

INSPER
Faculdade de Administração e Economia

Beatriz Ribeiro Lima

Omnichannel: uma análise da nova estratégia em empresas de bens de consumo e serviços no Brasil

São Paulo

2019

Beatriz Ribeiro Lima

Omnichannel: uma análise da nova estratégia em empresas de bens de consumo e serviços no Brasil

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao programa de
Graduação em Economia como
requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Ciências
Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto
Campos Filho

São Paulo

Beatriz Ribeiro Lima

Omnichannel: uma análise da nova estratégia em empresas de bens de consumo e serviços no Brasil

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao programa de
Graduação em Economia como
requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Ciências
Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto
Campos Filho

Data da aprovação: ___/___/_____

Banca Examinadora

Resumo

A inovação tecnológica transformou o mundo das empresas de bens de consumo, assim a quantidade de informações disponíveis atualmente para o consumidor fazem do maior desafio das companhias a fidelidade dos clientes. A transformação digital revolucionou as estratégias de marketing e vendas, que quando combinadas de forma integrada e interligada, formam o *omnichannel*, estratégia em que se combina diferentes canais de vendas. O trabalho expõe quais alternativas existiam antes da transformação digital, como o *omnichannel* surgiu, suas vantagens e desvantagens e por fim apresenta casos de sucessos de empresas nacionais e internacionais. Através da metodologia de estudo de casos, o que traz como maior limitação da análise a constante mudança dos fenômenos observados por serem casos atuais, o estudo traz como conclusão as ferramentas necessárias para se possuir uma estratégia de omnichannel completa e eficiente, como um site e um programa de fidelidade, além das mudanças que a companhia deve passar para tal estratégia, como uma maior integração interna e o investimento em tecnologia.

Abstract

Technology revolution transformed the consumer goods and services company's world, therefore the quantity of available information for the customer is the biggest challenge nowadays when we talk about customer loyalty. The digital changed the sales and marketing company's strategies, that when combined in an integrated way result in *omnichannel*, therefore this paper explains how *omnichannel* emerged, your advantages and challenges and then presents two cases studies of international and national companies. Using the case study methodology, this paper is based on the comparison of both companies and their characteristics so it can have as result an analysis of which features its needed to have an efficient *omnichannel* strategy, besides the internal changes that the company will confront and their results.

Sumário

1. Introdução.....	1
2. Revisão Bibliográfica	3
3. Metodologia	15
4. Estudo de casos	17
5. Considerações finais.....	27
6. Referências Bibliográficas	28
7. Anexos.....	31

1. Introdução

A grande variedade de formas de uma empresa se comunicar ultimamente traz para as mesmas um grande desafio: como ser relevante na vida de uma pessoa que recebe tanta informação ao mesmo tempo? Nos últimos vinte anos, a internet e a tecnologia revolucionaram o modo das companhias se divulgarem, aumentando o alcance de propagandas, a quantidade de vezes que conseguem se comunicar com seu cliente final e até a forma de compra através dos e-commerces, que no primeiro semestre de 2018 faturou mais de 23 bilhões de reais no Brasil (Nielsen, 2018). Porém, a revolução tecnológica passou a não ser mais novidade e empresas passaram a procurar novamente outras formas de aumentarem suas vendas e exposição no mercado, onde clientes exigem mais criatividade (Pophal, 2015).

Com tal necessidade de inovação, as empresas complementaram o modelo de diversos modos de vendas, como físico, online, direto ou indireto, com o chamado *omnichannel*, em que a integração dos canais de vendas faz com que a experiência de comprar esteja sempre disponível para o comprador, independentemente do modo ou local. A nova maneira de se vender é fazendo com que o consumidor final não perceba a diferença entre a compra online e offline, como chamamos hoje a compra física, além de ser um modelo que através das suas diversas fontes de informação, como internet, estudo de comportamento online e pesquisas de mercado, consegue-se rapidamente entender a necessidade do cliente e satisfazê-la sem que ele necessite demonstrá-la, ou seja, o *omnichannel* é a estratégia de estar sempre presente, em todos os canais de vendas que ele utilizar.

O trabalho visa compreender como o *omnichannel* surgiu, quais são seus processos e como eles se aplicam em uma companhia, além das vantagens e limitações que ele tem, através de estudos de casos de empresas tanto nacionais quanto internacionais. Entender tais fatores trará uma visão holística de novos modelos de vendas e marketing de empresas, tornando o trabalho relevante em um ambiente de mercado com fluxos de informações intermináveis e simultâneos, onde a busca pela relevância no dia a dia dos consumidores é o foco das empresas.

Para analisar as aplicações do *omnichannel*, o trabalho utilizou estudos de casos para entender como a estratégia está sendo aplicada nas empresas de bens de consumo e serviços, como elas interligam seus canais de vendas e os fatores que precisam mudar na companhia para que isso seja possível, assim foram selecionadas empresas que possuem ferramentas que tornam a estratégia de *omnichannel* mais eficiente: Starbucks e Magazine Luiza. Ao final deste, é claro o porquê da necessidade da mudança para a estratégia do *omnichannel*, como fazê-la e casos de aplicações de sucesso, assim é possível ter uma literatura que nos ajude a entender a nova estratégia de vendas das empresas, através de uma análise e comparação dos casos selecionados. O trabalho está organizado em: introdução, revisão da literatura com referências de papers anteriores referentes a esse assunto, metodologia, estudos de casos no mundo e no Brasil, considerações finais e referência bibliográfica.

2. Revisão Bibliográfica

Para compreender melhor como a nova estratégia funciona e como ela deve ser aplicada, é preciso entender quais eram as soluções anteriores e como o *omnichannel* se desenvolveu a partir delas e do desenvolvimento da tecnologia, para depois analisar quais são os efeitos da nova estratégia nas empresas. O capítulo está organizado nas seções: Soluções anteriores e O que é *omnichannel*? e nas subseções Como surgiu o *omnichannel* e por que ele se tornou relevante e Vantagens e desafios do *omnichannel*.

2.1 Soluções anteriores

Nossa sociedade tem como história diversas transformações em seu modo de viver, tivemos guerras e conflitos entre países, mas outras mudanças também podem ser percebidas na indústria. A história nos mostra três revoluções da indústria, em que passamos dos trens a vapor até a automatização industrial através de tecnologia e informação com a Terceira Revolução, agora presenciamos o que chamamos de Revolução 4.0, onde nos baseamos na automação conquistada no passado e complementamos com a combinação das ferramentas para que o físico e o online passem a não ter fronteiras definidas (Schwab, 2016).

Além da internet em si, que permitiu que parte do que temos hoje seja possível, outras tecnologias também são responsáveis por essa mudança, que está fazendo empresas repensarem seus modos de vendas. O smartphone é uma delas, que permite que a compra seja realizada em qualquer local, a internet das coisas que faz com que dados sejam analisados juntamente com a inteligência artificial que, além de análises de big data, também possibilita que a venda seja realizada por um robô como auxiliar.

Todas essas ferramentas resultam em uma mudança no consumidor, que tem a sua disposição um mundo digital e físico para realizar suas compras e novos produtos e serviços que aumentam seu prazer (Schwab, 2016). No passado, possuir apenas uma propaganda que chamasse a atenção do consumidor era suficiente para que a compra fosse realizada, porém atualmente isso não basta já que atualmente a decisão de compra não é feita de forma individualizada, mas sim com a influência da sociedade em que o consumidor está inserido, já que opiniões terceiras são mais presentes e possuem maior

atenção. Outra mudança é a questão da fidelidade, que antes era tratada como conquistada se o cliente comprasse apenas aquela marca, hoje é vista como a possibilidade do cliente ser uma embaixador da marca, sem que essa tenha que pedir.

Com tantas mudanças, hoje o consumidor possui uma jornada de compra que exige muito mais das empresas. A velocidade com que as informações chegam ao consumidor junto a quantidade delas faz com que a empresa não possua mais o total controle da sua imagem ao consumidor, visto que redes sociais mostram não apenas informações diretamente extraídas da empresa. Assim, as equipes de marketing atualmente necessitam renovar sua estratégia de forma a se apresentar ao cliente, tentar garantir sua imagem na sociedade, chamar a atenção do cliente e ajuda-lo a concretizar a marca em sua memória (Kotler, 2016). Todo esse processo foi sendo facilitado ao longo do tempo com o desenvolvimento das ferramentas citadas acima, partindo de um modelo em que existiam vários canais de vendas, porém sem nenhuma ligação até o modelo em que os canais se combinam de forma a que não se perceba a diferença entre o online o offline.

Assim como os compradores passaram a ter mais liberdade e espaço para gastar seu dinheiro, as lojas também passaram a ter mais espaço de exposição e pontos de contato com seus consumidores (Verhoef, 2007), e com isso passaram a também mudar seus canais de vendas. Antes, o que se conseguia apenas publicar em revistas e jornais, que a pessoa deveria comprar em um lugar específico, atualmente é possível disponibilizar diversas peças publicitárias, com diferentes focos de clientes e em mais de um lugar ao mesmo tempo, ou seja, os canais de vendas se multiplicaram. Do canal direto e indireto, hoje temos *crosschannels* e *multichannels*, que podem ser utilizados em canais de distribuição, canais de transação e canais de comunicação (Peterson, Bronnenberg e Balasubramanian, 1997).

