem autoatendimento com modalidades como *Scan QR Codes* e mobilidade para finalização da compra com alternativas abrangentes de pagamento.

Para explorar esses temas o questionário detalha os seguintes aspectos: Serviços móveis na loja (oferta de *wifi* e prateleiras inteligentes/*RFID* que permitam realizar leituras de estoque), Comparação de Produtos (oferta de aplicativo para que o comprador compare produtos), Detalhamento de informação de produtos (acesso fácil a informações de produtos utilizando o celular do comprador e leitores de códigos como *QRCode*), Caixas Móveis (fechamento da compra em qualquer espaço da loja), Alternativas de pagamento (Modalidades digitais como *Bitcoins*) e Equipe com visão expandida do comprador (visibilidade da equipe da loja do histórico de compras do comprador nos diversos canais e personalização do atendimento em função desse conhecimento);

### 3.4.3 Flexibilidade do *Fulfillment*/entrega

A perspectiva que a ferramenta explora nesta seção é que a expectativa do comprador omnicanal é que a experiência não tenha fronteiras em todas as etapas do processo: da compra à entrega incluindo eventualmente reserva e devolução. Isso significa poder comprar ou reservar *online* e devolver em loja física ou vice versa, onde for mais conveniente para o comprador. Significa também ver a disponibilidade de produtos em qualquer canal de qualquer canal, viabilizando por exemplo que o cliente online possa identificar em qual loja física o produto está disponível. “Se o cliente sabe antecipadamente, o que está disponível em estoque, há 73% de chance a mais dele entrar na sua loja para comprar o item, em comparação com apenas 36% se não houver informações de estoque *online*.” (IBM COMMERCE, 2016).

Tantas possibilidades de cruzamento de canais para finalização de pedidos, recebimento e trocas justificam o título (flexibilidade) como um dos dois aspectos estruturais

desta seção. O outro aspecto envolve a assertividade da entrega em termos de agilidade, precisão de informação e comprometimento com o cliente de datas de entregas.

Para explorar esses temas o questionário detalha os seguintes aspectos: Opção de entrega expressa (recebimento da compra pelo comprador no dia seguinte), Opção de entrega no mesmo dia (recebimento no mesmo dia), Especificação do dia e hora da entrega (precisão da informação de entrega para o comprador), Compromisso de data de entrega (a empresa compromete-se com data de entrega), Coleta na loja (disponibilidade de compra *online* e retirada na loja), Acordo de prazo para coleta (acordo com operador logístico que garanta prazos para o comprador coletar na loja entre 3 horas e acima de 24 horas), Reserva de itens para compra (reserva *online* para coleta na loja), Experiência de coleta (processos claros para entrega na loja de produtos comprados *online*), Devolução e troca na loja (flexibilidade de compra *online* e devolução na loja e absorção do item para revenda na loja) e Devolução e troca *online* (devolução *online* {correio} independente do canal de compra;

#### **3.4.4 Website Móvel/App**

O varejo omnicanal distingue-se do multicanal por envolver mais canais, como os proporcionados pelas plataformas móveis viabilizando que as fronteiras entre todos tornem-se tênues e esmaecidas. (VERHOEF, P.C. et al. 2015) Vemos portanto que o aperfeiçoamento do *website* móvel e de aplicativos são chaves para a caracterização omnicanal. Esse desenvolvimento significa investir em processos e recursos para que a disponibilidade de produtos *online* e de lojas físicas estejam acessíveis em plataformas móveis para clientes e equipes.

A seção avalia também a possibilidade de utilização do dispositivo móvel do cliente para que ele obtenha mais informações de produtos, verifique o *status* de compras e para encontrar lojas. Para uma equipe de vendas omnicanal é importante que o histórico da atividade móvel esteja disponível para que carrinhos abandonados ou produtos de interesse possam ser resgatados.

Para explorar esses temas o questionário detalha os seguintes aspectos: Compra móvel (otimização do site para plataforma móvel/responsividade), Disponibilidade do produto para envio (visibilidade do comprador móvel do estoque *online*), Disponibilidade do produto na



loja (visibilidade do comprador móvel do estoque na loja), Disponibilidade do *status* do pedido (visualização do status pelo comprador móvel), Aprendizados de produtos via *Scan* (disponibilidade de códigos como *QRCode* na loja com informações para leituras via *scan* com os aplicativos dos compradores), Localizador de loja (aplicativo ou *site* móvel com localizador via GPS) e Visão abrangente do comprador (atividade móvel e navegação capturados e disponíveis para leitura pelas equipes em todos os canais);

### 3.4.5 *Marketing Integrado e Precificação*

Em VERHOEF, P.C. et al (2015) temos que a integração é chave em todos os pontos de contato da jornada de compras. À medida que as fronteiras perdem significado, as expectativas de compradores passam a incluir acesso às condições especiais de campanhas independente do canal em que tomou conhecimento. Nesse contexto uma empresa deve esperar que ao oferecer descontos, ou parcelamentos especiais em uma campanha em um canal, o comprador espere encontrar estas condições em quaisquer outros.

Estas expectativas incluem resgates e pontuações de Programas de Fidelidade independente do canal e transparência na política de preços. Esse último aspecto é uma das complexidades da distribuição omnicanal e cada empresa considera seu contexto competitivo para posicionar sua marca *online* e nos demais canais. Mas um aspecto é comum: os compradores cobram argumentos consistentes para entender as diferenças e semelhanças em *pricing*.

Para explorar esses temas o questionário detalha os seguintes aspectos: Campanhas de marketing em canais cruzados (cupons/descontos passíveis de resgate em todos os canais), Integração do Programa de Fidelidade (benefícios disponíveis em todos os canais e integração do programa de fidelidade) e Política de preços entre canais (consistência de preços entre canais – transparência e execução de *pricing*);

### 3.4.6 *Experiência do Call Center/Televendas*

Nos últimos anos discutiu-se em marketing o uso prático que as empresas devem dedicar com dados coletados de clientes. Esta seção enfatiza a necessidade de que as equipes de *Call Center*/Televendas tenham amplo acesso ao histórico do cliente em todos os canais de

compras para melhor compreender suas necessidades. Precisam também de visibilidade de estoques em todos os canais e acesso aos status dos pedidos incluindo rastreamentos.

As empresas que fornecem à sua equipe de *call center* um acesso sem fronteiras aos dados relevantes, reduzem os custos de cancelamento associados aos clientes que abandonam as interações. Fornecer a sua equipe de *call center* um acesso contínuo aos dados relevantes os posiciona para vender produtos de *cross / up-sell* de acordo com as necessidades dos clientes, resultando em um aumento na receita. (IBM COMMERCE, 2016, Tradução da autora.)

Para explorar esses temas o questionário detalha os seguintes aspectos: Disponibilidade do produto para envio (visibilidade pela equipe do estoque em todos os canais), Disponibilidade do produto na loja (informação pela equipe de quando o produto estará disponível na loja), Captação de pedidos no *call center* (possibilidade da equipe receber, cancelar e modificar pedidos), Disponibilidade do *Status* do Pedido (acesso pela equipe ao *status* incluindo rastreamento), Pedidos (capacidade da equipe incluir, revisar ou adicionar itens a pedidos existentes), Visão abrangente do comprador (acesso pela equipe ao histórico do comprador em todos os canais incluindo comportamento de navegação) e Controle do carrinho do comprador (capacidade da equipe assumir o carrinho e completar o processo para o comprador);

### 3.4.7 Mídias Sociais

Esta seção considera a dinâmica das redes sociais para avaliar o potencial omnicanal, isto é a pontuação considera se um comprador pode compartilhar à partir do site da marca, sua opinião, preferências, *likes* e classificações nas diferentes redes sociais. Considera também a possibilidade de compra diretamente das redes sociais, o que no Brasil significa um uso destas plataformas como mídia já que o cliente interessado em comprar um produto visualizado em alguma rede social, é direcionado ao site da marca onde a venda é fechada. Em março de 2018 o Instagram lançou uma funcionalidade que amplia a perspectiva da rede social como canal ao informar preço e outras informações quando a imagem é clicada, mas ainda dependente do site para fechamento da compra.

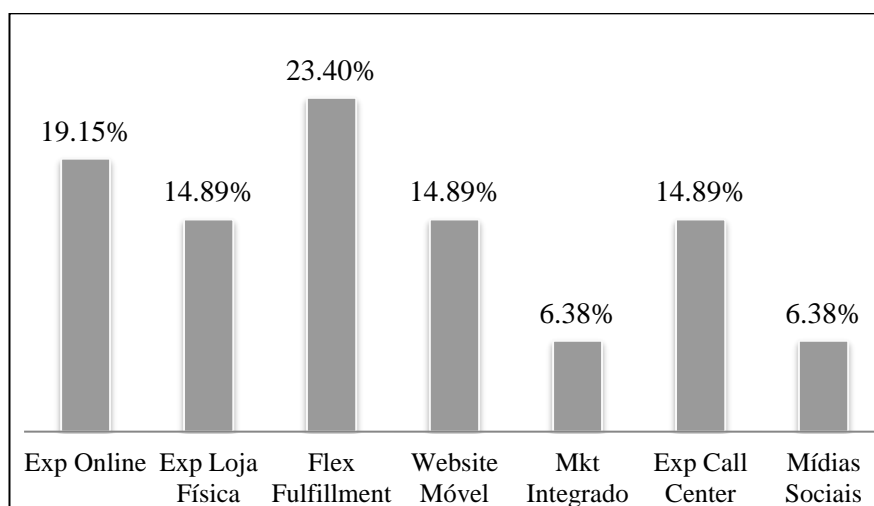
Para explorar esses temas o questionário detalha os seguintes aspectos: Interações de serviços sociais (se o comprador pode compartilhar *likes* diretamente do site em diferentes mídias sociais), Diversidade da rede social (se os compradores podem comprar através de

mídias sociais) e Revisões/Avaliações multicanais (se a empresa oferece classificações e avaliações geradas pelo usuário).

### 3.5 Características do estudo

Cada área contempla questões que podem considerar até 3 pontos em caso de resposta positiva e zero em caso negativa. Em algumas questões a pontuação máxima é obtida caso o atributo esteja presente em todas as lojas e a mínima se o atributo avaliado está presente em algumas lojas. Cada seção avaliada totaliza um percentual omnicanal e a média das seções fornece o potencial omnicanal total da marca que respondeu a pesquisa. O peso das seções no estudo não é homogêneo (Figura 5). Há seções com mais questões e há pesos diferentes. A seção de maior impacto no potencial omnicanal é a Entrega/Logística (*Flex Fulfillment*), seguida pela Experiência *Online*, Experiência da Loja Física, Experiência do *Site Móvel/App* e Experiência do *Call Center* enquanto que as de menor impacto são *Marketing* Integrado e Mídias Sociais.

Figura 5 – Gráfico de Representatividade das Seções no Estudo Original



Fonte: *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* IBM Commerce;  
Elaboração: autora.

### 3.6 Verificação

Como a tomada das informações deu-se em entrevistas com executivos das empresas, a autora considerou realizar procedimento de checagem/confirmação de informações por meio

de simulações de compras nas lojas físicas e *online*. Porém esta iniciativa não permite a efetiva verificação à medida que a grande maioria das perguntas depende de acesso interno aos procedimentos da empresa ou de compra efetiva e desta forma o procedimento não foi realizado. Como exemplo de perguntas em que não é possível confirmar as respostas fornecidas pela empresa, consideramos as que dependem do acesso a processos, documentos, operações e práticas e àquelas que dependem de uma compra efetiva.

### **3.6.1 Questões que dependem do acesso a processos, operações e práticas**

#### **3.6.1.1 Experiência *Online* e Digital**

- Há informações da experiência *online* do cliente detalhadas pelo seu histórico de compras na loja, via celular ou através do *call center*?
- Você pode fornecer uma experiência personalizada com base em informações que tem sobre o comprador em todos os canais, incluindo o histórico de busca e compras?

#### **3.6.1.2 Experiência da Loja Física**

- Das 7 perguntas desta seção, 6 consideram mais pontos se a iniciativa estiver disponível em todas as lojas, o que não é passível de verificação.

#### **3.6.1.3 Flexibilidade do *Fulfillment***

- Você tem um acordo/relação contratual com fornecedores/operadores logísticos que garanta a rapidez com que o cliente possa pegar um produto na loja após a compra *online*?
- Você pode informar com precisão quando os clientes irão receber seus pedidos?
- Sua loja é capaz de absorver item devolvido para revendê-lo e manter a venda rentável?
- Você pode comprometer-se com uma data de entrega precisa?

#### **3.6.1.4 Website Móvel**

- A atividade móvel e o histórico de navegação são capturados e disponíveis para uso por associados da loja, *call center* e loja *online*?

- Os compradores móveis podem ver o estoque disponível na loja? (a pontuação mais alta desta pergunta ainda considera pedidos de todas as lojas, o que não é passível de verificação).

#### **3.6.1.5 Marketing Integrado e Precificação**

- Os cupons/descontos *online* podem ser resgatados em lojas físicas e os de lojas físicas podem ser resgatados *online*? (a pontuação mais alta desta pergunta ainda considera pedidos de todas as lojas, o que não é passível de verificação).

- Os programas de fidelidade *online* /loja física são integrados ou separados?

#### **3.6.1.6 Experiência do Call Center**

- A equipe do *call center* tem visibilidade do estoque em todos os canais?

- A equipe do *call center* pode assumir o carrinho de compras de um cliente e completar o processo para ele?

- A equipe do *call center* pode ver o histórico de compras *online*, na loja física e o comportamento de navegação?

- A equipe do *call center* tem acesso ao status do pedido, incluindo a capacidade de rastrear os embarques para os clientes? (a pontuação mais alta desta pergunta ainda considera rastreamento com operador logístico, o que não é passível de verificação).

- A equipe do *call center* pode realizar novas ordens, revisar existentes ou adicionar aos pedidos existentes?

### **3.6.2 Questões que dependem da compra efetiva**

Como exemplo de perguntas que dependem de compra efetiva foram consideradas:

#### **3.6.2 .1 Experiência Online e Digital**

- Os compradores *online* podem facilmente verificar o status do pedido?

- Os compradores *online* podem acompanhar os envios diretamente do seu site?

- Os compradores podem encomendar / adicionar serviços *online* como por exemplo instalação?

### **3.6.2.2 Flexibilidade do *Fulfillment***

- Os clientes podem receber seus itens no dia seguinte? ( e não é possível avaliar para todo território nacional)
- Os clientes podem receber seus itens no mesmo dia? ( e não é possível avaliar para todo território nacional)
- O processo é claro quando o cliente chega para pegar o item comprado *online*?
- Você pode devolver mercadorias online, independentemente do canal de compra original?

### **3.6.2.3 Website Móvel**

- Os compradores móveis podem visualizar o status do pedido? (a pontuação mais alta desta pergunta ainda considera pedidos de todas as lojas, o que não é passível de verificação).

### **3.6.2.4 Experiência do *Call Center***

- A equipe do *call center* pode receber novos pedidos, modificar pedidos (por exemplo, alterar a entrega, alterar o pagamento, atualizar promoções, atualizar quantidade, adicionar um item a um pedido existente, etc.) ou cancelar pedidos existentes?

## 4.RESULTADOS

### 4.1 Análise das Empresas

#### 4.1.1. Empresa A

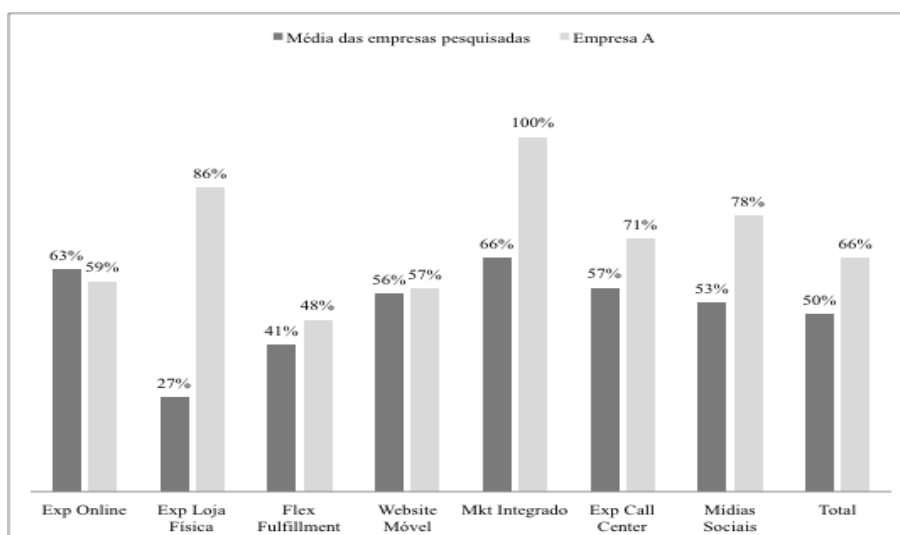
A empresa A é uma rede de vestuário feminino que tem como canais de vendas 11 lojas (e mais 12 previstas) denominadas de *Guide shops*, uma modalidade de *showroom* que apresenta toda a coleção para experimentação mas o fechamento das vendas é realizado por meio de *e-commerce* em totens instalados nas lojas e o produto é entregue à domicílio. A rede está presente nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba e online para todo o Brasil. Além do comércio eletrônico que representa 70% e das *guide shops* que representam 30% das vendas, a marca comercializa a coleção em *marketplaces* como Dafitti e Netshoes cuja participação é muito pequena.

A Empresa A comercializa os mesmos produtos nas *Guide Shops* e *online* e pratica os mesmos preços nos canais próprios mas há distinções de preços e *mix* de produtos nos *marketplaces*. As lojas são pontos de Experiência, não há estoque ou caixa para pagamento. Uma complexidade nesse modelo foi a determinação da comissão dos shoppings que cobram do lojista um percentual pelas vendas geradas na loja, aspecto superado pela definição das vendas fechadas nos totens nas *guide shops*. Integram os planos da empresa o lançamento de aplicativo para fechamento de vendas pela cliente sem usar os computadores/*iPads* nas *Guide Shops*. Esta iniciativa possivelmente irá resgatar a discussão do critério de comissão dos *shoppings centers*.

