

Universidade Federal do Rio de Janeiro

APRIMORANDO O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE ATRAVÉS
DE INICIATIVAS *OMNICHANNEL*: ESTUDOS DE CASO NO VAREJO
BRASILEIRO

Ana Carolina da Rocha Ribeiro

Ligia Garcia da Fonseca

Rio de Janeiro

2020

APRIMORANDO O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE ATRAVÉS DE
INICIATIVAS OMNICHANNEL: ESTUDOS DE CASO NO VAREJO BRASILEIRO

Ana Carolina da Rocha Ribeiro
Ligia Garcia da Fonseca

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

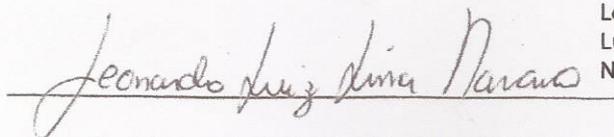
Examinado por:



Prof. Renato Flório Cameira, D.Sc. (Orientador)



Prof. Maria Alice Ferruccio da Rocha, D.Sc.



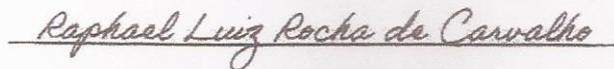
Prof. Leonardo Luiz Lima Navarro, D.Sc.

Leonardo
Luiz Lima
Navarro

Assinado de forma
digital por
Leonardo Luiz Lima
Navarro
Dados: 2020.06.17
12:10:23 -03'00'



Adm. Aline Dantas de Almeida



Eng. Raphael Luiz Rocha de Carvalho

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JULHO de 2020



Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

APRIMORANDO O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE ATRAVÉS DE
INICIATIVAS *OMNICHANNEL*: ESTUDOS DE CASO NO VAREJO BRASILEIRO

Ana Carolina da Rocha Ribeiro

Ligia Garcia da Fonseca

Projeto de Graduação apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientador: Renato Flório Cameira

Rio de Janeiro

Julho de 2020

Ribeiro, Ana Carolina da Rocha

Da Fonseca, Ligia Garcia

Aprimorando o relacionamento com o cliente através de iniciativas *omnichannel*: estudos de caso no varejo brasileiro/ Ana Carolina da Rocha Ribeiro e Ligia Garcia da Fonseca. – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2020.

XIII, 115 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Renato Flório Cameira, D.Sc.

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/
Curso de Engenharia de Produção, 2020.

Referências Bibliográficas: p. 117-123.

1.Experiência do Cliente.2. Análise de Dados no Varejo.
3. Omnichannel. 4. Comportamento de Consumo.
I. Cameira, Renato Flório. II. Universidade Federal do Rio
de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de
Produção. III. Título.

Agradecimentos Ana Carolina Ribeiro

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus, por ter permitido e guiado meu caminho até aqui. Em segundo lugar, agradeço a minha mãe, Eliane, e meu irmão, Gabriel, pelo apoio durante todos esses anos. Aos meus familiares, agradeço a confiança depositada em mim.

Agradeço ao meu amor, Luís, pelas noites de estudo, paciência e por acreditar em mim mais do que eu mesma seria capaz. Seu amor, apoio e dedicação durante os momentos bons, e, especialmente, durante os mais difíceis me ajudaram a seguir em frente.

Ao meu anjinho, Léo, agradeço por me acompanhar todos os dias. Você se tornou parte de quem eu sou. Levarei seu amor comigo todos os dias da minha vida.

Gostaria de agradecer, particularmente, a Ligia pelo suporte e dedicação nos últimos meses, ao professor Renato Cameira pela dedicação e entusiasmo durante a execução deste trabalho e a Aline por acreditar no meu trabalho e pelo apoio todas as vezes que precisei.

Por fim, agradeço à Universidade Federal do Rio de Janeiro, seu corpo docente e discente pelo suporte durante todos esses anos. Devo a vocês o mérito pela profissional de que tornei. Por isso, o meu muito obrigada.

Agradecimentos Ligia Garcia

Concluir o curso de Engenharia de Produção na UFRJ é motivo de muito orgulho e gratidão. Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter iluminado meus caminhos, pois sem Ele nada disso seria possível.

Gostaria de agradecer também aos meus pais, Carla e Ricardo, que durante estes anos me deram todo o suporte e apoio, mesmo à distância. À minha irmã Carol, meu grande exemplo desde criança, por ter feito de tudo por mim principalmente no início da graduação, foi como uma segunda mãe. Ao meu irmão, Lúcio, sobrinhos e demais familiares, que sempre estiveram presentes com todo o seu amor.

De forma especial, gostaria de expressar minha gratidão a todos os meus amigos por terem tornado essa jornada ainda mais especial. Principalmente àqueles que de alguma forma me acolheram na cidade do Rio de Janeiro desde o primeiro momento, porque a mudança não é uma tarefa fácil. Ao Tomás, meu namorado, obrigada pela parceria e amor em todos os momentos difíceis e também nos mais felizes.

Ao nosso orientador, Renato Cameira, não poderia deixar de agradecer pela orientação e disponibilidade sempre, mesmo remotamente. Além disso, minha gratidão também à Maria Alice Ferruccio por todo o auxílio ao longo do curso. Também gostaria de agradecer à Ana Carol, minha dupla neste projeto, por todo o apoio e dedicação nessa reta final.

Por fim, aos demais professores e à Universidade Federal do Rio de Janeiro, meu sincero obrigada por todo o ensinamento que irei levar tanto para a vida profissional quanto pessoal. Muito obrigada a todos que de alguma forma contribuíram pela profissional que serei.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

APRIMORANDO O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE ATRAVÉS DE
INICIATIVAS *OMNICHANNEL*: ESTUDOS DE CASO NO VAREJO BRASILEIRO

Ana Carolina da Rocha Ribeiro

Ligia Garcia da Fonseca

Julho/2020

Orientador: Renato Flórido Cameira

Curso: Engenharia de Produção

O presente trabalho tem como objetivo contextualizar e analisar alguns aspectos do comportamento de consumo no setor varejista. Por meio de pesquisa bibliográfica, foram levantados tópicos que norteiam o comportamento do consumidor, como marketing relacional, as barreiras de saída e a experiência do cliente. Aprofundando esta compreensão, abordaram-se os impactos da transformação digital e da aplicação de *big data analytics* no varejo. Foram identificadas algumas das principais aplicações e desafios para implantação das tecnologias e das práticas relacionadas ao conceito de *omnichannel*. Referenciado ao arcabouço conceitual trabalhado, dois estudos de caso de empresas de grande porte do setor foram desenvolvidos, contemplando a análise de seus resultados históricos e seus posicionamentos estratégicos. Os estudos de caso capturaram, inclusive, alguns dos impactos e mudanças decorrentes dos efeitos da pandemia de SARS-COV-2, iniciada durante a elaboração deste projeto.

Palavras-chave: varejo, comportamento do consumidor, experiência do consumidor, análise de dados, *omnichannel*, SARS-Cov-2, COVID-19.

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/ UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

IMPROVING CUSTOMER RELATIONSHIP THROUGH OMNICHANNEL INITIATIVES:
CASE STUDIES IN BRAZILIAN RETAIL

Ana Carolina da Rocha Ribeiro

Ligia Garcia da Fonseca

July/2020

Advisor: Renato Flório Cameira

Course: Industrial Engineering

This paper aims to contextualize and analyze some aspects of consumer behavior in the retail sector. Through bibliographic research, topics that guide consumer behavior were raised, such as relational marketing, exit barriers and customer experience. Deepening the understanding, the impacts of digital transformation and the application of big data analytics in retail were addressed. Some of the main applications and challenges for the implementation of technologies and practices related to the concept of omnichannel were identified. Referring to the conceptual framework worked on, two case studies of large companies in the sector were developed, contemplating the analysis of their historical results and their strategic positions. The case studies even captured some of the impacts and changes resulting from the effects of the SARS-Cov-2 pandemic, which started during the development of this project.

Keywords: retail, customer behavior, customer experience, data analysis, omnichannel, SARS-CoV-2, COVID-19.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. MOTIVAÇÃO	15
1.2. OBJETIVOS	16
1.2.1. Objetivo Geral	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. LIMITAÇÃO DA PESQUISA	17
1.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	18
2. METODOLOGIA	19
2.1. ESTUDO BIBLIOGRÁFICO	19
2.2. ESTUDO DE CASO	22
3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	23
3.1. MARKETING RELACIONAL	24
3.1.1. Lealdade e Satisfação do Consumidor	25
3.1.2. Customer Relationship Management (CRM)	29
3.1.3. Barreiras de Saída	31
3.2. AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO	35
3.2.1. Qualidade do Serviço	35
3.2.2. Imagem da Loja	36
3.2.3. Experiência de Consumo	39
4. ANÁLISE DE DADOS NO VAREJO	42
4.1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	42
4.2. BIG DATA NO VAREJO	50
5. OMNICHANNEL	56
5.1. CONTEXTO E DEFINIÇÃO	56
5.2. PRATELEIRA INFINITA	61
5.3. CLICK AND COLLECT	61
5.4. DEFINIÇÃO DA PERSONA	64
6. ESTUDOS DE CASO	66
6.1. ESTUDO DE CASO 1: UNIVERSO AMERICANAS	67

6.1.1.	História	67
6.1.2.	Canais	69
6.1.3.	Estratégia	80
6.1.4.	Impactos durante a pandemia SARS-Cov-2	91
6.2.	ESTUDO DE CASO 2: MÓVEIS S.A.	93
6.2.1.	História	93
6.2.2.	Canais	94
6.2.3.	Estratégia	99
6.2.4.	Impactos durante a pandemia SARS-Cov-2	103
7.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	108
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
	APÊNDICE A–Lista de Artigos Obtidos no Estudo Bibliográfico.	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa bibliométrico obtido com uso do software VOS Viewer.....	19
Figura 2: Mapa bibliográfico obtido com uso do software VOS Viewer.....	21
Figura 3: Lista de artigos relacionados à Omnichannel.....	22
Figura 4: Diagrama Cluster 2.....	23
Figura 5: Modelo Proposto da Relação entre a Satisfação e a Lealdade do Consumidor	27
Figura 6: Relação entre lealdade, comportamento de compra, valor do cliente e desempenho organizacional.....	28
Figura 7: Análise de portfólio de clientes (BCG).....	28
Figura 8:A Evolução do Marketing.....	32
Figura 9: Relação satisfação-retenção em função do nível de competição e custos de troca.....	34
Figura 10: Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação do cliente.....	35
Figura 11: Consolidação dos Componentes da Imagem da Loja.....	38
Figura 12: Modelo conceitual da criação da experiência de consumo.....	40
Figura 13: Pontos de contato individuais podem performar bem, mesmo que a jornada seja ruim.....	40
Figura 14: Aspectos da análise de dados no varejo.....	42
Figura 15: Domínios e conceitos-chave da transformação digital.....	44
Figura 16: Mudanças na estratégia.....	47
Figura 17: Principais tecnologias da transformação digital.....	48
Figura 18: Os cinco Vs do Big Data.....	51
Figura 19: Alavancas do uso de big data no varejo.....	53
Figura 20: Visão geral do conceito de omnichannel.....	57
Figura 21:AmazonLocker.....	63
Figura 22: Primeira loja autônoma e cashless Ame Go.....	64
Figura 23: Linha do Tempo de Lojas Americanas.....	68
Figura 24: Universo Americanas.....	69
Figura 25: Distribuição de lojas por região.....	70
Figura 26: Página inicial do site Americanas.com.....	71
Figura 27: Categorias em destaque no site.....	71
Figura 28: Ofertas do dia.....	72
Figura 29: Página inicial do site Americanas Mundo.....	72
Figura 30: Divisão de produtos no site Americanas Empresas, de acordo com o negócio.....	73

Figura 31: Página inicial do app Americanas.	73
Figura 32: Site Americanas.com versão mobile.	74
Figura 33: Oferta secreta no aplicativo Americanas.	75
Figura 34: Ações de solidariedade feitas pelas Lojas Americanas.	76
Figura 35: Conteúdo interativo.	76
Figura 36: Feed do Instagram das americanas.com organizando com fotos padronizadas e com fundos coloridos.	77
Figura 37: Feed do Instagram das Lojas Americanas organizando com fotos e vídeos em tons de vermelho, principal cor da identidade visual da marca.	77
Figura 38: Fotos do Instagram das americanas.com com a etiqueta de preço dos produtos.	78
Figura 39: Exemplos de vídeos utilizando produtos vendidos da Americanas.com.	79
Figura 40: Postagens do Twitter direcionada ao público de geeks.	79
Figura 41: Classificação da Americanas.com no site Reclame Aqui.	82
Figura 42: Classificação da Americanas (loja física) no site Reclame Aqui.	82
Figura 43: Loja autônoma Ame Go.	87
Figura 44: Smart Fridge Americanas.	87
Figura 45: Ame Box Americanas.	88
Figura 46: Anúncio do Google Ads ativado através da busca “Lojas Americanas”.	89
Figura 47: Anúncios patrocinados pelas Lojas Americanas.	89
Figura 48: Anúncios patrocinados pela Americanas.com.	90
Figura 49: Anúncios patrocinados pela Americanas.com.	91
Figura 50: Linha do tempo da mudança do comportamento do cliente.	92
Figura 51: Exemplo de Decoração Montessoriana (cama, cômoda e mesinha).	95
Figura 52: Exemplo de Decoração Montessoriana (prateleiras arredondadas de madeira que expõe livros na altura das crianças)	96
Figura 53: Pop up de suporte no site Móveis S.A.	97
Figura 54: Exemplo Fictício de produto à venda.	98
Figura 55: Exemplo de Loja Virtual na página do Facebook.	99
Figura 56: Exemplo de Google Shopping (lado direito) no Google.	102
Figura 57: Análise de Descritiva de Mercado para o segmento de retail e subsegmento de home and furniture.	104
Figura 58: Custo por Click (CPC) da Móveis S.A. de 16/03/2020 até 16/05/2020, comparado com o período anterior.	106
Figura 59: Conversão da Móveis S.A. de 16/03/2020 até 16/05/2020, comparado com o período anterior.	106

Figura 60:Custo (valor investido) da Móveis S.A. de 16/03/2020 até 16/05/2020 comparado com o período anterior	107
Figura 61:Custo (valor investido) da Móveis S.A. de 16/03/2020 até 16/05/2020 comparado com o período anterior	107
Figura 62:Aplicações dos conceitos teóricos estudados na Móveis S.A.....	111
Figura 63: Aplicações dos conceitos teóricos estudados no Universo Americanas...	111
Figura 64: Relação entre a teoria e aplicabilidade da integração entre canais no varejo.	112

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Rigby (2011), a cada 50 anos, o varejo passa por um processo disruptivo. Segundo pesquisas realizadas nos Estados Unidos¹, o consumidor está cada vez mais bem informado e exigente e o processo de compra é um dos reflexos imediatos desta mudança. Utilizando simultaneamente os canais físicos e online ele gasta até 30% mais em compras e desenvolve laços de fidelidade mais fortes.

Muitos canais de compra foram surgindo ao longo dos anos e mais do que nunca é importante estudar e entender tais canais e como eles podem se interligar de forma a criar ambientes de bem-estar, melhorar o relacionamento e aumentar as barreiras de saída para os consumidores. É essencial enxergar estes canais de compra como complementares e não concorrentes. É preciso adaptação constante por parte das empresas varejistas.

Neste contexto, a partir de ambiente econômico de muita concorrência, trocas de cliente e de fornecedor, surgiu o marketing de relacionamento. O foco deixa de ser a aquisição de novos clientes e passa a ser a manutenção dos atuais. Segundo Reichheld (2001, p.10), um acréscimo de 5% na taxa de retenção pode aumentar os lucros entre 25% e 90%.

Em uma realidade em que as ferramentas tecnológicas têm se tornado cada vez mais importantes, a análise de dados ganhou mais espaço como ferramenta fundamental para a obtenção de insumos de grande valor estratégico para o negócio. As empresas estão passando pela transformação digital e seus processos, posicionamentos e estratégias estão sendo impactados por essa nova realidade.

Em busca de aplicar e analisar os conceitos teóricos estudados, como comportamento do consumidor, análise de dados e *omnichannel* e entendê-los na prática, foram realizados dois estudos de caso com empresas do setor do varejo. Nestes estudos de caso serão abordadas informações e dados das respectivas empresas, como história, canais de venda, estratégias, marketing e uma análise do impacto da pandemia *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (SARS-

¹Estratégias de marketing para o novo consumidor *omnichannel*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326693794_Estrategias_de_marketing_para_o_novo_consumidor_omnichannel_um_estudo_em_dois_grupos_varejistas. Acesso em: 10/03/2020.

COV-2)², também genericamente referenciada por COVID-19 (*corona vírus disease 2019*), no comércio varejista.

O presente projeto foi estruturado de forma que o primeiro capítulo começa com uma introdução ao tema proposto, motivação, objetivos, limitações e delimitações. No segundo capítulo será explicitada a metodologia utilizada, que inclui as ferramentas e estudo de caso realizado. Nos três capítulos seguintes foram estudados os temas que norteiam o trabalho, são eles: comportamento do consumidor, análise de dados e *omnichannel*. Para aplicar os conceitos teóricos estudados na revisão bibliográfica foram feitos dois estudos de caso no capítulo seis, que foram analisados comparativamente no capítulo sete. Por fim, no capítulo oito é composto das considerações finais, que conclui os objetivos propostos no trabalho e sugere pesquisas futuras.

1.1. MOTIVAÇÃO

Em 2017, a Harvard Business Review realizou uma pesquisa com 46.000 clientes de uma grande varejista dos Estados Unidos com objetivo de identificar seus hábitos de consumo³. De acordo com os resultados da pesquisa, apenas 7% eram clientes apenas do e-commerce e 20% frequentavam apenas as lojas físicas. Os resultados da pesquisa apresentaram que 73% dos clientes que utilizavam os dois canais de compra, gastavam 4% a mais em lojas físicas e 20% a mais no e-commerce quando comparado aos clientes que utilizavam apenas um canal.

Além disso, de acordo com a pesquisa, quanto maior a quantidade de pontos de contato do cliente com a loja, maior o volume financeiro das compras. Os clientes que utilizam 4 ou mais canais, gastam 9% a mais e frequentam 23% mais vezes a loja comparado aos clientes exclusivos de um canal.

Em 2019, a Accenture – empresa multinacional de consultoria de gestão, tecnologia da informação e outsourcing – realizou uma pesquisa sobre o futuro da

² A pandemia SARS-COV-2 foi identificada ao final de 2019 na China e, em março de 2020, identificou-se o primeiro caso da doença no Brasil. Com objetivo de mitigar o contágio da doença, foi estabelecido em diversas cidades do país um período de quarentena.

³ A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. Disponível em: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>. Acesso em: 12/02/2020.

tecnologia do varejo⁴. De acordo com o estudo, 76% dos executivos entrevistados afirmam que as redes sociais, dispositivos móveis, análise de dados e ferramentas de nuvem são os principais componentes de suas estratégias de TI corporativas.

Outros dados apresentados pela pesquisa afirmam que 82% dos executivos de varejo acreditam que os dados demográficos obtidos a partir do meio digital está se tornando a maneira mais poderosa de entender os consumidores e 80% acreditam que esses dados fornecem uma nova forma de identificar oportunidade de mercado em necessidades de consumo ainda não identificadas.

A partir do que foi exposto, pode-se destacar que:

- a) Clientes *omnichannel* mostraram-se mais fiéis à marca e estão dispostos a gastar mais;
- b) Executivos do varejo afirmam que a análise de dados está entre os principais componentes que compõem a estratégia de tecnologia da informação;
- c) O uso da análise de dados para identificar o perfil do cliente é considerada uma forte ferramenta para identificar novas oportunidades de mercado.

Aliado a estes fatores, as autoras do trabalho se encontram em situações semelhantes em suas atuais experiências profissionais. Uma delas estagia atualmente em uma das maiores varejistas do Brasil. Já a segunda, estagia em uma startup de marketing digital, que tem como maioria dos clientes responsáveis por *e-commerces*. Sendo assim, surgiu a discussão de como ambos os segmentos deveriam se unir para mitigar possíveis gargalos entre canais e até que ponto eles já se encontram conectados atualmente.

1.2. OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho se dividem em objetivo geral e objetivos específicos. O objetivo geral é determinado sob uma visão mais ampla e os específicos sob uma visão mais detalhada.

⁴ The Future of Retail is Closer Than you Think. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-105/accenture-retail-technology-vision-2019.pdf. Acesso em: 05/04/2020.

1.2.1. **Objetivo Geral**

O objetivo geral do presente trabalho é compreender de que forma as iniciativas *omnichannel* podem impactar o desenvolvimento de um relacionamento com o cliente a partir dos estudos de caso de duas empresas varejistas.

1.2.2. **Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, é preciso definir alguns objetivos específicos:

- Compreender de que forma a identificação do comportamento de consumo no ambiente varejista pode auxiliar na construção de um relacionamento com o consumidor e, conseqüentemente, trazer benefícios para o posicionamento estratégico da marca.
- Identificar de que forma a transformação digital impacta o varejo e, neste contexto, como utilizar a análise de dados como ferramenta estratégica;
- Entender os diferentes canais de compra e como eles podem ser interligados (*omnichannel, crosschannel, multichannel*);
- Compreender o impacto da pandemia SARS-COV-2 no comportamento de consumo e no desenvolvimento de novos canais.