O canal de distribuição é aquele que leva o produto até o cliente, seja na compra online quando se entrega a unidade na casa do comprador, ou na compra física, que se entrega a peça na loja onde ela será vendida ao consumidor final, já os canais de transação são aqueles que geram a atividade da venda em si, ou seja, seria a loja online, a loja física ou até o quiosque no shopping da center da marca, enquanto o canal de comunicação é aquele que promove qualquer contato e troca de informação entre quem compra e quem vende. Com o surgimento da internet, todos os três tipos de canais foram afetados, mesmo que em intensidades diferentes (Peterson, Bronnenberg and Balasubramanian, 1997), a

logística e o carregamento de produtos será o que menos terá benefícios, pois pouco se pode transportar online sem ser informação, o que nos traz a falar sobre o canal de comunicação que será que o maior beneficiário da nova tecnologia. Além dos benefícios específicos para cada canal, o mais relevante será a conexão ou simultaneidade entre esses canais que será possível realizar a partir da internet e assim a criação de novos canais e forma de vendas como o *multichannel* ou o *crosschannel*.

O primeiro a surgir com a internet foi o *multichannel*, que tem como definição “um conjunto de atividades para a venda de produtos e serviços realizado através de um canal de venda ou dividido em diversos canais, em que o consumidor não consegue possuir uma interação desses canais e/ou que o que vendedor não consiga controlar a interação entre esses canais” (Beck e Rygl, 2015), ou seja, é uma estratégia “múltipla, porém separada”. Nesse modelo o consumidor consegue acessar as variedades de produtos pela internet e realizar sua compra online, porém não consegue escolher o produto em casa e retirá-lo na loja, ou reservá-lo na loja física e recebê-lo em sua casa, por exemplo. Como principal vantagem, esse modelo faz com que a marca esteja muito mais presente na cabeça do consumidor, já que com as redes sociais e os *pop ups* dos celulares as empresas conseguem fazer seu marketing em mais de um lugar ao mesmo tempo. Porém, a quantidade excessiva de informações pode gerar uma falta de engajamento por parte do consumidor, pois ele não consegue focar em apenas uma marca ou um produto, o que traz um novo desafio para as empresas (Wilding, 2013).

Temos também o *crosschannel*, uma estratégia que carrega a multiplicidade do *multichannel*, mas que consegue fazer com que os canais agora sejam conectados. Por definição, *crosschannel* é o modelo de canal de vendas que “permite que o cliente perceba a interação parcial de todos os canais de vendas ou a total interação entre um ou mais canais, mas não a interação completa entre todos os canais” (Beck e Rygl, 2015). Empresas que utilizam esse modelo conseguem agora ter uma interação entre seus canais de comunicação e transação, permitindo que o consumidor caminhe pelos canais disponíveis pela empresa (Rangaswamy and Bruggen, 2005). Exemplos são empresas que lhe enviam descontos via email e esse desconto pode ser utilizado na compra física ou online, nessa situação o consumidor passou pelo canal online de comunicação e pode usar o cupom no canal de transação físico, comprovando a interligação entre as partes. Com esse modelo é possível assim interligar canais, porém o consumidor nota quando há a mudança de canal, ele possui um tipo de experiência em um canal e outra no canal para

o qual migrou, ainda no exemplo, a experiência de receber online o desconto traz um momento de instantaneidade para o consumidor, em que ele recebe e tem a possibilidade de utilizar o desconto quando quiser, porém caso ele utilize o cupom em uma loja física, ele possui uma vivência diferente, já que deve se deslocar até a loja e utilizar o desconto naquele momento.

Mesmo com a mudança na transação entre canais ainda clara, o *crosschannel* traz uma solução para a falta de engajamento do *multichannel*, já que nesse modelo o consumidor tem a possibilidade de se manter na marca de diversas formas e é exposto a melhores ferramentas de fidelização (Rangaswamy and Bruggen, 2005). O uso de diversos canais que conversam entre eles possibilita que a empresa entenda melhor quem é seu cliente e faça ações mais personalizadas, diferente do primeiro modelo estudado, em que é necessário estar no maior número possível de lugares ao mesmo tempo, deixando a especificação de lado. O anexo A demonstra um esquema de *multichannel* e *crosschannel*, mostrando como existe mais de um canal de venda sendo utilizado, porém não há a total interligação entre eles.

Estratégias com mais de um canal disponível, porém sem total interligação e interação entre eles eram as opções que as empresas possuíam. O *multichannel* e o *crosschannel* conseguiam de forma limitada envolver o cliente e a marca em uma relação de fidelidade, porém não muito profunda, o que foi se agravando com a aceleração do desenvolvimento da internet. Com isso, e-mails com descontos ou pop ups em celulares passaram a ter pouco efeito na decisão de compra do consumidor e outras alternativas tiveram que ser repensadas.

O desafio de remodelar suas estratégias de marketing, a transformação digital e as alternativas já existentes resultaram em um ambiente saudável para o surgimento do *omnichannel*. As empresas já possuíam inteligência sobre canais de venda, já tinham o *mindset* para o consumidor, faltava apenas desenhar uma estratégia que interligasse todas as ferramentas já existentes.

2.2 O que é Omnichannel?

Mesmo já existindo melhorias nas estratégias de vendas, como o *omnichannel* e o *omnichannel*, a internet e o consumidor atual sempre estão exigindo mais das

companhias. A jornada de compra atualmente não é mais linear (Simone e Sabbadin, 2017), já que a quantidade de informações e promoções disponíveis permitem que o cliente navegue por diversas marcas e produtos ao mesmo tempo. Com isso, a necessidade de se fidelizar com as marcas e de conseguir realizar pesquisas e até compras em qualquer lugar e em qualquer momento, fez com que as empresas fossem além dos canais de vendas e passassem a pensar em novas estratégias, que incluem as formas de vendas, mas que extrapolam para a combinação entre fidelização, análise de comportamento e tecnologia.

Por ser um termo relativamente novo, não existe uma definição exata de *omnichannel*. Na literatura temos como definição “é o fenômeno em que o consumidor considera todos os canais de vendas e marketing como um único canal e a experiência de compra é basicamente a mesma independente de qual canal está sendo utilizado” (Herhausen., 2015), ou seja, é o canal que consegue ser múltiplo, integrado e agora com interação entre os canais.

Omnichannel é uma das novas estratégia de marketing combinada com vendas em que todos os canais que a marca dispões estão interligados, ou seja, as informações que está em um canal deve estar disponível em todos os canais, e ainda assim existe a coexistência dos canais, ou seja, canais online e offline se complementam na experiência de compra de forma que o comprador não perceba que está caminhando entre eles. Uma situação explícita de *omnichannel* é descrita no artigo do MIT Sloan (2013):

Brandon Mcdonald, de Nashville, Tennessee, visitou a loja local da Best Buy para comprar uma máquina fotográfica digital de lentes especiais. Depois de ver os produtos expostos, ele decidiu que gostava do modelo da Nikon D5100. Para verificar o preço, ele escaneou o código de barras com seu aplicativo RedLaser no seu smartphone. Mcdonald encontrou que no Amazon.com o preço estava mais baixo que na Best Buy, então ele comprou a câmera pela Amazon usando seu celular enquanto ainda estava na loja. Mesmo que ele e a mulher tinham a intenção de voltar para casa com uma máquina fotográfica hoje, para economizar eles estão dispostos a esperar dois dias para o produto ser entregue. (Brynjolfsson, Hu e Rahman, p. 1, 2013)

No exemplo acima conseguimos ver como o *omnichannel* funciona tanto para a Best Buy quanto para a Amazon. No caso da primeira empresa, o modo off-line da loja física interagiu com o online no momento da consulta do preço via smartphone, porém o consumidor não percebeu que transitou de canal, sua experiência foi contínua e completa. Para a Amazon, o que aconteceu foi a integração do canal de transação e comunicação, quando Brandon procurou o preço da câmera na internet e encontrou mais barato na Amazon, a comunicação foi realizada, e no momento que ele comprou online o canal de transação foi ativado, mas já que tudo pode ocorrer em um mesmo local com uma mesma ferramenta, novamente o consumidor não percebeu que mudou de canal e é nisso que o *omnichannel* se baseia.

A estratégia também se define por ter a combinação das vantagens de ambos os canais e por elevar a importância de entender a necessidade do consumidor. Agora, o *omnichannel* traz para a empresa “a transparência do preço, a disponibilidade de resenhas feitas por outros consumidores e uma seleção infinita de produtos” (Rigby, 2011), aspectos do canal online, mas também tem presente no processo de compra “a interação face a face, a gratificação instantânea da compra e a experiência de tocar o produto”, (Grewal et al., 2004; Agatz et al., 2008; Rigby, 2011) que vêm com a disponibilidade das lojas físicas. A interação e integração dos canais faz com que os consumidores possuam uma experiência única, que traz fidelidade e um maior gasto nas compras, como será explicado mais a frente. O anexo B ilustra como o *omnichannel* funciona com a interligação e integração dos canais de vendas, sempre com o foco no consumidor e sua experiência.