O modelo era inovador e inédito no Brasil até seu lançamento e – diferente das demais empresas pesquisadas – A é uma empresa que nasceu e expande sua operação já em formato multicanal. Apesar disso seu potencial omnicanal é o 4º dentre as 15 empresas analisadas, resultado impactado por sua performance abaixo da média ou na média (e não superior) em seções de grande representatividade no estudo como Experiência *Online*, *Flex Fulfillment* e *Website* móvel (Figura 6). A marca destaca-se excepcionalmente na Experiência da Loja Física, performance que nenhuma outra no estudo alcançou o que é interessante para uma marca que não entrega o produto de imediato na loja mas no mesmo dia na casa da

compradora em São Paulo cidade e estado. Destacou-se positivamente também nas seções Marketing Integrado e Mídias Sociais. Um obstáculo omnicanal levantado na entrevista complementar são as comissões da equipe de vendas. Na visão do executivo entrevistado, a vendedora comissionada otimiza suas vendas e não as melhores escolhas para a cliente e na visão omnicanal e em sua percepção, a preferência da cliente é mais importante que a venda em valor ou volume.

Figura 6 – Gráfico do % omnicanal da Empresa A



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.2 Empresa B

A empresa B detém no Brasil 103 hipermercados, 41 supermercados, 80 supermercados compactos, 127 lojas do formato atacarejo, 74 postos de combustíveis e 123 farmácias totalizando um faturamento<sup>24</sup> de R\$ 49.103.325.988,00. A empresa segmenta os supermercados em metragens entre 1.500 a 2.000 m<sup>2</sup> onde são comercializados em média 30 mil *sku*'s. Já o formato de supermercado compacto, o de vizinhança, tem metragens médias de 250 m<sup>2</sup> em que são comercializadas 4.000 *sku*'s.

Para fins desta pesquisa o levantamento concentrou-se na bandeira Hipermercado que comercializa produtos em lojas físicas, comércio eletrônico alimentar por meio de aplicativo e

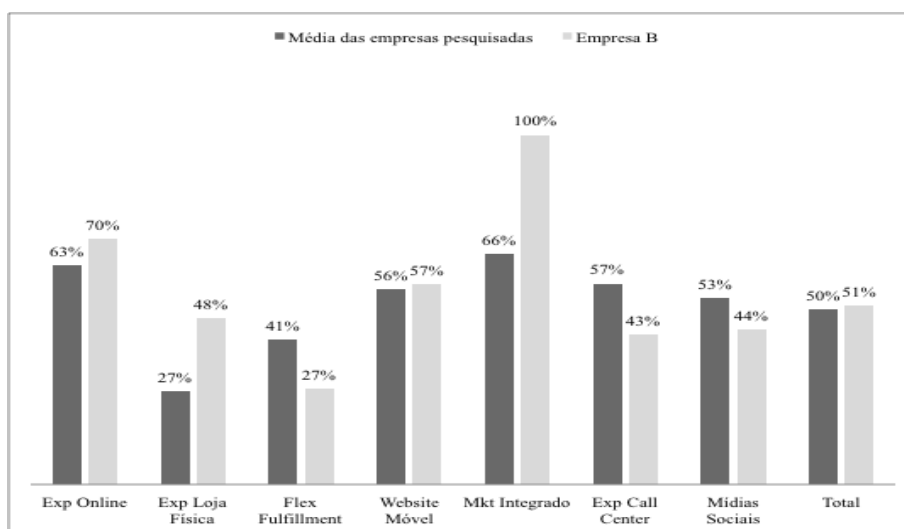
<sup>24</sup> SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, p.46.



não alimentar por meio de site e tele vendas. Em função destas iniciativas serem recentes, as lojas físicas respondem pela totalidade das vendas. Em relação ao *mix* de produtos, a loja *online* comercializa eletrônicos, brinquedos, utilidades domésticas e pequeno *mix* da linha têxtil. Os preços praticados *online* acompanham a concorrência do canal situando-se abaixo das lojas físicas em alguns casos como eletrônicos.

O percentual total omnicanal da empresa B (51%) (Figura 7) está em sintonia com a média dos varejistas brasileiros pesquisados (50%). Destacou-se positivamente nas seções *Experiência Online*, *Experiência da Loja Física* e *Marketing Integrado*, performances que podem ser explicadas em parte pelo fato dos canais *online* terem sido lançados recentemente. O aplicativo de comércio alimentar foi lançado no segundo semestre de 2017 e o *site* para vendas de não alimentos no mesmo período de 2016, ambos em sintonia com modernas soluções tecnológicas. Porém a Empresa B tem desafios à serem superados nas seções *Flex Fulfillment*, *Experiência do Call Center* e *Mídias Sociais*.

Figura 7 – Gráfico do % omnicanal da Empresa B



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.3 Empresa C

A Empresa C atua no segmento alimentar especializado comercializando seus produtos por meio de 2.048 lojas franquizadas e destas 120 próprias, venda direta operada pelos franquizados por meio de 7.000 revendedoras independentes, comércio eletrônico e lojas

multimarcas. Em termos de maturidade de canais a empresa C oferece o canal lojas desde 1998, venda direta desde 2.015 e os dois últimos canais foram lançados em 2.016 e 2017 respectivamente. Desta forma 90% do faturamento<sup>25</sup> de R\$ 1.764.189.376,49 é oriundo de lojas físicas e 10% dos demais canais.

Apesar de operar em sistema de *franchising*, da mesma forma que a empresa M, vem experimentando vender algumas submarcas em lojas multimarcas como estratégia de aproximação e ampliação da presença na jornada dos clientes. Utiliza modelo de clusterização para definição do *mix* de produtos nos canais e 100% do *mix* só é encontrado nas lojas físicas. Os preços praticados no *site* e comércio eletrônico estão alinhados enquanto que a venda direta está de 10 a 15% acima das lojas.

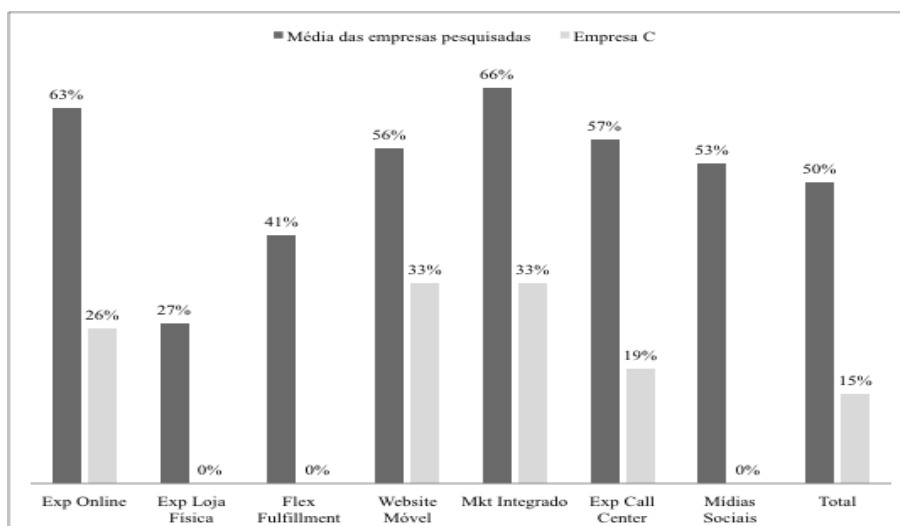
A ampliação de canais é de alta complexidade em franquias tendo em vista a pluralidade de pessoas jurídicas presentes no negócio e o modelo tributário brasileiro. Ao ter que lidar com centenas de empresas em um mesmo negócio, é necessário envolver, desenvolver e convencer toda a cadeia de valor, o que requer tempo e negociação. Desta forma a empresa C entende que ainda está em fase preliminar de implantação do comércio eletrônico tendo optado por *site* centralizado na franqueadora com entrega sob a responsabilidade de um híbrido de franquias e operadores logísticos.

A performance geral da empresa C (Figura 8), 15% de potencial omnicanal está muito abaixo da média das empresas brasileiras pesquisadas (50%). Esse resultado pode ser devido ao foco da empresa no canal físico, ao número expressivo de lojas (segunda maior rede em unidades entre as empresas pesquisadas), à distribuição via lojas em todo o Brasil por meio de campanhas programadas com antecedência (aspecto importante já que a seção *Flex Fulfillment* – a de maior peso – considera prazos de entrega curtos para consumidor final e logística reversa ) e ao fato dos demais canais serem iniciativas recentes. Mas a executiva entrevistada sinalizou que a empresa tem diversos projetos em curso para ampliar a presença de tecnologia em lojas para resolver problemas operacionais(ex. filas), ampliar informações de produtos e proporcionar uma experiência mais interativa.

---

<sup>25</sup> SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, p.50.

Figura 8 – Gráfico do % omnicanal da Empresa C



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.4 Empresa D

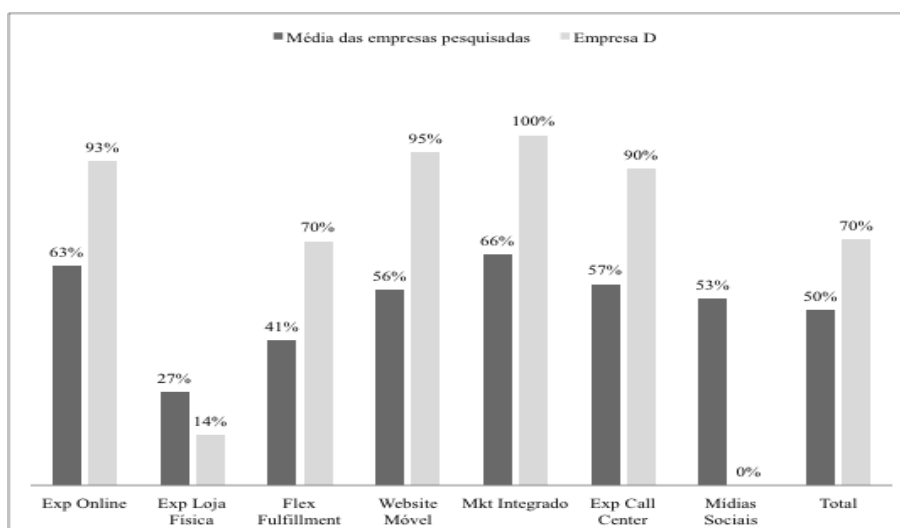
A empresa D é uma loja de departamentos e atua nos segmentos de Moda, Calçados e Artigos Esportivos comercializando seus produtos por meio de 276 lojas físicas que cobrem todos os estados brasileiros, além de comércio eletrônico, aplicativo e é um *Marketplace*. Comercializa os mesmos produtos nos diferentes canais à exceção do *Marketplace* que tem dinâmica e mix próprios. Pratica os mesmos preços nos diferentes canais mas podem existir distinções em função de promoções específicas. O faturamento<sup>26</sup> em 2016 atingiu de acordo com a SBVC( 2017) R\$ 5.754.674.081,70.

Seus resultados (70% percentual omnicanal) (Figura 9) a configuram no grupo de Inovadores de práticas omnicanal de acordo com os critérios do estudo norte-americanos. De fato a empresa inova em formatos de lojas, marcas e canais com frequência. Em uma destas iniciativas, lançou e descontinuou em 2003 seu *e-commerce* relançando-o em 2015. O percentual total omnicanal (70%) está muito acima também da média das empresas pesquisadas nesse estudo (50%). Destacou-se positivamente nas seções Experiência *Online* (93%), *Website Móvel* (95%), *Fulfillment* (70%), Experiência do *Call Center* (90%) e

<sup>26</sup> SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, p.46.

*Marketing* Integrado(100%). Por outro lado as iniciativas nas seções Mídias Sociais e Experiência da Loja Física podem ser aprimoradas.

Figura 9 – Gráfico do % omnicanal da Empresa D



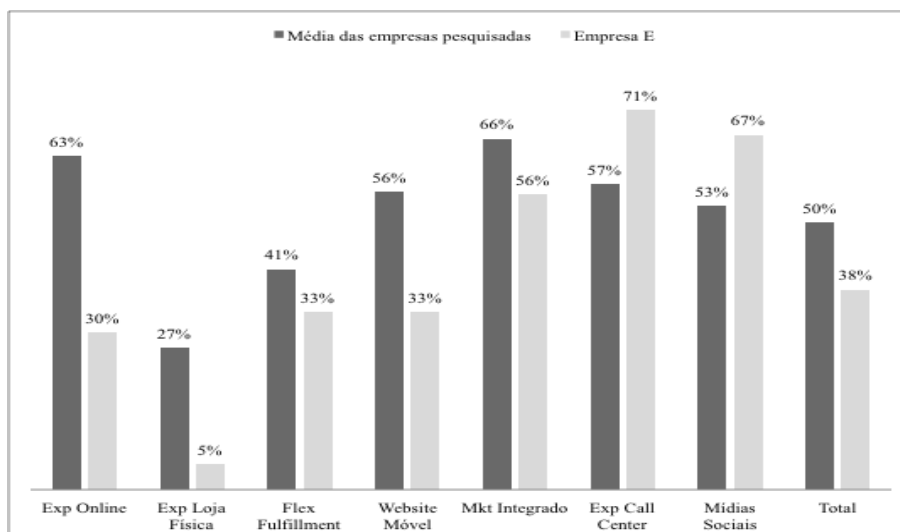
Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.5 Empresa E

A empresa E é uma rede de moda íntima multimarca instalada na zona leste da cidade de São Paulo. Comercializa os produtos por meio de 13 lojas físicas, comércio eletrônico, venda direta contando com 50 revendedoras ativas e *WhatsApp* praticando o mesmo preço em todos os canais. As lojas físicas representam 98% das vendas e o comércio eletrônico 2%. As revendedoras são abastecidas pela loja física e representam 0,30% das vendas. Apesar da prática da “cauda longa” do comércio eletrônico em geral, o *mix* de produtos online da empresa E é mais compacto restringindo-se aos produtos da curva A de vendas e é entendido pelo executivo entrevistado para esta pesquisa, como um serviço adicional para as clientes.

O percentual total omnicanal da empresa D (38%) (Figura 10) está abaixo da média das empresas brasileiras pesquisadas (50%). Como aspecto positivo destaca-se nas seções Experiência do *Call Center* e Mídias Sociais. A Experiência da loja física tem seu menor percentual de todas as seções (5%) o que deve-se provavelmente ao pragmatismo de um ponto de vendas direcionado ao segmento popular.

Figura 10 – Gráfico do % omnicanal da Empresa E



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.6 Empresa F

A empresa F comercializa medicamentos, perfumaria, cosméticos e dermocosméticos em 40 lojas físicas, comércio eletrônico, aplicativo e televendas totalizando um faturamento<sup>27</sup> de R\$ 278.000.000,00. As lojas físicas representam 54% das vendas, o comércio eletrônico 30% (e desses 10% são oriundos de plataformas móveis que incluem também o aplicativo) e demais canais 16%. Em relação ao *mix* de produtos, o *e-commerce* não vende produtos controlados/psicotrópicos em função de Portaria Governamental, mas todos os demais são vendidos em todos os canais. A rede pratica preços diferentes entre os canais em função dos diferentes níveis de competição o que faz com que os preços *online* possam ser inferiores às lojas físicas.

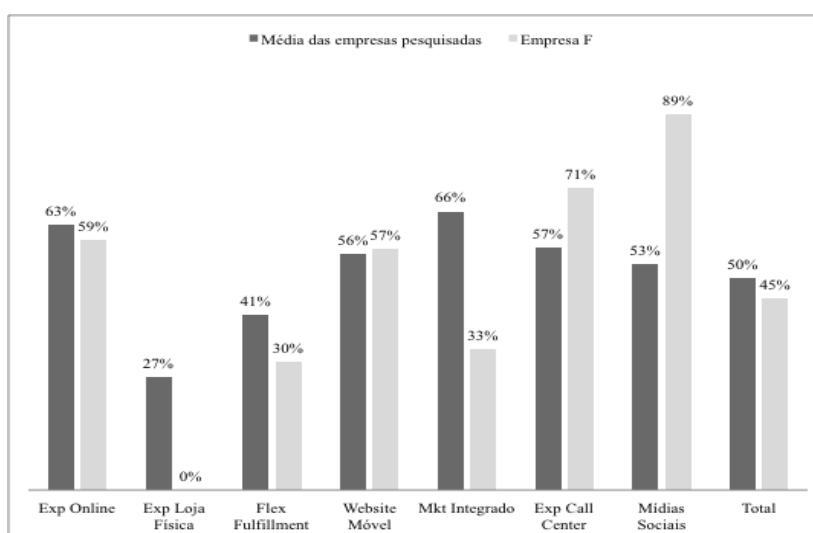
Segundo a executiva da rede entrevistada para esta pesquisa, embora os compradores são multicanais em outros segmentos do varejo, em sua opinião em farmácias tendem a ser específicos dos canais em função da gratificação/benefício que buscam. Para realizar a transição omnicanal a empresa entende que é necessário vencer algumas barreiras: a barreira tecnológica para integrar os canais e personalizar o atendimento e a barreira cultural para que a equipe de loja ajude o cliente a comprar *online* e receber em casa. Para facilitar esse

<sup>27</sup> SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, p.66.

processo implementaram o serviço *Fast Line* que é uma alternativa quando não há estoque do produto na loja. Nesse caso o comprador encomenda o produto com a equipe, o pedido é entregue na loja e o cliente volta para buscar. Esse serviço representa o faturamento de uma loja e 90% dos clientes voltam para buscar o produto segunda a executiva. Mas a empresa entende que entregar na casa é uma expectativa do comprador e para tanto será necessário ultrapassar a barreira cultural.

A empresa obteve 45% de percentual omnicanal (Figura 11) abaixo das empresas brasileiras pesquisadas (50%). Pode-se identificar como áreas de oportunidade para aprimoramento as seções Experiência da Loja Físicas(0%) e Mkt Integrado (33%). Em termos positivos destacam-se as seções Experiência do *Call Center* (71%), esta talvez devido ao tempo de atuação do canal televendas e em Mídias Sociais (89%).