1.3. **LIMITAÇÃO DA PESQUISA**

O projeto tem como limitação o uso de informações das Lojas Americanas, uma das empresas utilizadas no estudo de caso. Todas as análises e dados contidos no presente estudo são referentes às informações públicas, divulgadas à imprensa ou disponíveis em seu site de relacionamento com investidor.

A segunda empresa estudada, Móveis S.A. está sendo utilizada com nome e informações demográficas fictícias, como restrição à utilização de seus dados.

Além das limitações de cada uma das empresas do estudo de caso, ainda houve a limitação devido à pandemia do SARS-COV-2, que impediu que o estudo de caso fosse feito presencialmente em ambas as empresas.

1.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tem como delimitação a compreensão e análise dos assuntos abordados, tanto em relação ao referencial teórico, quanto em relação ao estudo de caso. Dessa maneira, não serão realizadas aplicações práticas das propostas.

Além disso, o presente trabalho apresenta uma análise qualitativa sobre a forma que o relacionamento do consumidor, análise de dados e *omnichannel* podem ser integrados e aplicados de forma que criem valor para a empresa. Assim, não serão realizados estudos de mineração de dados durante o trabalho.

Apesar de ser uma importante etapa para integração de sistemas e análise de dados, não serão apresentados os sistemas de tecnologia da informação, suas diferenças e aplicações neste estudo.

2. METODOLOGIA

Este trabalho é resultado de uma pesquisa qualitativa com finalidade descritiva e conceitual sobre o tema “análise do comportamento do consumidor e uso de tecnologias no varejo”. Através do estudo de caso, tem caráter analítico.

2.1. ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

A pesquisa bibliográfica realizado no presente projeto se deu a partir de livros e artigos retirados na base de periódicos da CAPES, na base de publicações *Web of Science*.

Estes materiais foram primeiramente relacionados a três palavras-chave: varejo, comportamento do consumidor e análise de dados, que foram selecionadas de forma a compreender de que forma a análise de dados pode ser utilizada como ferramenta para identificar o comportamento do consumidor.

A partir dos artigos relacionados ao tema encontrados, utilizou-se o software VOS Viewer para identificar quais eram os autores mais citados na amostra. Dessa forma, o software construiu um mapa bibliométrico, dividido em *clusters* que classificavam os documentos de acordo com sua temática principal. Foram, então, gerados 5 clusters (figura 1), distinguidos por cores e, a partir da leitura dinâmica dos textos, foram identificados o tema principal de cada um.

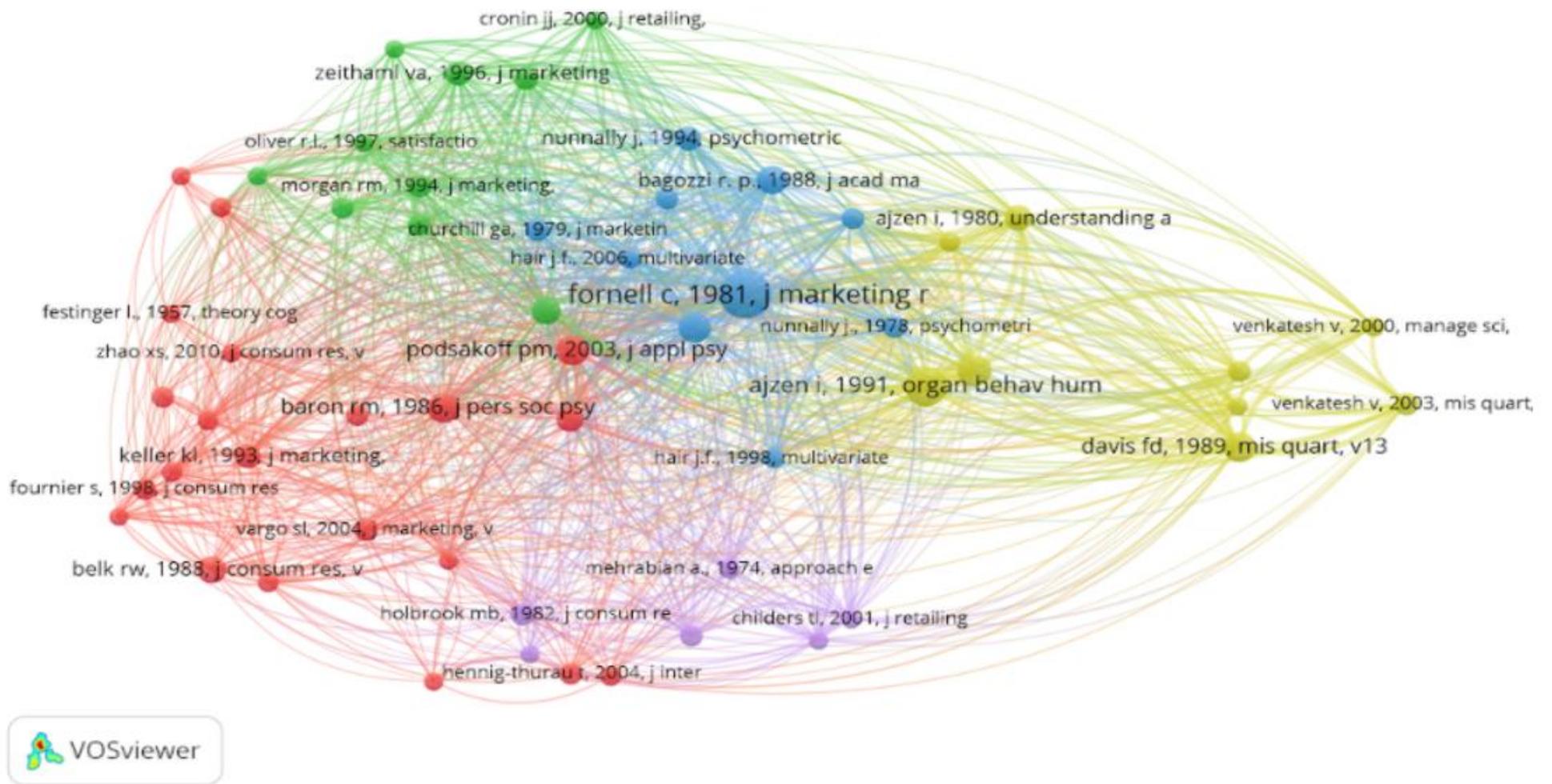


Figura 1: Mapa bibliométrico obtido com uso do software VOS Viewer

Fonte: Elaboração própria.

O Cluster 1 é o vermelho. Este cluster possui muitos artigos com definições e teóricas de temas que rondam as palavras-chave escolhidas, falando do Marketing mais voltado para a psicologia e o comportamento do consumidor. Foram definidos termos como *brand-equity*, psicologia da pesquisa, ética do consumidor, marketing *word of mouth* (boca a boca) e como as plataformas digitais e mídias sociais tem impactado tais áreas. Também são citados artigos de análises de decisão ligadas a esses temas a partir de regressão e correlação.

O Cluster 2 é o verde e relaciona artigos de satisfação, lealdade, confiança do consumidor com a qualidade e preço dos serviços, ou seja, temas que rondam o comportamento do consumidor. Todos estes aspectos são relacionados e exemplificados de forma a definir o conceito de barreira de saída de um consumidor e de como a fidelização do cliente é importante. Também foram citadas as novas tecnologias *self service*, que delegam uma parte do serviço para o consumidor, como por exemplo a montagem da comida de um restaurante ou um caixa de autoatendimento.

O Cluster 3, azul, tem como principal objetivo o uso de ferramentas estatísticas para identificar padrões e comportamentos de consumo. Além disso, assuntos como identificação do comportamento do consumidor, impacto da Digitalização e aplicação de métricas de marketing também são abordados pelas referências.

Já o Cluster 4, que é o amarelo, começa a se afastar da estatística e segue a direção da psicologia comportamental relacionada ao uso da tecnologia. Pesquisas de comportamento e aceitação de produtos tecnológicos são o foco desse cluster.

Por fim, o Cluster 5, tem como ênfase o estudo psicológico do padrão de consumo e suas motivações de compra. As citações abordam diferentes aspectos do padrão de consumo, desde a compreensão do valor da compra para o consumidor até a nova era de consumo nas redes sociais e seu impacto para as mudanças no perfil de compra.

Depois desta fase de leitura dinâmica, foram escolhidos os clusters 2 e 3 a serem estudados com mais profundidade, pois poderiam ser o elo de 2 das 3 palavras-chave escolhidas: análise de dados e comportamento do consumidor. Ou seja, entender como a análise de dados pode auxiliar no entendimento do perfil do consumidor e a partir daí identificar quais tecnologias suportam tal comportamento.

A partir de uma leitura inspeccional, foram retiradas as principais conclusões e realizado um *brainstorming* sobre em qual âmbito eles se relacionavam, de forma a cruzar as palavras-chave de ambos.

Chegou-se à conclusão de que a análise comportamento do consumidor de uma loja física e um e-commerce poderiam gerar dados suficientes para definir o sortimento das lojas por exemplo, ou até mesmo definir um diferente mix produtos de acordo com a sazonalidade e geolocalização. Sendo assim, foi perceptível que os dados de e-commerce poderiam auxiliar as lojas físicas nessa tomada de dados e vice-versa, surgindo assim a palavra-chave em comum que seria *omnichannel*.

Unindo esta palavra às outras já definidas (varejo, comportamento do consumidor e análise de dados), foram geradas novas referências (figura 2) que também foram estudadas a fundo a fim de entender o conceito não só de *omnichannel*, mas também dos outros canais de vendas e de suas junções.

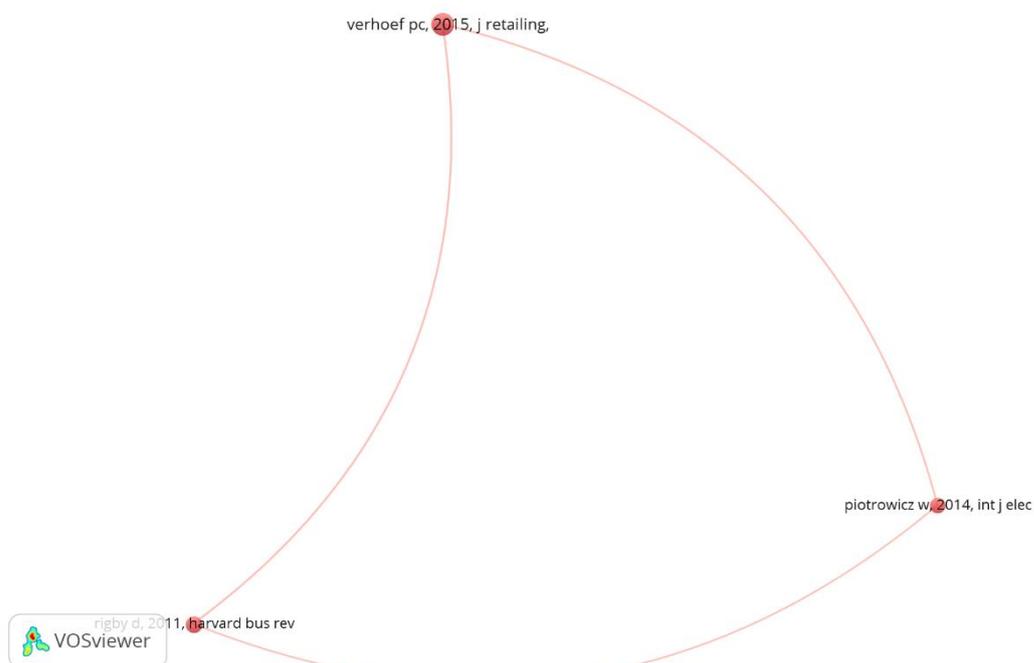


Figura 2: Mapa bibliográfico obtido com uso do software VOS Viewer.

Fonte: Elaboração Própria.

No novo mapa, foram encontrados apenas 3 artigos que se relacionavam. Por isso, algumas das referências citadas em cada um deles também foram levadas em consideração e utilizadas para a nova leitura, agora com o tema *omnichannel*.

A figura a seguir apresenta os artigos encontrados após o uso do software.

Título	Autores	Ano
<i>From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing</i>	Peter C. Verhoef, P.K. Kannan e J. Jeffrey Inman	2015
<i>Introduction to the Special Issue: Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retail</i>	Wojciech Piotrowicz e Richard Cuthbertson	2014
<i>The Future of Shopping</i>	Darrell K. Rigby	2011

Figura 3: Lista de artigos relacionados à *Omnichannel*

Fonte: Elaboração própria.

2.2. ESTUDO DE CASO

A partir do estudo da bibliografia e análise da tendência do mercado varejista em criar soluções de integração multicanais, identificou-se a validade de realizar um estudo de caso em uma empresa do setor. De acordo com Yin (2001), estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso do Universo Americanas utilizou como fonte primária os dados disponibilizados pela empresa em sua página de relação com investidores. Além disso, o conhecimento da autora na operação do negócio permitiu a observação direta dos fenômenos estudados.

Já para o estudo de caso da Móveis S.A., foram utilizados dados teóricos e históricos contidos em seu e-commerce e blog, além de dados numéricos fornecidos de forma comparativa e não em valores absolutos.

Ambos os estudos de caso foram realizados a fim de explicar de forma prática toda a teoria contida na análise bibliográfica do presente estudo. Foram escolhidas duas empresas do setor varejista, diferentes em termos de estrutura, estratégias e produto oferecido, mas que de certa forma exemplificam tal teoria de diferentes formas.

3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Ao ler e analisar os artigos propostos no Cluster 2 da Análise Bibliométrica foi feito um diagrama que resume seus assuntos mais comentados e como eles estão interligados.

Este diagrama (figura 4) foi feito de forma a auxiliar no sequenciamento lógico dos temas que surgiram ao longo da leitura.

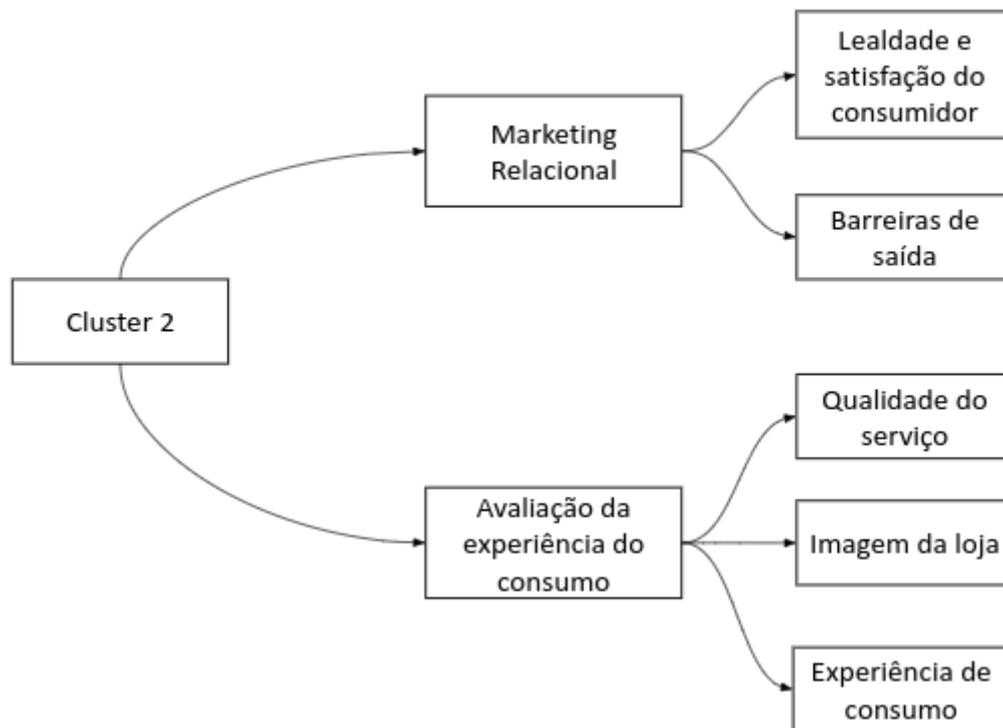


Figura 4: Diagrama Cluster 2

Fonte: Elaboração própria.

Sendo assim, ao longo deste capítulo será falado destes tópicos que norteiam o Cluster 2, como Marketing Relacional e Avaliação da Experiência de Consumo, além dos assuntos que advém destes.

3.1. MARKETING RELACIONAL

Para falar de comportamento do consumidor, é preciso falar de marketing de relacionamento. Trocas cada vez mais rápidas de fornecedor e de cliente fizeram surgir o marketing de relacionamento ou marketing relacional. Sendo assim, o foco não é mais a aquisição de novos clientes e sim a manutenção dos atuais. Reichheld (2001, p.10) diz que “um acréscimo de 5% na taxa de retenção pode aumentar os lucros entre 25% e 90%”. Para tal, é importante analisar dados como a taxa de retenção, taxa de indivíduos leais e a frequência de utilização do serviço.

Quando uma organização prioriza pela fidelização dos seus clientes, ela consequentemente pode atrair novos, que acabam por conhecer e admirar a companhia que valoriza o individual (Bobsin, D. 2019)

Com o crescimento do marketing relacional, começou-se a perceber comportamentos de mudança de consumidor. De acordo com Perpetuo e Urdan (2018), as empresas com ligações de longo prazo com clientes leais obtêm vantagens marcantes, como as de menor sensibilidade do cliente ao preço e o aumento das compras, bem como valor indireto por meio do boca-a-boca positivo.

Ferramentas como o CRM (*Customer Relationship Management*), que surgiram com os avanços da tecnologia de informação, propiciando um auxílio à melhor percepção e compreensão do comportamento do consumidor. Por exemplo, pode-se optar pelo lançamento de um produto em detrimento de outro, se for nítido que o valor percebido pelo cliente é maior.

Em uma visão qualitativa do termo, Zeithaml (1988) afirma que “o valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido (benefícios) e do que é dado (sacrifícios)”. Nesta mesma linha de raciocínio, Kotler (1998) define o valor percebido como valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a ótica do consumidor, e os custos percebidos para sua aquisição, comparativamente à concorrência.

Já em um âmbito mais quantitativo, Gale (1996) conceitua o valor do cliente como a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo de seu produto.

De acordo com Dominguez (2000), algumas empresas líderes decidiram, como solução estratégica, focar no valor percebido ao invés da satisfação dos consumidores

no seu relacionamento com clientes. Isso porque acreditam que este seja o fator impulsionador à lealdade dos clientes, os levando à escolha e recompra.

Para atuar no marketing de relacionamento, é preciso entender que existem diversos tipos de clientes. Swift (2001, p.3) os separa em 4 tipos:

- I. Cliente: como se fosse um “cliente de varejo”. Aquela pessoa ou grupo de pessoas físicas que compra o produto ou serviço final.
- II. Empresas para empresas: é o chamado B2B (*business to business*). São clientes que utilizam os produtos ou serviços que adquirem na própria empresa para otimizar processos, diminuir custos, ou seja, aumentar a lucratividade no geral.
- III. Canal/Distribuidor/Franquia: pessoa ou organização que revende produtos para alguém que não é diretamente responsável por ela, ou seja, não há dependência salarial.
- IV. Cliente interno: pessoas que precisam de determinado produto ou serviço para alcançar seus objetivos dentro da própria organização. São normalmente os clientes menos importantes e mais ignorados em uma organização, mas também o mais lucrativo a longo prazo.

Se existem diversos tipos de clientes, não é estrategicamente inteligente utilizar o mesmo tipo de comunicação e ações de marketing para todos eles. Mesmo dentro de um mesmo negócio, que possui dois ou mais tipos de clientes, essa diferenciação é necessária.

Devido à estas diferenças estratégicas e de comunicação é que na maioria vezes uma empresa consegue alcançar seu consumidor e satisfazê-lo, além de conquistar um cliente leal.

3.1.1. Lealdade e Satisfação do Consumidor

De acordo com Arcoverde e Araújo (2016), a lealdade dos clientes deve ser encarada como uma vantagem sustentável e indispensável à sobrevivência de uma organização de serviços. O fim do monopólio comercial e a livre concorrência, aliados ao acesso cada vez mais rápido à informação e equiparação tecnológica gera muita concorrência.

Oliver (1999) definiu a lealdade do consumidor como sendo um comprometimento em recomprar ou favorecer um produto/ serviço no futuro. Este comprometimento causa repetição de marca ou compra do mesmo conjunto de marcas, não obstante influências situacionais e esforços de marketing tenham potencial para causar um comportamento de troca.

A lealdade e a satisfação do consumidor são criadas quando gerado um serviço que corresponde com as expectativas do cliente, que devem ser tratados profissionalmente para aumentar as vendas e a frequência das mesmas (Mahuro et al., 2015).

Porém, a lealdade não deve ser vista apenas como um fator comportamental, mas também psicológico. Ou seja, não é pautada apenas na ação de recompra de um produto, quando também inclui fatores cognitivos e afetivos que mesclam acessibilidade, confiabilidade, emoções e sentimentos (ELLIS, 2000).