Interação e integração são as palavras principais que temos na literatura hoje para definir *omnichannel*. Diversos canais em sintonia, padronizando informações e análises de comportamento, tornam a nova estratégia a alternativa para a grande quantidade de informação que o cliente recebe. Além de permitir que a marca esteja sempre presente, o *omnichannel* permite que a empresa estude seu consumidor e ofereça promoções e produtos de acordo com sua necessidade, que muitas vezes não é exposta na hora, mas identificada pelo padrão de consumo resultante das análises de big data.

2.2.1 Como surgiu o *omnichannel* e por que ele se tornou relevante?

A internet conseguiu revolucionar nossas vidas em todos os aspectos, desde nosso cotidiano, como nossa saúde e até nosso comportamento na hora de comprar, e foi ela que permitiu a revolução dos canais de vendas. O *omnichannel* só é possível por causa da evolução da tecnologia, que hoje permite que estejamos em vários lugares ao mesmo tempo, que recebemos milhares de informações e consigamos realizar qualquer transação com poucos cliques e pesquisa. Segundo Simone & Sabbadin (2017), existiram alguns pontos-chaves para o surgimento desse novo modelo de canal:

- Desenvolvimento da tecnologia e disrupção da era digital
- Aumento do canal online
- O poder do mobile
- Demanda pelo *omnichannel*

Além de permitir a interação e simultaneidade, a quebra de paradigma que a internet causou, junto com o desenvolvimento de novas tecnologias e ferramentas, no comportamento do consumidor foi um pré-requisito para a formulação do *omnichannel* (Yrjölä, Saarijärvi e Nummela, 2018). O cliente não exigir que exista a roupa para se provar ou que o creme seja testado em sua pele traz a possibilidade da empresa de possuir a venda online ou que na sua loja física exista apenas uma amostra única do produto com um código de barras para ser escaneado, ou seja, a mudança de comportamento do consumidor para uma postura mais imediatista e não tanto exigente em possuir o físico antes de comprar abriu um contexto favorável para o *omnichannel*.

Outra tendência para o desenvolvimento dessa estratégia foi a internet como um meio de varejo, isso traz benefícios tanto para o consumidor quanto para o varejista. Em relação ao consumidor, ela traz um custo menor de tempo e uma maior habilidade para se comparar preços, o que no final resulta em economia. Já para os varejistas traz uma margem de lucro maior, por também diminuir custos (como aluguel de loja e folha de pagamento), além de também aumentar a exposição da marca para os consumidores (Simone e Sabbadin, 2017). Com isso, vemos que a internet como meio de compra/venda é aceita por ambos os lados e por isso, foi adotada para tais funções, permitindo que o *omnichannel* surgisse também.

Com o desenvolver do tempo e a influência da tecnologia em nossas vidas, o consumidor passou a ter uma necessidade do *omnichannel*, mesmo que esse ainda não fosse definido. A geração que está sempre conectada agora não tem mais uma jornada de

compra linear, que se inicia e termina nem no mesmo lugar e muitas vezes nem mesmo no mesmo dia, uma pesquisa realizada pelo Medalia Institute (2007) mostra que mais de 70% dos consumidores atuais utilizam mais de um canal de venda, ou seja, utilizam o site e o catálogo que recebem em casa em sua jornada de compra, por exemplo.

A quantidade de informações que os consumidores recebem é grande que as empresas precisam se esforçar para conseguir a fidelidade, e é nesse momento que o *omnichannel* surge para preencher esse gap. A interação de todos os canais permite que a marca conheça muito mais seu objetivo, saiba quais são os produtos que ele está procurando que permite que coloque a sua disposição uma grande variedade.

Assim, percebe-se que os quatro fatores citados criaram um ambiente fértil para uma estratégia que combina simultaneidade e interatividade. A revolução tecnológica junto a mudança de comportamento do consumidor fez com que as necessidades das pessoas mudassem e que os canais passassem a ser interligados, promovendo uma experiência mais eficiente e agradável, o que foi permitido pelo *omnichannel*.

A nova estratégia foi possível por causa da abertura das empresas para mudarem suas tradicionais estratégias de marketing e vendas combinados com a evolução tecnológica. O *omnichannel* além de mudar a imagem da empresa para o consumidor, também exige alterações internas, que podem resultar em vantagens e desafios para as organizações.

2.2.2 As vantagens e desafios do Omnichannel

Com a revolução tecnológica e a integração dos canais de vendas, o *omnichannel*, quando feito de forma correta, consegue trazer grandes vantagens tanto para o consumidor quanto para a empresa, porém não é tão simples criar e consolidar tal estratégia. A complexidade do comportamento do consumidor, a constante renovação da tecnologia e a necessidade de diversas mudanças na organização resultam também em grandes desafios para aqueles que desejam ter uma estratégia de *omnichannel*.

O ponto de partida para que o *omnichannel* fosse possível foi a evolução da tecnologia e internet que o mundo vem vivendo nas últimas décadas (Sopadjieva, Benjamin, Kontra e Doerr, 2017). Smartphones, internet sem fio, inteligência artificial

são alguns exemplos de ferramentas que hoje possibilita a integração entre o online e offline mas também são os responsáveis por um dos maiores desafios que o *omnichannel* traz a empresa: tecnologia. Sendo um dos investimentos mais essenciais, a tecnologia para a transformação ao *omnichannel* não permite apenas que a empresa tenha a interligação entre seu site e sua loja física ou que suas redes sociais façam propaganda específicas para cada um, mas também é um responsável pela experiência em si (Sopadjieva, Benjamin, Kontra e Doerr, 2017), ou seja, não basta ter ligação entre os canais se ela não é bem fluída e também não seja atinge o consumidor se a publicidade for posta em horários ou em até perfis errados. Assim, percebe-se que antes de tudo, uma tecnologia de ponta é um desafio que exige um alto investimento inicial e de manutenção financeiro, além de um esforço por parte da companhia para implementação, treinamento de pessoal e incentivo ao uso correta de tais ferramentas.

Mesmo que a tecnologia seja a melhor, nada adianta se as pessoas não souberem utilizá-la. Assim, um desafio também que o *omnichannel* traz, mesmo antes de ser posto totalmente em prática, é o alinhamento de todas as áreas da companhia para a nova estratégia (Sopadjieva, Benjamin, Kontra e Doerr, 2017). Ter apenas o time de vendas valorizando e utilizando diversos canais para analisar seus resultados e inovar suas técnicas não traz resultados tão positivos se o time de marketing não utiliza das plataformas para conseguir fidelizar o cliente e proporcionar a ele uma experiência diferenciada ou se o time de finanças não passa a considerar métricas do *omnichannel* para analisar os resultados financeiros da empresa, ou seja, a empresa como um todo deve estar alinhada ao modelo de *omnichannel*. Para que isso aconteça antes de tudo é necessário fazer com que todos os colaboradores tenham uma visão clara da experiência que a empresa quer passar para o consumidor, depois é preciso que a companhia crie responsabilidades entre as áreas e disponibilize infra estruturas que permitam uma melhor análise de desempenho dentro das áreas e entre as áreas, para que assim a visão holística seja possível (Sopadjieva, Benjamin, Kontra e Doerr, 2017). Além disso, a transparência entre setores é essencial, os colaboradores terem acesso aos feedbacks dos clientes é uma das ferramentas mais poderosas para que o aperfeiçoamento do modelo seja realizado.

Para que a experiência do consumidor seja realmente única, a combinação entre as vantagens dos canais online e offline são essenciais, sendo assim a combinação entre eles precisa acontecer e isso é o que o *omnichannel* nos oferece. Utilizar mais de um tipo de canal ao mesmo tempo com o mesmo consumidor pode resultar no canibalismo entre

canais (Montoya-Weiss, Voss e Grewal, 2003), ou seja, uma redução dos resultados de um canal devido a integração com um outro tipo de canal, mas tal fenômeno pode ser compensado com a melhora da experiência do serviço (Wallace, Giese e Johnson, 2004). A interligação entre o online e offline abre diversas possibilidades para agregação de valor aos processos de compras que o consumidor passa, por exemplo, comprar online e buscar na loja, ter a pesquisa do preço online e experimentar o produto fisicamente na loja ou até mesmo descontos recebidos via email ser utilizado em compras offline, todos esses exemplos fazem com a experiência do consumidor seja muito melhor do que quando utiliza-se apenas um canal, o que pode resultar em fidelidade e maior consumo. Assim, percebe-se que mesmo que exista uma leve canibalização dos canais essa é substituída por resultados positivos da melhora da experiência do consumidor (Wallace, Giese e Johnson, 2004).

Ainda sobre a interligação dos canais, além da canibalização, outro aspecto desafiador é a análise do comportamento do consumidor. Entender quais são as etapas que ele passa, o que incentiva a compra e quais são os requisitos levados em conta para a finalização da compra (Sopadjieva, Benjamin, Kontra e Doerr, 2017) não é um processo fácil, mas é essencial para que o modelo de *omnichannel* consiga resultar nos melhores resultados possíveis. O desafio de conseguir tal perspectiva é grande, já que a empresa deve ter os meios de conseguir todos os passos do seu consumidor, desde o primeiro incentivo a compra até a sua finalização, exigindo uma identificação única para cada cliente em todos os canais disponíveis.