Figura 11 – Gráfico do % omnicanal da Empresa F



Fonte: Aplicação pela autora do questionário U.S. *Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.7 Empresa G

A empresa G comercializa seus produtos de Moda em 650 lojas que estão presentes em todos os estados brasileiros atingindo um faturamento<sup>28</sup> anual de R\$ 1.626.214.830,00. O modelo de canais integra lojas próprias, franquias, comércio eletrônico, lojas físicas e *online*

<sup>28</sup> SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, p.52.

multimarcas e *Marketplaces* como Dafitti e Posthaus. As lojas monomarca representam 59% das vendas (sendo 39% por meio das franquias), já as lojas multimarcas representam 38% e o comércio eletrônico 3%. Os canais monomarca podem comercializar o mesmo *mix* (as compras ficam à critério do franqueado) e o canal multimarcas define seu sortimento e posicionamento de preços. A precificação é a mesma nas lojas físicas monomarca e no *e-commerce* mas podem existir distinções de preços em função de regionalidades.

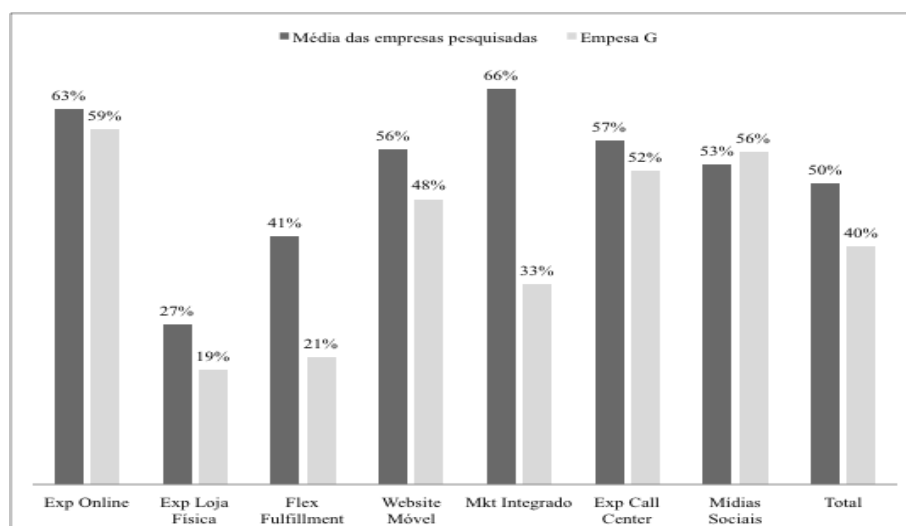
Os 40% de percentual omnicanal (Figura 12) alcançados estão abaixo da média das demais pesquisadas (50%), mas a marca está movimentando-se intensamente para ampliar sua atuação omnicanal. Segundo o executivo entrevistado para esta pesquisa, a empresa está construindo alicerces para a operação omnicanal que contemplam infraestrutura para suportar aspectos organizacionais e estratégicos. Algumas parcerias tecnológicas foram estabelecidas para implantar *OMS/Order Management System* para gerenciar estoques e ordens de compras independente do canal de entrada. Um teste piloto iniciaria em outubro e na sequência ondas de implantação de modalidades de sistemas omnicanal. A primeira a ser implantada viabiliza que o cliente compre e pague *online* e faça a coleta na loja física. Estavam liberando também a reserva *online* para que o cliente pegue e pague na loja, fechando a compra na loja física. Todo esse modelo tem um *roadmap* até o primeiro semestre de 2018 em que diversos modelos de compras serão implantados, como por exemplo o cliente conseguir visualizar no ambiente digital o estoque nas lojas físicas ou *online* permitindo que ele reserve produtos de outra loja em que o produto está disponível. Logística à partir da loja é outra modalidade em desenvolvimento. A empresa realiza a venda na web, fatura na *web* mas entrega na loja física onde o cliente irá buscar porque a loja física não tinha o produto.

Caso estas iniciativas já estivessem implantadas por ocasião da entrevista, o resultado da empresa nas seções *Flex Fulfillment* e *Experiência Online* seriam superiores. Em particular a melhora da performance em *Flex Fulfillment* alteraria de forma relevante o percentual omnicanal total da empresa já que tem um peso de 23,40% no resultado geral da ferramenta.

Apesar desse aspecto, segundo o executivo, a estratégia omnicanal tem muitas facetas desafiantes que não apenas a tecnologia necessária para comprar *online* e pegar na loja. Há questões culturais, de competências e a alta rotatividade do varejo aumenta esta complexidade. Estas questões requerem a estruturação de Gestão de Mudança porque as equipes envolvidas precisam mudar radicalmente para suportar a estratégia omnicanal. Além

disso o franqueado operador tem que se aprimorar porque no contexto omnicanal é preciso ter gestão de estoques e de processos mais eficientes para receber o cliente que veio fazer uma coleta. E da mesma forma a franqueadora tem que detalhar esses processos, produzir documentação farta, vídeos e treinamentos para que o padrão possa ser reproduzido.

Figura 12 – Gráfico do % omnicanal da Empresa G



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.8 Empresa H

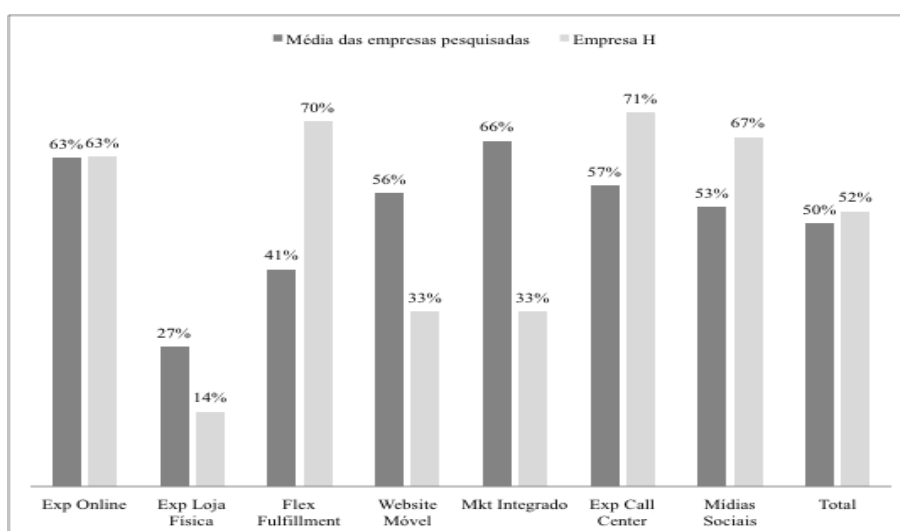
A empresa H é uma rede de moda íntima/lingerie que comercializa produtos multimarca por meio de duas lojas físicas situadas no bairro do Brás em São Paulo capital, duas lojas de comércio eletrônico (uma para vendas para revendedores/atacado e outra para o consumidor final/varejo) e nos *Marketplaces*: B2W(Americanas, Submarino, Shoptime) e Mercado livre. Na oportunidade da entrevista iria iniciar vendas também nos *Marketplaces* Magazine Luiza, Buscapé e Walmart e abrir negociações com Netshoes e Dafitti. Uma das lojas físicas representa 40% das vendas, a outra 20% e o comércio eletrônico 40% notadamente de vendas para o consumidor final e os *marketplaces* ainda estão em fase inicial. As vendas do comércio eletrônico de atacado são pequenas e somadas às lojas físicas. As lojas físicas comercializam de 60% a 70% do *mix* da empresa e a loja virtual com 100% do catálogo de produtos no conceito de “cauda longa” com maior *mix* em função de ter uma vitrine maior, ao passo que as físicas tem limitação de exposição. Em relação a estratégia de preços, o atacado tem o mesmo preço nas lojas físicas e online e as vendas ao consumidor



final nas lojas físicas posicionam o preço de 15 a 20% menor que a loja *online* em função da localização em área de comércio muito sensível a preço.

Os resultados da empresa H, 52% de potencial omnicanal (Figura 13) a posicionam próxima da média das empresas brasileiras pesquisadas (50%). Destaca-se em *Flex Fulfillment* e Experiência do *Call Center*, seções que respondem por peso importante (38,29%) do potencial total e em mídias sociais. Provavelmente impactam positivamente nos resultados das duas primeiras, o expertise acumulado em vendas para o atacado. À exemplo da empresa E, a natureza do comércio no bairro do Brás, o perfil do público, a importância do atacado e do posicionamento de preços competitivos na região, definem um ponto de vendas mais pragmático e menos tecnológico o que explica seus resultados (14%) na seção Experiência da Loja Física.

Figura 13 – Gráfico do % omnicanal da Empresa H



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.9 Empresa I

Atuando no segmento de Livraria/Papelaria, a empresa I comercializa seus produtos por meio de 18 lojas físicas da bandeira A distribuídas em 8 estados brasileiros atingindo um faturamento<sup>29</sup> anual de R\$ 390.000.000,00. Além das lojas físicas a empresa tem como canais:

<sup>29</sup> SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, p.62.

comércio eletrônico, televendas e *marketplaces* como Mercado livre, CNova e Buscapé. O grupo adquiriu ainda em 2017 uma outra rede que atua no mesmo segmento com 30 lojas da bandeira B porém esta operação não será analisada nesta pesquisa. As lojas físicas respondem por 70% das vendas e o comércio eletrônico por 30% onde o *Marketplace* representa em torno de 1%. O canal Televendas credita as vendas ou nas lojas físicas ou *online* atuando mais como apoio de vendas. À exceção do canal Marketplace, o *mix* é o mesmo em todos os canais mas os preços são diferentes, tendendo a serem mais agressivos (mais baixos) online.

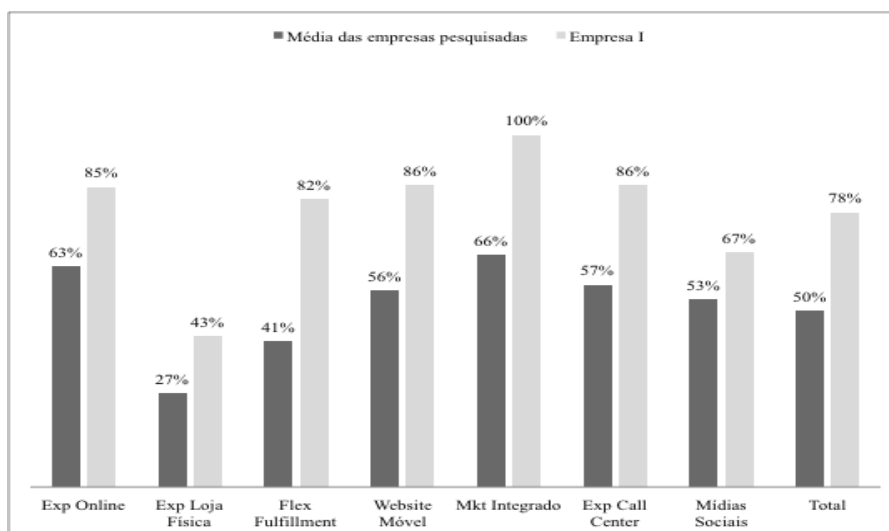
A rede é uma das primeiras a implantar preços dinâmicos, prática que monitora e acompanha a competição tanto nas lojas físicas quanto *online* variando de acordo com loja, cidade e até mesmo horário do dia. O objetivo desta modalidade de *pricing* é evitar o *showrooming* em que o cliente da loja física visualiza produtos, compara preços entre concorrentes e compra *online* e desta forma o objetivo é evitar que a loja física perca a competitividade. O momento omnicanal no Brasil é complexo em função de legislações legais regionais na opinião do executivo entrevistado para esta pesquisa. Como exemplo cita que pretende implantar pagamentos em dispositivo móvel mas o cupom fiscal eletrônico está autorizado no Rio Grande do Sul mas não em São Paulo.

Os resultados da empresa I (78% percentual omnicanal) a configuram no grupo de Inovadores de práticas omnicanal). Em todas as seções a empresa descola-se positivamente figurando normalmente entre as 3 primeiras no potencial omnicanal das seções avaliadas (Figura 14) e está muito acima da média das empresas brasileiras pesquisadas (50%). Particularmente os resultados da seção Experiência da Loja Físicas são menores que sua performance nas demais mas ainda assim é um resultado em se destaca positivamente.

Pode-se depreender que o primeiro lugar dentre as empresas brasileiras avaliadas obtido pela empresa I é fruto da convicção que o cliente é o centro do processo, que ele é um só na empresa toda não importando onde compre. O executivo entrevistado acrescentou que o *mix* também é um só para empresa toda, que o cliente é transparente (seus dados e histórico) para todos os canais, que os estoques são visíveis em todos os canais, que toda a informação está disponível em tempo real para cliente e equipes e todos os processos são integrados fazendo com que equipes de lojas tenham acesso a todas as informações dos clientes independente do canal do compra. As ações da internet e loja são integradas e quando há promoções específicas se o cliente solicitar a empresa equipara preços e condições. De acordo

com a estratégia do executivo, o objetivo presente para o aperfeiçoamento omnicanal é desenvolver aplicativos que diminuam a fricção (experiências negativas) na loja física. Desde o início da operação *online* em 1994 o cliente sempre esteve no centro da estratégia fazendo com que o foco de atenção corporativa seja onde ele quer comprar e não no canal. Por todos esses motivos a empresa I já se considera omnicanal.

Figura 14 – Gráfico do % omnicanal da Empresa I



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.10 Empresa J

A empresa J é uma rede de eletrodomésticos com 830 lojas distribuídas em 17 estados brasileiros à exceção de Rio de Janeiro, Distrito Federal, Espírito Santo e estados do norte do país faturando<sup>30</sup> anualmente R\$ 11.371.644.000,00. A empresa comercializa seus produtos nos canais lojas físicas, comércio eletrônico, aplicativo, venda direta por meio de *social commerce*, central de atendimento para empresas e é um *Marketplace* com mais de 1 milhão de produtos à venda em sua plataforma.

O *social commerce* é uma iniciativa de venda direta que começou ainda na plataforma do Orkut e depois evoluiu para as atuais redes sociais. Os revendedores desta modalidade denominados de divulgadores, são pessoas físicas que ganham uma comissão caso os

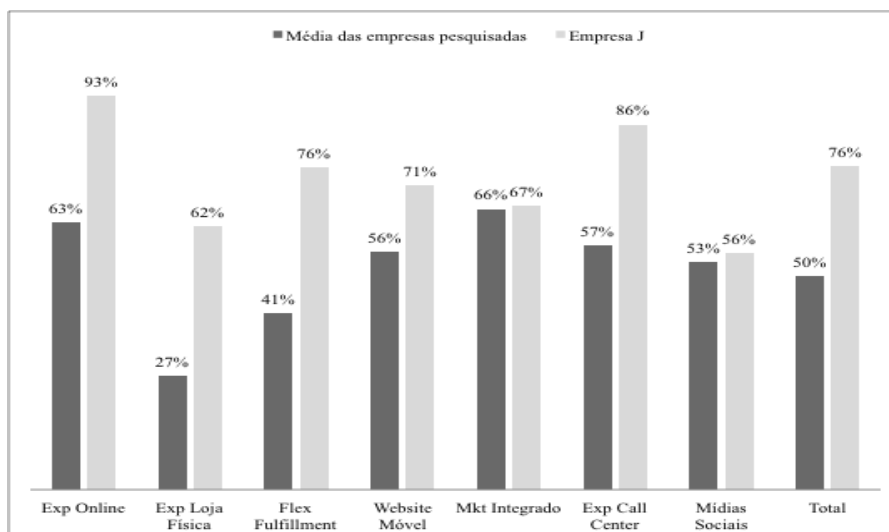
<sup>30</sup> SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, p.46.

produtos divulgados sejam vendidos. Esse canal tem em torno de 300.000 lojas ativas e o divulgador escolhe sua plataforma podendo ser Facebook ou Instagram. O comércio eletrônico representa 28% das vendas da empresa, inclui o *social commerce* e cresceu em patamares de 53% ( 1º semestre 2017) . As lojas físicas representam 62% das vendas, cresce em patamares de 12% ( 1º semestre 2017) e o *Marketplace* ainda está em estágio inicial (lançado no 2º semestre de 2017). À exceção do *Marketplace* todos os produtos cadastrados estão disponíveis para venda em todos os canais. Os preços praticados no comércio eletrônico posicionam-se em torno de 15 a 20% abaixo das lojas e alguns itens são pontualmente alinhados.

Os 76% de percentual omnicanal configuram a empresa J no grupo de Inovadores de práticas omnicanal (Figura 15) muito acima das empresas brasileiras pesquisadas (em torno de 50%). Em 5 das 7 seções a empresa descola-se positivamente em especial nas seções *Experiência Online* (93%) e do *Call Center* (86%).

É de certa forma paradoxal o percentual omnicanal da seção Mídias sociais já que a empresa tem práticas inovadoras nesta área no Brasil comercializando produtos por meio de plataforma de mídias sociais. Também é interessante notar o percentual omnicanal da loja física (62%) que não reflete práticas avançadas lançadas pela empresa. Como exemplo na loja física o vendedor atende o cliente de posse de um *smartphone* que fornece informações do cliente como data de aniversário, histórico de navegação e experiência digital na palma da mão. O que é mais crucial para o comprador omnicanal na visão da executiva entrevistada para esta pesquisa, é tratá-lo como único, independente de onde ele está. Como a base de informações é integrada, se houver abandono de carrinho na loja *online* e o comprador for na loja física, o vendedor terá acesso à esta informação para oferecer o produto que o cliente abandonou *online*.

Figura 15 – Gráfico do % omnicanal da Empresa J



Fonte: Aplicação pela autora do questionário U.S. *Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.11 Empresa K

A empresa K atua no segmento de Moda Íntima masculina e segundo o Euromonitor International <sup>31</sup>(2016) a empresa está na liderança das vendas em valor com 3,2% do *share* de moda praia masculina, na 3ª posição em pijamas masculinos com 3,4% do *share* e na 4ª posição de *underwear* masculino com 2,9%. Em dois segmentos a liderança é pulverizada em milhares de marcas regionais, fato que motivou a empresa a iniciar operação de lojas monomarcas próprias para aumentar o valor percebido em um segmento comoditizado.