Segundo Oliver (1999), o processo de formação de lealdade é composto por quatro fases.

- Cognitiva: lealdade às informações como preço, benefício, qualidade e/ou características.
- Afetiva: “Eu comporto porque eu gosto”. Esta lealdade é causada pelo afeto e sustentada pela satisfação, envolvimento, preferência e consistência cognitiva.
- Conativa: Intenção de compra, “Eu estou comprometido a comprar”, que é sustentada pelo comprometimento.
- Ação: ação inercial, ou seja, sustentada pela inércia e custos perdidos.

Percebe-se que o comportamento de lealdade se acentua à medida que o consumidor avança em direção à última fase.

Neste contexto, infere-se que a satisfação do consumidor é um passo anterior à lealdade. Para surtir primeiro a intenção de recompra através de preço, benefício, qualidade e/ou características é preciso primeiro que o consumidor tenha sido satisfeito no processo de compra. Logo, ainda segundo Oliver, 1999, a satisfação é um passo necessário à formação da lealdade.

Porém, esta relação não é linear (Oliva et al., 1992) e sim assimétrica (Mittal e Kamakura, 2001). A fim de entender esta relação, foi proposto por Laran e Espinoza (2004) o modelo de teste na figura 5.

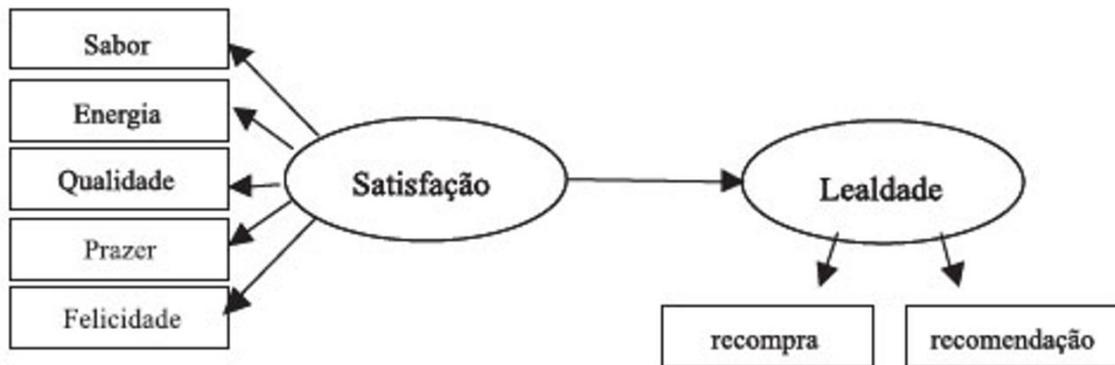


Figura 5: Modelo Proposto da Relação entre a Satisfação e a Lealdade do Consumidor

Fonte: LARAN, J.; ESPINOZA, F., 2004, p.54

Por meio de estudos estatísticos eles afirmam que existe uma relação positiva entre satisfação e lealdade do consumidor, indicando que clientes satisfeitos tendem a ser mais leais. Além disso, os resultados encontrados também indicam que os fatores afetivos podem ser o principal componente determinante no comportamento de recompra do consumidor.

Falando de fatores financeiros, Shapiro et al. (1995) afirma que o custo de conquista dos clientes pode ser cerca de cinco vezes maior do que o custo de manutenção deles. Isso porque um cliente leal consome menos recursos (de marketing, vendas e suporte) e compra mais, tanto em quantidade quanto em frequência. No marketing digital por exemplo, paga-se menos por compra em um cliente que já conhece a marca do que para aquele que não a conhece, a conversão é mais rápida. O custo para estabelecer um novo relacionamento também é elevado. Além disso, clientes leais têm maior probabilidade de testar novos produtos.

Esta relação financeira é bem explicada pelo diagrama abaixo (figura 6), que mostra que através da lealdade dos clientes pode ser visto um retorno no desempenho organizacional.

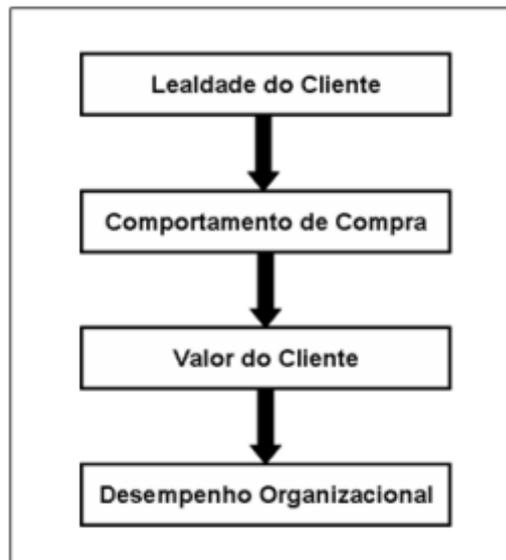


Figura 6: Relação entre lealdade, comportamento de compra, valor do cliente e desempenho organizacional

Fonte: Malthouse e Mulhern (2007, p. 60).

A consultoria estratégica BCG (Boston Consulting Group), famosa pela matriz BCG de análise de portfólio de produtos, possui também uma matriz de análise de clientes, semelhante à anterior, como é mostrado na figura 7, abaixo.

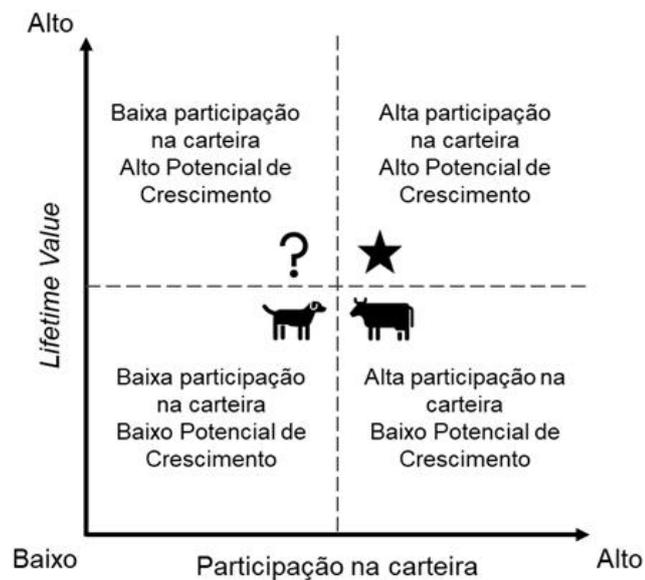


Figura 7: Análise de portfólio de clientes (BCG)

Fonte: Adaptado de RoundMap (2017)

No eixo X é possível acompanhar a lucratividade do cliente para a empresa, enquanto no eixo Y percebe-se a evolução do valor percebido pelo cliente. O símbolo de interrogação (?) pode ser definido como os potenciais clientes-chave, a estrela como os clientes-chave, o cachorro como cliente-problema e a vaca como clientes satisfeitos.

Com esta matriz, Dominguez (2000) analisou os quatro tipos de clientes.

- Clientes-chave (leais): são responsáveis por 80% da lucratividade da empresa, apesar de representarem menos de 20% da quantidade de clientes. O valor percebido por esses clientes é alto devido à um contínuo investimento em relacionamento.
- Potenciais clientes chave: são aqueles que apesar do valor percebido ser alto, ainda não geram muito lucro para a empresa. Por isso, é feito um alto investimento em relacionamento para que os mesmos se tornem, futuramente, clientes-chave (leais).
- Clientes-problema: representam até 10% da quantidade de clientes, mas geram muitos custos de suporte com margem de lucro baixa e por isso não vale a pena mantê-los.
- Clientes satisfeitos: representam de 40 a 50% da população de clientes. Não tem uma margem de lucro alta, mas também não geram custos altos de relacionamento.

Apesar disso, Dominguez (2000) afirma que contrariando muitos estudos, alguns especialistas afirmam que a lealdade dos clientes pode ter morrido. Ainda completa que no futuro as únicas relações comerciais serão entre estranhos, as chamadas “transações oportunistas”.

Sendo assim, para alcançar um bom relacionamento com os clientes e garantir a lealdade para com seu produto/serviço é preciso entender qual é o tipo de cliente com o qual está lidando, para entender como garantir a satisfação do mesmo, e também em qual estágio da formação de lealdade ele se encontra.

3.1.2. **Customer Relationship Management (CRM)**

Conforme escrito anteriormente, o CRM (*Customer Relationship Management*) é uma ferramenta que surgiu com os avanços da tecnologia de informação a fim de auxiliar uma melhor percepção e compreensão do comportamento do consumidor. De

acordo com Cameira (2020, p.3) “os sistemas de CRM são projetados para dar suporte a uma estratégia centrada no cliente”.

Bobsin (2019, p.14), afirma que “A expressão CRM é muito usualmente confundida apenas com as suas faces operacional (através de *contact center*, força de vendas), técnica (aplicações de banco de dados e interfaces) ou mesmo analítica (gestão integrada de informações). Mas mais do que resumir-se apenas a esses ângulos, trata-se de conceito que permeia toda uma reunião de pessoas, processos e tecnologia”.

Ou seja, o CRM não pode ser tratado apenas de uma aquisição tecnológica por parte das empresas, mas sim como uma filosofia empresarial, um método para tomada de decisão estratégico e de gestão de conhecimento, que pode gerar vantagens competitivas para a organização (Bobsin, 2019).

Ao centrar todos os processos das diferentes áreas de uma empresa, os benefícios são muitos, como aumentar a geração de *leads*, a fidelização dos clientes, melhoria de eficiência e conseqüentemente a geração maior de receita. Ao centralizar e gerar dados sobre os clientes, as empresas geram insights de melhorias de serviços, marketing direcionado e atendimento personalizado, dentre outros. Tudo isso a partir de um sistema automatizado de CRM (Cameira, 2020).

De acordo com Swift (2001), as estratégias táticas do CRM juntas formam um fluxograma que possui quatro elementos: interação, conexão, conhecimento e relacionamento. Começando pela interação, ela é formada por diálogos entre o consumidor/cliente/canal e a empresa. A partir destas interações são gerados e coletados diferentes tipos de dados. Depois, na conexão, estes dados são gerenciados de acordo com o que é realmente importante.

Depois dessa “triagem” da segunda fase estas informações são analisadas de forma a gerar um aprendizado contínuo a partir de *data warehouse* ou outras bases de dados utilizadas. Por fim, na última fase, são definidas as estratégias de como gerar o relacionamento com o cliente de acordo com seu perfil e toda a análise que foi feita.

A partir de uma gerência bem sucedida dos dados, é possível aprender os hábitos e necessidades dos clientes. Ao aprimorar este aprendizado, é possível até mesmo prever comportamentos futuros de compra, descobrindo assim novas necessidades.

Um estudo feito pela International Data Corporation (1996) quantifica este retorno a partir de 62 *data warehouses* implantadas na América do Norte: o retorno médio sobre o investimento (ROI) alcança em média 401% nos primeiros dois a três anos após a implantação.

Logo, é possível perceber que já há alguns anos o CRM é uma ferramenta indispensável para gerenciar um bom relacionamento com o cliente.

3.1.3. **Barreiras de Saída**

Além de entender o perfil do consumidor e como alcançar a almejada lealdade do cliente, é preciso criar barreiras à saída dele na organização. Jones et al. (2000), definem Barreiras à Mudança (ou barreiras de saída) como sendo “todos os fatores que tornam mais difícil ou custoso, para os consumidores, mudar de fornecedor”. Estes fatores podem englobar: a percepção dos custos de mudança; os relacionamentos interpessoais (benefícios relacionais); e a falta de atratividade dos fornecedores alternativos.

Ao analisar a cadeia de valor de serviços, Heskett et al. (1994) defende a existência de uma relação causal direta entre satisfação dos clientes, retenção, lealdade, lucratividade e rentabilidade das organizações. Porém, Patterson (2003), dentre outros estudiosos, apontam a relevância de outros fatores como grau de competição na indústria, barreiras à saída, custos de troca e até mesmo as características individuais dos clientes.

Neste sentido, muitas empresas e indústrias vêm se reestruturando e investindo mais no chamado marketing defensivo, a fim de ampliar as taxas de retenção de clientes. A relação entre satisfação e retenção é um tema muito importante a ser estudado, sendo a satisfação um dos principais antecedentes à retenção (Bó et al., 2011). Até porque, como já foi dito anteriormente, diversos estudos comprovam que a retenção de cliente incorre menores custos do que a conquista de novos.

Coelho et al. (2002) fala de como o marketing está saindo aos poucos de um marketing apenas transacional e relacional e tomando um rumo mais contratual, a fim de dar um conteúdo mais sólido e consistente à relação, criando assim as barreiras de saída. Esta transição é desenhada no fluxo abaixo (figura 8).

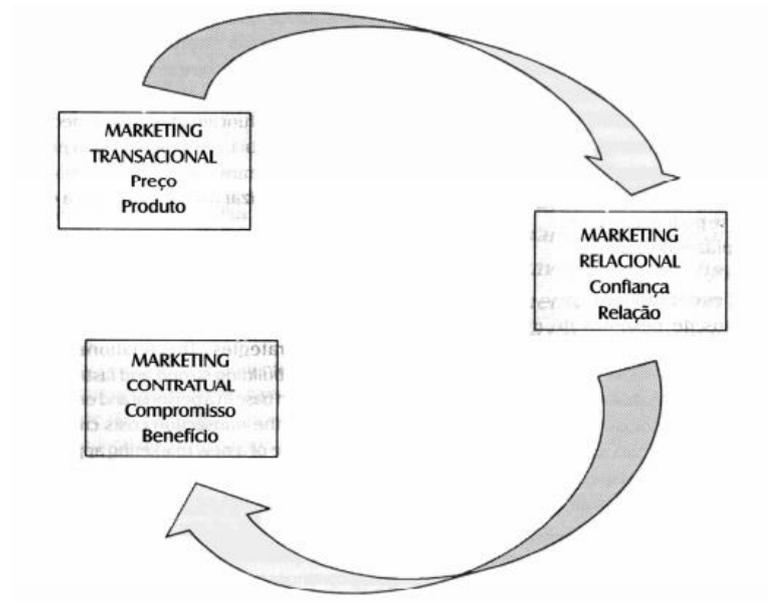


Figura 8:A Evolução do Marketing

Fonte: Coelho et al. (2002, p.13)

De acordo com as hipóteses levantadas por Arcoverde (2016) em um estudo de lealdade em academias de ginástica, a única variável que foi aceita e considerada importante no processo de retenção de clientes é a empatia. Também foi identificado que a lealdade está intimamente ligada aos custos relacionais e às barreiras de mudança. Neste sentido, concluiu-se que as empresas devem investir em estratégias que levem ao aumento na percepção dos custos relacionais, a fim de aumentar significativamente as barreiras de saída de seus clientes.

Outras estratégias de marketing que envolvem o aumento de barreiras de saída e aumento de volume de negócios com a organização são os lançamentos de novos produtos (inovações), *crossselling*, *upselling* (Schmittlein, 1995), *locking-in* (Rowe et al. 1998), custos de procura, aprendizagem, emocionais, transação (Fornell, 1992) e entregar melhor valor aos clientes (Dominguez, 2000).

- I. Lançamento de novos produtos;
- II. *Cross selling*: *Cross sell* é o ato de oferecer produtos complementares além dos quais o cliente já está pensando em comprar, chamado também no Brasil de venda cruzada (Castro, 2020).

Por exemplo, em lojas físicas o *cross sell* pode ser feito pelos próprios vendedores. Já em *e-commerces* ele é feito quando após um produto ser

escolhido, são oferecidos outros produtos pela própria inteligência artificial da plataforma.

Uma pesquisa feita pela Harvard Business Review (2012)⁵, chamado “*The Dark Side of the Cross Selling*” com diversas empresas da Europa e dos Estados Unidos afirmou que aquelas que implementaram o *cross sell* aumentaram o ROI (Retorno sobre investimento, em português) em cada cliente.

- III. *Upselling*: Diferentemente do *cross sell*, o *upsell* consiste em oferecer um produto melhor e mais caro do que o escolhido pelo consumidor (Castro, 2020). Um exemplo de *upsell* é quando um cliente de um banco faz um *upgrade* para uma conta *premium* (Harvard Business Review, 2012) ².
- IV. *Locking-in* (bloqueio ou aprisionamento): Barreiras de saída chamadas *locking-in* são criadas muitas vezes por programas ou ações de fidelização.

De acordo com Coelho et al. (2002, p.2) a fidelização “tende a transformar o cliente em um possuidor de obrigações/compromissos, quando este só era titular de direitos, tornando a relação mais bidirecional e interativa”.

- V. Custos de mudança/procura (aprendizagem, emocionais e transacionais): é o custo único de troca de fornecedor (Burnham, 2003). Muitas vezes é que pensando em aumentar os custos de mudança as empresas criam os cartões de fidelidade. De acordo com Bordeaux-Rego e Feitosa (2009) quando a empresa impede a saída do consumidor ao impor estes custos, esta deixa de estabelecer uma relação ganha-ganha e começa a estabelecer uma relação ganha-perde.

Sudharshan (1995) separa os custos de mudança em psicológicos ou econômicos. Os custos psicológicos envolvem o desgaste mental da procura pela nova marca e o risco de insatisfação. Já os custos econômicos envolvem os investimentos, desembolsos iniciais, curva de aprendizado, quebras contratuais e possíveis ganhos futuros (com cartões de fidelidade, por exemplo). Os custos de transação surgem devido ao marketing contratual, uma perspectiva que procura dar um conteúdo mais consistente e sólido à relação (Coelho et al. 2002).

⁵ The Dark Side of Cross Selling. Disponível em: <https://hbr.org/2012/12/the-dark-side-of-cross-selling>. Acesso em: 23/04/2020.

- VI. Entregar melhor valor aos clientes: ao investir na satisfação e lealdade dos clientes. Esta estratégia faz com que os clientes não troquem suas organizações simplesmente por ofertas (preços) irresistíveis da concorrência (Dominguez, 2000).

Diversas são as estratégias em busca de aumentar as barreiras de saída, fazendo com que os clientes estejam mais satisfeitos e assim, se tornem mais lucrativos. Porém, de acordo com Cannie et al. (1991), mesmo que os resultados de satisfação dos clientes sejam positivos, não é garantido que eles permaneçam leais às organizações. Muitos clientes satisfeitos não se contêm em meio a ofertas irresistíveis de concorrentes. Em algumas indústrias, a deserção de clientes ultrapassa taxas de 50%.

Por outro lado, clientes insatisfeitos também podem optar por não trocar de fornecedor principalmente por não esperarem receber serviços melhores dos concorrentes (Banwari, 1998). Hauser et al. (1994) ainda afirma que os clientes se tornam menos sensíveis ao nível de satisfação à medida que os custos de troca aumentam. Logo, percebe-se que apesar da satisfação ser um bom indicador de retenção, a manutenção de clientes depende de muitos outros fatores.

Para analisar como o nível de satisfação e as taxas de retenção se relacionam, Fornell (1994) fez uma análise de acordo com o segmento do mercado, que foi adaptada por Bó et al. (2011), e pode ser analisada na figura 9, abaixo.

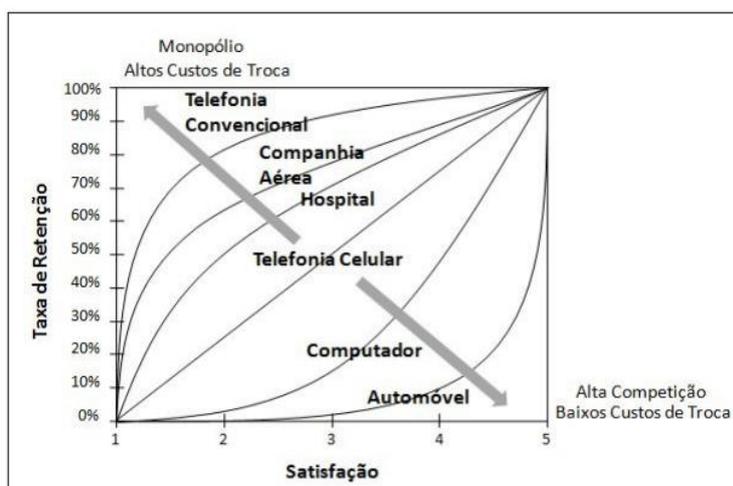


Figura 9: Relação satisfação-retenção em função do nível de competição e custos de troca.

Fonte: Bó et al. (2011, p.157)

Neste diagrama pode-se perceber que o setor de automóveis é o que possui menor taxa de retenção mesmo com alta satisfação devido à alta competição e baixos custos de troca. Já a telefonia convencional funciona ao contrário. É importante ressaltar que este diagrama foi feito pela primeira vez há 24 anos, então pode estar defasado.

3.2. AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE CONSUMO

De acordo com Verhoef et al. (2009), a avaliação da experiência do consumo está principalmente relacionada a três fatores: qualidade do serviço, imagem da loja e experiência do consumidor.

3.2.1. Qualidade do Serviço

Johnston et al. divide o conceito de serviço em quatro: operação, experiência, resultado e valor. A operação do serviço consiste na forma com que ele é prestado. A segunda é a experiência direta do cliente com o serviço. O resultado são os benefícios advindo do serviço para o cliente. Por último, o valor do serviço está relacionado aos benefícios e ao valor percebido pelo cliente *versus* custo do serviço.