Utilizar canais online e offline juntos também exige mudanças operacionais em distribuição e políticas da empresa (Simone e Sabbadin, 2018), o que pode ser difícil de se alterar, já que exige esforço tanto da empresa quanto do consumidor. A multiplicação de canais traz o desafio de coordenação de inventário da companhia (Zhang, Farris, Irwin, Kushwaha, Steenburgh e Weitz, 2010), já que produtos terão saídas não apenas na loja física e no momento exato da compra, mas também na venda online, sendo que neste o prazo para a entrega do produto pode variar e até ser decidido pelo cliente caso a empresa permita. Além disso, a política de devolução também vira um desafio, já que trocas online exigem uma dinâmica diferente da troca física, a empresa para promover uma boa experiência deve deixar claro a política de troca no momento da compra, independente do canal usado (Bell, Gallino, Moreno, 2013), e garantir que ela seja seguida com sucesso. Isso faz com que a companhia desenvolva um organizado esquema de estoque, inventário,

atendimento ao cliente e logística de entrega e/ou retirada de produtos no caso da venda online.

Apesar de todos os desafios operacionais, organizacionais e logísticos já apresentados, o maior desafio que o *omnichannel* pode trazer é a uniformidade da experiência do consumidor em todos os seus canais (Simone e Sabbadin, 2018). Conseguir garantir que o consumidor saia satisfeito com todo o processo da compra, ou seja, depois dele utilizar os diversos canais que a companhia disponibiliza, exige da empresa uma continuidade da experiência, que todos os canais consigam suprir as necessidades do consumidor e que esses estejam alinhados em preço, promoções, políticas de troca e comunicação. Manter uma unidade durante toda a compra faz com que o cliente se fidelize mais fácil, já que quando temos o *omnichannel* a interação do cliente não é com o canal e sim com a marca.

Mesmo apresentando tanto desafios e exigindo da companhia grandes mudanças que podem ser custosas, o *omnichannel* pode gerar grandes vantagens para a companhia que adota-lo. Na realidade, muitos dos desafios propostos se tornam diferenciadores positivos da empresa no mercado quando realizados de forma correta e coerente com as reais necessidades da companhia, assim o incentivo para investir nesses obstáculos é muito maior.

Clientes em um ambiente de *omnichannel* são mais valiosos (Sopadjieva *et al*, 2007), ou seja, gastam mais se comparados com clientes que utilizam apenas um canal de vendas por vez. A pesquisa traz que esses clientes gastam, em média, 4% a mais em cada ocasião de compra do que consumidores que usam apenas uma forma de compra e 10% a mais em compras online, com isso observa-se que o *omnichannel* resulta em um crescimento de vendas e, por consequência, de receita também. Existem algumas razões desses clientes gastarem mais, “com o aumento de combinações de canais e serviços, acessíveis e disponíveis para os consumidores, os vendedores serão capazes de entender as diferentes demandas dos consumidores” (Ward, 2011), assim a oferta de produtos mais assertiva faz com que clientes esteja mais dispostos a comprar, além disso a combinação entre online e físico permite que a companhia exponha o seu consumidor a produtos que talvez com apenas um canal não conseguiria, o que também aumenta a chance de venda.

O *omnichannel* também pode trazer uma maior eficiência operacional (Yrjölä, Saarijärvi e Nummela, 2018), mesmo essa sendo um desafio, quando as ferramentas de

coordenação de inventário, logística, interligação de canais e otimização do marketing se combinam a empresa possui todo um processo de venda mais eficaz e com isso consegue reduzir alguns custos, tanto financeiros como transacionais. Com o aumento de vendas e a operação mais eficiente, o novo modelo de estratégia também resulta em um lucro maior no final da DRE¹ da companhia.

Além dos resultados tangíveis, o *omnichannel* pode também trazer vantagens intangíveis ou que são mais difíceis de medir e também de se conquistar. O processo pelo qual a empresa passa para transformar sua estratégia em *omnichannel* tem como uma das principais etapas entender seu consumidor e suas necessidades, tendo um output do comportamento dos seus consumidores e do que cada um precisa em cada momento do processo de compra, com isso a empresa passa a conseguir diferenciar suas promoções, descontos, marketing para cada um de seus clientes, o que resulta em uma maior fidelidade deste com a marca (Simone e Sabbdin, 2018). Com a quantidade de informação que a companhia possui, criar uma relação de longa duração com o consumidor ficou muito mais fácil de quando se tinha apenas as informações que uma loja física poderia te oferecer, e agora o objetivo é muito mais que vender o produto, mas vender a experiência com a marca (Pauwels e Neslin, 2008).

A fidelização do consumidor é uma das vantagens que o *omnichannel* pode trazer. As ferramentas disponíveis atualmente permitem a monitoração do cliente durante todo seu processo de compra, mostrando incentivos a que ele responde, promoções que não afetam sua decisão e como melhor atingi-lo em relação a propagandas, assim a empresa consegue no final criar um processo que crie um valor agregado para cada consumidor, o que traz o cliente para mais perto da marca, criando não uma relação com o produto, mas sim com a marca e a experiência que ela lhe proporciona.

O aumento de lucro e a fidelização de clientes não poderiam ser melhores vantagens para o mercado competitivo que existe hoje. Empresas lutam cada dia mais por mais espaço na mente dos consumidores de forma que este quando necessite de algo lembre primeiro de sua marca, efeito essencial para o mundo de tamanha quantidade de informação recebida, assim ter a fidelidade de um cliente assegura que sua marca será a primeira opção para seu consumidor.

¹ Demonstração de Resultado do Exercício

3. Metodologia

Por ser uma estratégia de vendas e marketing, o *omnichannel* e suas práticas não conseguem ser analisadas apenas por números, é necessário estudar no detalhe quais são as ferramentas que podemos utilizar, quais suas vantagens e desvantagens, além de como empresas modelos já a utilizam. Como descrito por Yin (2010), uma vez que o “enfoque estava sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real”, apenas informações quantitativas não seriam suficientes, já que muitas vezes o “como” não se transparece neles, por isso o trabalho utilizará dados qualitativos para sua análise. Assim, a metodologia do trabalho será de estudos de casos, utilizando papers já existentes sobre o assunto como base e também a exploração de exemplos e resultados que esses podem trazer.

O estudo de caso pode ser feito de diversas maneiras, envolvendo apenas um paper ou diversos, de apenas um setor ou de mais, além de também possuir várias formas de análises, desde apenas pela lógica da literatura base ou pela criação de uma nova teoria com base nos estudos lidos. Para esse trabalho utilizaremos a mescla de dois modelos de estudo de caso, que se resumem em uma construção de uma literatura consistente com a pergunta a ser respondida e depois uma comparação entre os elementos descritos nos casos selecionados (Eisenhardt, 1989).

Como primeiro passo, foi decidida a questão central do trabalho, definida em O que é *omnichannel* e como ele está dominando o mundo das empresas de bens de consumo e serviços no Brasil?, assim foi possível recolher trabalhos já realizados onde se analisava a nova estratégia, como ela foi implementada e quais foram seus efeitos nas companhias que a adotaram. Após tal definição, foram selecionados cases que cumpriam as necessidades de respostas para tal pergunta. Os cases selecionados foram Starbucks e Magazine Luiza, mesmo em setores diferentes, ambas as empresas possuem as ferramentas necessárias para um *omnichannel* eficiente e completo, assim a comparação entre as duas marcas traz resultados claros e objetivos sobre a estratégia e como ela pode ser aplicada. Os dois casos foram escolhidos por apresentarem as mesmas ferramentas que a literatura considera para uma estratégia de *omnichannel* eficiente, o que significa que se a falta de uma delas não a torna impossível a estratégia, assim mesmo eles não sendo do mesmo setor, é possível compará-los.

Com os textos escolhidos, foi realizado uma procura de padrões entre as aplicações apresentadas neles (Yin, 2010), ou seja, procuramos ferramentas que foram utilizadas na maioria dos papers para que o *omnichannel* fosse aplicado na estratégia da empresa, foram analisados se os momento em que a empresa tomou a decisão de entrar para esse modelo era parecido, se o efeito foi semelhante nos estudos selecionados e se as vantagens e desvantagens eram percebidas como as mesmas nos diferentes relatos. Tal metodologia nos ajudou a definir qual estágio da empresa é o ideal para se iniciar o *omnichannel*, o que é necessário realizar para que ele aconteça, via uma presença de tais aspectos nos cases de sucesso. Além da frequência nos papers de sucesso também foi realizada uma comparação com o que foi observado e a literatura teórica considerada nesse trabalho, para assim reafirmar as conclusões tiradas pelos estudos de casos realizados.