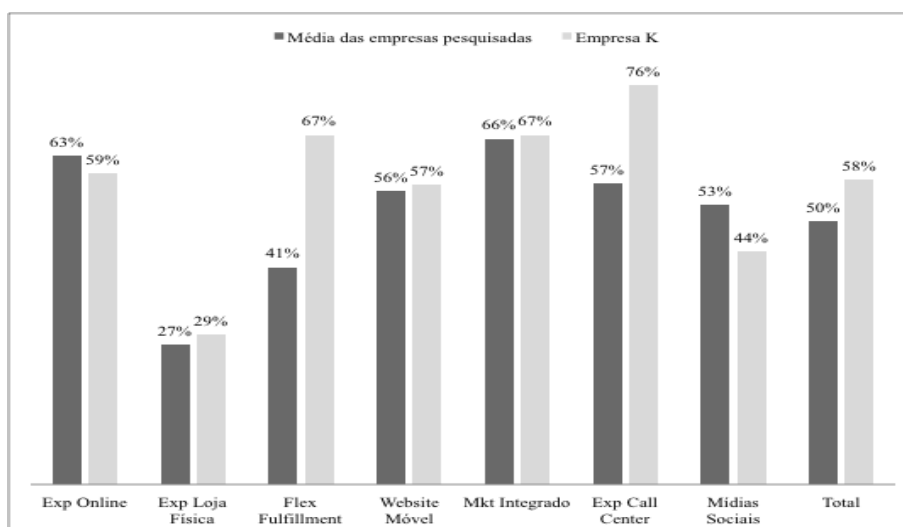
Atualmente a empresa K comercializa seus produtos de Moda Íntima masculina por meio de 6.000 lojas multimarcas, comércio eletrônico, em *marketplaces* como Walmart, B2W (Americanas, Submarino, Shoptime), Mercado Livre, Netshoes, uma loja própria no Shopping Aricanduva, um quiosque no Shopping Pátio Paulista e mais duas lojas programadas para 2017. Pretendem lançar modelo de franquias e chegar a 80 lojas em 5 anos. Como as operações próprias são recentes bem como a atuação nos *marketplaces*, 99% das vendas originam-se das lojas multimarcas e 1% provém do *e-commerce* que foi lançado em 2014. As lojas próprias e o *e-commerce* praticam os mesmos preços, superiores às lojas multimarcas e vendem os mesmos produtos, à exceção de pijamas que só são encontrados nas lojas próprias.

<sup>31</sup> EUROMONITOR INTERNACIONAL. *Menswear in Brazil*. 2016. p.8, 11, 12.

Moda íntima masculina é uma categoria praticamente mono produto já que 70% das vendas são cuecas.

Os resultados da empresa K (58% percentual omnicanal) estão acima das empresas brasileiras pesquisadas (50%) (Figura 16). Como destaque positivo a empresa destaca-se nas seções *Flex Fulfillment* (67%) performance oriunda provavelmente do *expertise* da pulverização de sua rede de distribuição multimarcas. Destaca-se também em Experiência do *Call Center* (76%) mas pode aprimorar sua performance na seção Mídias Sociais(44%).

Figura 16 – Gráfico do % omnicanal da Empresa K



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.12 Empresa L

A empresa L atua no segmento de Drogeria/Perfumaria e desenvolveu-se tendo como canal de distribuição a venda direta por meio de uma rede que hoje conta com 1,5 milhão de consultoras. Nos últimos anos a marca ampliou seu leque de canais com o lançamento de lojas físicas operadas diretamente e tem planos para atingir 300 unidades nos próximos 3 anos. A marca atribui diferentes papéis aos canais: Em Guissoni & Farris (2017) vemos que esse canal tem como papel na arquitetura de distribuição, o alcance de clientes das classes C e D e de regiões menos desenvolvidas. Os autores destacam que o canal físico integra a arquitetura de distribuição para aumento da penetração da marca nas classes AB. A loja física permite

também ampliar o conhecimento de produtos e a experimentação por meio de experiência de compra holística, além de proporcionar aprendizados de vendas ao consumidor final.

Nos últimos anos a Empresa L formalizou a venda em lojas de revendedoras multimarcas que anteriormente eram informais, e que estão passando por um processo de ativação e padronização com ganhos de produtividade de uma iniciativa que deve atingir 1.000 lojas. Em termos de operações físicas a empresa expandiu sua atuação em canais multimarcas com a venda em Drogarias de uma de suas marcas e tem previsão de expansão de marcas à serem comercializadas nesse canal e de ampliação de redes de drogarias. Esse canal pode potencializar marcas específicas e reforçar a conveniência segundo Guissoni & Farris (2017). Também passou a comercializar marcas em *vending machines* em aeroportos, shopping centers e estações de metro.

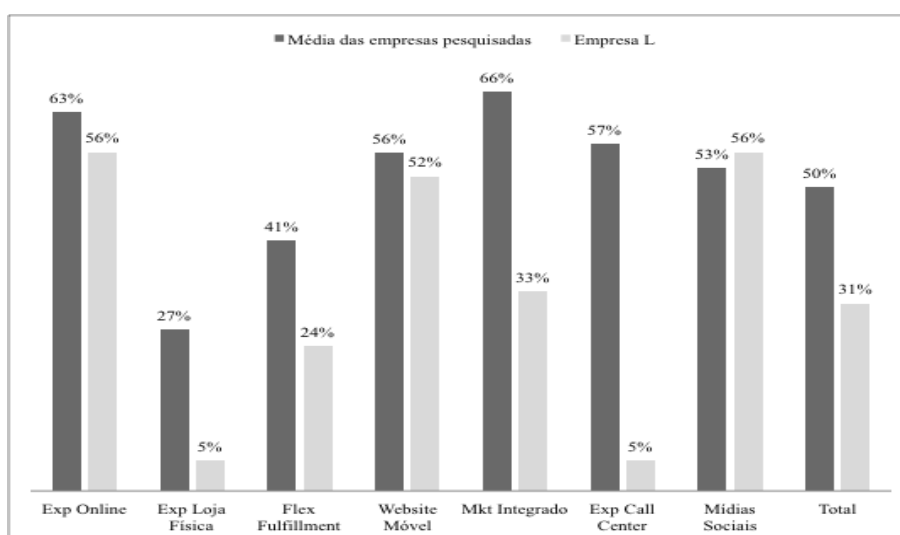
No mesmo artigo vemos que o modelo de comércio eletrônico é híbrido contemplando lojas *online* operadas diretamente (desde abril de 2016/ a operação própria representa 30% das vendas *online*) e por consultoras (100.000 lojas em 2016 – sendo que 50% são puras digitais). A atuação *online* é constituída por empreendedores digitais que utilizam uma *URL* para cada revendedor que divulgam sua loja via *email marketing* ou pelas redes sociais mas que são integradas à marca. Nesse modelo a marca L assume a responsabilidade por pagamento e entrega e a revendedora pela divulgação e suporte à venda, mas recebe comissão inferior – 20% contra os 30% da venda direta. O canal *online* atua como reforço para compras de abastecimento e para atração de novos perfis de clientes e revendedores. Também contribui para o boca-a-boca e revisões de clientes, além de proporcionar aprendizados de vendas ao consumidor final conforme destacado pelos autores citados.

O preço ao consumidor é fixado pela Empresa L em seus catálogos mas há intensa dinâmica promocional. Em função de promoções às vezes o preço na loja *online* está abaixo do preço das revendedoras, o que faz com que 8% das vendas sejam para revendedoras em busca de oportunidades o que causa ruídos nas relações comerciais entre as partes.

Os resultados da Empresa L (31% percentual omnicanal) estão abaixo da média das empresas brasileiras (50%) pesquisadas no presente estudo (Figura 17). Esses resultados talvez possam ser atribuídos ao fato que as vendas diretas ao consumidor final são recentes. Em particular apresenta resultados em algumas seções que a configuram no grupo de

Retardatários como Experiência da loja Física ( 5%) esta talvez devido a empresa estar aprendendo a lidar com o canal e Experiência do SAC/Call Center (5%). Esta seção contempla questões relacionadas com a visibilidade do estoque e do histórico de compras em todos os canais pela equipe, possibilidade de mudanças de pedidos pelo time e informações precisas e embarques, muitas das quais de grande complexidade em uma empresa que tem a venda direta por meio de revendedoras como canal predominante.

Figura 17 – Gráfico do % omnicanal da Empresa L



Fonte: Aplicação pela autora do *questionário U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.13 Empresa M

A empresa M atua no sistema de franquias no segmento Drogaria e Perfumaria faturando<sup>32</sup> anualmente R\$ 11.436.962.865,00. O negócio evoluiu das lojas físicas (hoje com 3.750) operadas por 900 franqueados para vendas empresariais, comércio eletrônico e venda direta o que lhe assegura presença em todo o território nacional. Das 3.750 lojas, 400 são próprias e algumas funcionam como Centros de Distribuição para revendedoras. As vendas empresariais e a venda direta são operadas pelos franqueados em suas regiões que compram da franqueadora e revendem para aproximadamente 900.000 consultoras. O *e-commerce* é centralizado na franqueadora e o franqueado não é remunerado por estas vendas.

<sup>32</sup> SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, p.46.

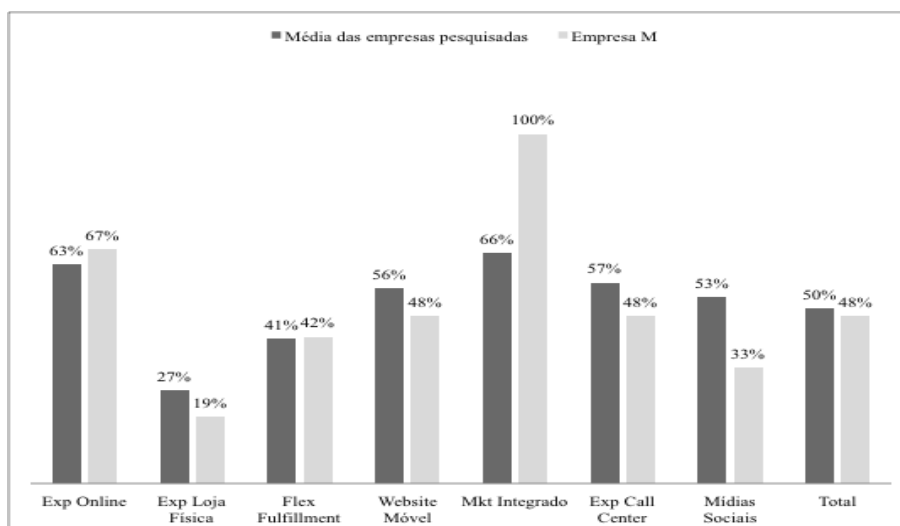


As lojas físicas representam 60% das vendas, as vendas diretas 30%, o *e-commerce* 5% e as vendas empresariais 5%. O *mix* é o mesmo em todos os canais mas ocasionalmente algumas edições limitadas são vendidas *online*. A marca pratica o mesmo preço em todos os canais para o consumidor mas a venda direta trabalha com descontos de 15% a 60% (em promoções) como bônus de volume o que pode levar a revendedora a praticar um preço inferior na média. Na oportunidade da entrevista lojas sem caixas já eram realidade em 50 lojas e o *click & collect* (compra *online*/retira na loja) disponível em algumas lojas.

Os resultados da Empresa M (48% percentual omnicanal) estão ligeiramente abaixo da média das empresas brasileiras pesquisadas (50%) (Figura 18). Esse resultado pode ser devido ao tamanho de sua rede já que a pontuação máxima de muitas questões é obtida caso o atributo esteja presente em todas as lojas, o que é de grande complexidade no caso de 3.750 lojas. A empresa destaca-se positivamente na seção *Marketing* Integrado (100%) mas pode aprimorar resultados em particular nas seções Experiência da loja Física (19%) e Mídias Sociais (33%).

Em dezembro de 2017 a marca lançou novo modelo de loja que conta com elementos tecnológicos para aumentar a interatividade e contar a história da marca. Este novo conceito de loja disponibiliza tela multimídia, com tecnologia *lift and learn* em que o consumidor pode navegar e experimentar as fragrâncias. Também passa a integrar o padrão de lojas o acesso pela consultora de todas as informações do Clube de Fidelidade como histórico de compras e preferências de cada cliente, tornando o atendimento mais personalizado. Em março de 2018 a marca lançou prateleiras inteligentes que por meio de sensores identificam quando os produtos são retirados. Esse recurso diminui o tempo de substituição e erros de disposição de produtos, além de armazenar dados de manipulação de produtos. Estas iniciativas caso já estivessem em toda a rede aumentariam o percentual omnicanal da marca.

Figura 18 – Gráfico do % omnicanal da Empresa M



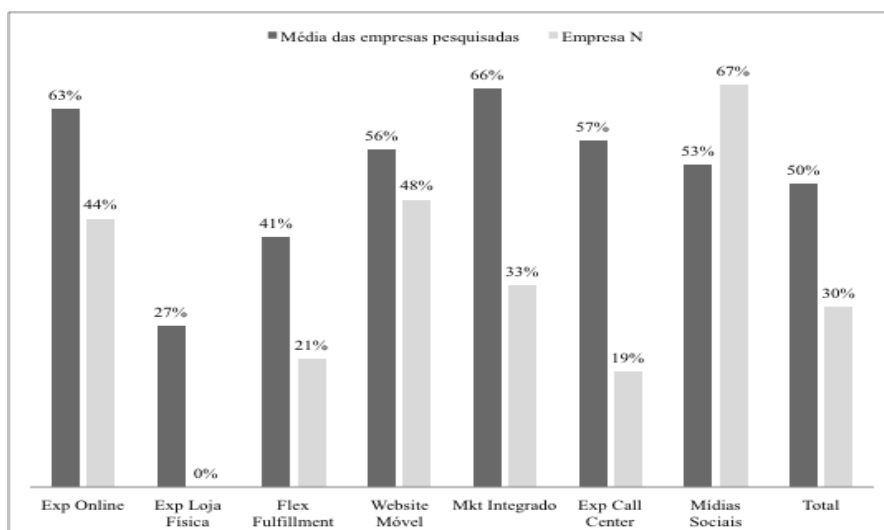
Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.14 Empresa N

A Empresa N é uma marca de *surfwear* que comercializa sua linha de produtos (80% vestuário e 20% calçados) em 12 lojas (3 próprias e 9 franquias), comércio eletrônico, 1.500 lojas multimarcas (atacado) e lojas *online* de clientes multimarcas. As lojas multimarcas representam 95% das vendas, o comércio eletrônico 1% e as lojas físicas 4%. Comercializam os mesmos produtos *online* e nas lojas próprias onde o preço regular é o mesmo, mas acontecem promoções exclusivas em cada canal o que pode levar a distinções de preço. Segmentam a linha de produtos reservando 5% (linhas mais diferenciadas) como exclusivas para 30 clientes multimarcas que configuram o grupo especial denominado internamente de *Cathedral* e para o varejo próprio. Utilizam também o canal *online* para promoções de coleções anteriores.

Os resultados da Empresa N (30% percentual omnicanal) estão abaixo da média das empresas brasileiras pesquisadas no presente estudo (50%) (Figura 19). Como destaque positivo a Empresa N destaca-se na seção Mídias Sociais.

Figura 19 – Gráfico do % omnicanal da Empresa N



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.1.15 Empresa O

A Empresa O atua no segmento de Drograria/Perfumaria no Brasil com 27 lojas nos estados de SP, RIO, RS, PR, MG, PE em tamanho normal, 8 quiosques com algumas linhas, que são entendidos como uma experiência “curta” da marca, comércio eletrônico, aplicativo para vendas que no momento da entrevista estava em reavaliação e *social commerce* pelo Instagram. As lojas representam 70% do faturamento<sup>33</sup> anual de R\$ 318.000.000,00 enquanto que o comércio eletrônico 30% e dentro desses, 1% refere-se ao *social commerce*.

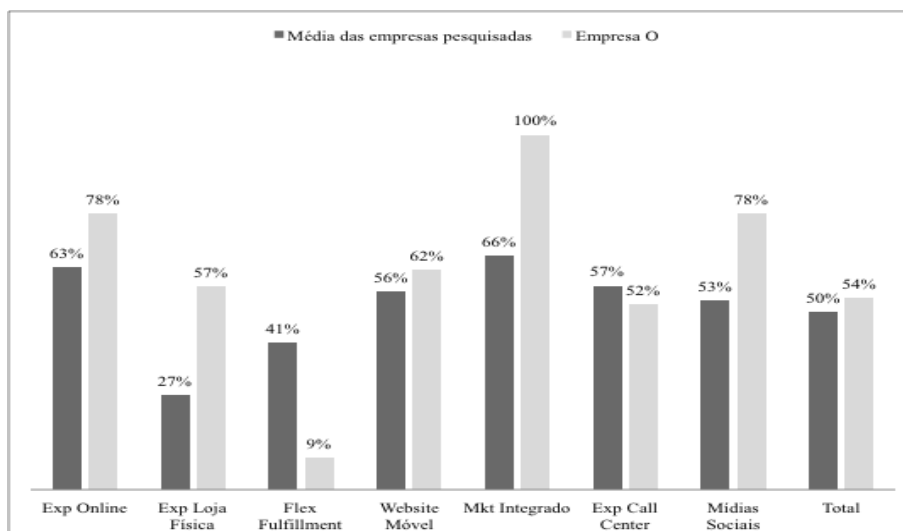
Segundo a executiva entrevistada para esta pesquisa, o perfil de compra das clientes nos canais é diferente, os mundos *online* e *off-line* são muito distintos em termos de público, produtos e táticas promocionais. Nas lojas físicas o perfil é de uma cliente mais *premium* em busca de experiência enquanto a cliente *online* é mais focada em preço. Neste sentido a Empresa O trabalha o *mix* de acordo com o canal, mantendo o mesmo sortimento de produtos mas segmentando marcas, comercializando *online* marcas mais democráticas. Para ilustrar a executiva citou uma marca de maquiagem que não é vendida nas lojas físicas e que é a número 1 de vendas no *site*. No caso em questão trata-se de uma marca de entrada do mercado de prestígio vendida por meio de operações próprias e canais multimarcas. Na loja

<sup>33</sup> SBVC. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017, p.64.

da Empresa O como o espaço é muito caro, o foco são produtos de marcas próprias, exclusivas ou de maior rentabilidade. Para os mesmos produtos não pratica preços diferentes mas pode ter mais esforços promocionais *online*.