Buscando definir qualidade em serviço, Berry et al. (1985) realizaram diversos estudos e chegaram a 5 dimensões, que marcam o início do diagrama abaixo (figura 10). Segundo tais estudos, a confiabilidade seria o mais importante, seguida pela agilidade, garantia, empatia e tangíveis.

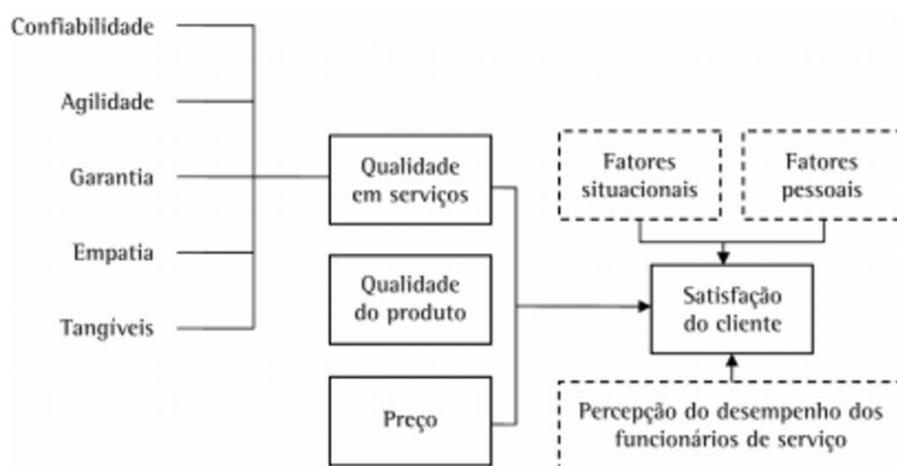


Figura 10: Percepções de clientes sobre qualidade e satisfação do cliente.

Fonte: Pereira et al. (2013, p.315)

A tangibilidade (ou tangíveis) pode ser vista como o ambiente do local, como as instalações, equipamentos e equipe de funcionários. Já a confiabilidade, que é similar à credibilidade, tem relação com a capacidade de conquistar confiança do cliente a partir da excelência na execução do serviço.

A presteza, agilidade ou responsividade pode ser vista como quando é fornecido um atendimento de forma prestativa, com agilidade. A segurança (ou garantia) também depende do atendimento que é fornecido e da capacidade dos funcionários de inspirar confiança. Por fim, a empatia, onde é preciso tentar compreender os sentimentos e emoções do indivíduo a fim de passar a sensação de carinho e atenção personalizada.

Shewhart (1931) define que a qualidade do serviço pode ser dividida entre qualidade objetiva e qualidade subjetiva. A primeira está relacionada aos produtos e não às pessoas. Já a segunda, é a maneira pela qual os consumidores percebem a qualidade objetiva. Ou seja, a qualidade está diretamente relacionada ao consumidor.

Juntamente com a qualidade do produto e o preço, a qualidade em serviço pode levar à satisfação do cliente. Esta, também depende indiretamente de fatores situacionais, pessoais e da percepção do desempenho dos funcionários de serviço, que são fatores percebidos ao estudar a imagem da loja pelo consumidor.

3.2.2. Imagem da Loja

A imagem da loja é um elemento fundamental para o desempenho do setor varejista. Compreender melhor a imagem que os consumidores têm da loja permite aos varejistas traçar estratégias de negócio de acordo com o esperado pelos seus clientes.

Aaker (1998) afirma que a imagem cria valor, contribuindo para a diferenciação e para o posicionamento, além de criar um sentimento positivo pela empresa ou pelo produto, gerando um incentivo à compra. Ela funciona como um filtro que influencia a percepção da qualidade, quer de modo favorável, quer desfavorável ou neutro. Segundo Martineau (1958), a imagem da loja significa também personalidade, que é formada com base em atributos nas características funcionais e psicológicas.

O ambiente em que o consumidor está inserido pode influenciar a afetividade, comportamento cognitivo e comportamento do consumidor, porque é mais simples

entender os efeitos do ambiente no contexto em que os fatores situacionais estão inseridos (Mahuro et al., 2015).

Estudos feitos por Kumar et al. (2000) afirmam que estas variáveis externas e internas também influenciam significativamente nas vendas, pois um ambiente favorável encoraja os consumidores a visitar e conseqüentemente comprar mais na loja. Sendo assim, entender a percepção que o consumidor tem da imagem da loja é ter também um feedback dos aspectos que podem ser melhorados a fim de se posicionar de forma competitiva no mercado (Silva et al., 2013).

De acordo com Berman et al. (1998), os principais componentes da imagem de loja são: preços, sortimento, modelagem da loja, vendedores, propaganda, conjunto de clientes, produtos oferecidos, conveniência da localização, facilidade de transações, ênfase em promoções, integridade, localização e atendimento pessoal. Muitos dos componentes acima compõem o design da loja, seu layout, que segundo Mcgoldrick (2002) é um dos elementos mais visíveis da estratégia de posicionamento dos varejistas.

Em seus estudos, Silva et al. (2012) realizou um levantamento de campo utilizando um questionário estruturado de forma impressa fim de coletar dados sobre estes componentes e as percepções dos consumidores. De forma a analisar os dados, utilizou-se o alfa de Cronbach, que segundo Streiner (2003), quanto maior a correlação entre itens, maior este alfa.

Sendo assim, os resultados obtidos para a loja estudada foram que os maiores alfas são: sortimento, conveniência, reputação, preço, atmosfera, layout e atendimento. Porém, como foi um estudo para clientes de uma loja específica, os resultados podem ter sido enviesados, além de resultados diferentes para diversos outros autores. O que se pode concluir é que não existe o método certo para mensurar a imagem da loja e sim diversos métodos, com suas vantagens e desvantagens, a depender da estratégia e posicionamento da marca para com o consumidor final Silva et al. (2012).

A partir de estudos de diversos autores, Silva et al. (2012, p.133-134) destacou e descreveu os principais componentes da imagem da loja, que foram elencados na figura 11.

Componentes	Subcomponentes
Preço da Mercadoria	Preços baixos, preços competitivos ou satisfatórios, preços não competitivos ou altos.
Qualidade da Mercadoria	Qualidade boa ou ruim e marcas que compõem o estoque.
Clientela	Características dos consumidores que frequentam a loja.
Sortimento das Mercadorias	Amplitude, profundidade, existência de marcas de interesse do cliente.
Instalações Físicas	Limpeza, layout da loja, facilidade de compra e atratividade.
Estilo das mercadorias	Acompanhamento da moda.
Pessoal de vendas	Postura do pessoal de vendas, conhecimento do pessoal de vendas, número de vendedores da loja, serviço bom ou ruim, cordialidade.
Conveniência da Localização	Localização próxima da residência e do trabalho do consumidor, acesso, localização boa ou ruim.
Outros itens de Conveniência	Estacionamento, horário de funcionamento, conveniência do layout da loja, conveniência de uma forma geral.
Serviços	Crédito, plano de reserva de mercadoria, entrega e outros serviços.
Promoções de Vendas	Vendas especiais, cupons promocionais, eventos especiais.
Propaganda	Qualidade e estilo da propaganda, mídia utilizada, credibilidade da propaganda.
Atmosfera de Loja	Layout, iluminação, temperatura, comunicação visual, cores, tamanho da área de vendas, decoração externa e interna, exposição das mercadorias, congestionamento dentro da loja, prestígio.
Política de Ajustes	Política de trocas e devoluções de mercadorias.
Institucional	Reputação da loja.
Pós-compra	Nível de satisfação.

Figura 11: Consolidação dos Componentes da Imagem da Loja

Fonte: Adaptado de Silva et al. (2012, p.133-134)

Depois de definir qualidade do serviço e imagem da loja, é preciso avaliar como estes conceitos influenciam na experiência de consumo, sendo este o foco deste capítulo.

3.2.3. Experiência de Consumo

De acordo com Gentile et al. (2007), o estudo do processo de consumo não envolve apenas um cliente e sim uma pessoa, em seus diferentes níveis e interações entre a empresa. Ele afirma que o que contribui para a criação de valor não é tanto vender experiências memoráveis, mas sim permitir que o cliente possa viver todos os momentos da relação com a empresa de uma maneira excelente, de forma que lhe possibilite superar suas expectativas.

A experiência do cliente é resultado de um conjunto de interações entre clientes e produtos e implica no envolvimento do mesmo em níveis racionais, emocionais, sensoriais, físicos e espirituais. Puccinelli et al. (2009) ainda afirma que por meio da compra o consumidor espera alcançar uma meta, ou seja, o mesmo ambiente de varejo pode produzir resultados e sentimentos diferentes.

De acordo com um estudo da McKinsey & Company (2017)⁶, para aprimorar a experiência do consumidor é preciso passar a avaliar a jornada e não apenas os pontos de contato isolados. Para tal, é preciso 3 etapas: observação, forma e executar.

Na primeira etapa, como o nome já diz, é preciso observar os consumidores, vê-los interagindo, tentar enxergar o ambiente pela por outra perspectiva, a deles. Desta forma, é possível mobilizar os funcionários em torno das necessidades do cliente. Depois, é preciso redesenhar as interações que foram observadas em diferentes sequências, a fim de encontrar formas de otimizar e melhorar o processo pelo qual eles estão passando. Esta etapa pode mudar até mesmo a cultura da empresa. Por fim, é preciso executar o que foi observado e testado, reestruturando a empresa de forma a fim de melhorar a jornada do cliente, oferecendo uma experiência fantástica.

Para avaliar esta experiência do consumo, alguns fatores podem ser resumidos, segundo Verhoef et al. (2009) na figura 12 abaixo:

⁶*Customer Experience: new capabilities, new audiences, new oportunities*. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/Customer%20Experience/CX%20Compendium%202017/Customer-experience-compendium-July-2017.ashx. Acesso em: 29/04/2020.

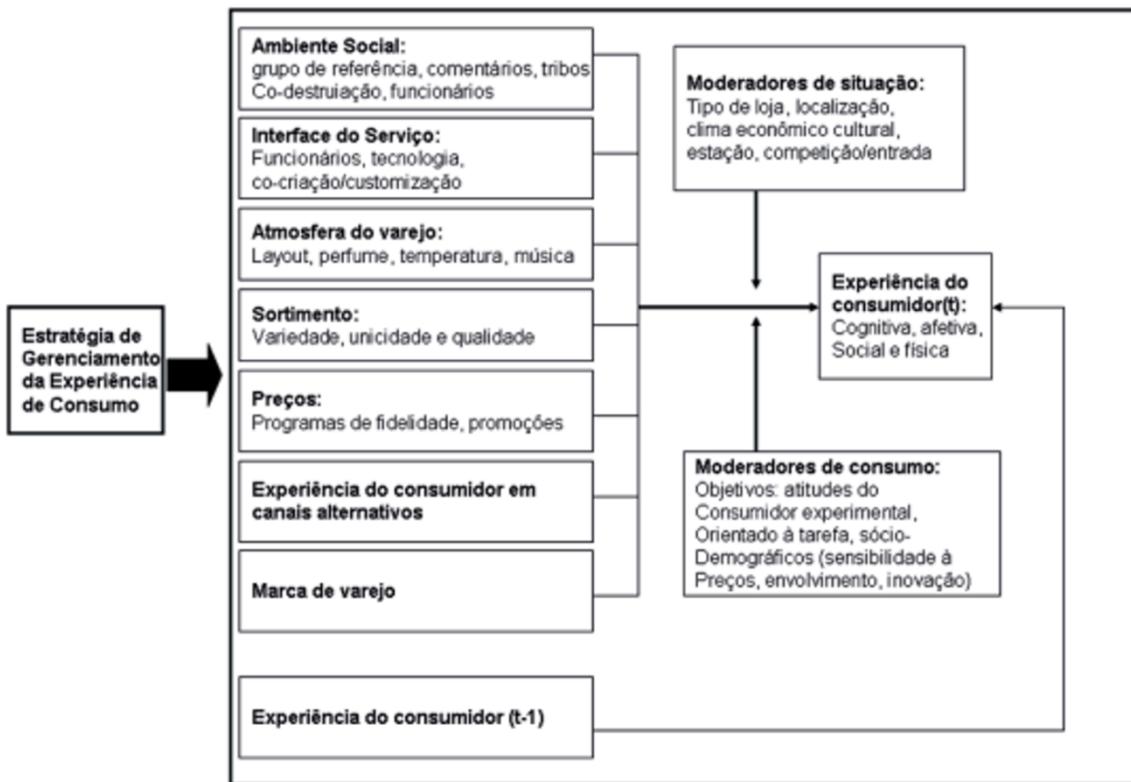


Figura 12: Modelo conceitual da criação da experiência de consumo

Fonte: Verhoef et al. (2009, p.32)

Nela, pode-se perceber que diversos pontos de contato independentes são responsáveis pela experiência do consumidor. Porém, como foi dito no artigo da McKinsey & Company (2017), mesmo que alguns pontos de contato tenham uma boa performance, a performance no geral pode ser ruim, já que é um resultado de todos os fatores. Por isso, é preciso olhar para toda jornada e não apenas os pontos de contato, como já foi falado acima, como pode ser visto abaixo (figura 13).

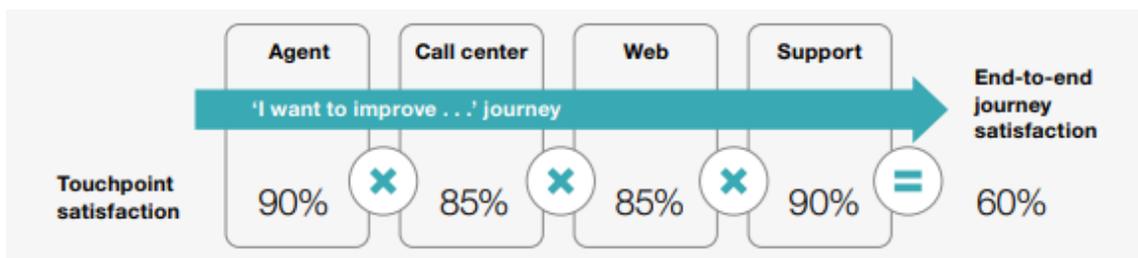


Figura 13: Pontos de contato individuais podem performar bem, mesmo que a jornada seja ruim.

Fonte: McKinsey Digital Labs (2017, p.7)

Depois de estudado o Cluster 2 a fim de entender como se comporta o consumidor e quais são as estratégias adotadas a fim de fidelizar e reter o cliente, é preciso entender o Cluster 3. Seu objetivo é perceber como a análise de dados pode auxiliar na compreensão do comportamento do consumidor, mesmo a partir de componentes qualitativos.

4. ANÁLISE DE DADOS NO VAREJO

Conforme estudado no capítulo anterior, a compreensão do comportamento do consumidor pode ser uma informação que pode ser utilizada para auxiliar na estratégia da empresa. Entretanto, para identificar padrões e comportamentos, é necessário utilizar ferramentas de coleta e processamento de dados. Neste capítulo, será abordado o conceito e uso de *big data analytics* no contexto varejista, com foco na identificação de padrões de consumo. A figura 14 é um diagrama que representa os principais tópicos a serem estudados.

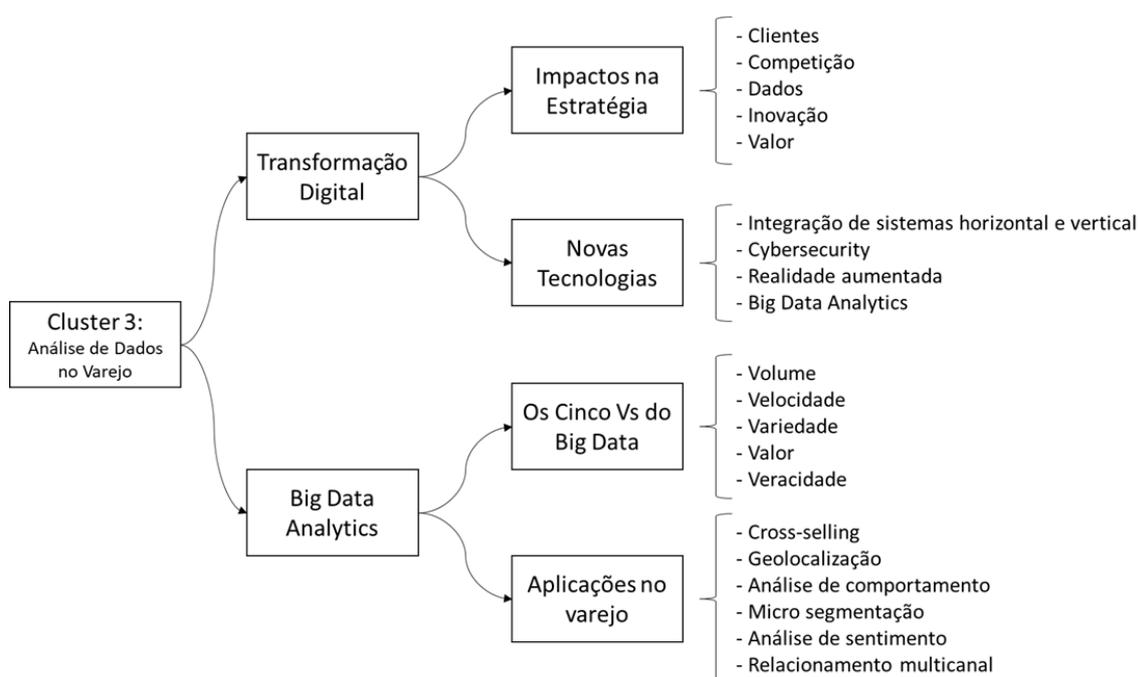


Figura 14: Aspectos da análise de dados no varejo.

Fonte: Elaboração Própria.

4.1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Para uma melhor compreensão sobre de que forma a análise de dados é capaz de oferecer suporte à identificação do comportamento do consumidor, é importante entender seu contexto, evolução e seu impacto nas organizações.

Apesar de não existir ainda uma definição exclusiva para transformação digital, diversos autores o fazem dentro de sua percepção individual. De acordo com Silva (2018), “a transformação digital refere-se à velocidade exponencial e às mudanças

disruptivas que estão ocorrendo na sociedade, impulsionadas pela rápida adoção de tecnologia”.

Em um contexto em que o termo indústria 4.0 torna-se cada vez mais popular, é necessário entender seu conceito e relação com a transformação digital, de forma que seja possível distingui-los. De acordo com o Boston Consulting Group, a indústria 4.0, também conhecida como a quarta revolução industrial, “é a transformação que torna possível reunir e analisar dados entre máquinas, permitindo processos mais rápidos, mais flexíveis e mais eficientes para produzir mercadorias de maior qualidade a custos reduzidos”.

A primeira revolução industrial foi marcada pela invenção da máquina à vapor, em 1780. Noventa anos mais tarde, em 1870, iniciou-se a segunda revolução industrial, a utilização de energia elétrica na produção permitiu a criação das linhas de montagem, que vieram acompanhadas da produção em massa. Em 1970, com a criação da internet, a produção foi automatizada e iniciou-se o uso de robótica na manufatura. Embora pareçam similares, há uma diferença substancial entre a terceira e a quarta revolução. Enquanto a primeira tinha como diferencial a automação individual de máquinas e processos, a indústria 4.0 inovou ao utilizar a tecnologia da informação como ferramenta para digitalização de ativos físicos e integração de sistemas.

É possível compreender, portanto, que a transformação digital é matéria-prima para a concretização da indústria 4.0. Entretanto, seu conceito vai além da aplicação industrial e tem transformado negócios de diferentes mercados de atuação. Atualmente, o setor financeiro, por exemplo, sofre uma transformação completa a partir da criação de bancos totalmente digitais e novas formas de pagamento por meio de aplicativos⁷.

Segundo Rogers (2016), a transformação digital está modificando diversos aspectos da gestão empresarial, são eles: clientes, competição, dados, inovação e valor. A figura a seguir (15) lista os principais domínios e conceitos referentes à transformação digital.

⁷ Informação disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/07/11/transformação-digital-nos-bancos-esta-so-no-comeco-diz-estudo.ghtml>. Acesso em: 26/04/2020.

Domínios	Temas Estratégicos	Conceitos-chave
 Clientes	Aproveite as redes de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - funil do marketing reinventado - caminho para compra - principais comportamentos da rede de clientes
 Competição	Construa plataformas, não só produtos	<ul style="list-style-type: none"> - plataforma de modelo de negócios - efeitos (in)diretos de rede - (des)intermediação - trem de valor competitivo
 Dados	Transforme dados em ativos	<ul style="list-style-type: none"> - modelos de valor de dados - drivers of big data - tomada de decisão orientada a dados
 Inovação	Inovação a partir da experimentação rápida	<ul style="list-style-type: none"> - experimentação divergente - experimentação convergente - produto mínimo viável - caminhos para escalar
 Valor	Adapte sua proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> - conceitos de valor de mercado - caminho de saída de um mercado em declínio - passos para a evolução da proposta de valor

Figura 15: Domínios e conceitos-chave da transformação digital.

Fonte: Adaptado de Rogers (2016, p. 11).