Vale lembrar que o estudo de caso carrega algumas restrições com ele. Muitas vezes a análise dos textos bases pode ser influenciada pela visão que o analista tem sobre o contexto atual e baseada em suas experiências, classificando como vantagens e/ou desvantagens aspectos que talvez para outro olhar não tenha a mesma opinião. Além disso, por ser o estudo de casos atuais, os fenômenos registrados estão em constante mudança e podem se alterar ao longo do tempo, tendo diferentes resultados daqueles esperados ou conquistados no momento da análise. Mesmo com tais restrições, o estudo de caso ainda sim é a melhor metodologia para a análise do *omnichannel* no Brasil.

4. Estudo de casos

O trabalho tem como resultado a comparação entre casos de *omnichannel* que acontecem no mundo e no Brasil, por isso serão apresentadas abaixo empresas que possa ser comparáveis, ou seja, que possuam algo em comum que favoreça a estratégia de *omnichannel*. A Starbucks é completa em relação a ferramentas, possui site, aplicativo, lojas físicas e até um programa de fidelidade, por isso foi escolhida como um caso internacional de sucesso, assim como a Magazine Luiza no Brasil. Mesmo não sendo dos mesmos setores, ambas as marcas estão avançadas no *omnichannel*, com as ferramentas avançadas e trabalhando juntas de forma eficiente.

4.1 Omnichannel no mundo

Como primeiro caso, a Starbucks foi uma das primeiras empresas a utilizarem o *omnichannel*, criando seu site, aplicativo e programa de fidelidade, de forma a conseguir estar presente durante toda a compra de seu cliente e ainda possuir uma database que possibilita promoções específicas para cada tipo de consumidor.

4.1.1 Starbucks

Criada em 1971, a Starbucks surgiu em Seattle como uma loja de tosta e venda de grãos de café, chás e especiarias, hoje é uma companhia de café e uma rede de lojas de café com mais de 29.000 pontos espalhados em todos os continentes do mundo. Durante sua história, a companhia passou por transformações e hoje se coloca como o “terceiro lugar da vida do norte americano” (Moon e Quelch, 2006), na concepção de que o americano vai ao trabalho, a sua casa e também a uma loja da Starbucks, refletindo a estratégia de aproximação e presença da marca na vida do consumidor constantemente.

Para que a missão de “inspirar e nutrir o espírito de humano – uma pessoa, um copo e um bairro por vez” (site Starbucks), a necessidade de reinvenção ao longo do tempo foi necessária. Desde a especialização do dono em Milão em relação a cafés e seus processos até a criação do programa de fidelidade, a rede de cafés busca sempre a melhora

da experiência do consumidor, através tanto de seus produtos quanto de seus serviços, o que foi intensificado com a estratégia de *omnichannel* utilizada pela companhia.

Como ferramentas para o suporte a estratégia, a companhia apresenta seu site, sua loja física, um aplicativo e um programa de fidelidade, que são explicados abaixo:

4.1.1.1 A loja física

Com mais de 29.000 lojas em mais de 76 países (Starbucks report), as lojas da Starbucks possuem uma identidade visual característica, com o tradicional balcão de pedidos e poltronas para os clientes se sentarem, sempre com o foco na proposta de terceiro lugar na vida das pessoas. Em 2014, a empresa decidiu aprimorar o conceito de aproximação com o cliente e remodelou suas lojas para elas se tornarem mais locais, ou seja, analisaram a cultura local para depois reformar as lojas de acordo com as necessidades encontradas pelos clientes, por exemplo, locais em que se percebeu que a maioria dos clientes não consumiam os produtos na loja e sim fora delas passaram a ter balcões mais extensos e menos mesas e poltronas.

O movimento da empresa de customizar ao mercado local suas lojas é uma das ferramentas que faz com a que experiência da compra física seja aprimorada. Além disso, o serviço de atendimento é outra prioridade da companhia, que tem a filosofia de “Just say yes” (Moon e Quelch, 2006) que preza sempre a vontade do consumidor, mesmo que ela esteja fora das regras. O treinamento dos baristas passa por áreas técnicas, de conhecimento sobre café e montagem de bebidas, mas também por soft skills para que exista conexão entre o cliente e o funcionário, gerando uma experiência com valor agregado também fisicamente, que são avaliadas internamente pelos requisitos: serviço, limpeza, qualidade do produto e rapidez do serviço (Moon e Quelch, 2006). O anexo C mostra como o ambiente das lojas tem o objetivo de relembrar um ambiente mais caseiro, porém respeitando o requisitos de qualidade da empresa.

O ambiente e o serviço de atendimento são complementados também com as facilidades que a companhia oferece aos clientes em suas lojas. A customização da bebida é possível com as diversas opções de complementos que são encontradas no balcão, como diversos tipos de açúcar, chocolate e canela, além de produtos Starbucks a venda nas

lojas, como canecas, copos, utensílios de cozinha, em conjunto a disponibilidade de opções para complementar a venda da bebida permite que o cliente expanda sua experiência. No anexo D, percebe-se como o balcão disponibiliza diversas opções para customizar sua bebida ou complementar seu pedido.

4.1.1.2 O site e aplicativo

A evolução da tecnologia e internet criaram a necessidade das empresas a terem mais pontos de contato (Verhoef, 2007) com seus clientes, ou seja, qualquer interação entre marca e cliente, e a primeira solução implementada pela Starbucks foi a criação do site. Com o objetivo de entregar informação para seu consumidor, o website é dividido em seções com os principais business da empresa, onde cada um é explicado e detalhado, trazendo toda a informação possível para o consumidor tomar suas decisões de compra.

A seção de cafés traz todos os tipos de cafés que a marca disponibiliza e as explicações de como é feito, quais são as combinações que pode fazer com cada um e a opção de compra, tanto online quanto físico, o que também acontece nas seções de chás. As explicações explicitam a intenção da empresa envolver o cliente em seu negócio, assim como os baristas que podem explicar informações técnicas aos clientes na loja, experiências que se complementam e interagem entre si, transparecendo o *omnichannel* pelas experiências semelhantes. A opção de compra no site ou em uma loja física é uma das provas que a empresa virou a chave para o *omnichannel*, a experiência de compra, independente do canal utilizado, é praticamente a mesma, com a disponibilidade de informação e produtos parecidas.

A interação entre os serviços disponibilizados no site e na loja físico mostram como a estratégia de *omnichannel* pode funcionar em um empresa, que tem a preocupação em integrar seus canais para melhorar a experiência do seu consumidor. O anexo E demonstra como todas as opções de serviços e cafés estão disponíveis no site da marca, assim como as informações detalhadas sobre cada um.

Além das seções sobre bebidas originais da marca, o site também possui uma seção sobre todo o seu menu e as informações nutricionais dele junto com uma opção do consumidor enviar opiniões sobre o menu, incentivando novamente a integração entre cliente e marca. Outra seção importante é sobre informações dos serviços extras da

Starbucks denominada “coffehouse” e nela estão outras ferramentas que a companhia possui para integrar sua estratégia de *omnichannel*, como por exemplo o Mobile Order&Pay, Delivery and Google Assistant, que serão explicados a seguir.

O modelo de Mobile Order&Pay possibilita o consumidor pedir e pagar pelo aplicativo e apenas buscar seu pedido na loja física, uma prova de integração e interligação entre os canais de vendas. Basta baixar o aplicativo, escolher a loja de retirada, pedir, pagar e ir direto ao balcão de retirada para recolher sua bebida, uma forma de melhorar a experiência do consumidor de forma que, mesmo utilizando mais de um canal de venda, ele tenha um jornada de compra única e eficiente, além de ser um modo de analisar o comportamento através do big data gerado por trás da jornada. O anexo F mostra como o consumidor consegue fazer seu pedido de onde estiver.

Outra ferramenta que encontramos no site que tem a interligação com o aplicativo é a o Google Assistant, que permite os participantes do Starbucks Rewards pedirem no caminho a loja seus pedidos mais frequentes, outra opção de melhora de experiência através da junção de canais de vendas. Outra opção que a marca possui é a montagem de *coffeebreaks* para pequenos eventos e todos os pedidos devem ser feitos pelo site e entregues pela empresa no local do evento, novamente a interação entre o canal de venda online e off-line para aprimorar a experiência do consumidor.

O aplicativo possui todas as ferramentas de serviços que o site (Order&Pay, Google Assistant e Pedidos para eventos) permitindo que o consumidor usufrua das ferramentas em qualquer lugar e momento. O aplicativo é *user friendly*, necessitando criar um perfil para o usuário utilizar seus serviços, o que já auxilia o rastreamento de dados para a análise posterior de comportamento, guardando todas as informações das compras e programa de fidelidade do cliente. Todas as compras realizadas pelo aplicativo em algum momento tem contato com a venda off-line, seja na busca do pedido na loja ou na entrega por um funcionário da empresa, ou seja, o *omnichannel* funciona de forma organizada e eficiente junto aos dois canais de vendas em questão. O layout do aplicativo é simples e limpo, o consumidor não possui dificuldades de navegar por ele e ainda tem todas as opções de compra que possuía na loja física, como mostra o anexo G.