O percentual omnicanal da Empresa O ( Figura 20) (54%) está um pouco acima da média das empresas brasileiras pesquisadas. A marca figurou em 5 das 7 seções entre as quatro primeiras em termos de potencial omnicanal. Sua performance em Execução de *fulfillment* (9%) denota fragilidade importante nos critério da ferramenta impactando no potencial total omnicanal já que é a seção de maior relevância (23,4% de peso no estudo).

Figura 20 – Gráfico do % omnicanal da Empresa O

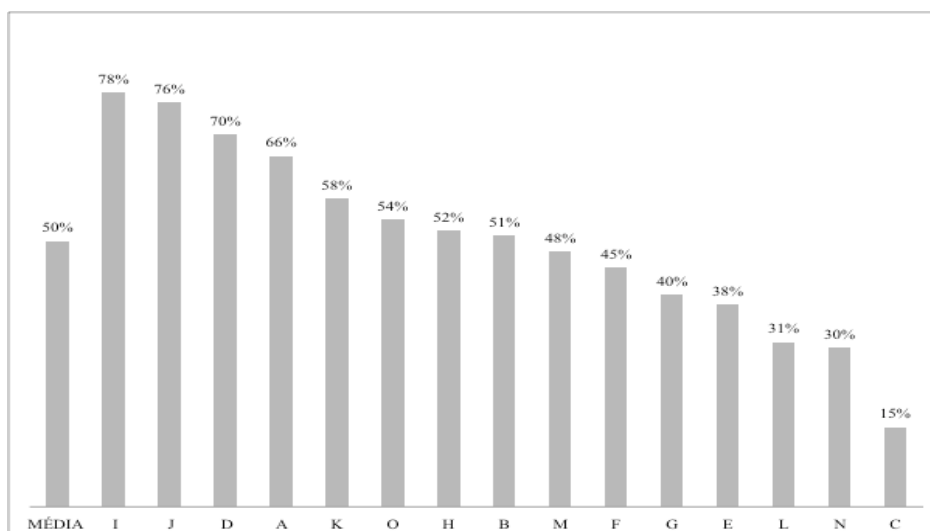


Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

## 4.2. Análise Geral

Considerando as quinze empresas brasileiras pesquisadas (Figura 21) temos três no patamar de Inovadoras: I (78%), J (76%) e D (70%) e as demais no patamar de Seguidoras Rápidos porém com destaque para a empresa A (66%). Apesar da abordagem de pesquisa qualitativa, como há grande diversidade no perfil, agrupamos as empresas considerando o porte da rede/número de lojas. Também foram analisadas as quatro primeiras empresas em potencial omnicanal e os critérios de pontuação da ferramenta.

Figura 21 – Gráfico dos resultados do % omnicanal total – Empresas brasileiras pesquisadas



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* em 15 empresas que atuam no Brasil; Elaboração: autora.

É importante distinguir entre o potencial omnicanal dependendo do porte da rede e da modalidade de distribuição (próprias/franquias) em função dos sistemas de pontuação da ferramenta considerarem pontos maiores para iniciativas existentes em todas as lojas. No caso da empresa M por exemplo, implantar processos em todas as suas 3.750 lojas requer um nível de complexidade muito diferente de redes com menos de 10 lojas. O mesmo raciocínio em relação à complexidade é aplicável dependendo do controle da marca sobre a implementação omnicanal.

No caso de redes de franquias por exemplo, é necessário considerar como aumento da complexidade o fato do capital ser de terceiros (franqueados) o que requer negociação para implantação de projetos. Já no caso de redes com lojas próprias, o processo decisório é centralizado facilitando decisões mas a empresa terá que fazer uso de capital próprio. Desta forma, para poder extrair alguns aprendizados adicionais, separamos as empresas da seguinte forma:

4.2.1 Redes com mais de 100 lojas físicas ( Empresas B, C, D, G, J e M)

4.2.2 Redes entre 21 e 100 lojas (Empresas F, L, I e O)

4.2.3 Redes com até 20 lojas (Empresas A, E, H, K e N),

4.2.4 As 4 empresas em maior percentual omnicanal(Empresas A, D, I e J).

#### **4.2.1 Redes com mais de 100 lojas físicas – Empresas B, C, D, G, J e M**

Este grupo reúne as maiores empresas pesquisadas em termos de número de lojas e faturamento – todas acima de R\$ 1.000.000.000,00/ano. Em função do número de lojas e do fato de pontos máximos dependerem da disponibilidade do atributo em todas as lojas, esse grupo poder ter sido penalizado em seu potencial omnicanal nos critérios da ferramenta, apesar de contar com mais recursos financeiros e estruturais que demais grupos. Muitas das empresas desse grupo foram as precursoras de *e-commerce* do Brasil o que talvez explique a performance superior em relação à média geral na *Experiência Online*. Esse raciocínio também impacta *Marketing Integrado* que considera questões de amadurecimento de precificação e clubes de fidelidade.

Nesse grupo temos 3 redes de franquias que merecem análise específica já que há ainda maior complexidade para implantação de iniciativas omnicanal nesse perfil de empresa. Como vimos na literatura, uma das táticas para a estratégia omnicanal é a integração de canais proporcionando liberdade para o comprador comprar, retirar e devolver produtos em canal de sua escolha e conveniência. Estas modalidades em franquias, requerem soluções comerciais, tributárias e contratuais. Por exemplo há alguns impasses à serem tratados se o cliente comprar em uma loja física de uma franquia que não tem o produto em estoque e programar a coleta para uma outra loja franqueada. São CNPJs diferentes e grupos econômicos diferentes, o que irá requerer tratativas fiscais. Uma situação com esta envolve a revisão de aspectos contratuais e de acordos de remuneração com shoppings, embora normalmente a comissão dos centros comerciais ocorre quando há o faturamento à partir da loja de seu empreendimento. Quando é um mesmo grupo econômico a situação é mais simples, já que trata-se de um processo de transferência entre uma operação e outra.

O executivo entrevistado na empresa G destacou que para viabilizar a estratégia omnicanal em franquias, estão estruturando uma grande câmara de compensação, onde existem recebíveis e pagamentos considerando diversas situações de vendas e onde é necessário conciliar para definir comissões de franqueados que originaram mas não faturaram ou pagamentos de franqueados que tiveram transações. No caso do franqueado vender na sua loja física para uma outra loja ou para o comércio eletrônico ele poderá ser comissionado apesar da falta do estoque em sua loja, criando aumento de receita potencial por meio destas oportunidades.

É necessário também compensar o custo de quem realizou a venda: comissão do vendedor, custo da transação do cartão de crédito, custo dos *royalties* do shopping se o

faturamento acontecer à partir da loja dele mas também é preciso comissionar quem originou a venda. No modelo de câmaras de compensação a franquia que originou a venda ficaria em tese com 10% – importante considerar que ele não iria receber nada porque não tinha em estoque e acaba tendo uma compensação, enquanto os 90% são direcionados para subsidiar o custo de quem entregou a mercadoria. No caso de envolvimento de *e-commerce*, esse canal deve reter o dinheiro da transação de cartão e do antifraude e todo o resto é devido para o operador que faturar (descontada a comissão de quem originou). O cliente paga no *e-commerce* mas pega na loja física, que fatura e é onde será emitido o cupom fiscal.

#### **4.2.2 Redes entre 21 e 100 lojas - Empresas F, L, I e O**

Neste grupo temos 3 empresas que integram o segmento *Drug&HBA* e uma Livraria. A Empresa L é uma das únicas duas (a outra é a J que atua em Eletrodomésticos) das empresas pesquisadas que disponibilizam *Social Commerce*. À exceção desta cujos dados sobre a representatividade do comércio eletrônico não dispomos, nas outras três esse canal representa em torno de 30% - o maior de todas as empresas analisadas. Esse fato pode explicar a performance superior em Experiência *Online* e Experiência Móvel (nos dois casos o maior % omnicanal dos grupos que consideram porte das redes).

#### **4.2.3 Redes com até 20 lojas - Empresas A, E, H, K e N**

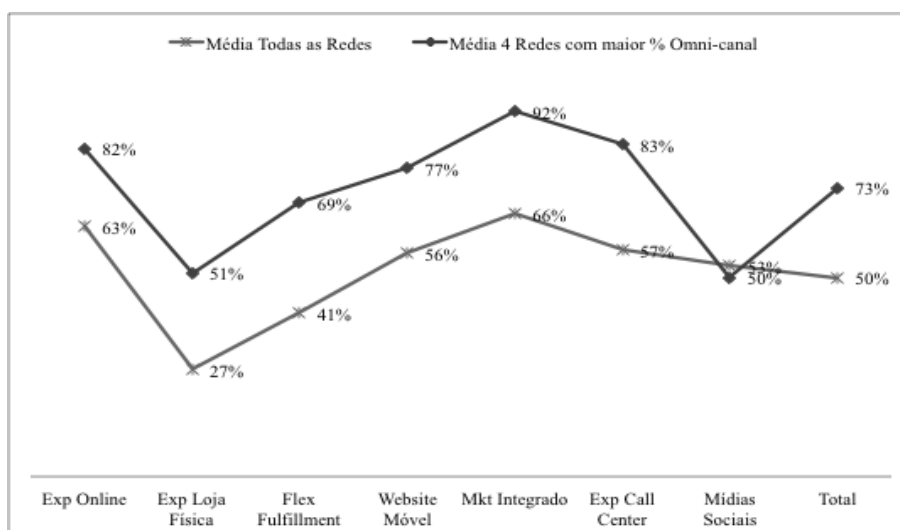
A empresa A integra este grupo em função do número de lojas, porém seu modelo de negócio é bem distinto do grupo já que nasceu multicanal por meio de *Guide Shops* com comércio eletrônico e diversas inovações. As empresas K e N tem as lojas multimarcas como canal preferencial e as empresas E e H restringem a cidade de São Paulo como região de atuação. A experiência em distribuição para multimarcas e o menor porte podem eventualmente favorecer os resultados em *Flex Fulfillment* e Experiência do *Call Center*.

#### **4.2.4. Redes com maior percentual omnicanal - Empresas A, D, I e J**

Neste grupo temos duas empresas de Moda/Vestuário, uma Livraria e uma do segmento de Eletrodomésticos (Figura 22). Esse grupo descola-se dos demais em praticamente todas as seções em patamares de 20 a 30 pontos percentuais. Estas empresas foram precursoras de diversas iniciativas *online* como por exemplo: comércio eletrônico, comércio

em redes sociais e preços dinâmicos. Este histórico pode ter contribuído para os resultados de duas seções: Experiência *Online* (peso de 19,15% no estudo) e *Website* móvel (peso de 14,89%) e ter se tornado uma competência. À exceção da empresa A, as demais atuam em muitos estados brasileiros o que pode ter favorecido os potencial omnicanal em *Flex Fulfillment* (peso de 23,40% no potencial total) e Experiência do *Call Center* (peso de 14,89%).

Figura 22 – Gráfico comparativo Todas as Redes X As 4 Redes com maior % Omnicanal



Fonte: Aplicação pela autora do questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*; Elaboração: autora.

#### 4.2.5 Análise dos requerimentos da estratégia Omnicanal de acordo com a ferramenta

Ao analisar o sistema de pontuação do instrumento identificamos aspectos que sinalizam táticas para uma estratégia omnicanal na perspectiva da IBM Commerce, três das quais relacionadas às práticas propulsoras destacadas na literatura:

##### Integração e Gestão Cruzada

Dos 141 pontos possíveis, 20 pontos (14,18%) são atribuíveis para a livre escolha pelo comprador de seu canal preferencial para o fechamento de compra, coleta, devolução, utilização de condições promocionais e resgates de clubes de fidelidades. Esta livre escolha deve incluir a possibilidade de realizar etapas do processo de uma mesma compra/devolução em diferentes canais;



### **Transparência 360°<sup>34</sup>**

Visão integrada do comprador: Dos 141 pontos possíveis, 18 (12,77%) são atribuíveis se há transparência para a equipe dos hábitos e histórico de compras do comprador em todos os canais.

Transparência na disponibilidade de produtos: 15 pontos (10,64%) são atribuíveis se comprador e equipe conseguem identificar estoques/disponibilidades de produtos em diferentes canais.

### **Domínio logístico**

Em sinergia com a literatura o domínio logístico é destacado na ferramenta considerando que 18 pontos (12,77%) são atribuíveis se as equipes e clientes conseguem rastrear com precisão prazos de entrega. Além desse aspecto, a seção de maior peso é *Flex Fulfillment* com 23,40%.

### **Curadoria**

Esta prática figura com menor menção na literatura e não foi destacada, porém a ferramenta considera recursos para ampliar informações de produtos proporcionando riqueza de informações de produtos: 12 pontos (8,51%) são atribuíveis se a empresa oferece soluções, aplicativos e demais recursos para ampliar informações de produtos.

---

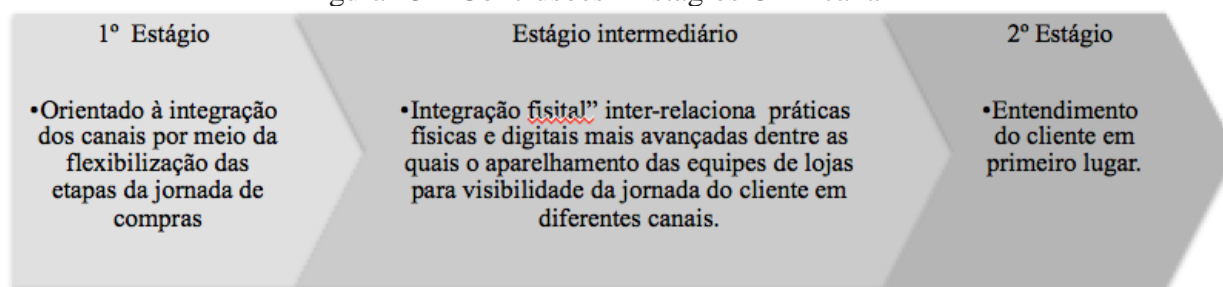
<sup>34</sup> Transparência dos dados do cliente e dos estoques em todos os pontos de contato do negócio, conceito sintetizado como Transparência 360°.

## 5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

### 5.1 Conclusões

Como conclusões das entrevistas, da aplicação da ferramenta e da revisão da literatura temos alguns aprendizados importantes. A questão de pesquisa deste trabalho é a identificação de práticas e recomendações que contribuam para a gestão omnicanal no varejo brasileiro. Dentre as práticas comuns entre as empresas que buscam realizar uma gestão omnicanal temos estágios evolutivos (Figura 23) um primeiro estágio orientado às questões estruturais da integração dos canais por meio da flexibilização das etapas da jornada de compras. Nesse estágio o foco da empresa é possibilitar que o comprador realize as etapas da compra – consulta, fechamento, pagamento e coleta – em diferentes canais cruzados conforme sua conveniência. A complexidade das tecnologias e as mudanças requeridas de processos em função do sistema tributário brasileiro tem de certa forma, monopolizado a atenção, recursos e esforços organizacionais. A perspectiva “físital” presente de forma intermediária entre os estágios inter-relaciona práticas físicas e digitais mais avançadas dentre as quais o aparelhamento das equipes de lojas para visibilidade da jornada do cliente em diferentes canais. Empresas que estão em estágio mais avançado tem em comum o entendimento do cliente em primeiro lugar e a necessidade de transparência da visibilidade de seus hábitos e jornadas nos diferentes canais, para todas as equipes.

Figura 23 – Conclusões - Estágios Omnicanal



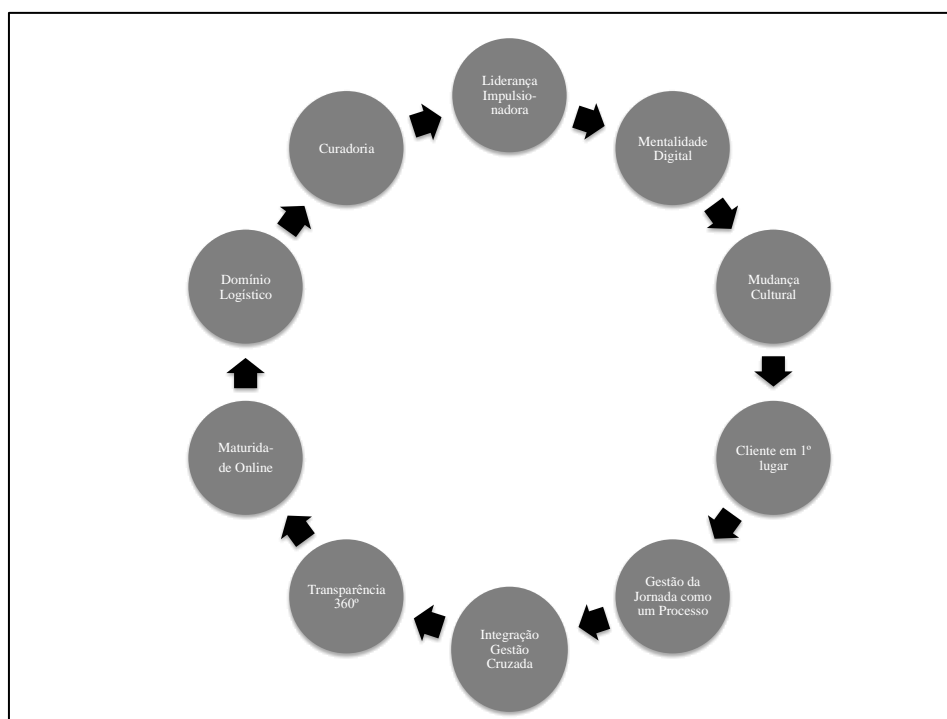
Fonte: Conclusões do presente trabalho/autora. Elaboração: autora.

De outra parte percebe-se como potencial de melhoria para todas as empresas a gestão integrada da jornada do cliente e não a gestão isolada dos pontos de contato. Como herança da etapa multicanal as empresas ainda são mais eficientes em partes do processo do que em um todo bem orquestrado. Esse aspecto é identificado no relato do reconhecimento por parte de empresas entrevistadas de que alguns serviços bem realizados em um canal não são tão bem

executados em outro ainda que o estágio de maturação omnicanal seja mais avançado. No estágio inicial de flexibilização das etapas do processo de compras, percebe-se que tornar a disponibilidade do estoque de produtos transparente em todos os canais para o comprador, é também um desafio e um ponto fraco presente mesmo nas empresas mais avançadas em práticas omnicanal. E em decorrência desta flexibilidade, a empresa identifica que uma outra complexidade ainda maior é a humana, envolvendo a resistência de suas equipes avançadas sejam vendedores ou franqueados em colaborar para uma etapa da compra face a incerteza de remuneração por esse trabalho. O desafio que se insere na organização é lidar com uma mudança cultural simultaneamente às mudanças operacionais e de processos e a alta rotatividade do varejo aumenta a complexidade desta frente.