- Clientes

A transformação digital está modificando a forma com que o cliente se comporta e, conseqüentemente, como ele é enxergado pelas empresas. Tradicionalmente, a função do marketing era persuadir o cliente a realizar a compra. Para isso, eram utilizadas estratégias de comunicação em massa e a produção também era realizada apenas em larga escala. Dessa forma, o padrão era produzir um produto que atendesse muitas pessoas.

A partir do desenvolvimento de novas tecnologias e com o avanço do uso da internet como ferramenta de interação social, o comportamento de consumo foi se modificando e houve a necessidade de as empresas criarem um relacionamento com o cliente para se destacar no mercado.

Com o uso de ferramentas digitais, o caminho de compra também foi alterado e, agora, a forma como o cliente busca, avalia e compra não é mais a mesma que era antes. Além disso, novas formas de compartilhar experiências, interagir e se conectar

na internet foram desenvolvidas e ganharam uma projeção muito maior do que a antiga recomendação boca a boca.

Dessa forma, os negócios precisam repensar o funil de marketing e compreender o novo caminho de compra do cliente, a partir da mudança de comportamento. Agora, o cliente não pode ser enxergado apenas como um alvo de vendas e torna-se necessário criar um relacionamento com uma rede de clientes que gere valor para ambas as partes.

- **Competição**

O próximo domínio da transformação digital é a competição. Tradicionalmente, no mundo dos negócios, competição e cooperação eram opostos. A distinção era clara: empresas competiam com seus concorrentes diretos e cooperam com seus parceiros da cadeia de valor. Entretanto, com o advento digital, o limite entre essa distinção não possui mais uma definição tão exata.

Hoje, empresas com modelos de negócio muito diferentes podem se tornar competidoras a partir do momento que elas geram valor para o mesmo cliente. Outro fenômeno é que as ferramentas digitais permitem que os fornecedores passem a vender diretamente aos clientes finais e, dessa forma, eles deixam de ser parceiros e passam a ser competidores.

Além disso, as tecnologias digitais têm provocado a interdependência de modelos de negócios, o que provoca a cooperação entre empresas que eram tradicionalmente rivais. Portanto, a competição no mundo digital não é apenas uma batalha entre rivais, mas a busca por influência entre empresas de modelos de negócio distintos com objetivo de alavancar a geração de valor ao consumidor final.

- **Dados**

Muito se fala atualmente sobre os dados e de que forma eles mudaram a forma de se fazer negócio. Sob esta ótica, pode-se analisar o impacto da transformação digital na obtenção e tratamento de dados. Um dos principais pilares do conceito de *big data* é a quantidade de dados produzidos e esta é também uma das principais diferenças entre o mundo digital e analógico. Tradicionalmente, a produção de dados era realizada em um ambiente controlado, a partir de métricas planejadas de processos de negócio. Esses dados eram estruturados e produziam informações utilizadas para avaliação, previsão e tomada de decisão na empresa.

Hoje, dados são gerados o tempo todo, em diversas formas e fontes. Ferramentas digitais permitem obter dados a partir de conversas, interações e processos dentro e fora da empresa e, muitas vezes, esses dados não são estruturados. Dessa forma, viu-se a necessidade de desenvolver novas ferramentas estatísticas de análise de dados com objetivo de fazer previsões e descobrir padrões nas atividades de negócio.

Observa-se, portanto, que os dados se tornaram um importante ativo estratégico nas empresas. Sendo assim, eles deixaram de ser utilizados como matéria-prima exclusivamente nos departamentos de inteligência de negócio e passaram a ser parte fundamental em diversos departamentos nas empresas, tornando-se parte vital para geração de valor e diferenciação no mercado.

- Inovação

De acordo com Rogers (2016), “inovação é o processo no qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e levadas ao mercado por empresas”. Embora a definição do processo de inovação tenha se mantido a mesma, a forma e a velocidade com que ele é feito sofreu grandes alterações. Tradicionalmente, a inovação era realizada com foco exclusivo no produto acabado e as decisões eram feitas baseadas em análises e intuições dos gestores. Por consistir em um processo caro e difícil, o custo de falhar era muito alto e, portanto, evitá-lo era primordial.

Atualmente, o processo de inovação é baseado em aprendizado contínuo e a falha não é mais temida. Hoje, manter o tempo de resposta entre perceber a falha e mudar a abordagem curto é mais importante do que evitar a falha. As tecnologias digitais tornaram o processo de testar ideias fácil e rápido, diminuindo seus custos.

Uma importante abordagem na inovação é o produto mínimo viável, pois essa abordagem tem como objetivo maximizar o aprendizado e minimizar o custo. Dessa forma, testar o produto no mercado e obter feedback dos clientes é primordial para o processo, pois economiza tempo, reduz falhas e melhora o aprendizado.

- Valor

Por fim, analisando o impacto da era digital na proposta de valor das empresas, é possível notar que este domínio segue a mesma tendência dos demais: velocidade, inovação e foco na necessidade do cliente. Tradicionalmente, a proposta de valor de um negócio era constante e definida exclusivamente pela indústria. Para

ser um negócio de sucesso, era necessário ter uma proposta de valor clara e se diferenciar no mercado.

Hoje, a proposta de valor de um negócio busca constantemente pela disrupção e constante evolução, tendo as novas tecnologias como ferramenta para ampliar e melhorar a proposta de valor. Portanto, é necessário adaptar-se às mudanças do mercado a todo momento para manter-se à frente dos competidores na curva de inovação (figura 16).

	De	Para
Clientes	Clientes como um mercado de massa	Clientes como uma rede dinâmica
	Comunicações são transmitidas aos clientes	Comunicações são recíprocas
	Empresa é o influenciador principal	Clientes são os influenciadores principais
	Marketing para persuadir a compra	Marketing para inspirar a compra, lealdade e suporte
	Fluxo de valor em um sentido	Fluxo de valor recíproco
	Economias de escala (para a empresa)	Economia de valor (para o cliente)
Competição	Competição bem definida entre indústrias	Competição fluida entre indústrias
	Distinção clara entre parceiros e rivais	Distinção obscura entre parceiros e rivais
	Concorrentes não cooperam	Concorrentes cooperam em áreas-chave
	Ativos importantes são mantidos dentro da empresa	Ativos importantes residem em redes externas
	Produtos com características e benefícios exclusivos	Plataformas com parceiros que trocam valor
	Poucos concorrentes dominantes por categoria	Vencedor leva tudo devido a efeitos de rede
Dados	Dados são caros para serem gerados dentro da empresa	Dados são gerados continuamente em todo lugar
	Desafio de dados é armazená-los e gerenciá-los	Desafio de dados é transformá-los em informação valiosa
	Empresas utilizam apenas dados estruturados	Dados desestruturados são cada vez mais usados e valiosos
	Dados são gerenciados em silos operacionais	Valor dos dados está em conectá-los além dos silos
	Dados são uma ferramenta para otimizar processos	Dados são o ativo intangível chave para criação de valor
Inovação	Decisões são baseadas em intuição e experiência	Decisões são baseadas em teste e validação
	Testar ideias é caro, devagar e difícil	Testar ideias é barato, rápido e fácil
	Experimentos realizados por especialistas, com baixa frequência	Experimentos realizados por todo mundo, frequentemente
	Desafio da inovação é encontrar a solução correta	Desafio da inovação é solucionar o problema correto
	Falhar é evitado a todo custo	Falhas contribuem para o aprendizado de forma rápida e barata
	Foco no produto acabado	Foco no produto mínimo viável e iteração após o lançamento
Valor	Proposta de valor definida pela indústria	Proposta de valor definida pela mudança da necessidade do cliente
	Executar sua proposta de valor atual	Descubra a próxima oportunidade de valor para o cliente
	Otimize seu modelo de negócio o maior tempo possível	Evolua antes que precise, para ficar à frente da curva
	Julgue mudanças em como ela impacta seu negócio atual	Julgue mudanças em como ela poderia criar seu próximo negócio
	Sucesso de mercado permite complacência	"Somente a paranoia sobrevive"

Figura 16: Mudanças na estratégia.

Fonte: Adaptado de Rogers (2016, p. 7).

A partir da análise das principais mudanças estratégicas demandadas pela transformação digital, é possível afirmar que este fenômeno não consiste simplesmente na utilização de ferramentas tecnológicas nas empresas. A transformação digital promove um impacto na estratégia das empresas e o papel das novas tecnologias nesse momento é servir como ferramenta de suporte para as inovações gerenciais. Na figura 17 estão descritas as principais tecnologias que oferecem suporte à era digital.

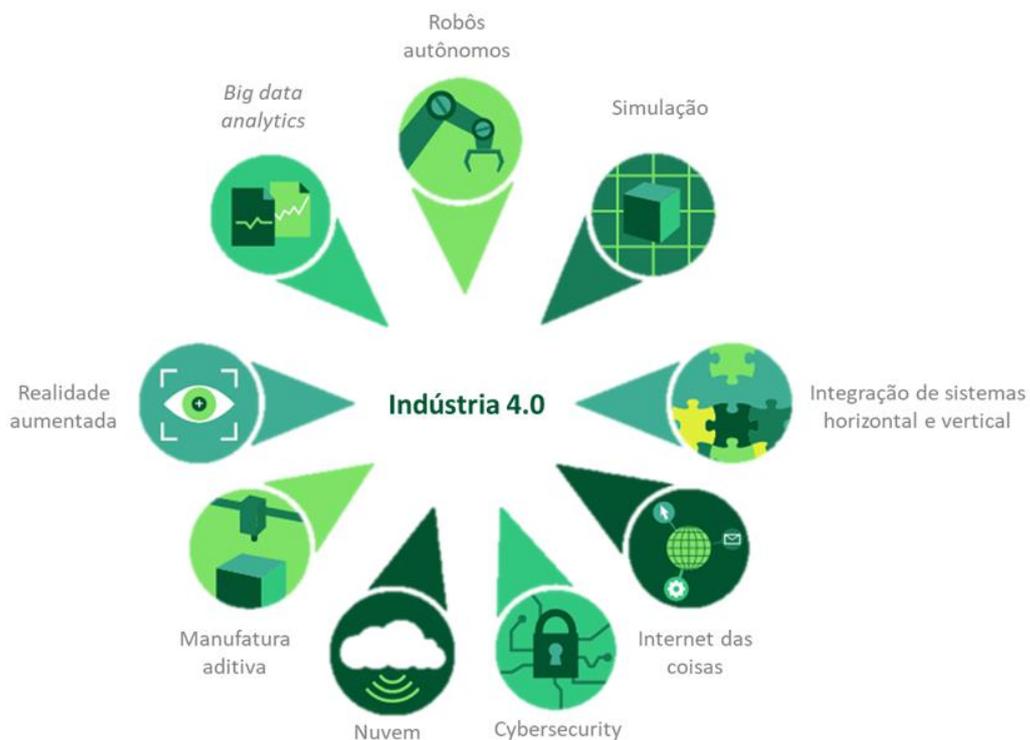


Figura 17: Principais tecnologias da transformação digital.

Fonte: Adaptado de Boston Consulting Group.

Entre as tecnologias apresentadas, destacam-se a integração de sistemas horizontal e vertical, *cybersecurity*, realidade aumentada e *big data analytics* e suas aplicações no setor varejista.

Lara et. al (2018) afirma que os sistemas integrados funcionam em conjunto, de acordo com o fluxo do processo. Para isso, são necessárias mudanças estruturais e no gerenciamento dos equipamentos de sistemas de informação. Além disso, segundo os autores, a integração vertical refere-se à unificação do sistema dentro da empresa, cruzando as estruturas hierárquicas e o relacionamento entre os

departamentos. Já a integração horizontal, inclui a unificação dos sistemas da empresa à sistemas externos, incluindo fornecedores e clientes.

Quando se trata da aplicabilidade da tecnologia no setor varejista, nota-se que iniciativas *omnichannel* são altamente dependentes da integração de sistemas. Na integração vertical, pode-se destacar a necessidade de conexão entre departamentos da empresa para disponibilizar a assimilação de dados nos diversos canais de relacionamento com o cliente. Já na horizontal, é necessário garantir que as informações referentes aos estoques de fornecedores e entregas de mercadorias aos clientes estejam disponíveis e atualizadas. No próximo capítulo será aprofundado o conceito de *omnichannel* e suas aplicações no varejo.

Um assunto de grande relevância quando se trata de transformação digital é a segurança da informação, ou *cybersecurity*. A partir do crescente uso de tecnologias de armazenamento em nuvem, integração de sistemas e transações online é esperado que o risco de acesso a informações sigilosas também aumente. Com isso, novas tecnologias, processos e controle de sistemas estão sendo desenvolvidas e aplicadas para mitigar os riscos existentes.

Em relação ao uso de tecnologias para melhorar a experiência do cliente no varejo, destaca-se a realidade aumentada. Essa tecnologia consiste na projeção virtual de informações virtuais em um ambiente físico. Alguns exemplos de sua utilização é o aparecimento de informações do produto ao escanear sua etiqueta em uma loja física, experimentar roupas e acessórios virtualmente a partir da projeção da peça e uso da ferramenta como ferramenta de uma campanha de marketing ao apresentar vídeos e animações da campanha ao apontar a câmera para o produto⁸.

Por fim, pode-se destacar a *big data analytics* como uma poderosa ferramenta do varejo utilizada para identificação de perfil de consumo, previsão, identificação de fraudes, entre outras funcionalidades. O objetivo deste estudo não é se aprofundar em todas as tecnologias que compõem a era digital. Entretanto, por se tratar de um tema relevante para o presente trabalho, o próximo tópico irá abordar o conceito de *big data* e sua aplicação na análise de dados.

⁸ Informação disponível em: <https://blog.geofusion.com.br/realidade-aumentada-varejo>. Acesso em: 28/04/2020.

4.2. BIG DATA NO VAREJO

Uma das principais tendências da era digital, o *Big Data* tornou-se uma importante ferramenta de negócio para analisar grande volume de dados e transformá-los em informações relevantes para a geração de valor. O uso de estatística avançada e técnicas de programação permitem analistas realizarem previsões, descobrirem padrões e identificarem novas tendências de negócio.

Provost e Fawcett (2016) definem big data como “conjunto de dados que são grandes demais para os sistemas tradicionais de processamento e, portanto, exigem novas tecnologias para processá-los”. Para melhor descrever o conceito, Provost e Fawcett (2016) baseiam-se em três pilares principais, também conhecido como os três Vs do Big Data (volume, variedade e velocidade).

Segundo Demchenko et al. (2013), “volume é o recurso mais importante e distintivo do Big Data que impõe requisitos adicionais e específicos a todas as tecnologias e ferramentas tradicionais usadas atualmente”. Esse volume é devido ao avanço das tecnologias digitais e crescente uso de ferramentas online e, por isso, tornou-se necessário o desenvolvimento de novas ferramentas estatísticas para o tratamento desse volume tão grande de dados.

Em conjunto com o volume, tem-se uma grande variedade de dados. Essa variedade é devido à diversas fontes diferentes de dados que os produzem em diversos formatos. A coleta e armazenamento desses dados não é algo recente, visto que o avanço do uso da internet já acontece há alguns anos. Entretanto, a transformação de dados brutos em informação de negócio é uma prática recente e em constante aprimoramento pelas empresas.

De acordo com Provost e Fawcett (2016), com o avanço de tecnologias de mineração de dados, diferentes estruturas de dados estão sendo manipuladas e utilizadas em análises. Os dados estruturados, que eram os únicos a serem utilizados em análises, perdeu sua hegemonia e, atualmente, são utilizados também dados não estruturados, como textos e conversas humanas, e dados semiestruturados, que são aqueles que não estão de acordo com a estrutura formal dos modelos de dados associados aos bancos de dados relacionais ou outras formas de tabelas de dados.

Por fim, a velocidade da produção e processamento de dados é um fenômeno nunca visto anteriormente. A coleta e análise de dados em tempo real é algo novo e

desafiador e que, somadas ao volume e variedade de dados precisam de técnicas avançadas de mineração de dados.

Demchenko et al. (2013) adicionaram dois novos Vs nas dimensões de Big Data: valor e veracidade, que deram origem à figura 18. Segundo os autores, valor é a dimensão que corresponde à construção de valor a partir do processo, atividade e análise preditiva obtida a partir de dados e depende dos processos estatísticos realizados para a geração de valor, tais como estocástico, probabilístico, normal ou aleatório. Já a veracidade consiste em dois aspectos principais: consistência e fidedignidade dos dados. A consistência é definida pela confiabilidade estatística dos dados e a fidedignidade depende de vários fatores, como origem dos dados, métodos de coleta e processamento, incluindo infraestrutura e habilidade.

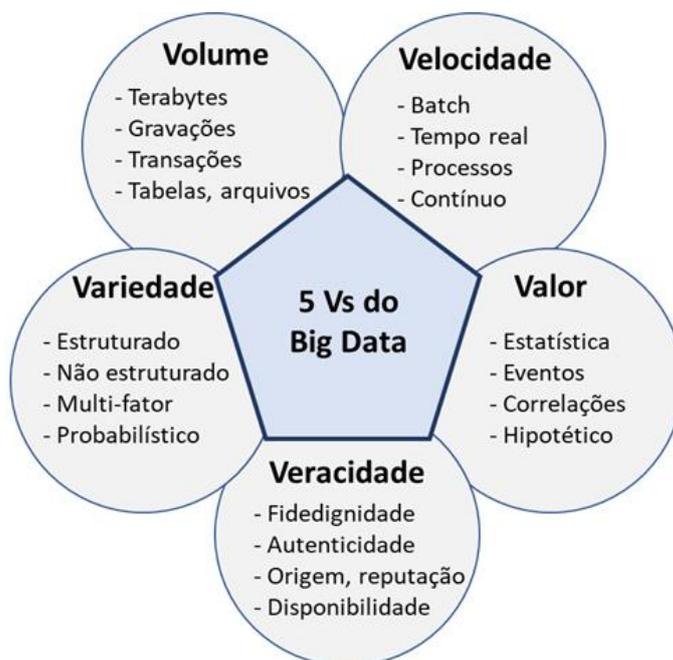


Figura 18: Os cinco Vs do Big Data.

Fonte: Adaptado de Demchenko et al. (2013, p. 5).

A partir do avanço de tecnologias de coleta e armazenamento de dados e aumento do alcance do uso de *big data* como ferramenta de análise, surgiu o termo *big data analytics*. Com a disponibilidade de um grande volume de dados, são geradas amostras muito grandes que, no geral, são capazes de produzir análises estatísticas altamente precisas.

Além disso, tornou-se necessário o desenvolvimento de novas ferramentas estatísticas que sejam capazes de tratar grande volume de dados com maior velocidade. Com o desenvolvimento dessas ferramentas, o custo para coleta, armazenamento e análise de dados torna-se cada vez menor e permite que pequenas e médias empresas também sejam capazes de utilizar a *big data analytics* como ferramenta para produção de diferencial estratégico.

Em relação à fonte de dados, as ferramentas estatísticas também têm se tornado mais tolerantes. Tal fato ocorre, pois, uma técnica muito utilizada - a análise preditiva - depende de diversas fontes de dados que nem sempre estão estruturadas. A detecção de fraudes é um exemplo do uso de análise em que o uso de dados brutos pode ser muito útil.

O uso de *big data analytics* é, portanto, a transformação de dados brutos em informação relevante e que, caso usada corretamente, pode fornecer informações valiosas relacionadas ao mercado e orientações de posicionamento estratégico. Segundo Prates (2016), “monitoramento só é possível quando se tem informações do que se quer analisar”. A partir da criação de novos canais de contato entre cliente e varejista, novas fontes de dados surgem.

Manyika et al (2011, p. 5) definem cinco formas que o big data auxilia na construção de valor: (i) tornar o acesso aos dados mais fácil para os *stakeholders*; (ii) coletar dados mais precisos e detalhados a respeito do desempenho de produtos e processos; (iii) segmentar populações de forma a conhecer precisamente suas necessidades; (iv) utilizar análises sofisticadas que melhoram o processo de tomada de decisão, minimizando os riscos; (v) criar ou melhorar modelos de negócios, produtos e/ou serviços.

Segundo Dawar (2016), a construção de uma vantagem competitiva duradoura deve buscar a lealdade do cliente, ou seja, aumentar o seu tempo de vida e criar formas de evitar que o cliente substitua seu produto quando o concorrente oferecer um preço melhor. Esse processo, portanto, tornou-se mais complexo do que apenas tentar prever quando será a próxima compra do cliente, quanto ele irá pagar e quais vantagens ganharão ao mudar para o concorrente.

Gomes Jr. (2014, p. 51) afirma que “big data não é notável por causa de seu tamanho, mas por ser capaz de fazer relações entre os dados existentes. Ou seja, informação por isso só não é poder, mas, sim, as relações os padrões que revelam a compreensão sobre o motivo pelo qual determinado fato ocorreu”. O Instituto Global

da McKinsey, ao observar o mercado varejista, realizou o levantamento das principais áreas da empresa que a *big data* pode ser utilizada e suas aplicações. As informações podem ser encontradas na figura 19 a seguir.