4.1.1.3 O programa de fidelidade:

O programa de fidelidade da Starbucks funciona em um sistema de acúmulos de pontos, ou seja, quanto mais pontos você acumula mais benefícios você possui. Para entrar no programa é necessário se cadastrar através do site ou aplicativo e criar um Starbucks Card, que pode ser criado digitalmente no aplicativo ou adquirido fisicamente em uma loja, onde suas recompensas serão adicionadas e suas compras registradas. Apenas com o início da jornada para participar do programa já é possível identificar a disponibilidade de diversos canais de vendas que estão interligados, já que tudo que você faz na venda offline é registrado no seu cartão Starbucks e no seu sistema online.

Para se ganhar estrelas é necessário utilizar o cartão Starbucks para o pagamento das compras, deve-se adicionar um valor nele para utilizá-lo. Com o acúmulo de estrelas, o cliente passa a entrar em categorias de recompensas, podendo ser classificado como Boas-vindas, Green e Gold, que possuem benefícios como uma bebida grátis no seu aniversário, expresso grátis na compra de outros produtos específicos ou até bebidas grátis quando pagar com o Starbucks Card. Tais incentivos fazem com que o cliente passe a utilizar o aplicativo e a venda online para suas compras, disponibilizando informações para a marca entender o comportamento do consumidor e criar promoções e estratégias de vendas mais customizadas para cada consumidor, utilizando seus diversos canais de vendas. No aplicativo, o consumidor consegue entender todos os benefícios que ele possui, em qual categoria está, quantas estrelas faltam para subir de nível e ainda seu histórico de compras, como mostra o anexo H.

O programa de fidelidade é uma parte importante do *omnichannel*, engajar seu cliente transforma a relação entre cliente e marca e não cliente e produto, nos trazendo um maior valor agregado para o consumidor. Possuir uma ferramenta que consiga ser sincronizada o tempo inteiro com as informações de vendas e que interligue canais de vendas online e offline é de grande importância para uma estratégia de *omnichannel* completa.

4.1.2 A estratégia na Starbucks

Como demonstrado acima, a Starbucks possui uma estratégia de *omnichannel* completa. Através de suas lojas físicas a experiência do consumidor é marcante e constrói uma ideia clara e objetiva da marca, além dela ser complementada por canais online, como por exemplo, a utilização do programa de fidelidade através do aplicativo. E o

inverso também funciona, as experiências online terminam na loja física com a busca do café ou com a entrega do seu pedido para eventos.

A interligação dos canais através da possibilidade de se utilizar mais de um canal de vendas na mesma jornada de compra e a integração deles através do programa de fidelidade e serviços de entregas faz com que a marca seja um exemplo de *omnichannel* completo e eficiente.

4.2 *Omnichannel no Brasil*

A estratégia de *omnichannel* é recente no ambiente de vendas e marketing das empresas, foi apenas na última década que as equipes passaram a se preocupar além das propagandas impressas e começaram a perceber que o futuro estava no digital. Mesmo o mercado brasileiro de e-commerces estar em crescimento, em 2018 o setor cresceu 12,1% segundo a Nielsen, nosso país, por ser um país emergente, entrou na onda digital um pouco mais tarde do que países como Estados Unidos e Europa, assim são menos empresas no mercado que estão utilizando o *omnichannel* como estratégia.

Mesmo com um cenário menos favorável, o Brasil possui empresas que passaram a desenvolver seus canais de vendas, online e offline, de forma que se interligassem e tornassem possível o *omnichannel*. Um dos maiores e-commerces do Brasil é o da Magazine Luiza, rede de varejo focada em eletrodomésticos, que possui além do e-commerce, um site, lojas físicas e um programa de fidelidade, requisitos eu identificamos nos casos de sucessos no mundo.

4.2.1 *Magazine Luiza*

Criada em 1957 como uma loja de presentes no interior de São Paulo, hoje a Magazine Luiza, ou Magalu como está se reposicionando no mercado, tem mais de 950 lojas pelo país inteiro e recebeu mais de R\$ 15 milhões no de 2018 (Relatório de Administração Magazine Luiza 2018). A marca passou por diversas aquisições durante sua história e sempre se preocupou com a transformação digital que o mundo enfrenta, em 1992 criou suas primeiras lojas virtuais (lojas menores sem estoque físico) para em 2000 já lançar

seu site e em 2014 criar seu aplicativo. A empresa tem como propósito “Trazer o acesso a muitos o que é privilégio de poucos” e tem como principais meios para alcançá-lo suas ferramentas de *omnichannel* interligadas: site, loja física, aplicativo e programa de fidelidade que serão explicados abaixo.

4.2.1.1 Lojas físicas

Com o maior número de lojas no sudeste do país, a marca possui dois tipos de lojas: as convencionais e as virtuais. A convencional é o modelo tradicional de lojas físicas, com uma grande área, mostruário de produtos e estoques, onde o consumidor consegue realizar a compra e levar o produto para casa na mesma hora, ou seja, o modelo de venda offline. Como percebe-se no anexo I, as lojas físicas da marca são tradicionais, com grande áreas, funcionários uniformizados e vendas offlines.

Já a loja virtual possui já um mix de canais de vendas. Criada para iniciar o ciclo de expansão da companhia, são lojas de menor porte sem mostruário de produtos, a demonstração dos produtos é feita via internet para os consumidores e a entrega feita diretamente na casa do consumidor ou retirada na loja. Como a imagem mostra, as lojas virtuais são de menor porte e dependem da multimídia para seu funcionamento.

Nesse modelo, é possível ver que a venda offline feita na loja virtual depende dos canais de vendas online para mostrar o produto e é terminada em um outro momento pela entrega do produto, assim forma-se um modelo de *omnichannel*, não tão integrado em relação a informação, porém a integração da venda online e offline já estava desenhada.

4.2.1.2. O site e o aplicativo

Além das lojas virtuais, outra estratégia que a marca utilizou para sua expansão foi a criação do seu site em 2000. Como grande parte do público da empresa é de média e baixa renda, a presença da marca em cidades menores é essencial para sua expansão, assim a venda online foi uma grande ferramenta para a companhia, sendo o foco do site a venda e a não a informação como no caso da Starbucks. Organizado por departamentos, o

website traz todas as especificidades do produto, preço, opiniões de consumidores e opções de entregas, sendo uma fonte de informação sobre o produto, assim como o atendente é na loja física. Como o anexo K, o site consegue dar ao consumidor todas as opções de itens que a marca vende e dos serviços que ela presta, de forma acessível.

Com o foco em vendas, o site possui um algoritmo que analisa o comportamento do consumidor na sua jornada de compra online e decide um padrão de produtos para ele, que aparecem como sugestão na tentativa de impulsionar a compra de outros produtos adicionais durante a compra do produto target do consumidor, uma tentativa de customização da venda. Além do algoritmo, outra opção que a marca encontrou para customizar seu serviço foi o Lu Explica, uma ferramenta presente tanto no site como no aplicativo, em que disponibiliza artigos sobre diversos produtos, vídeos explicativos sobre as diferenças entre dois itens e infográficos, como mostra o anexo L, uma maneira de customização do atendimento na falta de um atendimento físico.

O aplicativo da marca também tem como foco a venda, reforçando a estratégia de expansão da marca, já que agora basta ter um smartphone e um cartão de crédito que você consegue fazer compras na Magalu. A página inicial do aplicativo, mostrada na figura abaixo, traz promoções de produtos e novamente as informações destes ao selecionar um, de forma que todos os dados que se tem no site também é possível acessar pelo app, ou seja, ambos são canais de vendas são interligados. O aplicativo segue a mesma organização do site, separado por departamentos e com a opção de ingressar no programa de fidelidade da marca, o que dá continuidade na experiência do consumidor caso ele troque de canal, característica marcante do *omnichannel*.

A tentativa de customização do serviço também presente no app, onde o consumidor tem a opção de selecionar produtos como favoritos, que podem também ser acessados na lista exclusiva pelo site, além do algoritmo de análise de comportamento, que sugere produtos extras ao entrar no processo de finalização da compra. No anexo N, demonstra-se como são as páginas de Favoritos e Finalização de Compra:

Novamente a interligação e agora integração entre os canais fica clara, já que as mesmas informações podem ser selecionadas e acessadas em canais diferentes, esses formulados de forma a dar uma continuidade na jornada de compra.

4.2.1.3 O programa de fidelidade

Conhecido como Clube da Lu, o programa de fidelidade da marca oferece descontos exclusivos para seus integrantes, além de ofertas customizadas para cada cliente que se inscrever na plataforma. Sem o modelo de acúmulo de pontos, o programa apenas exige que o consumidor realize três compras durante dois anos, sendo obrigatoriamente duas delas pelo aplicativo ou site. O programa mesmo que não tenha benefícios tradicionais, como brindes ou produtos gratuitos, consegue fidelizar o consumidor pelo desconto monetário, que pode ser utilizado tanto no site como no app.

Para conseguir utilizar os descontos é necessário que o consumidor faça login em sua conta, onde consegue ver as promoções disponíveis e qual será sua economia com o benefício. Mesmo não sendo possível utilizar o desconto na loja física, o programa de fidelidade faz do *omnichannel* eficiente pela melhoria de experiência que o consumidor possui. As promoções individuais fazem com que o consumidor sinta-se exclusivo e tenha uma experiência fidelizadora com a marca, que é um dos objetivos do *omnichannel*.