Desta forma identificam-se como práticas propulsoras omnicanais (Figura 24) os seguintes aspectos que serão detalhados à seguir: liderança impulsionadora, mentalidade digital/mudança cultural, consumidor em primeiro lugar, gestão da jornada de compras como um processo, integração e gestão cruzada, transparência 360°, maturidade *online*, domínio logístico e curadoria, esta última inspirada pela ferramenta.

Figura 24 – Conclusões - Práticas propulsoras omnicanais



Fonte: Conclusões do presente trabalho/autora. Elaboração: autora.

## **Liderança Impulsionadora**

As decisões envolvidas para o aperfeiçoamento e implantação de práticas omnicanal são estratégicas, estruturais, de direcionamento de recursos importantes e de posicionamento do negócio. A estratégia omnicanal envolve todas as áreas, revisão de processos e algo ainda maior que afeta as relações internas: mudanças de poder dentro da organização. A liderança precisa assumir a frente desse processo não apenas para tomar as decisões e fazer escolhas difíceis muitas vezes quebrando regras pétreas, mas principalmente para engajar todos os níveis em busca desta transformação.

## **Mentalidade Digital/Mudança Cultural**

As empresas A, C, F e G destacaram nas entrevistas um dos aspectos chaves para a implantação da estratégia omnicanal: a gestão da mudança cultural. E ela está associada a mentalidade digital. Prensky (2001) um estudioso de Educação batizou o termo Nativo Digital<sup>35</sup> para referir-se aos que nasceram em meados da década de 90 e que cresceram em um contexto repleto de interfaces tecnológicas. Em contrapartida aos Nativos Digitais, o autor identificou os Imigrantes Digitais, aqueles que absorveram a evolução tecnológica já jovens ou maduros.

O aprimoramento de práticas omnicanal tem como requerimento a mudança organizacional para a mentalidade digital. Há alguns anos a consultoria PWC divulgou um estudo<sup>36</sup> em que mostrava que desde 2010 está ocorrendo uma mudança em que o pensamento digital deixa de ser uma questão de gerações para tornar-se uma questão de mentalidades com o surgimento de comportamentos de transição independentes de grupos etários. Consumidores estão em processo acelerado de transformação, mas as empresas ainda tem caminho importante à percorrer para mudar as dinâmicas analógicas para digitais.

---

<sup>35</sup> <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> acesso em abril, 2018.

<sup>36</sup> <https://www.slideshare.net/ACCASingapore/acca-smart-finance-series-trust-in-the-digital-agepresented-by-pwc> acesso em abril, 2018.

## O Cliente em primeiro lugar

Como o varejo é um segmento ancorado em processos para distribuição de produtos ou serviços a forma de organização do negócio é focada em canais, seja em termos de gestão, estabelecimento de objetivos, dimensionamento de recursos, avaliação de performance dentre outros indicadores. A melhor prática omnicanal porém requer estruturação de processos para a melhor experiência do comprador colocando-o em primeiro lugar. Esta mudança de foco equaliza importâncias isoladas em prol de um todo e restabelece a relação do cliente com a marca ao invés de com o canal como no início da expansão multicanal.

Três empresas que figuram entre as quatro primeiras em potencial omnicanal destacam que o cliente deve ser tratado de forma integrada e para tanto a empresa deve investir em plataformas e ferramentas tecnológicas que permitam que suas equipes tenham acesso aos dados e histórico de compras independente do canal de compras. São necessárias ferramentas e softwares de gestão dos clientes para relacionamento e ampliação do conhecimento de seus hábitos, preferências e jornada por meio de sistemas de *Customer Relationship Management (CRM)*.

Realizar a prática de colocar o cliente em primeiro lugar irá levar a revisão de práticas consolidadas. O sistema de comissões do varejo por exemplo reforça e reitera a estratégia da empresa (financeira, *mix*) mas aumenta a complexidade para que as equipes de lojas priorizem o que é melhor para o cliente seja em termos de número de produtos, os produtos em si independente de seus preços ou a conveniência do cliente para que a compra seja realizada em outro canal ou outra loja da marca. É muito comum a percepção que as vendedoras de lojas físicas consideram o comércio eletrônico como concorrente o que faz com que algumas empresas considerem políticas de participação das vendas *online* para equipe de lojas físicas. Esse aspecto será ainda mais sensível com a implantação de entregas nas lojas de vendas *online*. Como destacado pelo executivo da empresa A, a prática de comissões para equipe de vendas reforça as vendas pelo canal físico e não a melhor conveniência para o comprador.

Além das equipes de vendas das lojas, é necessário trabalhar a mudança cultural para gerentes de redes próprias e franqueados para aprimorar conhecimentos de processos e gestão mas também modificar mentalidades que estimulem suas equipes a priorizar o cliente.

Inegavelmente há um conjunto de incertezas na equipe que realiza em loja física pedidos de vendas que serão fechadas *online*, sem levar em conta que em algumas empresas as vendas *online* são exclusivas da franqueadora sem comissionamento desse trabalho para a loja ou franquia, ou em outras lojas da rede.

### **A gestão da Jornada de Compras como um processo**

Não apenas as equipes de *marketing* e comercial, mas toda a empresa precisa assimilar que o conceito de Jornada de Compras não é apenas uma perspectiva da compra *online*, como é o novo processo de compras. E não existe apenas uma Jornada. Uma mesma organização pode identificar diversas jornadas dependendo da data comemorativa, categoria de produtos e momento da marca. Para gerir a Jornada como um processo a visão de conjunto torna-se mais importante que partes bem executadas. Por exemplo o canal físico pode ser responsável pela predominância das vendas, mas no conceito da Jornada como processo a empresa deve dedicar-se com igual atenção aos demais canais e mídias para suprimir ruídos e propiciar uma experiência sem atrito. Algumas empresas estão unindo estruturas modificando funções especialistas de canais ou de pontos de contato para gestão do processo integrado.

### **Integração e Gestão cruzada**

Esta prática propulsora é estrutural para todas as demais e compreende diversas perspectivas. Uma das modalidades de integração de canais envolve permitir a livre escolha pelo comprador de seu canal preferencial para o fechamento de compra, coleta, devolução, utilização de condições promocionais e resgates de clubes de fidelidades. Esta livre escolha deve incluir a possibilidade de realizar etapas do processo de uma mesma compra/devolução em diferentes canais. O objetivo com a integração e a gestão cruzada é proporcionar experiências contínuas, sem interrupções.

Outra modalidade é a inter-relação de canais, a integração físico-digital denominada “fisital”, que consiste na utilização de práticas cruzadas entre os canais. O comprador acostumado com determinados serviços ou peculiaridades de um canal encontra dinâmica similar em outro, como exemplificado no caso da loja física da Amazon. Mas esta inter-relação de canais, contempla também inter-relacionar mídias e canais de forma interativa como realizado pela C&A com a ação *Fashion Like*.

## Transparência 360°

Transparência ou ausência de fronteiras é uma outra prática propulsora omnicanal. Esta transparência tem algumas dimensões como por exemplo a visão integrada do comprador. O objetivo é que exista transparência para as equipes de atendimento dos hábitos e histórico de compras do comprador em todos os canais.

Outra dimensão da transparência é a visibilidade da disponibilidade de produtos: tanto para o comprador quanto para a equipe conseguirem identificar estoques/disponibilidades de produtos em diferentes canais. Em decorrência desta transparência as equipes de lojas devem ser equipadas para resgatar o histórico do cliente para poder agir com propriedade.

## A maturidade *online*

A expansão do comércio eletrônico teve certa resistência em algumas empresas no Brasil em função de seu retorno de investimento (ROI). De certa forma esse aspecto atrasou muitas organizações que agora precisam acelerar o amadurecimento de suas experiências com os canais *online*. Em especial a necessidade do aprimoramento de ferramentas em plataformas móveis considerando sua vinculação com o estágio omnicanal.

Pudemos notar que as quatro empresas com melhor percentual omnicanal foram precursoras de iniciativas *online* como por exemplo: comércio eletrônico, comércio em redes sociais, preços dinâmicos. Esse histórico pode ter contribuído para os resultados nas seções: Experiência *Online* (peso de 19,15% no estudo) e *Website* móvel (peso de 14,89%) e ter se tornado uma competência.

Outro aspecto relevante no canal *online* é o posicionamento de preços. De um modo geral as empresas analisadas nesta pesquisa dividem-se entre: oferecer preços inferiores na loja *online* e alinhar preços em pelo menos dois canais: loja física e *online*. As empresas que alinham os preços nos canais, sinalizam que o canal *online* tende a oferecer preços melhores na média em função das práticas promocionais. O canal *online* tende a ser o ambiente de comparação de preços, tendência que configurou a prática de *showrooming* em que o cliente utiliza a loja física para escolher o produto por poder explorar seus atributos e fechar a compra *online* onde pode comparar o preço em maior quantidade de lojas.

Do ponto de vista da prática oposta – *webrooming* – analisar o produto na *web* e fechar a compra na loja física, o ambiente *online* continua a ser a referência de preços, desta forma a prática de preços inferiores na *web* é uma tática que pode influenciar positivamente na percepção de preços independente do canal de compras. Porém formar esta percepção de preços pode ser dificultada pelo aumento de empresas que praticam preços dinâmicos, prática que permite modificar preços durante o horário/dia/semana/loja com rapidez em função da demanda, estoques e do acompanhamento por sistemas inteligentes de preços de concorrentes. Esta dinamicidade de oscilação de preços pode aumentar a dificuldade pelo consumidor de identificar uma marca varejista com preços inferiores na média.

### **Domínio Logístico**

A logística tem papel chave na melhor performance omnicanal, o que é uma complexidade em país de dimensões continentais como o Brasil e falhas de infraestrutura. Os custos decorrentes desta equação tem inviabilizado muitas operações *online*. Não sem motivo a flexibilidade de locais de entrega e coleta, tem se disseminado no Brasil fazendo com que a última milha de pedidos *online* seja executada pelo estoque da loja física o que é uma vantagem no caso de redes com muitas unidades. Sem mencionar que ter um cliente em loja é sempre uma oportunidade para venda adicional. O domínio logístico porém compreende clareza e precisão para obtenção de informações e prazos de entrega tanto para equipes quanto para clientes.

### **Curadoria**

A amplitude da concorrência com oferta de produtos similares, as jornadas de compras em espiral que contempla interrupções e idas e vindas entre canais destacam a necessidade da empresa simplificar e facilitar informações relevantes para a tomada da decisão. Os recursos para ampliar informações de produtos e soluções elevam o papel do varejo de distribuidor para curador. Esse é mais um motivo para empresa investir no conhecimento de seu comprador por meio de ferramentas como o *Customer Management System(CRM)* já que sem dados não será possível realizar esta curadoria com relevância e pertinência.



## 5.2 Implicações Gerenciais

Com base nas conclusões temos como Implicações Gerenciais alguns aspectos essenciais de gestão e que merecem um olhar mais atento para de fato tornar a prática omnicanal uma vantagem competitiva: a necessidade de condução de um processo de mudança cultural de transformação de mentalidades de analógicas para digitais e da liderança, ser a impulsionadora desse processo, notadamente o nível executivo dirigir, orientar e dar o exemplo da transformação digital.

Como guia das práticas propulsoras para a implantação e fortalecimento omnicanal temos a verificação dos pontos chaves destacados na Figura 25 cujo detalhamento é o checklist detalhado no Quadro 6.

Quadro 6 – Check list para fortalecimento de práticas propulsoras omnicanal

1. Liderança Impulsionadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há envolvimento dos diretores executivos e do primeiro nome em especial na construção da visão e das decisões relativas às táticas multicanais e da estratégia omnicanal?</li> <li>- A liderança engaja todo o time em busca de práticas que alinhem e integrem todos os canais?</li> <li>- A integração dos canais integra o planejamento estratégico organizacional?</li> <li>- Há KPI's para práticas omnicanal?</li> </ul>
2. Mentalidade digital Mudança Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A mudança de uma organização analógica para uma empresa com mentalidade digital integra o plano de ação da área de recursos humanos?</li> <li>- As práticas e processos analógicos estão em processo de revisão para transformação digital?</li> <li>- Existem iniciativas ou benefícios que favoreçam ou estimulem as equipes (franqueados, gerentes, vendedores) à priorizar o cliente em primeiro lugar ao invés de sua franquia, loja, unidade de negócio?</li> </ul>
3. O Cliente em primeiro lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os processos dos canais e pontos de contato em comunicação estão estruturados para proporcionar a melhor experiência de compras para o cliente?</li> <li>- O cliente é único em todos os canais? Essa perspectiva significa que a equipe tem acesso a dados e ao histórico de compras em todos os canais?</li> <li>- A empresa possui ferramentas e softwares de gestão de clientes para relacionamento e ampliação do conhecimento de seus hábitos, preferências e jornada de compras?</li> <li>- As decisões priorizam a perspectiva do cliente ou do negócio? (Por exemplo as comissões de equipes estão direcionadas à melhor performance das vendas ou à satisfação da cliente?)</li> </ul>

Quadro 6 – Check list para fortalecimento de práticas propulsoras omnicanal (Continuação)

4. A gestão da Jornada de Compras como um Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os gestores dedicam tempo, recursos e esforços para alinhar e integrar canais de vendas e pontos de contato e comunicação com o cliente?</li> <li>- A empresa mapeou e disseminou na organização a jornada de compras multicanal de seus clientes?</li> <li>- Há KPI's para integração dos esforços na jornada de compras?</li> </ul>
5. Integração e Gestão Cruzada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O cliente tem livre escolha de canal para fechamento de etapas do processo de compras? (Pesquisa, coleta, devolução, utilização de condições promocionais e resgates de clubes de fidelidade.) Esta livre escolha inclui a possibilidade de realizar etapas de uma mesma compra/devolução em diferentes canais.</li> <li>- A empresa tem projetos e planos “fisitais”? (Serviços ou peculiaridades existente um canal disponíveis em outro ou inter-relacionamento de mídias e canais de forma interativa).</li> </ul>
6. Transparência 360°	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe visão integrada do cliente? Há transparência para as equipes de atendimento, dos hábitos e histórico de compras do comprador em todos os canais?</li> <li>- Existe visibilidade da disponibilidade de produtos tanto para o comprador quanto para a equipe, conseguirem identificar estoques/disponibilidades de produtos em diferentes canais?</li> </ul>
7. Maturidade Online	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há investimentos para desenvolvimento do canal <i>online</i> em especial das plataformas móveis?</li> <li>- Há monitoramento do posicionamento de preços de concorrentes <i>online</i>?</li> <li>- Há esforços para precificação dinâmica?</li> <li>- Há esforços para aprimoramento da experiência de compra online?</li> </ul>
8. Domínio Logístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há clareza e precisão para obtenção de informações e prazos de entrega tanto para equipes quanto para clientes?</li> <li>- Há flexibilidade de locais de entrega e coleta como depósitos (lockers) em locais públicos e lojas como Centros de Distribuição?</li> </ul>
9. Curadoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há recomendações de produtos, combinações de itens, baseados nas preferências e no histórico de compras do cliente?</li> <li>- Há ferramentas para ampliação do conhecimento relativo aos hábitos e histórico de compras do cliente?</li> </ul>

Fonte: Conclusões do presente trabalho/autora. Elaboração: autora.

Omni significa “todo, inteiro”. O que deve ser um todo não é o canal, mas a organização. Se de um lado o esforço é importante, de outro os ganhos são proporcionais: não é qualquer iniciativa que simultaneamente angaria maior satisfação e lealdade do consumidor e criar vantagens competitivas sustentáveis.

## 6. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

A ferramenta *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* integrante do estudo *Omni-channel Report Card* conduzido em 2015 pela IBM Commerce foi realizada em 100 empresas varejistas norte americanas e o estudo desta dissertação contemplou 15 empresas que atuam no Brasil, configurando-se portanto como abordagem qualitativa de pesquisa. Desta forma os resultados observados das empresas estudadas no Brasil não foram comparados com os resultados gerais do relatório da IBM Commerce.

Uma grande limitação desse estudo é ser uma perspectiva unilateral da empresa avaliada à medida que é um instrumento de auto avaliação, sua própria perspectiva das práticas omnicanal sem contemplar as impressões de consumidores de cada ponto de contato e de sua entrega efetiva. Há alguns aspectos da ferramenta que afetam os resultados das empresas pesquisadas nesse estudo. A seção de maior peso *Entrega/Flex Fulfillment* contempla como pontuação máxima de algumas questões a disponibilidade do atributo para o território nacional e em todas as lojas. No Brasil temos uma complexidade da malha viária que inviabiliza esta possibilidade, não sendo portanto um ponto fraco das empresas entrevistadas.

Como o estudo foi idealizado pela IBM Commerce, o potencial omnicanal tem forte perspectiva tecnológica e de implantação de equipamentos. Esse fato pode ser demonstrado por exemplo, pelo menor peso (menor número de questões/menos pontos) das seções *Marketing Integrado* e *Mídia Social* no estudo. As redes sociais como canal de vendas asseguram baixa pontuação na ferramenta (1 ponto por canal até 3 pontos de um total possível de 141 pontos), o que a nosso ver é uma fragilidade já que na perspectiva do cliente, é um canal de vendas aderente e que integra a jornada de compras contemporânea. Um exemplo contundente desse aspecto é a baixa pontuação da Empresa J em Redes sociais apesar de ter 300.000 lojas de pessoas físicas no Facebook e Instagram.

Um dos itens avaliados na seção *Marketing Integrado* é a consistência do preço entre canais. Esta questão é subjetiva e tanto os que praticam preços iguais nos diferentes canais como aqueles que praticam diferentes preços, entendem sua estratégia como consistente. O que destacamos como subjetivo não é o alinhamento ou não, mas que a perspectiva avaliada é o *ROI* do canal apesar de muitos não terem atingido esse patamar. O amadurecimento de

algumas empresas em práticas multicanal tem levado a decisões distintas das propostas pelo estudo como melhores práticas omnicanal. Como exemplo, na seção Experiência *Online* há pontuações para envios de atualizações de pedidos ao comprador. A Empresa I decidiu suprimir estas atualizações para não aborrecer clientes com contatos frequentes, o que parece sensato.