Função	Alavancado pelo Big Data
Marketing	- Cross-selling
	- Marketing baseado na localização
	- Análise de comportamento in-store
	- Micro-segmentação de cliente
	- Análise de sentimento
Merchandising	- Melhora da experiência multicanal
	- Otimização de sortimento
	- Otimização de preço
Operação	- Otimização de localização e design
	- Transparência de performance
Supply Chain	- Otimização de insumos de trabalho
	- Gestão de inventário
	- Otimização da distribuição e logística
Novos modelos de Negócio	- Informando negociações com fornecedores
	- Serviços de compração de preços
	- Mercados baseados na internet

Figura 19: Alavancas do uso de big data no varejo.

Fonte: Adaptado de McKinsey Global Institute (2011)

Na figura acima é possível perceber que a *big data analytics* pode otimizar diversos aspectos da operação varejista, deste o marketing até a logística. Alguns destes temas estão sendo muito utilizados no sistema de varejo atual e logo, são de grande importância. Por isso algumas das possibilidades serão destacados:

a) *Cross-selling*

A partir da identificação do padrão de consumo de clientes, *e-commerces* identificam quais produtos são complementares ou frequentemente comprados juntos. Assim, sites indicam outros produtos ao inserir um produto no carrinho de compras. Essa prática tornou-se comum em *e-commerces*, mas também são utilizadas no varejo físico, a partir da proximidade da exposição de produtos e/ou oferta de determinado item pelo vendedor.

Além disso, outra estratégia adotada pelo e-commerce é a personalização dos produtos em destaque de acordo com o perfil do cliente. A partir do histórico de

buscas e compras, a varejista identifica o perfil do cliente, o classifica em um determinado cluster e utiliza essas informações para sugerir produtos com maior precisão.

b) Marketing baseado na localização

A partir da expansão do uso de smartphones, varejistas passaram a utilizar a localização do cliente como uma nova forma de manter o relacionamento. Ao identificar que o cliente está nas proximidades de uma loja, a marca envia uma mensagem, que pode ser através de SMS, e-mail ou notificação, convidando-o a ir até a loja, oferecendo descontos especiais ou oferta de produtos.

c) Análise de comportamento *in-store*

Ainda utilizando a localização do cliente, é possível monitorar o caminho percorrido dentro da loja. Além disso, algumas varejistas estão utilizando câmeras para auxiliar na análise do comportamento, para identificar padrões de deslocamento e comportamento de consumo. Essa informação pode auxiliar na otimização de layout, mix de produtos e posição de prateleiras.

d) Micro segmentação de clientes

Com a grande oferta de dados, a segmentação de clientes é outro aspecto que a *big data analytics* ajuda a desenvolver. A partir da crescente sofisticação de ferramentas analíticas, a segmentação de clientes tem se tornado cada vez mais específica e personalizada. Além de utilizar dados de pesquisas de mercado e histórico de compras, tornou-se possível identificar padrões e realizar previsões altamente precisas.

e) Análise de sentimento

A análise de sentimentos consegue utilizar dados coletados de redes sociais e identificar de que forma as campanhas de marketing e ofertas são recebidas pelo público. Dessa forma, o acompanhamento em tempo real (ou quase) da imagem da empresa percebida pelo público é um importante fator para ajudar na tomada de decisão de futuros posicionamentos da marca.

f) Melhorar a experiência de consumo multicanal

A *big data analytics* pode ser considerada uma das principais bases que sustentam o relacionamento multicanal com os clientes. A utilização e tratamento dos

dados podem ser utilizadas para integrar canais e unificar a experiência do cliente. Dessa forma, o cliente pode ser identificado independentemente do canal que esteja utilizando e as ferramentas como o *cross-selling*, geolocalização para envio de ofertas e identificação do perfil de consumo *in-store* e online são utilizadas de maneira unificada em todos os canais.

O capítulo a seguir irá descrever detalhadamente o conceito *omnichannel* e suas variações, assim como exemplos de aplicações práticas do conceito durante a experiência de compra do cliente.

5. OMNICHANNEL

Com o avanço tecnológico e mudança no padrão de consumo, o mercado varejista tem se tornado cada vez mais competitivo. O varejo tem mudado drasticamente nas últimas duas décadas, devido ao avanço do e-commerce e à transformação digital (Verhoef et al, 2015). A partir da maior integração entre os diferentes canais de contato entre o consumidor e à loja, novas experiências de consumo têm sido criadas, atraindo a preferência dos clientes.

De acordo com um estudo de Pereira et al. (2020), os pesquisadores de marketing tratam o *omnichannel* de três diferentes pontos de vista:

- a) do consumidor: experiência de consumo e jornada do cliente;
- b) das estratégias das empresas (investimento em tecnologia);
- c) da interação do marketing com outras áreas organizacionais (integração da área de marketing com outras áreas para atuar neste contexto de varejo).

Esse também pode ser visto como um resumo dos tópicos tratados até agora e levantados na bibliografia utilizada. O primeiro sendo sobre o comportamento do consumidor; o segundo se tratando de estratégias e tecnologia, o que remete ao crescimento do uso de big data; o último que fala de integração entre áreas, que é um dos pontos principais do *omnichannel*.

5.1. CONTEXTO E DEFINIÇÃO

Para entender o conceito de *omnichannel* (Figura 20), primeiramente é importante entender de que forma o mercado iniciou esta prática e suas origens. Com o avanço da internet móvel, os consumidores passaram a ter múltiplos canais com o varejo. Neste contexto, entende-se como canal todos os meios de contato com o consumidor, ou seja, qualquer ferramenta que promova a interação com o cliente. Nesse caso, excluem-se os canais tradicionais de comunicação de uma via, como por exemplo, os comerciais de TV e rádio.

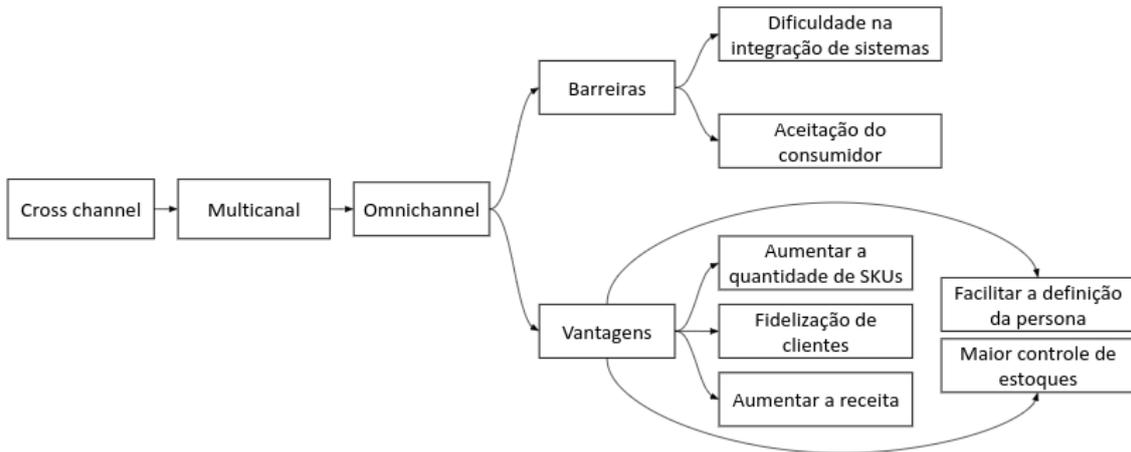


Figura 20: Visão geral do conceito de omnichannel.

Fonte: Elaboração própria.

A partir do desenvolvimento de novos canais, houve a transição da utilização de um único canal para o conceito de marketing multicanal, que consiste em oferecer diferentes canais de vendas/atendimento ao consumidor (MORAIS, 2016). Nesse momento, os diferentes canais de venda não se relacionam e sua gestão e posicionamento estratégico funcionam de maneira independente.

Com o advento da internet móvel e o uso de smartphones, criou-se o conceito de *cross-channel*. O perfil do consumidor é alterado e os diferentes canais tornam-se, um complemento entre si. Apesar de ainda não existir integração direta entre os diferentes canais, eles passam a ser utilizados pelos consumidores como fonte de pesquisa para a realização de compras. Por exemplo, utilizam-se os canais online para pesquisa de preços, características e variedades de produtos e o canal offline para a compra. Essa situação é chamada de *webrooming*. A situação contrária também ocorre, conhecida como *showrooming*, as lojas físicas têm a função de exposição de produtos e o consumidor utiliza os produtos do mostruário da loja para realizar testes e efetua a compra no canal online.

O conceito de *omnichannel* veio como uma disrupção dos conceitos anteriores e uma de suas principais características é a quebra da barreira existente entre os canais. Isso significa que os dados existentes em uma plataforma são totalmente integrados a todas as outras, enriquecendo a experiência do cliente e tornando-se um importante diferencial estratégico para as empresas.

De acordo com Piotrowicz e Cuthbertson (2014), o crescente uso de dispositivos móveis e de redes sociais torna a relação dicotômica entre os canais físico e online obsoleta. Com essas mudanças, portanto, surge o *omnichannel* como evolução do multicanal.

A partir da necessidade de uma maior integração entre o varejo online e offline, as lojas físicas passam a sofrer uma mudança em seu ambiente e precisa buscar novas formas de promover uma experiência diferenciada ao cliente. Portanto, deixam de ser um local com objetivo de apenas estocar produtos para venda e torna-se necessário a criação de um ambiente que melhore a experiência do cliente.

O grupo Alibaba, varejista chinesa, é um dos principais exemplos do setor sobre a integração *omnichannel*. A empresa iniciou sua operação como e-commerce e já chegou a ter 80% de participação no mercado de *marketplace* no país⁹. Ao perceber que o futuro do varejo não seria online versus offline, o grupo passou a investir em lojas físicas que atuavam em diferentes segmentos, mas que tinham em comum o uso de inovações digitais para melhorar a experiência do cliente.

Entre os principais investimentos do Alibaba em digitalização de lojas físicas está o supermercado Freshippo. A experiência de compra se inicia com o download do aplicativo para smartphone. Com ele, é possível obter diversas informações sobre todos os produtos existentes no mercado através da leitura de um QR code, tal como: preço, país de origem, informação nutricional e sugestões de produtos similares. Além disso, é possível comprar frutos do mar frescos para levá-los ou para serem preparados e consumidos na hora, aspecto cultural muito presente em mercados da China. Apesar de estar presente em diversos supermercados no mundo atualmente, a função de delivery é outro diferencial a se destacar no Freshippo. A estrutura física do mercado foi projetada para funcionar também como um mini centro de distribuição, agilizando o processo de preparação das entregas de delivery, que são feitas em locais distantes até 3 km do estabelecimento e ocorrem em até 30 min. A finalização da compra é realizada através do pagamento pelo aplicativo que, ao fazer o cadastro, armazena as informações de compra do cliente e que, na próxima compra, pode personalizar a lista de compras baseado em seu histórico.

Quando se trata de varejista brasileira, pode-se destacar a Magazine Luiza como um exemplo de empresa que passou recentemente por uma transformação

⁹ Alibaba fuses online-offline channels for new retail experience. Disponível em: <https://qz.com/1244098/alibaba-fuses-online-offline-channels-for-new-retail-experience/>. Acesso em: 28/04/2020.

digital com foco em iniciativas *omnichannel*. Segundo a revista Forbes¹⁰, desde 2016, o CEO Frederico Trajano buscou a integração do comércio eletrônico com as lojas físicas. Para isso, foram criadas iniciativas nos canais de vendas que os integrassem. Algumas delas foram: i. compra no site e retirada do produto na loja, podendo ocorrer em até 2 dias ou no mesmo dia, caso a mercadoria esteja disponível no estoque da loja; ii. criação do aplicativo Magazine Luiza, que permite a localização de lojas próximas, verificação da disponibilidade de estoque e exibição de produtos relevantes e; iii. utilização de software próprio em dispositivos móveis que agiliza o processo de pagamento.

De acordo com a revista GV Executivo - Edição Varejo (2017), no tema “Adotar ou não as novas tecnologias do Varejo?” os objetivos da tecnologia no varejo são diversos, mas o principal impacto é melhorar a experiência do consumidor e consequentemente aumentar a receita. Porém, ainda existem algumas barreiras tecnológicas e de adaptação.

5.2. BARREIRAS E DESAFIOS

Como pode-se perceber, um dos principais desafios para a implantação da experiência *omnichannel* em uma empresa é a implantação de sistemas de tecnologia da informação integrados horizontal e verticalmente. Tal tecnologia se faz necessária a partir do momento em que novas modalidades de compra, entrega e recebimento de mercadorias são criadas.

Um dos grandes erros dos varejistas ao lidar com as novidades do *omnichannel* é encará-lo como concorrente, quando na verdade ele é um complemento (Rigby, 2011). É preciso adaptar esta realidade de integração em tempo real ao mundo físico para promover uma melhor experiência do cliente, criando assim um relacionamento mais duradouro.

Uma barreira para os varejistas é se adaptar tecnologicamente. Muitas mudanças são necessárias e diversas empresas têm suas próprias equipes de tecnologia e informação (TI) para desenvolver tais soluções que proporcionam a integração entre canais. Tem sido utilizada a inteligência artificial, realidade aumentada, smartphones e tablets (Araújo e Salgado, 2019), além das próprias

¹⁰Estratégia *omnichannel* aumenta vendas em 241%. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/04/estrategia-omnichannel-aumenta-vendas-em-241/>. Acesso em: 28/04/2020.

tecnologias para integrar e fazer a gestão do conhecimento entre áreas tão diversas como Tecnologia da Informação e Comunicação, Marketing, Vendas, Logística e Cadeia de Suprimentos(Vidigal et al.,2019).

Um exemplo de inovação tecnológica dentro da própria empresa é a C&A. Eles mostram as curtidas que tem nas redes sociais nas roupas das lojas físicas. Esta é uma forma de envolver ainda mais o consumidor no online, criar um ambiente interativo na loja física e ainda diminuir sua insegurança ao escolher uma roupa. Do ponto de vista da C&A, este pode ser um auxílio na forma de gerenciar os estoques, pois um produto com mais curtidas provavelmente será vendido. Ou até mesmo postar nas redes sociais um produto que está com muito estoque, já pensando futuramente.

Além das barreiras do próprio varejista, existem também as barreiras de acesso à internet e desenvolvimento de hábito dos consumidores. De acordo com o estudo “Webshoppers” publicado pela Ebit/Nielsen¹¹, 41% dos brasileiros afirmam que sua conexão é instável para a realização de compras online.

Outra barreira encontrada pelo consumidor, é o desenvolvimento deste novo hábito de comprar online. De acordo com uma pesquisa feita por Araújo e Salgado (2019), que buscava entender com qual frequência as gerações compram online, as gerações X e Y se mostram mais propensas a compras online. Também foi perceptível que a maioria das compras online se dão por meio de produtos eletrônicos, os quais não é preciso experimentar. Ao analisar o fator pelo qual as pessoas são receosas em comprar online, três foram os que obtiveram mais de 20% de representatividade foram: insegurança em relação ao método de pagamento, impossibilidade de aferir a qualidade do produto e impossibilidade de ver pessoalmente ou experimentar o produto. Ou seja, os consumidores ainda não estão tão habituados às compras online e seus processos de troca, muitas vezes simples e ainda prefere o varejo tradicional.

As seções a seguir descrevem algumas das principais aplicações práticas do *omnichannel* no varejo, são elas: prateleira infinita, *click and collect (ship from store, pickup points, lockers*, loja autônoma) e definição da persona.

¹¹ Relatório publicado pela empresa Ebit/Nielsen em 2019, 39ª edição. Disponível em <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 04/05/2020.

5.2. PRATELEIRA INFINITA

Uma das tecnologias advinda do uso de tecnologia e da união de *e-commerces* e lojas físicas é a prateleira infinita. Para produtos em que não há alto giro nas lojas físicas não há tanta necessidade de ocupar espaço e despender custos logísticos e mesmo assim a quantidade de SKUs da loja aumenta. Isso porque é possível possuí-los apenas nos e-commerce enquanto estão disponíveis nas lojas físicas por meio de telas táteis interativas, realidade aumentada e realidade virtual (GV Executivo - Edição Varejo, 2017).

Um exemplo de prateleira infinita é a loja Zara. Na Europa, caso você não encontre o que procura na loja física, a própria vendedora verifica em seu celular/tablet e faz o pedido no e-commerce. Existe a opção de buscar o produto no ponto físico ou entregue no endereço escolhido.

Outro exemplo de uso da prateleira infinita, agora de uma marca brasileira, é a loja conceito *omnichannel* do grupo Muffato, no sul do país. Ao oferecer produtos que não estão em sua loja física por meio de uma vitrine virtual, é possível fornecer uma variedade até 80% maior de produtos com preços mais competitivos, já que não há os custos de estoque (Araújo Santos - Investimentos Imobiliários, 2019). Esta loja é uma das pioneiras do Brasil e tem seu próprio time de Tecnologia da Informação que desenvolve tais inteligências para facilitar e melhorar a experiência do cliente.

Conforme citado anteriormente, uma pesquisa analisou se um dos fatores que atrapalham os consumidores ao comprar online é não conseguir experimentá-lo. Este também é um problema que pode afetar quando é utilizado a prateleira infinita para determinados tipos de produtos. Por isso, a Rayban utiliza a realidade aumentada em suas lojas físicas. Por meio desta tecnologia, o consumidor pode projetar em seu rosto diversos tipos de óculos, lentes e armações e pode criar diversas combinações que se encaixem melhor em seu rosto.

5.3. CLICK AND COLLECT

Os *omnichannels* dependem de quatro combinações: como as informações são entregues (online ou offline) e como a demanda é atendida (*pick up* ou *delivery*), afirmou Vidigal et al. (2019). Dentro de demanda, com o objetivo de realizar uma entrega mais rápida e com menores custos logísticos, têm surgido diversas opções de

compra remota e coleta dos produtos de forma a simplificar o processo de compra para o consumidor final.

Ship from store é uma destas opções. Nela, a loja física é como se fosse um centro de distribuição para os pedidos online, onde ficam armazenados os produtos. Eles escolhem se desejam pegar nas lojas ou entregue em seu endereço. Os tempos de entrega mais curtos tem como consequência menos riscos de avarias do produto e aumento da satisfação do consumidor (Freire e Salgado, 2019).

Este é um benefício para cidades menores em que não faz sentido instalar uma loja grande com todo o estoque. Assim, seus produtos são mais acessíveis aos moradores e com menor custos de frete e tempo de entrega.

Outro exemplo são os *Pick-up Points*. Eles são locais de retirada de produtos que podem ser as próprias lojas físicas ou estabelecimentos conveniados. As compras são feitas unicamente por meio da internet e os horários de retirada são agendados de acordo com a preferência do consumidor e disponibilidade do local (Freire e Salgado, 2019).

A Dafiti e a Magazine Luiza, referências em varejo online no Brasil utilizam *pick up points*. De acordo com o site e-commerce Brasil, a Magazine Luiza afirmou que a procura por este modelo cresceu em 250% no ano de 2019.

Outro conceito recente são os *lockers*. De acordo com Bronholo (2018), os lockers são locais de coleta como depósitos, localizados em locais públicos e lojas como Centros de Distribuição. Exemplos de locais públicos são os shopping centers, postos de gasolina, estações de trem, rua. Nestes locais, o produto pode ser retirado 24h por dia, tornando ainda mais flexível o processo para o consumidor (Freire e Salgado, 2019).

Além de tornar o processo benéfico para o consumidor, é também benéfico para a empresa em questão de custos e logísticas. Um sistema que não precisa de uma operação muito complexa ou funcionários trabalhando para ser realizada, facilitando a entrega e logística em larga escala. (Montreuil, 2016).

A Amazon é um dos grandes exemplos de empresas que usam este sistema. Os lockers amarelos são conhecidos mundialmente, inclusive para evitar de pagar taxas de hotel para recebimento de produtos em viagens. O sistema é simples, sendo necessário apenas escolher o locker mais próximo do cliente e para retirar o produto é

preciso utilizar o painel eletrônico e preencher com o código de acesso. Na figura 21 é possível visualizar um exemplo de locker da Amazon.



Figura 21:AmazonLocker

Fonte: Passageiro de Primeira

Por fim, outro conceito que vem surgindo é o de loja autônoma, também chamada de “loja sem caixas”. São lojas em que não é necessário funcionários para atender clientes e eles não necessitam enfrentar filas para pagar por seus produtos adquiridos. Nelas, são utilizadas de diversas tecnologias como inteligência artificial, visão computacional, câmeras, dispositivos de rastreamento e/ou sensores inteligentes (Computerworld, 2019).

Em janeiro de 2018 surgiu a primeira loja autônoma do mundo, em Seattle, operada pela Amazon. No Brasil, a primeira loja baseada nesse conceito surgiu no final de 2019 em São Paulo com o nome Ame Go (inspirada na Amazon Go), que também é o nome do aplicativo de *cashback* mais utilizado pelos brasileiros atualmente. Nessas lojas, o consumidor realiza todo o processo de compra de forma tecnológica: escolhe o produto, escaneia o código de barras pelo aplicativo e o valor é creditado automaticamente do cartão cadastrado no mesmo (Computerworld, 2019). Um exemplo de loja autônoma pode ser visto abaixo, na figura 22.



Figura 22: Primeira loja autônoma e *cashless* Ame Go.