4.3 Resumo dos casos

Ambos os casos, mesmo atuando em setores diferentes, conseguem ser comparáveis por apresentarem as mesmas ferramentas do *omnichannel*. Tanto a Starbucks quanto a Magazine Luiza possuem lojas físicas que transmitem ao consumidor a missão da marca, deixando claro para este qual expectativa da experiência da compra ele deve ter, no caso da Starbucks a sensação de estar em um lugar que pertence ao seu cotidiano e no caso da Magazine Luiza em um local que se pode confiar para se fazer suas compras. Continuando na proposta de experiência, ambas as marcas apresentam sites e aplicativos interligados, ou seja, a informação presente em um canal também está disponível no outro, o que faz da experiência do consumidor mais linear, no sentido de poucos desvios da marca. Enquanto a rede de cafés preza mais pela informação e acúmulo de pontos no seu programa de fidelidade, a rede de varejo quer que o consumidor seja capaz de comprar a qualquer momento e em qualquer lugar, mas mesmo com foco

diferentes o propósito no final é o mesmo: utilizar a integração e interligação de canais para melhorar a experiência do consumidor, trazendo benefícios para a empresa também.

Com maior facilidade de acesso e a quantidade de informação, junto com programas de fidelidades integrados aos canais de vendas, o aumento da receita é esperado na estratégia de *omnichannel*. Nos casos citados acima, oportunidades como filas menores e alto nível de satisfação do cliente ou até mesmo promoções estratégicas para impulsionar vendas de artigos com uma margem maior são consequências de uma estratégia bem desenvolvida e integrada.

5. Considerações finais

Este trabalho tem como objetivo esclarecer como a estratégia de *omnichannel* surgiu, suas vantagens e desvantagens e através das análises de casos quais são as ferramentas que a empresa precisa possuir para que a estratégia seja eficiente. Através da exposição das características que uma empresa precisa repensar quando optar pela estratégia e como elas irão refletir nos resultados tanto financeiros como intangíveis da companhia, o trabalho consegue expor como resultado final um literatura abrangente sobre o *omnichannel* e o estudo de dois casos de sucesso em que se mostra como a estratégia deve funcionar em prática. Os casos foram selecionados de acordo com as ferramentas existentes em suas estruturas: site, loja física, aplicativo e programa de fidelidade, de forma que o trabalho consegue analisar como empresas internacionais e nacionais conseguem utilizar ferramentas iguais, de formas diferentes mas sempre com o mesmo objetivo: deixar a experiência do consumidor mais robusta.

A análise da literatura mostra que o *omnichannel* será inevitável a partir de um momento para as empresas. A quantidade de informações disponíveis atualmente transformam a jornada do consumidor cada vez menos linear, o que resulta em uma troca de marcas muito maior, assim a fidelização do cliente através de integração dos canais de vendas será essencial para a sobrevivência das companhias, independente do setor que se atuar. Possuir um modelo que integre as informações, ou seja, deixe elas acessíveis em todos os pontos de contatos entre consumidor e empresa, e interligue os canais, possuindo todos os serviços que a marca disponibiliza em todos os canais de vendas e de forma organizada, resulta em uma menor probabilidade do consumidor trocar de marca ou produto no meio de sua jornada de compra, por consequência aumenta a receita da empresa, que por sua vez garante um maior número de vendas.

6. Referências Bibliográficas

- SIMONE, A.; SABBADIN, E. The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potencial Outcomes Resulting from the Adoption of Omnichannel Approach. **International Journal of Business and Management**. v. 13 n. 1. 2017.
- PETERSON, R. A.; BALASUBRAMANIAN, S.; BRONNENBERG, B. J. Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing. **Marketing in the 21st Century**. University of Texas at Austin.
- BRYNJOLFSSON, E.; HU, J Y.; RAHMAN, M. S. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. **MIT Sloan Management Review**. v. 54 n. 4. 2013.
- HERHAUSEN, D *et al.* Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. **Journal of Retailing**. 2015
- YIN, R. K., **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª edição. Bookman. 2010.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0. Sextante. 2017.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**. v.14 n 4. 1989.
- NIELSEN COMPANY. **E-bit**. Webshoppers. Edição 38. 2018.
- RANGASWAMY, A.; BRUGGEN, G. H. V. Opportunities and challenges in *omnichannel* marketing: An introduction to the special issue. **Journal of Interactive Marketing**. v. 19 n. 2, p. 5 – 11. 2005.
- YRJÖLÄ, M.; SAARIJÄRVI, H.; NUMMELA, H. The value propositions of multi-, cross- and omni-channel reatailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**. 2018.
- BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v. 27 p. 170–178. 2015.
- VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A.; VROOMEN, B. Omnichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**. v. 24 (2) p. 129-148. 2007.
- RIGBY, D. (2011). The future of shopping. **Harvard Business Review**. 89(12), 65-76.
- MOON, Y.; QUELCH, J. Starbucks: delivering costumer service. **Harvard Business School**. 2006.
- GREWAL, D.; IYER, G. R.; LEVY, M. Internet retailing: enablers, limiters and market consequences. **Journal of Business Research**, 57(7), 703-713. 2004.

MONTOYA-WEISS, M. M.; VOSS, G. B.; GREWAL, D. Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, *omnichannel* service provider. **Journal of the academy of marketing Science**, 31(4), 448-458. 2003

WALLACE, D. W.; GIESE, J. L.; JOHNSON, J. L. Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. **Journal of Retailing**, 80(4), 249-263. 2004.

ZHANG, J *et al.* Crafting integrated *omnichannel* retailing strategies. **Journal of Interactive Marketing**, 24(2), 168-180. 2010.

WARD, M. R. Will online shopping compete more with traditional retailing or catalog shopping?. **Neteconomics**. 3(2), 103-117. 2011

PAUWELS, K; NESLIN, S. A. Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a *omnichannel* environment. **Journal of Retailing**, 91(2), 182-197. 2015.

EISENHARDT, K. A. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**. Vol. 14, No 4, p. 532 – 550. 1989.

Sopadjieva, Emma, et al. **Winning Customers in an Omnichannel World**. Medallia Institute. 2007. Disponível em: <https://go.medallia.com/rs/669-VLQ-276/images/Medallia-Winning-customers-in-an-omnichannel-world.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2019.

Inventory showrooms and customer migration in omni-channel retail: The effect of product information. 2013. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/eed8/31b4c6f7437f2de3d30f1a4a6020892b6933.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2019.

EContent. **Multichannel vs Omnichannel Marketing: Is there a difference, and what does it mean to you?**. 2015. Disponível em: <http://www.econtentmag.com/Articles/Editorial/Feature/Omnichannel-vs-Omnichannel-Marketing-Is-There-a-Difference-and-What-Does-It-Mean-to-You-102361.htm>. Acesso em: 14 mai. 2019.

13 companies doing omnichannel retail brilliantly. 2015. Disponível em: <https://www.insider-trends.com/omnichannel-retail-companies/?lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2018.

The difference between Multi-channel, Cross-channel and Omni-channel Marketing. 2018. Disponível em: <https://www.myfeelback.com/en/blog/difference-multi-channel-cross-channel-omni-channel>. Acesso em: 15 nov. 2018.

Understanding Multi-channel, Cross-channel and Omnichannel Marketing. Disponível em: <https://www.callboxinc.com/b2b-marketing-and-strategy/understanding-multi-channel-cross-channel-omnichannel-marketing/>. Acesso em: 17 nov. 2018.

Parallel Technologies, Inc. **Why Starbucks is considered one of the top omni-channel experiences**. 2019. Disponível em: <https://www.paralleltech.com/why-starbucks-is-considered-one-of-the-top-omni-channel-experiences/>. Acesso em: 23 fev. 2019.

Examples of omnichannel marketing experiences that will inspire you. 2018. Disponível em: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/examples-of-omnichannel-marketing-experiences-that-will-inspire-you/>. Acesso em: 23 fev. 2019.

WARC by Ascential. **MagLu's omnichannel model fights off Amazon.** 2018. Disponível em: https://www.warc.com/newsandopinion/news/maglus_omnichannel_model_fights_off_amazon/40625. Acesso em: 06 mar. 2019.

The pros and cons of omni-channel marketing. 2016. Disponível em: <https://www.hitsearchlimited.com/news/the-pros-and-cons-of-omni-channel-marketing-id0139>. Acesso em: 06 mar. 2019.

Multichannel Merchant. **5 excellent examples of omnichannel retailing done right.** 2017. Disponível em: <https://omnichannelmerchant.com/must-reads/5-excellent-examples-omnichannel-retailing-done-right/>. Acesso em: 06 mar. 2019.

Harvard Business Review. **A Study of 46000 shoppers shows that omnichannel retailing works.** 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>. Acesso em: 06 mar. 2019.

What eCommerce can learn from Starbuck's omnichannel retailing strategy. 2019. Disponível em: <https://www.barilliance.com/ecommerce-omnichannel-retailing-strategy/>. Acesso em: 27 mar. 2019.