Entende-se como contribuições do presente estudo o aperfeiçoamento da ferramenta *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* por meio do roteiro estruturado (Apêndice A). A construção do guia prático para aprimoramento omnicanal constante do check list detalhado no Quadro 6, associado ao roteiro são iniciativas que criam uma evolução no entendimento e na aplicação de melhores práticas omnicanal.

## 7. APÊNDICE A

### Roteiro semiestruturado complementar

#### 1. Caracterização da empresa respondente:

- Nome da Empresa:
- Cargo do executivo entrevistado:
- Setor:
- Número de lojas:
- Cobertura/Estados em que está presente:

#### 2. Quais são seus canais de vendas?

- ( ) Comércio eletrônico
- ( ) Venda Direta – Número de revendedoras:
- ( ) Aplicativo
- ( ) *Marketplace* – Qual?
- ( ) *Social commerce*: Qual?
- ( ) Outros – Quais:
- ( ) É um *Marketplace*

#### 3. Qual é a representatividade dos canais nas vendas totais em termos percentuais?

Lojas físicas =

Comércio eletrônico web =

Aplicativo =

*Social commerce* =

*Marketplace* =

Outros =

#### 4. Produtos

Considerando lojas físicas qual é a variação percentual média de produtos entre os canais ?

#### 5. Pricing

- Pratica preços diferentes entre os canais?
- Considerando lojas físicas qual é a variação média de preços entre os canais ?

Identifique o percentual acima ou abaixo das lojas físicas para:

- Comércio eletrônico *web* =
- Aplicativo =
- *Social commerce* =
- Outros =

- Pretende unificar preços no futuro?

#### 6. Pagamento

- Você oferece/pretende oferecer no médio prazo(até 5 anos) a possibilidade de pagar por itens na loja por meio de dispositivo móvel? Qual?

#### 7. Integração

- Como percebe seu momento omnicanal?
- Como pretende realizar a transição omnicanal?
- O que é centralizado e o que é separado em áreas no e-commerce? Distribuição, Gestão de Canais e *Branding*?
- Como expande as ações digitais para o canal físico e vice versa?
- Sua equipe de lojas é informada antecipadamente sobre as campanhas de lojas físicas e *online*? De que forma?
- Seus franqueados ou gerentes/vendedores recebem participação por vendas em outros canais de sua área primária?
- O que tem feito em termos de *analytics* com os dados online?

## 8. Lucratividade/ROI

- Sua loja online é lucrativa?
- Em quanto tempo foi alcançado o *ROI*?
- O que viabilizou a lucratividade do canal?

## 8. REFERÊNCIAS

AILAWADI, K.L., FARRIS, P.W. Managing Multi and Omni- Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing* 93. p.120-135. 2017

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.J.; RAHMAN, M.S. “Competing in the age of omnichannel retailing”. *MIT Sloan Management Review*, v. 54, n. 4, p. 23, 2013.

KANE, G.C, PALMER, D., PHILLIPS, A.N., KIRON, D., BUCKLEY, N. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Becoming digitally mature enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 2015.

EBIT. Relatório Webshoppers, 2018. 35a edição. 2017.

EBIT. Relatório Webshoppers, 2018. 37a edição. 2018.

EDELMAN, David C.; SINGER, Marc. “Competing on Customer Journeys”. *Harvard Business Review*, p. 88-100, 2015.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. How to survive in an omnichannel world: best practices for omnichannel retailing. P. 63, 2016.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Menswear in Brazil. P. 15, 2016

FEDERIGHI, G.T.L. & WIESELBERG, J.B. Gestão Omnichannel: estudo exploratório de uma empresa de moda no Brasil. 2017. 67 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2017.

GUISSONI, L.A. Omnichannel: uma gestão integrada. *GV EXECUTIVO*, SP, v. 16, n. 1, p. 25-27, jan./fev. 2017.

GUISSONI, L.A. & FARRIS, P.W. The Multichannel Challenge at Natura in Beauty and Personal Care. *University of Virginia Darden Business Publishing*. 2017.

GREWAL, D. ROGGEVEEN, A.L. & NORFALT, J. The Future of Retailing. *Journal of Retailing, Elsevier*. 2017.

IBM COMMERCE. Omnichannel Report Card. Disponível em: <https://www.ibm.com/watson/commerce/resources/omnichannel-assessment/>. Acesso em: ago, 2017.

IBM COMMERCE. Omnichannel Report Card, Workbook 2016. 24 p.

INMAN, J.J & NIKOLOVA, H. Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns. *Journal of Retailing*. 2017.



LEMON, K.N.; VERHOEF, P.C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, vol 80, p.69-96. 2016.  
 MAECHLER, N.; NEHER, K.; PARK, R. From touchponits to journeys: Seeing the world as customers do. *McKinsey&Company*. 2016.

PECORARO, M.; UUSITALO, O. Exploring the everyday retail experience: The discourses of style and design. *Journal of Cobsumer Behavior*. p.429-441. 2014.

SBVC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro, 2017. *Editora Lamonica Conectada*. São Paulo, 2017. 150 p.

SBVC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. Omnishopper, 2017. *AGP Pesquisas Estatísticas*, 31 p.

SERRENTINO, A. Varejo no Brasil. Reflexões Estratégicas. *Varese Retail Strategy*. p. 49, 2015.

TEIXEIRA, A.S. Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil. 2017. 144 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2017.

TURCHI, S.R. Estratégias de Marketing Digital e E-commerce. *Grupo Editorial Nacional*. 2018

VERHOEF, P.C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), p.174-181, 2015.

## ANEXO A

### **Questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index* - Integrante do estudo *Omnichannel Report Card* concebido pela IBM Commerce (Tradução da autora)**

- Áreas analisadas:
  - Experiência *online* e digital
  - Experiência da loja física
  - Flexibilidade do *fulfillment*<sup>37</sup>/entrega
  - *Website* móvel/*App*
  - Marketing Integrado e Precificação
  - Experiência do *Call Center*
  - Mídia Social

#### **Recomendações aos respondentes:**

Nesta pesquisa serão avaliadas cada uma dessas oito áreas e para tanto aconselhamos sobre questões-chave a serem feitas enquanto você está avaliando e fornecendo planilhas e ferramentas relacionadas para ajudá-lo a tirar o máximo proveito da sua avaliação. Em cada planilha você vai marcar-se em várias categorias que valem 3 pontos cada. Se a resposta for negativa deixe o campo sem preencher.

Para ser eficaz, recomendamos que você responda a auto-avaliação do ponto de vista do cliente e seja honesto em suas respostas. Quando você está pontuando as capacidades da sua empresa, não considere exceções ou má execução. Se a sua entrega na loja estiver funcionando bem, mas só é implementada em poucas lojas avalie-se de acordo.

Lembre-se, você e seus colegas são os únicos que terão acesso aos resultados desta pesquisa ou seja não iremos publicar o resultado individual de nenhuma informação. Então seja honesto! Aproveite o tempo para visitar a sua loja como um cliente faria e avalie-se na experiência atual e não naquele que você deseja. Feita em todo o seu negócio, esta avaliação de comércio omnicanal pode ser tanto um relatório das práticas atuais quanto uma ferramenta para melhoria substancial.

---

<sup>37</sup> Todos os processos envolvidos na operação de uma loja virtual para assegurar o recebimento, processamento e entrega de produtos ao consumidor final.

## Seção 1 – Experiência Digital e *Online*

À medida que você eleva sua presença digital, você está fazendo isso alinhando objetivos estratégicos? De acordo com o Baymard Institute<sup>138</sup>, a taxa de abandono do carrinho de compras *online* média é de 68%. À medida que os clientes aumentam a exigência de suas experiências *online*, podem mudar facilmente para aqueles que oferecem um serviço superior.

### Fatores Críticos

Para garantir que sua marca esteja fazendo tudo o que pode para fechar negócios *online*, tenha em mente estes três fatores críticos quando entregar uma experiência digital excepcional:

#### 1 | Experiência individualizada

Os clientes esperam ver a variedade, o conteúdo, as ofertas e as promoções relevantes do produto. Um *site* já não se encaixa para todos os compradores e a atenção aos detalhes em relação à essa capacidade crítica pode elevar sua marca e agilizar a experiência do cliente. O Estudo Janrain descobriu que três quartos de todos os clientes ficam frustrados quando o conteúdo exibido não tem nada a ver com seu interesse.

#### 4 | Conteúdo experiencial

A jornada do cliente não é mais sobre transações simples, mas sobre envolvimento de seus interesses, desejos e expectativas. Garantir a sua experiência online significa dialogar com ele através de vídeos, blogs, comentários e detalhes do produto que continuarão a envolvê-lo durante todo o processo de compra. Aproveite a oportunidade de ir além do transacional rumo ao experiencial.

#### 5 | A diferenciação é crítica

---

<sup>38</sup> <http://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>

Ainda mais em um mundo on-line. A concorrência pode rapidamente trazer novos conceitos para o mercado mudando continuamente o cenário. Garanta que os clientes cheguem ao seu site para conexão com sua marca sem que a experiência o separe. Manter sua promessa em todas as interações digitais do cliente aumentará sua presença com uma experiência excepcional.

**À medida que você trabalha com a auto-avaliação, pense em:**

- Sua experiência *online* complementa a experiência que seus clientes têm na loja?
- Quão fácil é para seus clientes encontrar o que estão procurando?
- Seu site é capaz de recomendar ofertas de venda cruzada?
- Você fornece visibilidade de estoque precisa de outros canais para ajudar os clientes a tomar decisões de compra?
- Você facilita para que os clientes monitorem o *status* do pedido?

**Seção 1 – Experiência *Online* e Digital<sup>39</sup>**

Quão personalizada e diferenciada é a experiência online de sua marca?

CATEGORIA	CONSIDERAÇÕES	PONTOS	SCORE
Navegação fácil de produtos	Os clientes podem procurar o seu catálogo por fabricante, marca ou preço?	2=Sim	
	O seu <i>site</i> oferece uma venda guiada para ajudar os clientes a determinarem o produto que precisam, mesmo que eles não saibam?	1= Sim	
Resultados efetivos de busca	Quando seu catálogo não tem uma correspondência exata para uma consulta de busca, oferece opções de natureza similar?	3= Sim	
Histórico do cliente em compras cruzadas ( <i>cross-channel</i> )	Há informações da experiência <i>online</i> do cliente detalhadas pelo seu histórico de compras na loja, via celular ou através do <i>call center</i> ?	3= Sim	
Personalização	Você pode fornecer uma experiência personalizada com base em informações que tem sobre o comprador em todos os canais, incluindo o histórico de busca e compras?	3=Sim	
Disponibilidade do produto para envio	Os compradores <i>online</i> podem ver a disponibilidade do estoque?	3= Sim	
Disponibilidade do produto na loja	Os compradores <i>online</i> podem ver a disponibilidade do estoque na loja?	1=Algumas lojas 3= Todas as lojas	
Disponibilidade do status do pedido	Os compradores <i>online</i> podem facilmente verificar o <i>status</i> do pedido?	1= Sim	
	Você envia para o cliente atualizações de <i>email</i> ou SMS referente ao status do pedido <i>online</i> ?	1= Sim	
	Os compradores online podem acompanhar os envios diretamente do seu <i>site</i> ?	1 = Sim	
Reserva <i>online</i> de Serviços	Os compradores podem encomendar / adicionar serviços <i>online</i> como por exemplo instalação?	1 = Novo pedido 2=Revisar pedido 3=Adicionar serviços	
Bate papo do serviço ao cliente	Você oferece bate papo <i>online</i> ? É rápido e fácil de usar?	3= Sim	^
TOTAL DE PONTOS			

<sup>39</sup> No estudo original IBM Commerce com 100 varejistas norte-americanos o *score* médio desta seção foi de 16,5.

## Seção 2 – Experiência da loja física

A "convergência físico-digital" provavelmente não é um conceito que os clientes conheçam pelo nome, porém entendem o significado e desejam os mesmos benefícios de suas lojas digitais e físicas enquanto se movem entre os dois.

### Sua marca fornece o seguintes serviços e facilidades ?

- Disponibilidade de *WiFi* na loja para permitir que os *smartphones* façam parte da experiência de compra da loja física para classificações de produtos, avaliações e comparações, ofertas personalizadas, etc;
- “Prateleiras inteligentes” que interagem com o cliente (através do seu dispositivo móvel ou programas de fidelidade) para fornecer informações adicionais do produto, ofertas personalizadas e comunicações;
- “Provadores inteligentes” que interagem através de telas para fornecer informações adicionais de vestuário, ofertas personalizadas e comunicações;
- Assinaturas/clubes, associação *premium* com ofertas exclusivas, como transporte mais rápido, serviços gratuitos normalmente pagos, privilégios não disponíveis para outros.

### Seção 2 – Experiência da loja física<sup>40</sup>

CATEGORIA	CONSIDERAÇÕES	PONTOS	SCORE
Serviços móveis na loja	Você tem <i>WiFi</i> , prateleiras inteligentes ou outros serviços móveis na loja?	Sim = 3	
Comparação de produtos	Você oferece um aplicativo para dispositivos móveis que permita comparar produtos nos <i>smartphones</i> dos clientes	1= Sim 3= Todas as lojas	
Detalhamento da informação de produtos para autoatendimento	Os compradores podem acessar facilmente os detalhes do produto com seu dispositivo móvel, por exemplo por meio de <i>Scan QR Code</i> ?	1= Sim 3= Todas as lojas	
Caixas móveis	A equipe da loja tem equipamentos móveis para que os clientes fechem a compra/paguem em qualquer lugar da loja?	1= Algumas lojas 3= Todas as lojas	
Alternativas abrangentes de dispositivos para pagamento	Os clientes podem pagar com smartphones usando variedade de métodos (por exemplo, <i>Bitcoin</i> )?	1= Algumas lojas 3= Todas as lojas	
Equipe com visão expandida do cliente	Os associados/vendedores da loja têm acesso ao histórico de compras de clientes em outros canais?	1= Algumas lojas 2= Maioria 3= Todas as lojas	
	Os associados/vendedores oferecem ofertas personalizadas, informações para compras complementares/adicionais ou para fazer <i>up grade</i> ?		
TOTAL DE PONTOS			

<sup>40</sup> No estudo original IBM Commerce com 100 varejistas norte-americanos o *score* médio desta seção foi de 2,8.

### Seção 3 – Flexibilidade do *Fulfillment*<sup>41</sup>/Entrega

À medida que você faz a transformação para um negócio omnicanal, você irá descobrir que os clientes esperam uma experiência sem fronteiras, não apenas em todas as fases do processo de compra, mas também em todas as fases do processo de entrega e devolução.

#### **Passos Chaves:**

Passo 1 | Racionalização da execução para permitir visibilidade do inventário e do pedido. Quando você faz isso bem, você tem uma visão única de inventário e pedidos - esteja esse item em uma loja, centro de distribuição, armazém de parceiro logístico, em trânsito para suas lojas seja em um pedido colocado *online*, em loja física ou outro canal.

Quanto melhor a visibilidade que seus clientes tenham do estoque, mais provável é que realizem a compra. É frustrante encontrar o item "perfeito" online, apenas para entrar em uma loja e verificar que não está disponível. Se o cliente sabe antecipadamente, o que está disponível em estoque, há 73% a mais de chance dele entrar na sua loja para comprar o item, em comparação com apenas 36% se não houver informações de estoque *online*. Essa é uma diferença significativa - e uma grande oportunidade.

Passo 2 | Permitir que os clientes façam pedidos e recebam de qualquer canal. Há uma grande quantidade de alternativas desta ideia - os clientes podem comprar *online* e retirar na loja, você pode enviar da loja, enviar direto do fornecedor ou enviar de um centro de distribuição. À medida que você torna a sua entrega mais flexível, pode entregar mais pedidos rapidamente, ao mesmo tempo que excede as expectativas dos clientes quanto ao serviço.

Passo 3 | Crie um processo de retorno omnicanal/logística reversa. Se você pode alavancar a sua rede de lojas para receber devoluções dos itens online e facilitar a compra em qualquer lugar, devoluções para qualquer lugar, você pode realmente influenciar a fidelidade do cliente e aumentar a satisfação. É também outra oportunidade para obter clientes para sua loja.

---

<sup>41</sup> Todos os processos envolvidos na operação de uma loja virtual para assegurar o recebimento, processamento e entrega de produtos ao consumidor final.

**À medida que você realiza a auto-avaliação, pense em:**

- Você oferece *pickup* na loja e devoluções pela loja?
- Sua equipe da loja utiliza dispositivos móveis que lhes permita acessar o estoque e encontrar um item indisponível em outro lugar?
- Existem locais alternativos para coleta de produtos (não dentro da loja tradicional) para permitir que o cliente pegue itens comprados *online*?
- Quando confrontado com um item indisponível, você pode localizar o item em outro lugar e enviá-lo para a casa do cliente?

**Seção 3 – Flexibilidade do *Fulfillment*/Entrega<sup>42</sup>**

CATEGORIA	CONSIDERAÇÕES	PONTOS	SCORE
Opção de entrega expressa	Os clientes podem receber seus itens no dia seguinte?	2= Sim 3 = Nacional	
Opção de entrega no mesmo dia	Os clientes podem receber seus itens no mesmo dia?	2= Sim 3 = Nacional	
Especificação do dia e hora de entrega	Você pode informar com precisão quando os clientes irão receber seus pedidos	1= Intervalo 3 a 5 dias 2= Intervalo 1 a 3 dias 3= 1 dia	
Assumir compromisso de data de entrega	Você pode comprometer-se com uma data de entrega precisa?	1= Intervalo 3 a 5 dias 2= Intervalo 1 a 3 dias 3= 1 dia	
Coleta na loja	O cliente pode comprar <i>online</i> e pegar na loja?	2= Sim 3 = Todas as lojas	
Acordo de nível de serviço – para coleta	Você tem um acordo/relação contratual com fornecedores logísticos/operadores logísticos que garanta a rapidez com que o cliente possa pegar um produto na loja após a compra <i>online</i> ?	1=acordo > 24 horas 2= mesmo dia 3 = < 3 horas	
Reserva de itens para compra	Os clientes podem reservar itens <i>online</i> para comprar na loja?	2= Sim 3 = Todas as lojas	
Experiência de coleta	O processo é claro quando o cliente chega para pegar o item comprado <i>online</i> ?	2= Sim 3 = Todas as lojas	
Devolução e troca na loja	Sua política de devolução é flexível e você implementa essas políticas de forma eficiente? Os clientes podem comprar <i>online</i> e devolver na loja?	1= por serviço (variam por serviço/loja) 3 = todas as lojas	
	Sua loja é capaz de absorver esse item para revendê-lo e manter a venda rentável?		
Devolução e troca <i>online</i>	Você pode devolver mercadorias online, independentemente do canal de compra original?	1= compra/devolução <i>online</i> 2=compra venda direta – <i>call center</i> /devolução <i>online</i> 3=compra na loja/ devolução <i>online</i>	
TOTAL DE PONTOS			

<sup>42</sup> No estudo original IBM Commerce com 100 varejistas norte-americanos o *score* médio desta seção foi de 8,5.