Fonte: Computerworld, 2019

5.4. DEFINIÇÃO DA PERSONA

Um benefício do *omnichannel* é conseguir, muitas vezes, definir uma persona para o produto através do volume de dados adquiridos. Para tal, é preciso explicar rapidamente o *inbound* e *outbound* marketing. O *inbound* marketing se trata de destacar os produtos e serviços de forma indireta, através da criação de conteúdo. Já no *outbound* marketing, a promoção dos produtos e serviços é feita de forma direta.

De acordo com Patrutiu-Baltes (2016), o *inbound* possui inúmeras vantagens em relação ao *outbound* e uma delas é essa definição da persona através dos públicos que consomem o conteúdo, permitindo uma melhor segmentação de clientes. Porém, só é útil para públicos-alvo que utilizam a internet.

De acordo com Araujo (2018, p.15), “uma persona é uma representação fictícia de um cliente ideal”. Para a sua concepção, são utilizadas base de dados analisados comportamentos e características demográficas e assim são criadas suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações. Ou seja, toda esta coleta e análise de dados nos leva ao *omnichannel*. Ela pode gerar insights em relação ao mix de produtos das lojas, à criação de experiências personalizadas, ambiente da loja, localização, dentre outros.

Para utilizar as personas da maneira correta, é preciso entender que cada uma delas precisa de uma comunicação diferente pois agem diferente. Logo, a definição da persona é uma estratégia essencial no marketing de resultados (Valdrich e Candido, 2018).

6. ESTUDOS DE CASO

A partir do estudo teórico realizado nos capítulos anteriores, foram escolhidas duas empresas do setor varejista com objetivo de realizar um estudo de caso e identificar aplicações práticas dos conceitos estudados.

Com o avanço da pandemia SARS-COV-2(ou SARS-CoV-2) durante a elaboração deste trabalho, durante o estudo de caso, foram escolhidas duas empresas que sofreram impacto em sua operação e vendas em decorrência da propagação deste vírus. Portanto, para cada caso, o impacto da pandemia e seus desdobramentos serão abordados. O tema mostrou-se relevante, pois já no primeiro trimestre de 2020, ainda na primeira quinzena do isolamento social, os *e-commerces* no Brasil já haviam mostrado um crescimento de 26,7% em relação ao trimestre anterior. Para o segundo trimestre do ano, a tendência é que estes dados sejam ainda mais discrepantes. De acordo com a Pareto Group, uma empresa de tecnologia e marketing digital brasileira, o investimento em mídia paga de abril deste ano superou o ano passado em 336%.

Para o estudo do primeiro caso, foi escolhido o universo Americanas, que envolve as lojas físicas e os *e-commerces*. Por ser uma empresa de capital aberto, existe uma grande disponibilidade de dados fornecidos abertamente que foram utilizados para estudo e análise do caso.

A segunda empresa escolhida foi uma marca brasileira de móveis, setor que tem se mostrado em crescimento na presença online desde o início da pandemia. Com o isolamento social, o tempo de permanência em casa aumentou e, com isso, muitas pessoas têm se ocupado mais com aprimoramento do conforto (funcionalidade, decoração etc.), principalmente para ter um ambiente de *home office* e um lar mais aconchegante durante este período. Logo, foi escolhida uma marca de móveis a qual o nome não deve ser mencionado e por isso será chamada de Móveis S.A. A marca consiste em um *e-commerce* de móveis infantis em que foi obtido o acesso aos dados de vendas e estratégias devido ao ambiente profissional o qual uma das autoras está inserida.

Sendo assim, será abordado primeiro um resumo das empresas e sua história. Depois, sobre o posicionamento físico, online e canais utilizados, além das estratégias de marca. Como citado anteriormente, também existirá um tópico sobre os impactos e mudanças durante a pandemia do SARS-COV-2.

6.1. ESTUDO DE CASO 1: UNIVERSO AMERICANAS

O Universo Americanas é composto por diversas marcas do varejo e está entre as maiores empresas do país. Dessa forma, a disponibilidade de informações sobre as iniciativas da marca e os diversos canais existentes permitiu a construção de um estudo de caso abrangendo todos os aspectos estudados durante o projeto.

6.1.1. História

A história do Universo Americanas começou há pouco mais de 90 anos em Niterói/RJ com as Lojas Americanas. Por muitos anos foi composta apenas desta marca, até que em 1999 é inaugurada a Americanas.com, o *e-commerce* da marca. Logo depois, em 2003, também surge a Americanas Express, um modelo de loja física com características diferentes do modelo tradicional.

Depois destas 3 marcas o Universo a Americanas começa a crescer tanto em número de lojas quando em aquisição de marcas, como Shoptime (canal de TV e comércio eletrônico) e Submarino. Assim surgiu a B2W, que é a empresa formada pela fusão entre estas marcas (Submarino e Shoptime), além da Americanas.com e Sou Barato.

Em 2015 foi um ano marcante para as Lojas Americanas, pois foi inaugurada sua milésima loja. Logo depois foi lançada a Americanas Local, um novo formato de loja de conveniência. Essa linha do tempo é descrita abaixo, na figura 23.

Ano	Acontecimento
1929	A Lojas Americanas é inaugurada em Niterói, no Rio de Janeiro.
1940	A empresa promove abertura de seu capital e se torna uma sociedade anônima.
1982	Sócios do Banco Garantia na época assumem o controle da empresa.
1994	É formada a Wal-Mart Brasil S.A., joint venture que une Lojas Americanas S.A. e Wal-Mart Store Inc.
1997	A administração da Lojas Americanas decide pela venda total da participação na Wal-Mart Brasil S. A.
1998	Venda das 23 lojas de supermercado.
1999	Fundação da Americanas.com
2002	Americanas.com atinge o ponto de equilíbrio (break even point).
2003	Inauguração de 16 novos pontos-de-venda. Inauguração da Americanas Express, que segue o conceito de lojas menores, com oferta de produtos mais selecionados.
2004	Foram abertas 35 lojas, sendo cinco delas no modelo Express. Inauguração do Centro de Distribuição em São Paulo.

Ano	Acontecimento
2005	Foram inauguradas 37 novas lojas, foi adquirido o canal de TV e site de comércio eletrônico Shoptime e foi realizada uma joint venture com o Banco Itaú, criando a Financeira Americanas Itaú – FAI, ou Americanas Taií.
2006	Expansão orgânica inaugurando 45 novas lojas. Foi criada a B2W, produto da fusão entre a Americanas.com e o Submarino.
2007	Aquisição da BWU – empresa detentora da marca BLOCKBUSTER® no Brasil – e adição de mais 127 lojas à sua rede. Além disso, inaugurou 50 lojas – 28 no modelo Tradicional e 22 no modelo Express -, e reformou 107 lojas da BWU.
2008	Inauguração de 58 lojas. Reforma e ampliação dos três centros de distribuição, localizados em São Paulo/SP, Rio de Janeiro/RJ e Recife/PE.
2009	A B2W iniciou sua expansão internacional, através da Ingresso.com no México.
2010	A Companhia inaugurou 70 lojas. A B2W continuou sua expansão internacional, com a Ingresso.com chegando a cinemas da Argentina e do Chile.
2011	Foram inauguradas 90 novas lojas.
2012	A Companhia inaugurou mais 111 lojas. Também neste ano foi anunciado o fim da parceria entre a Lojas Americanas e o Itaú.
2013	A Companhia passa a operar 856 lojas. Inauguração do quarto Centro de Distribuição, em Uberlândia-MG
2014	Criação da Promotora de Produtos e Serviços Financeiros +AQUI e é lançado o novo Cartão de Crédito Lojas Americanas. Presença de lojas em todos os 26 estados brasileiros e no distrito federal. A Lojas Americanas agora conta com 952 lojas.
2015	Inauguração da milésima loja. O quiosque da +AQUI está presente em 255 lojas de todas as regiões do país.
2016	A Lojas Americanas lança um novo formato de loja de conveniência, a Americanas Local.
2018	Criação da IF - Inovação e Futuro e lançamento do app da Ame Digital.

Figura 23: Linha do Tempo de Lojas Americanas.

Fonte: Adaptado de <https://ri.lasa.com.br/a-empresa/linha-do-tempo>. Acesso em: 02/05/2020

Conforme observado na figura anterior, o universo Americanas é composto por diversas empresas. Dessa forma, a figura a seguir ilustra todas as empresas que compõem a marca. Além das lojas físicas e B2W Digital, a Companhia ainda possui a Ame Digital, a LET'S e a IF, que constam na figura 24. O foco deste estudo de caso será analisar a integração entre lojas físicas e e-commerce da marca Americanas. Sendo assim, as demais empresas do grupo terão apenas a função de contextualizar o posicionamento da marca e não serão abordadas profundamente.

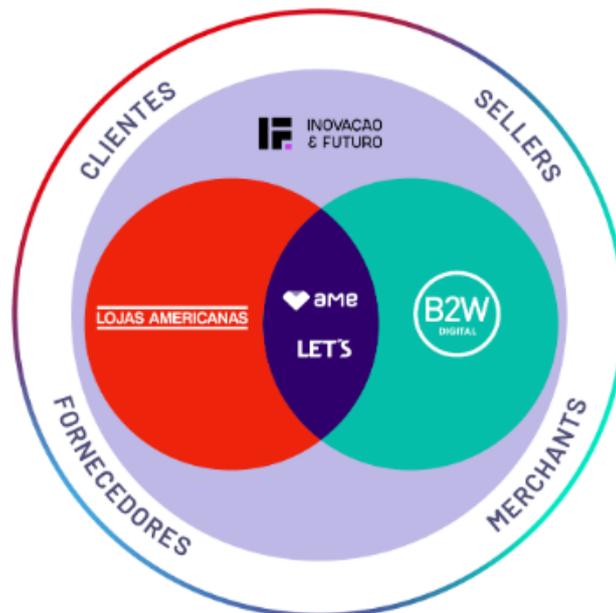


Figura 24: Universo Americanas

Fonte: <https://ri.lasa.com.br/a-empresa/perfil>. Acesso em: 02/05/2020.

6.1.2. Canais

O Universo Americanas utiliza diversos canais por meio de diferentes marcas para chegar até o seu consumidor. As Lojas Americanas, por exemplo, possuem apenas loja física (com diferentes abordagens), Instagram e Facebook. Já a *americanas.com* não possui loja física, mas possui as mesmas redes sociais, um *e-commerce*, Twitter, canal de YouTube e um aplicativo. Todos estes tópicos serão abordados e explicados a seguir.

6.1.2.1. Loja física

Atualmente, a Lojas Americanas possui mais de 1.700 lojas em todos os estados do Brasil e conta com cinco modelos diferentes de lojas: Tradicional, Express, Local, Ame Go e Digital. Na figura 25 está especificada a região de cada uma dessas lojas.

Região	Lojas	%
Centro-Oeste	154	9%
Nordeste	381	22%
Norte	129	8%
Sudeste	859	51%
Sul	177	10%
TOTAL	1700	

* Em 31/12/2019

Figura 25: Distribuição de lojas por região.

Fonte: <https://ri.lasa.com.br/a-empresa/lojas-e-centros-de-distribuicao>. Acesso em: 02/05/2020.

O formato **Tradicional**, identificado pela marca Lojas Americanas, consiste em um modelo com lojas amplas de aproximadamente 1.000 m² e cerca de 60 mil itens compondo o mix de produtos. Os produtos são distribuídos em mais de 45 departamentos, entre os quais pode-se destacar: utilidades domésticas, brinquedos, games, *bombonière*, perfumaria, papelaria, eletroeletrônicos, higiene pessoal, limpeza e vestuário. O atendimento é do tipo self service, ou seja, o cliente não é atendido por um vendedor ao entrar na loja e busca pelos produtos sozinho.

O formato **Express**, surgiu a partir da necessidade de adaptar o modelo de loja para atender novos locais e aumentar a capilaridade da marca. Dessa forma, esse modelo possui um sortimento menor, com cerca de 15 mil itens e área de venda de 400 m², em média. O mix de produtos se adequa de acordo com o perfil de consumo do local. O formato de atendimento é o mesmo do formato tradicional.

A Americanas **Local** é caracterizada como uma loja de conveniência com foco em alimentos, portanto, 80% do seu mix de produtos é voltado para este fim. Possui área de vendas de 100 m² e cerca de 3 mil itens em seu sortimento.

Já a **Ame Go** é um formato inovador no estilo loja autônoma e possui área de vendas média de 50 m² e mix de produtos com foco em conveniência.

Por fim, a Americanas **Digital** é o mais novo formato de loja da Companhia e possui área de vendas média de 70 m². Setenta por cento de seu mix de produtos é composto por eletroeletrônicos. Esse modelo tem como diferencial o atendimento do tipo venda assistida, em que o cliente recebe assistência durante todo o tempo em que permanece na loja. Além disso, o formato também apresenta um grande foco em soluções O2O e na venda de serviços, como a oferta de crédito e seguros.

6.1.2.2. Site

A Americanas.com é o e-commerce da marca e possui mais de 10 milhões de produtos em seu catálogo divididos em 39 departamentos, que podem ser vendidos diretamente pela marca (1P) ou através do *marketplace* (3P). Entre as categorias destacadas no site estão notebooks, celulares, TVs, eletroportáteis, tablets, produtos internacionais, beleza e cadeiras, como pode ser visto nas figuras 26 e 27.



Figura 26: Página inicial do site Americanas.com.

Fonte: Americanas.com. Acesso em: 15/05/2020.

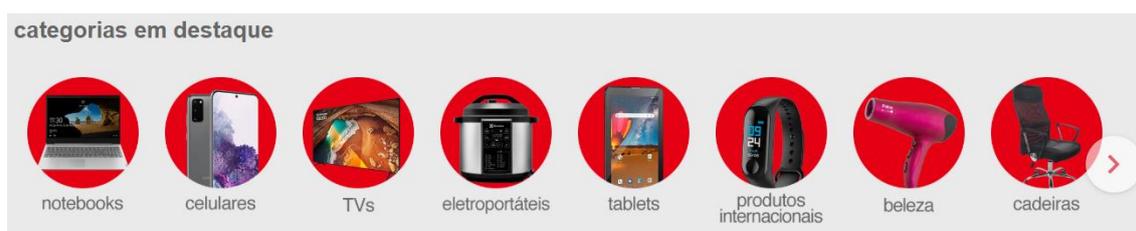


Figura 27: Categorias em destaque no site.

Fonte: Americanas.com. Acesso em: 18/05/2020.

Outro destaque da página inicial do site são as ofertas de destaque do dia (figura 28), que são divididas em quatro categorias: a oferta do dia, oferta da hora, produto internacional com desconto ou alguma vantagem especial em destaque e um produto com percentual agressivo de *cashback*, quando pago pelo aplicativo Ame Digital.

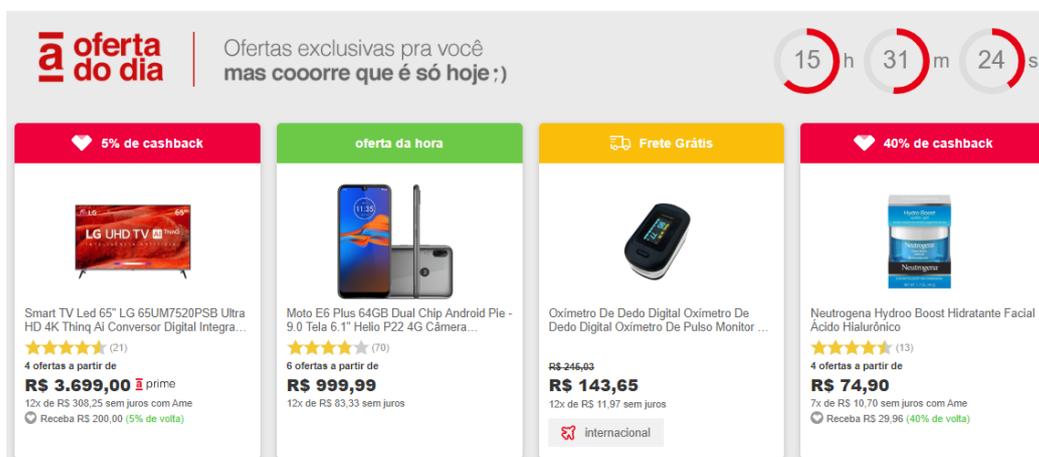


Figura 28: Ofertas do dia.

Fonte: Americanas.com. Acesso em: 18/05/2020.

Conforme observado anteriormente, o site da Americanas também vende produtos internacionais de diversas categorias. Dessa forma, existe uma página exclusiva para esses produtos que são divididos em diversas categorias (figura 29).



Figura 29: Página inicial do site Americanas Mundo.

Fonte: Americanas.com. Acesso em: 18/05/2020.

Por fim, a marca também conta com o site Americanas Empresas, voltado para venda de produtos a CNPJs. O site possui os mesmos departamentos que a Americanas.com, entretanto, toda sua comunicação é voltada a atender necessidades de diferentes tipos de negócios, conforme ilustrado na imagem a seguir (figura 30).

encontre tudo o que o seu negócio precisa



Figura 30: Divisão de produtos no site Americanas Empresas, de acordo com o negócio.

Fonte: Empresas.americanas.com. Acesso em: 15/05/2020.

6.1.2.3. Aplicativo

A Americanas também possui um aplicativo para smartphone que está disponível para sistemas Android e iOS. O aplicativo também funciona como e-commerce da marca, com venda de produtos próprios e do *marketplace*. A interface da página inicial do aplicativo e do site acessada através do celular estão ilustradas na figura 31.



Figura 31: Página inicial do app Americanas.

Fonte: App Americanas. Acesso em: 20/05/2020.

A interface da página inicial do app é muito parecida com a página inicial do site acessada pelo celular, conforme ilustrada na figura 32.



Figura 32: Site Americanas.com versão mobile.

Fonte: Americanas.com. Acesso em: 20/05/2020.

Apesar das interfaces semelhantes, a Americanas destaca algumas funcionalidades e vantagens exclusivas do aplicativo, como:

- Oferta secreta (figura 33): oferta exclusiva do aplicativo que dura 24 horas e é renovada diariamente.
- *Cashback* com Ame: promoções com *cashback* diferenciado para pagamentos com o aplicativo Ame.
- Descontos na loja física: ao ativar a oferta no app, o desconto é associado ao CPF do usuário e, dessa forma, o desconto é aplicado diretamente no caixa da loja física.
- Acompanhamento de pedidos: embora o acompanhamento de pedidos também esteja disponível através do site, o aplicativo envia notificação diretamente para o celular em todas as alterações de status da compra.

- Lista de produtos favoritos: assim como o acompanhamento de pedidos, a lista de produtos favoritos também está disponível no site. Entretanto, o diferencial do aplicativo é que o cliente recebe notificação caso haja redução no valor do produto.



Figura 33: Oferta secreta no aplicativo Americanas.

Fonte: App Americanas. Acesso em: 20/05/2020.

6.1.2.4. Redes Sociais

Analisando as redes sociais, pode-se perceber que tanto as Lojas Americanas quanto a americanas.com estão presentes em muitas delas, pois atualmente é importante estar próximo dos consumidores neste meio. Principalmente durante a pandemia do COVID-19, as empresas têm se mostrado muito ativas em suas redes sociais, já que as lojas físicas estão fechadas e as pessoas têm buscado entretenimento no meio digital.

O Facebook das Lojas Americanas é normalmente muito focado nas promoções das lojas físicas, para direcionar os consumidores às mesmas. Porém, atualmente, como as lojas físicas estão fechadas, têm-se falado muito de solidariedade. Como pode ser visto na figura 34, a marca está compartilhando diversas publicações sobre doações que tem feito junto à parceiros, como produtos de higiene pessoal e máscaras triplas.



Figura 34: Ações de solidariedade feitas pelas Lojas Americanas.

Fonte: Facebook das Lojas Americanas. Acesso em: 31/05/2020.

Já o Facebook da americanas.com, tem falado muito das promoções ativas como *cashback*, equipamentos de cozinha e itens em geral que têm sido mais procurados neste período, como pode ser visto na figura 35. Também compartilham receitas em que são necessários produtos vendidos por eles, investem em influenciadores digitais, além de vídeos a fim de interagir com os usuários conectados e entretê-los.



Figura 35: Conteúdo interativo.

Fonte: Facebook da americanas.com. Acesso em: 31/05/2020.

Falando do Instagram, a americanas.com (@americanascom) possui 3 milhões de seguidores enquanto as lojas americanas (@lojasamericanas) possui 8,9 milhões, ambas com acesso em 31/05/2020. Já no Instagram das marcas, a abordagem é bem parecida com as páginas do Facebook, porém com algumas funcionalidades a mais do Instagram. O feed do mesmo é como se fosse uma vitrine, então as marcas buscam deixá-lo organizado, estilos de fotos padronizados e com tons que combinem (figuras 36 e 37).