19 jun mobile app success story: Starbucks App. Disponível em: <https://appsamurai.com/mobile-app-success-story-starbucks-app/>. Acesso em :27 mar. 2019.

Reuters. **Global Cosmetics Products Market expected to reach USD 805.61 billion by 2023 – Industry Size & Share Analysis.** 2018. Disponível em: <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=30351>. Acesso em: 15 mai. 2019.

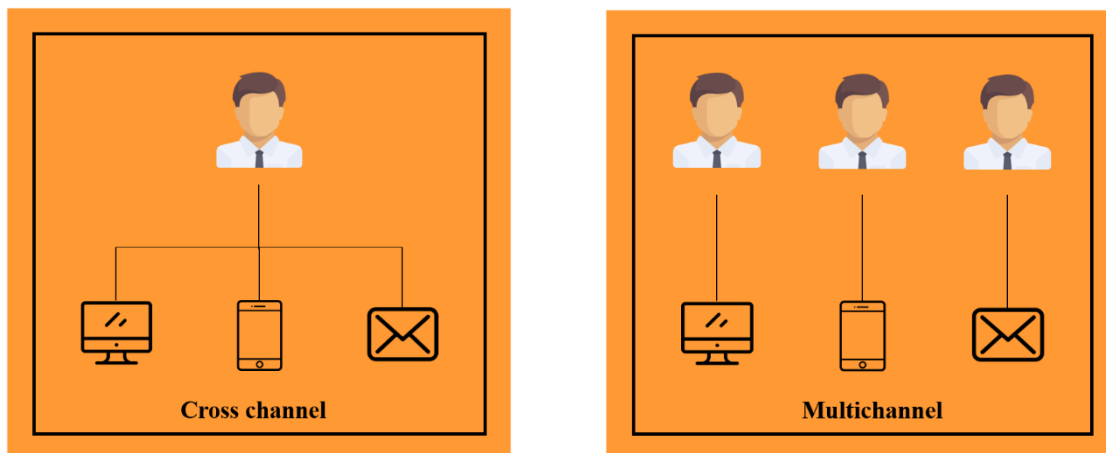
World Economic Forum. **The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond.** Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

STARBUCKS. 2011. Disponível em: www.starbucks.com. Acesso em: 01 mai. 2019.

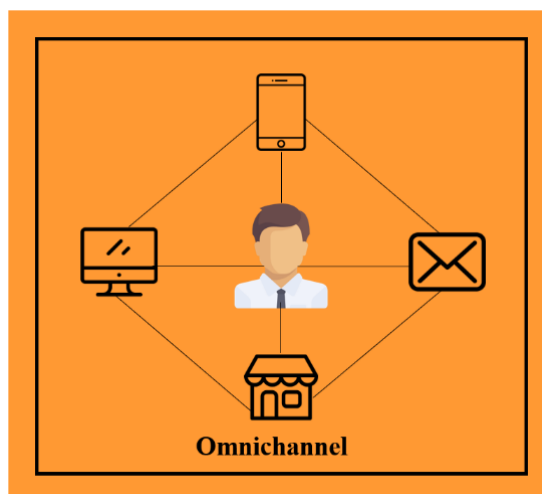
MAGAZINE LUIZA. 2000. Disponível em: www.magazineluiza.com.br. Acesso em: 01 mai. 2019.

7. Anexos

Anexo A - Omnichannel e Omnichannel: estratégias com mais de um canal, porém sem comunicação entre eles. Fonte: <https://www.callboxinc.com/growth-hacking/understanding-multi-channel-cross-channel-omnichannel-marketing/>



Anexo B - Esquema do Omnichannel: interação e integração entre os canais disponíveis para o consumidor. Fonte: <https://www.callboxinc.com/growth-hacking/understanding-multi-channel-cross-channel-omnichannel-marketing/>



Anexo C - Loja física da Starbucks: ambiente que relembra a sala de estar de casa.

Fonte: site Starbucks




Anexo D - Balcão loja física Starbucks: atendimento de alta qualidade e opções de complemento ao pedido da bebida. Fonte: site Starbucks



Anexo E - Seção sobre cafés: disponibilidade de informação sobre todos os modelos e tipo de café que a empresa possui. Fonte: Site Starbucks


The freshness of whole bean. The convenience of premeasured pods. The go-anywhere-ness of Starbucks VIA® Instant. Our coffee can be enjoyed in a variety of ways. Which is your favorite way to brew?

Whole Bean & Ground




Expertly packed immediately after roasting, Starbucks whole bean coffees are as fresh as the day they were roasted.
[Find at a Starbucks](#)
[Find at a store](#)

K-Cup® pods




Enjoy the fresh quality and flavor that come with 40 years of expert sourcing and roasting in single-serve, quick-brewing K-Cup® pods.
[Find at a store](#)

Starbucks VIA® Instant Coffees




Starbucks VIA® Instant packets provide an expertly roasted, uniquely flavored cup of coffee - whenever and wherever.
[Find at a Starbucks](#)
[Find at a store](#)

Verismo™ Pods



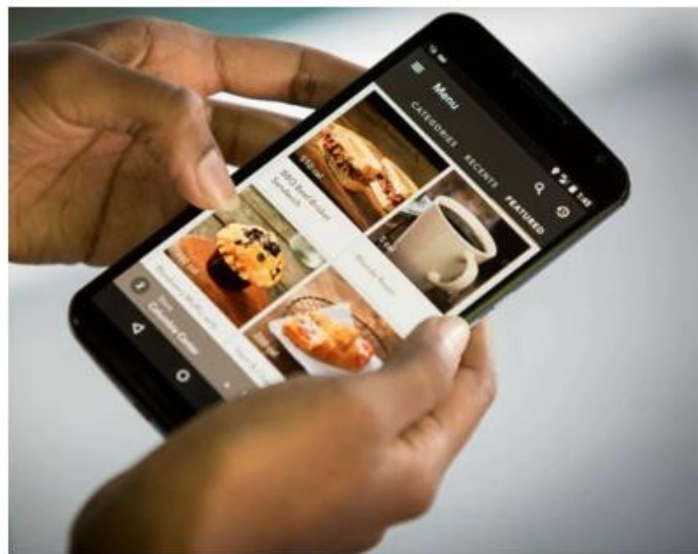
Verismo pods are available in a wide variety of signature Starbucks coffee blends and roasts, espresso pods, tea pods and milk pods. Quality meets convenience right at the push of a button.
[Find at a Starbucks](#)
[Find at a store](#)

Verismo™ System

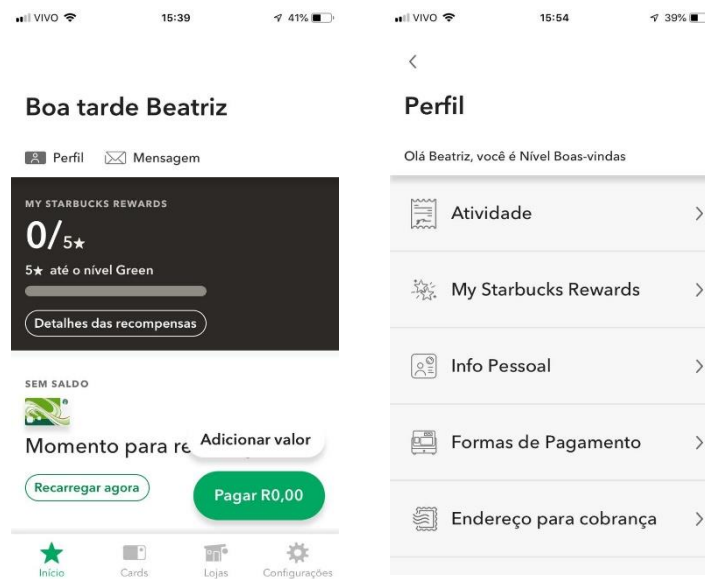


With Swiss-engineered, dual-pressure technology, it's easy to create quality brewed coffee and espresso with the press of a button. Pair with the Verismo Milk Frother to craft Starbucks-worthy beverages right at home.
[Learn more](#)

Anexo F - Order&Pay: facilidade e interação entre aplicativo e loja física. Fonte: Starbucks site



Anexo G - Aplicativo Starbucks: comodidade e serviços na palma da mão com integração com a venda offline. Fonte: Aplicativo Starbucks



Anexo H - Programa Starbucks Rewards: fidelidade do consumidor através da interligação de canais de vendas. Fonte: Aplicativo Starbucks



Anexo I - Lojas físicas MagaLu: mostruário e venda offline tradicional. Fonte: Site Magazine Luiza



Anexo J - Lojas virtuais: pequeno porte e com dependência de ferramentas online para a venda. Fonte: Site Magazine Luiza



Anexo K - Site Magazine Luiza: acessibilidade para qualquer pessoa. Fonte: Site Magazine Luiza



Anexo L - Lu Explica: customizacao do servico com ajuda via conteudo extra. Fonte: Site Magazine Luiza



Anexo M - Aplicativo MagaLu: memso layout e informacoes do site



Anexo N - Aplicativo MagaLu: customizacao e interligacao de canais de vendas. Fonte: Site Magazine Luiza