## Secção 4 – Website Móvel/App

O desejo de comprar em qualquer lugar, a qualquer momento continua a impulsionar o uso de dispositivos móveis. Mas enquanto sua empresa organiza sua estratégia móvel, certifique-se de ter o básico bem realizado.

### À medida que você completa esta auto-avaliação, pense em:

- Você oferece um aplicativo para celular ou você fornece navegação móvel?
- Os clientes podem iniciar um pedido no celular e terminar em casa em seus computadores ou vice-versa, podendo ver histórico de pedidos e obter atualizações de pedidos via SMS?
- Comprar *online*, fazer a coleta na loja está habilitado através do celular?
- Você oferece a possibilidade de pagar por itens na loja por meio de dispositivo móvel?
- Suas mensagens de marketing são consistentes em canais móveis e na *web* e você pode comercializar para celular via SMS / MMS<sup>43</sup>?

## Secção 4 – Website Móvel/App<sup>44</sup>

CATEGORIA	CONSIDERAÇÕES	PONTOS	SCORE
Compra Móvel	A sua experiência móvel é otimizada para o tamanho e as características dos <i>smartphones</i> e dos <i>tablets</i> ?	3= Sim	
Disponibilidade do produto para envio	Os compradores móveis podem ver <i>online</i> a disponibilidade de estoque?	3= Sim	
Disponibilidade do produto na loja	Os compradores móveis podem ver o estoque disponível na loja?	1= Algumas lojas 3= Todas as lojas	
Disponibilidade do Status do Pedido	Os compradores móveis podem visualizar o <i>status</i> do pedido?	1= Pedidos online 2= Pedidos de lojas selecionadas/algumas lojas? 3= Pedidos de todas as lojas	
Aprendizados via <i>Scan</i>	Os compradores podem escanear na loja códigos de barra ou <i>QRcodes</i> para acessar as informações do produto, classificações, avaliações, etc.?	2= Sim 3= Todas as lojas	
Localizador de loja (via GPS)	O seu aplicativo ou site móvel fornece um localizador de lojas que usa GPS para encontrar a loja mais próxima?	2= Localizador de loja não usa GPS 3= Todas as lojas visa GPS	
Visão abrangente do cliente	A atividade móvel e o histórico de navegação são capturados e disponíveis para uso por associados da loja, call center e loja <i>online</i> ?	1= por canal (até 3)	
TOTAL DE PONTOS			

<sup>43</sup> **MMS**, *Multimedia Message System* ou Sistema de Mensagens Multimídia, onde é possível enviar junto ao texto, imagens, áudios e até mesmo vídeos curtos.

<sup>44</sup> No estudo original IBM Commerce com 100 varejistas norte-americanos o *score* médio desta seção foi de 12,8.



## Seção 5 – Marketing Integrado e Precificação

Para ser um negócio omnicanal bem sucedido, você precisa fornecer ao seu cliente uma experiência única em todos os canais. A sua experiência na loja está alinhada com sua presença *online*?

Certifique-se de ter processos em vigor para verificar a consistência e capacitar sua organização a tomar ação quando há inconsistências. Os clientes ficarão frustrados se você não puder oferecer uma experiência de marca holística com a loja digital atuando como uma extensão da loja física e vice-versa.

Nesta mesma linha, você precisa se certificar de que seu preço é competitivo e que sua plataforma pode lidar com respostas rápidas a uma pressão de preços competitiva. Você ganhará lealdade se os compradores confiarem que seus preços são competitivos.

### À medida que você responde esta auto-avaliação, pense em:

- Os seus preços, campanhas de marketing e programas de fidelidade são coordenados e consistentes em canais *online* e em lojas?
- Os clientes estão frustrados em função de preços inconsistentes ou pela incapacidade de ganhar e resgatar recompensas/milhagens em qualquer canal?

### Seção 5 – Marketing Integrado e Precificação<sup>45</sup>

CATEGORIA	CONSIDERAÇÕES	PONTOS	SCORE
Campanhas de marketing em canais cruzados	Os cupons/descontos <i>online</i> podem ser resgatados em lojas físicas e os de lojas físicas podem ser resgatados <i>online</i> ?	2= Sim 3= Todas as lojas	
Integração do Programa de Fidelidade	Os benefícios do programa de fidelidade estão disponíveis <i>online</i> e na loja física?	1= Disponível na loja	
	Esses programas são integrados ou separados?	1= Programa é integrado nos diferentes canais	
Política de preços entre canais / transparência e execução	O preço é consistente em todos os canais?	3= Sim	
TOTAL DE PONTOS			

<sup>45</sup> No estudo original IBM Commerce com 100 varejistas norte-americanos o score médio desta seção foi de 7,4

## Seção 6 – Experiência do *Call Center*

A medida que todo foco é centrado em experiências digitais e de lojas, o *call center* é muitas vezes ignorado como um ponto de interação do cliente.

Muitas vezes é o primeiro lugar em que os clientes se voltam para querer mudar um pedido, quando enfrentam problemas com a loja digital ou quando tem uma experiência ruim na loja. Nestas situações quando os clientes ligam, eles querem ter uma experiência rápida, eficiente e indolor.

Quando surgir a necessidade de um cliente falar com um representante do Serviço de Atendimento no *Call Center*, espera-se que a experiência seja eficiente e indolor.

Construir um *call center* eficaz não é uma tarefa fácil, mas o primeiro passo é habilitar os representantes do serviço ao cliente com ferramentas fáceis de usar e de acesso simples a informação do cliente.

1. As empresas que fornecem a sua equipe de *call center* um acesso sem fronteiras aos dados relevantes, reduzem os custos de cancelamento associados aos clientes que abandonam as interações;

2. Fornecer a sua equipe de *call center* um acesso contínuo aos dados relevantes os posiciona para vender produtos de *cross / up-sell* de acordo com as necessidades dos clientes, resultando em um aumento na receita.

### **Ao considerar seu próprio *call center*, pergunte a si mesmo:**

- A equipe têm acesso aos pedidos dos clientes e ao histórico de compras em todos os canais?

- A equipe tem visibilidade para levantar o estoque de todos os canais e podem acessar esse inventário em nome do cliente?

- A equipe pode acessar as informações / especificações do produto? Eles são percebidos como especialistas em produtos pelos clientes?

- A equipe pode processar as devoluções e, se houver uma insatisfação do cliente, eles têm autoridade para aplicar os apaziguamentos/políticas flexíveis para manter a satisfação do cliente?

- Os profissionais são efetivamente vendedores com promoções, ofertas e oportunidades de *cross / up-sell* personalizadas para o cliente com quem estão falando?

### Seção 6 – Experiência do *Call Center*<sup>46</sup>

CATEGORIA	CONSIDERAÇÕES	PONTOS	SCORE
Disponibilidade do produto para envio	A equipe do <i>call center</i> tem visibilidade do estoque em todos os canais?	Sim=3	
Disponibilidade do produto na loja	A equipe do <i>call center</i> pode informar ao cliente se o produto desejado está disponível na lojas e/ou quando estará disponível?	Sim = 3	
Captação de pedidos no <i>call center</i>	A equipe do <i>call center</i> pode receber novos pedidos, modificar pedidos (por exemplo, alterar a entrega, alterar o pagamento, atualizar promoções, atualizar quantidade, adicionar um item a um pedido existente, etc.) ou cancelar pedidos existentes?	Sim = 3	
Disponibilidade do <i>Status</i> do Pedido	A equipe do <i>call center</i> tem acesso ao <i>status</i> do pedido, incluindo a capacidade de rastrear os embarques para os clientes?	1 = Sim 3= Rastrear com operador logístico	
Pedidos de Serviços	A equipe do <i>call center</i> pode realizar novas ordens de serviço, revisar os serviços existentes ou adicionar serviços aos pedidos existentes?	1 = Fazer novo pedido 2 = Revisar um pedido 3 = Adicionar serviços a pedidos existentes	
Visão abrangente do cliente	A equipe do <i>call center</i> pode ver o histórico de compras <i>online</i> , na loja física e o comportamento de navegação?	1= por canal	
Controle do carrinho do cliente	A equipe do <i>call center</i> pode assumir o carrinho de compras de um cliente e completar o processo para ele?	3= Sim	
TOTAL DE PONTOS			

<sup>46</sup> No estudo original IBM Commerce com 100 varejistas norte-americanos o *score* médio desta seção foi de 13,7.

## Secção 7- Mídias Sociais

O sentimento social assumiu uma importância extraordinária na forma como os clientes descobrem, experimentam e compram sua marca.

### Suas equipes estão respondendo as seguintes perguntas?

- A sua equipe de marketing e comunicação está ciente das percepções da marca nas mídias sociais?
- As equipes de comércio eletrônico estão incorporando esse *feedback* no *design* do site e nas ofertas de produtos?
- Os seus clientes podem ligar suas contas de redes sociais ao *login* do seu *site*?
- Os clientes podem comprar seus produtos diretamente dos *sites* de redes sociais?
- Você está usando mídias sociais para potencializar a fidelidade de clientes?

### Secção 7- Mídias Sociais <sup>47</sup>

CATEGORIA	CONSIDERAÇÕES	PONTOS	SCORE
Interações de serviços sociais do Facebook	Os compradores podem compartilhar, <i>likes</i> (no Facebook), <i>pin</i> (no Pinterest), <i>tweet</i> (no Twitter), etc. diretamente do seu <i>site</i> ?	1= Por mídia social(até 3)	
Diversidade da rede social	Os clientes podem comprar com você diretamente através de mídias sociais?	1= Por mídia social(até 3)	
Revisões/Avaliações multi canais	Você oferece classificações e avaliações geradas pelo usuário?	3= Sim	
TOTAL DE PONTOS			

<sup>47</sup> No estudo original IBM Commerce com 100 varejistas norte-americanos o *score* médio desta seção foi de 5,4.

## Seção 8 – Consolidação

Calcule sua pontuação - Para calcular sua porcentagem de *omnichannel*, simplesmente adicione suas pontuações de cada uma das questões, divida pelo número total de pontos possíveis (141) e multiplique por 100. Isso garante que cada pergunta receba igual ponderação e normaliza a pontuação em uma escala de 0 % -100%.

Para calcular sua porcentagem omnicanal:

- Passo 1 | Basta adicionar seus resultados de cada uma das seções.

Porcentagem Omnicanal

Seção nº	1	2	3	4	5	6	7	Subtotal
Seção Total								

Passo 2 | Divida pelo número total de pontos possíveis (141)

- Subtotal dividido por 141 =

Passo 3 | Multiplique por 100.

- Resultado do PASSO 2 multiplicado por 100 =

- O resultado é sua porcentagem omnicanal

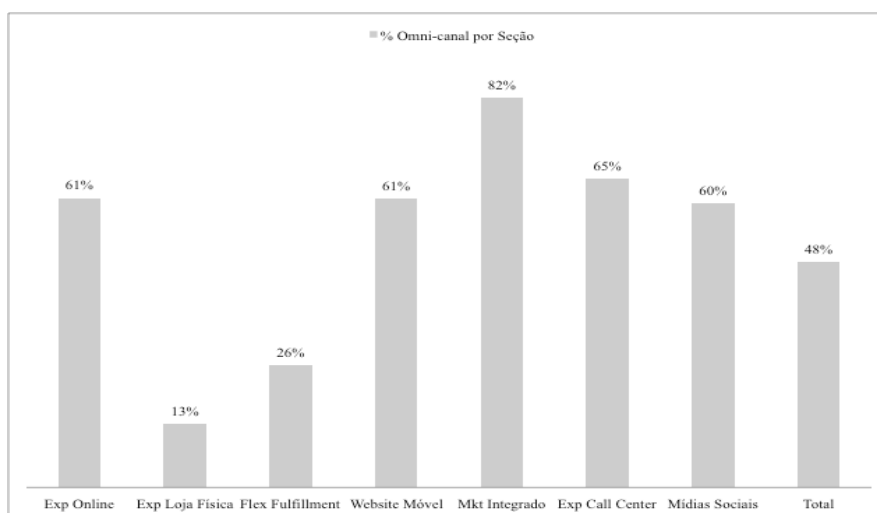
## Compare sua Pontuação

Quando a IBM pesquisou 100 varejistas multicanal nos Estados Unidos, utilizando esta metodologia para determinar o nível de *expertise* omnicanal, os resultados foram reveladores. A pontuação média de todos os varejistas pesquisados foi de 48% de alcance do potencial *omnichannel*. Varejistas de produtos esportivos e materiais de construção performaram melhor do que seus pares supermercadistas e de desconto, mas cada segmento tem espaço para melhorias para capturar os cobiçados compradores omnicanal. Seis varejistas registraram uma pontuação de 70% ou mais na pesquisa. Os varejistas caíram em uma das três categorias: inovadores do Omnicanal, seguidores rápidos e retardatários.

## ANEXO B – RESULTADOS DO ESTUDO ORIGINAL

O percentual médio das empresas pesquisadas no estudo original (100 empresas avaliadas) foi de 48% de potencial omnicanal. (Figura 25 ).

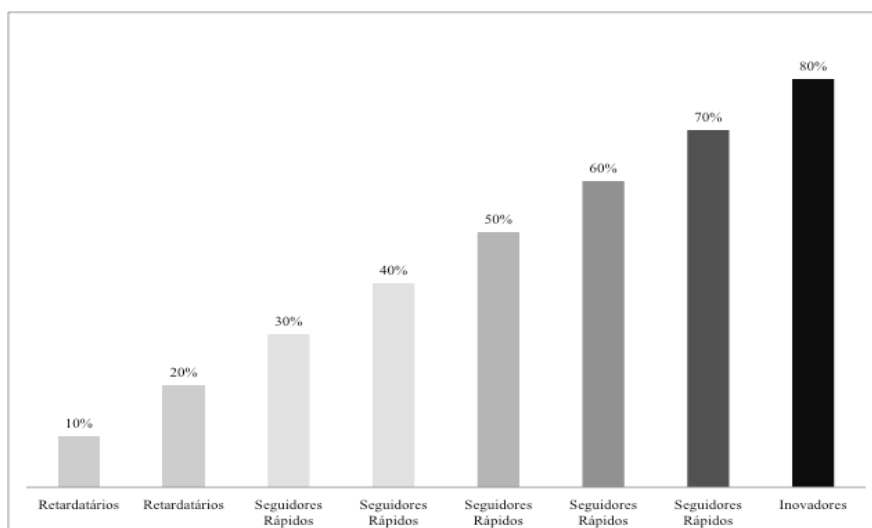
Figura 25 – Gráfico da média dos resultados do estudo original com 100 varejistas - EUA



Fonte: *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* IBM Commerce;  
Elaboração: autora

A IBM Commerce estratificou os resultados (Figura 26) segmentando as empresas em três grupos: Retardatários cuja performance situa-se entre 10 e 20%, Seguidores rápidos cujos resultados posicionam-se entre 30% e 60% e Inovadores acima de 70%.

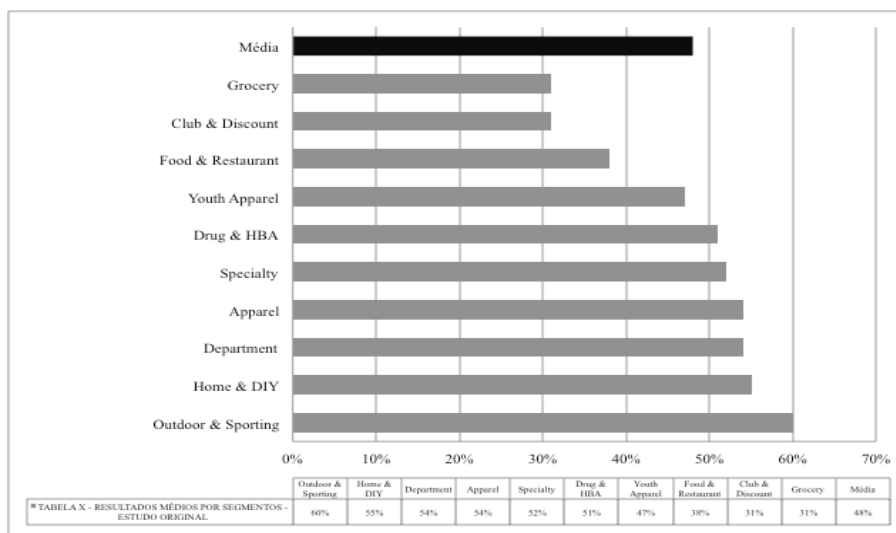
Figura 26 – Gráfico da estratificação dos resultados do estudo original - EUA



Fonte: *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* IBM Commerce;  
Elaboração: autora.

Varejistas de produtos esportivos e materiais de construção performaram melhor do que seus pares supermercadistas e de desconto, mas cada segmento tem espaço para melhorias para capturar os cobiçados compradores omnicanal. (Figura 27)  
Seis varejistas registraram uma pontuação de 70% ou mais na pesquisa. Os varejistas caíram em uma das três categorias: inovadores do Omnicanal, seguidores rápidos e retardatários. (IBM COMMERCE, 2016, Tradução da autora.)

Figura 27 – Gráfico dos resultados médios por segmentos – Estudo original - % total omnicanal



Fonte: *U.S. Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* IBM Commerce;  
Elaboração: autora.