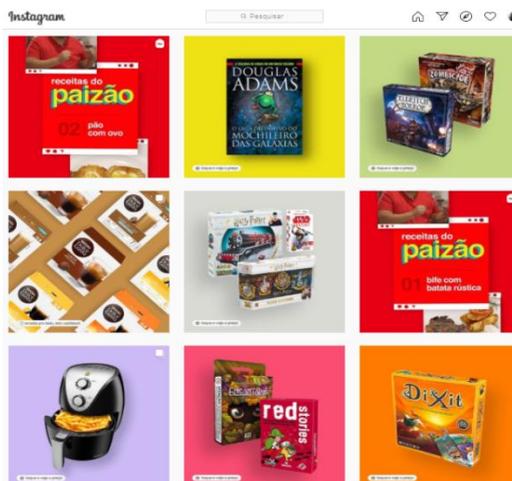


Figura 36: Feed do Instagram das americanas.com organizando com fotos padronizadas e com fundos coloridos.

Fonte: Instagram americanas.com. Acesso em: 31/05/2020.

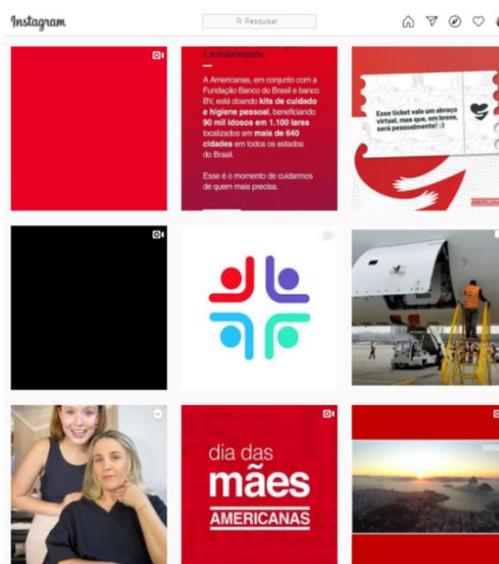


Figura 37: Feed do Instagram das Lojas Americanas organizando com fotos e vídeos em tons de vermelho, principal cor da identidade visual da marca.

Fonte: Instagram das Lojas Americanas. Acesso em: 31/05/2020.

Outra funcionalidade do Instagram é clicar na foto do produto e aparecer como se fosse em uma loja, com a etiqueta do preço, como na figura 38. A americanas.com utiliza desta funcionalidade. Atualmente não é possível comprar através do Instagram, mas futuramente esta etiqueta levará para uma página em que é possível comprar o produto sem necessidade de ter um e-commerce externo.

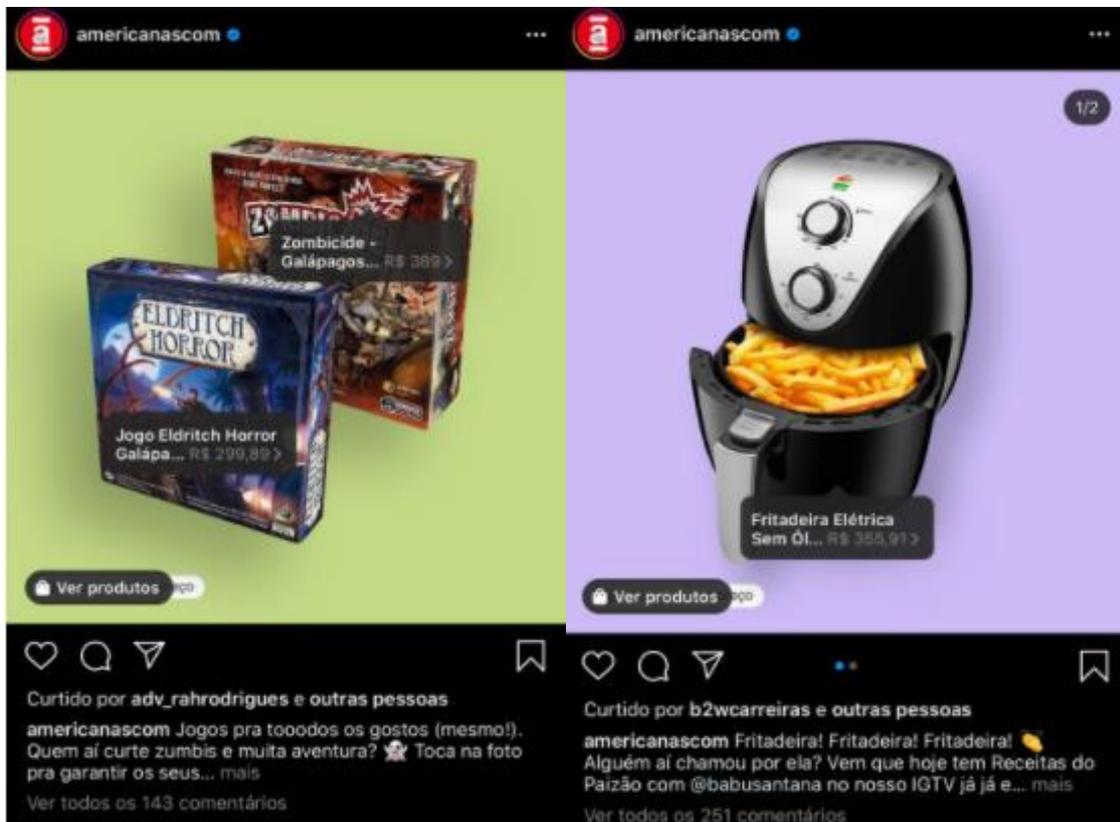


Figura 38: Fotos do Instagram das americanas.com com a etiqueta de preço dos produtos.

Fonte: Instagram da americanas.com. Acesso em: 31/05/2020.

A americanas.com possui também uma conta no YouTube com 1,22 milhões de inscritos. São feitos diversos vídeos com review de produtos, ofertas diárias, crianças abrindo presentes de Natal e até mesmo vídeos feitos por blogueiras falando e usando diversos produtos, como por exemplo maquiagens (figura 39).



Figura 39: Exemplos de vídeos utilizando produtos vendidos da Americanas.com.

Fonte: Youtube da americanas.com. Acesso em: 31/05/2020.

A americanas.com também possui um Twitter que busca interagir bastante com os usuários, como por exemplo utilizando gifs, fazendo perguntas e sugerindo marcar outras pessoas (outros @). Possuem aproximadamente 400 mil seguidores. Muitas dessas interações incluem os produtos, como por exemplo no Dia do Hambúrguer em que mostram um passo-a-passo de como fazê-lo utilizando os equipamentos vendidos no site (tábua, frigideira, grill). Um público que utiliza muito o Twitter é o público de geeks. Por isso, a americanas.com faz diversos posts de jogos e promoções deles, como pode ser visto na figura 40.



Figura 40: Postagens do Twitter direcionada ao público de geeks.

Fonte: Twitter da americanas.com. Acesso em: 31/05/2020.

Pode-se perceber que ambas estão presentes no mundo digital, mas principalmente a americanas.com, que é um canal totalmente online. Atualmente, estar próximo do consumidor é cada vez mais importante, principalmente porque muitas pessoas recorrem ao Instagram a fim de verificar a reputação da marca. Responder comentários (que muitas vezes são reclamações) e estar sempre atento a publicações em que a marca é mencionada é essencial, pois aumenta a credibilidade e confiança naquela empresa.

6.1.3. Estratégia

Após a introdução à história da empresa e aos principais canais de contato com o cliente, é importante analisar de que forma tais aspectos são utilizados no posicionamento estratégico da empresa.

Ao fim de 2019, a companhia anunciou seu lema para os próximos três anos: “Tudo, a toda hora, em qualquer lugar.” Segundo a empresa, o foco principal é “ser ainda mais relevante no dia a dia dos clientes”. Para isso, a companhia espera aumentar sua base de clientes ativos de 38 para 46 milhões de clientes ativos, aumentar o número de transações em 69%, aumentar a frequência de compras por ano em 40% e crescer em 300% o número de clientes *online to offline* (O2O).

Dessa forma, é possível notar que o Universo Americanas possui sua estratégia para os próximos anos focada em aproximar-se dos clientes, seja atingindo novos, melhorando o relacionamento, aumentando sua frequência de compras ou reforçando as iniciativas *omnichannel*. Portanto, os próximos tópicos irão explorar os posicionamentos estratégicos da marca em relação aos principais tópicos abordados durante este estudo: relacionamento com cliente, análise de dados e soluções *omnichannel*. Além disso, visto o cenário econômico encontrado atualmente, devido à pandemia SARS-COV-2, serão estudados os posicionamentos da empresa de combate, prevenção e estratégias de negócio para minimizar o impacto sobre a empresa.

6.1.3.1. Relacionamento com o cliente

Conforme estudado no capítulo 3, a construção de um relacionamento com o cliente aumenta a fidelidade do cliente, o que impacta no aumento da frequência de

compra. Tendo em vista que essa é uma das metas para a Americanas para os próximos três anos, este tópico irá apresentar as principais iniciativas da companhia que impactam nesse aspecto.

A Americanas Prime é um formato de programa de fidelidade em que o cliente paga uma taxa anual para fazer parte. Dessa forma, ele possui algumas vantagens em relação aos demais clientes. A primeira delas é uma seleção de 1,3 milhões de produtos disponíveis no e-commerce que possuem frete grátis para todas as cidades das regiões Sudeste e Sul do Brasil. A disponibilidade de frete gratuito é ilimitada, ou seja, não há limite de compra de produtos e quantidade de vezes para se obter frete grátis. Além disso, os clientes Prime podem efetuar compras diretamente na página do produto, tornando o processo mais simples, ágil e conveniente. Segundo a Americanas, a iniciativa reduz em 50% o número de etapas para a conclusão da compra. Por fim, o programa também inclui ofertas e cupons de desconto exclusivos para os assinantes tanto no e-commerce, quanto nas lojas físicas e apresenta melhores condições para o *Click and Collect*, como frete grátis e entrega mais rápida.

Segundo a Americanas, os clientes Prime apresentam maior engajamento em relação aos clientes que não fazem parte do programa, e visitam cinco vezes mais páginas, compram cinco vezes mais e em três vezes mais categorias do que os clientes que não assinam o programa.

Outra forma de criar vantagens que ajudam a manter o relacionamento com o cliente é a oferta de descontos exclusivos na loja física para clientes que usam o aplicativo. A vantagem permite que a marca se mantenha próxima do cliente, pois através do aplicativo são enviadas notificações diárias de ofertas, e influencia a ida do cliente à loja, auxiliando a integração entre os canais.

Quando se trata de atendimento ao cliente, tanto o e-commerce, quanto a loja física são classificadas com atendimento ótimo no site Reclame Aqui. Embora a loja física apresente nota superior na plataforma - 8,3 contra 8,1 no e-commerce - o e-commerce apresenta cinco vezes mais reclamações que a loja física, como é mostrado nas figuras 41 e 42.

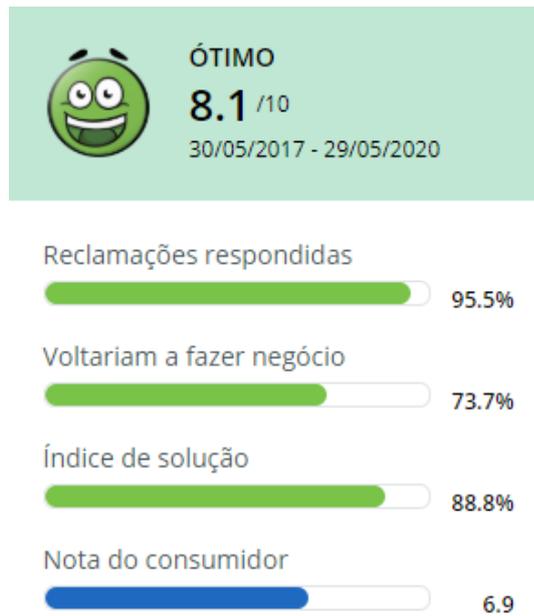


Figura 41: Classificação da Americanas.com no site Reclame Aqui.

Fonte: Reclame Aqui. Acesso em: 29/05/2020.

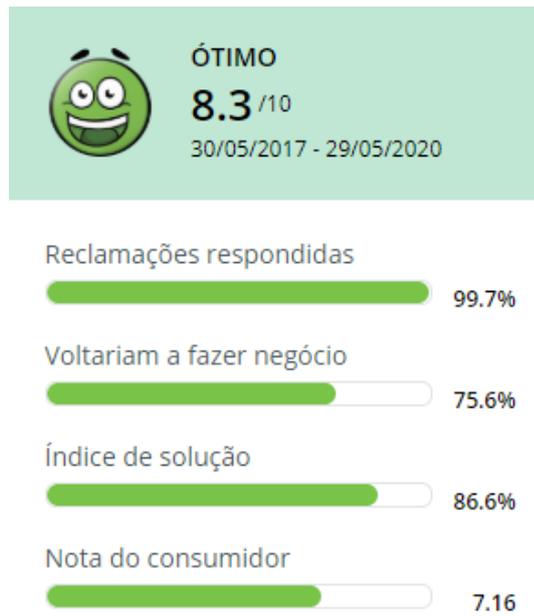


Figura 42: Classificação da Americanas (loja física) no site Reclame Aqui.

Fonte: Reclame Aqui. Acesso em: 29/05/2020.

Além disso, a Americanas.com iniciou o uso do aplicativo WhatsApp como canal de relacionamento com o cliente. A empresa utiliza a ferramenta Dialogflow, do Google Cloud, que utiliza tecnologia de *machine learning* para criar interações naturais entre o usuário e a empresa. Ao final do quarto trimestre de 2019, a empresa comunicou que 61% dos pedidos já utilizavam com o acompanhamento pelo WhatsApp e atingiu 7 milhões de clientes.

Pode-se observar, portanto, que a Americanas possui iniciativas que apoiam a criação do relacionamento com o cliente de acordo com os principais tópicos abordados no capítulo 3.

A Americanas Prime utiliza conceitos do marketing relacional para promover a criação de um relacionamento com o cliente, aproveitando da vantagem de tornar o cliente fiel à marca. A partir da assinatura, a empresa cria barreiras de saída sutis, pois ao mesmo tempo que não impede que o cliente compre no concorrente, o induz a ter preferência pela Americanas, já que o serviço que foi pago possui duração de um ano. Além disso, condições exclusivas de compra para o cliente melhora a experiência de compra ao tornar o processo mais rápido e obter benefícios exclusivos.

A integração do aplicativo com a loja física é uma forma de melhorar o relacionamento com o cliente a partir da satisfação na obtenção de descontos e incentivo à lealdade e torná-lo mais próximo da marca a partir do uso do aplicativo, já que este realiza interações diárias através de notificações no celular.

Já uma boa experiência de atendimento ao cliente impacta diretamente na lealdade e satisfação do consumidor, além do fato do custo de manutenção do cliente ser cinco vezes menor que o custo de conquistar um cliente. Por último, a qualidade do serviço de atendimento também é um fator que interfere no bom relacionamento com a marca. Dessa forma, ao manter um bom nível de satisfação, a Americanas reforça a diretriz de aumentar a frequência de compras.

Por outro lado, não foram encontradas iniciativas que impactam na imagem da loja. Tendo em vista que tal aspecto impacta na criação de valor para o cliente, influenciando a percepção do consumidor, a construção de iniciativas da marca para este aspecto pode auxiliar tanto na aquisição de novos clientes, quanto na manutenção da frequência de compra.

Após a apresentação e análise do estudo de caso sob a perspectiva do relacionamento com o cliente, o próximo tópico irá abordar o aplicativo Ame Digital e

de forma essa ferramenta é utilizada pela Americanas como diferencial estratégico e posicionamento de marca.

6.1.3.2. Plataforma Ame Digital

A plataforma Ame Digital é uma *fintech* desenvolvida pela IF, empresa do Universo Americanas, e consiste em um aplicativo do tipo *one stop app*, no qual é possível realizar diversas transações, tais como pagamentos, depósitos, transferências, empréstimos, solicitar delivery, comprar em lojas de conveniência, realizar doações, fazer recarga de celular, comprar jogos, cartões pré-pagos, passagens de ônibus, ingressos, contratar serviços e até jogar mini games dentro da plataforma.

A Ame Digital possui mais de 7,5 milhões de downloads e utilizou a força das Lojas Americanas e *e-commerces* da B2W para impulsionar o negócio. A forma de pagamento é aceita em todas as lojas do universo Americanas e possui como diferencial o *cashback*, ou seja, o cliente recebe parte do dinheiro de volta após a compra através do aplicativo.

Além disso, a Ame também está expandindo sua rede de aceitação de forma orgânica, através da plataforma Ame Plus, que consiste no aplicativo de utilização do vendedor. Recentemente, a Ame também anunciou parceria com a BR Distribuidora para utilização do aplicativo como meio de pagamento em aproximadamente 8.000 postos de 3.000 lojas BR Mania e LUBRAX Mais.

Com objetivo de acelerar iniciativas O2O, foi lançado também a Ame Flash que conecta entregadores independentes (moto, bicicleta e outros modais) a varejistas com o objetivo de acelerar o tempo de entrega. Atualmente, o app atende todas as lojas físicas das Lojas Americanas, além das lojas físicas dos *sellers* da B2W Marketplace. Em março de 2020, o aplicativo possuía cerca de 17.000 entregadores cadastrados e atende 500 cidades brasileiras.

O investimento da Americanas em um *fintech app* demonstra o interesse da empresa em investir em inovação e integrá-lo na experiência de compra no varejo. É possível considerar, portanto, a Ame Digital como parte fundamental da estratégia de transformação digital do universo Americanas, utilizando ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento de um novo caminho de compras do cliente.

Uma vantagem que permitiu a rápida expansão da plataforma é a possibilidade de utilizar as 1.700 lojas físicas e as 4 marcas de e-commerce como impulsionadoras da aderência do aplicativo. Utilizar marcas já conhecidas no mercado como Americanas, Submarino e Shoptime transmite confiança ao consumidor e, conseqüentemente, aumenta aderência à plataforma.

Entretanto, embora a plataforma possua mais de 15 funcionalidades diferentes, na época de seu lançamento, em 2018, ela ainda não possuía todas essas funcionalidades e não era aceita em todas as lojas físicas das Lojas Americanas. Seu desenvolvimento, portanto, seguiu o conceito de mínimo produto viável e, mesmo após dois anos de existência, continua frequentemente lançando novas funcionalidades e transações.

Além disso, a utilização da tecnologia do aplicativo durante o processo de compra no varejo e promoção de benefícios exclusivos indica a intenção da marca em expandir a sua proposta de valor sem tirar o foco do cliente.

A Ame Digital também utiliza a análise de dados, para sugerir promoções e estabelecimentos que possuem o aplicativo como meio de pagamento a partir da localização geográfica do usuário. Embora não tenha sido divulgado se a empresa utiliza *big data analytics* para realizar a micro segmentação de clientes a partir do padrão de consumo ou para realizar análises preditivas, esta é uma área que possui grande potencial da empresa para ser explorada. O cadastro de informações do cliente na plataforma e seu histórico de transações permite que sejam realizados diversos estudos envolvendo a análise de dados e podem trazer insumos para a definição do posicionamento estratégico da marca.

Por fim, a utilização da Ame Digital também promove a integração entre canais, que também está entre as principais diretrizes da empresa para os próximos anos. Além dela, existem outras iniciativas do universo Americanas que incentivam a expansão dessa integração. Tais iniciativas serão abordadas no tópico a seguir.

6.1.3.3. Soluções *Omnichannel*

Quando se trata da integração entre os canais online e offline (O2O), a Americanas apresenta diversas iniciativas que permitem essa integração. A iniciativa de prateleira infinita está presente nas lojas físicas e permite que o cliente compre qualquer produto vendido no site Americanas.com, seja ele 1P ou 3P. O processo de

compra é realizado com a ajuda de um vendedor que irá auxiliar o cliente para a realização da compra. Segundo a empresa, as transações realizadas nessa modalidade possuem um ticket médio cerca de 15 vezes maior que o da loja física.

Além disso, a Americanas também possui modalidades de integração do tipo *Click and Collect*. A empresa possui o Pegue na Loja, em que o cliente realiza a compra pelo site Americanas.com e retira o produto na loja após o tempo de entrega. Neste tipo de integração, o produto não é retirado do estoque da loja, ele apenas é entregue na loja para que o cliente faça a retirada. Em 2019, a Americanas se tornou a maior rede de *pick up points* no Brasil e no primeiro trimestre de 2020, possuía 9.000 pontos conectados em mais de cinco mil municípios no Brasil. Já o “Pegue na Loja Hoje” consiste na compra de um produto através do site e retirada na loja no mesmo dia. Nesta modalidade o produto é retirado do estoque da loja física e o produto é liberado em uma hora após o pedido.

No primeiro trimestre de 2020, a Americanas expandiu a modalidade de *ship from store* para todas as 1.700 lojas físicas da Americanas e em 400 lojas de Sellers do Marketplace da B2W. Neste caso, o cliente realiza a compra do produto pelo e-commerce e recebe o produto no endereço desejado em até duas horas.

A LET'S, empresa do universo Americanas, lançou também o Americanas Lockers, que consiste em armários autônomos para realizar a retirada do produto. Após a compra do produto no e-commerce, o cliente recebe um QR code que autoriza a abertura automática do *locker*. Segundo a empresa, os Americanas Lockers estarão localizados em lojas com grande fluxo de pessoas, estações de metrô/ônibus e condomínios residenciais.

Em relação a lojas autônomas o universo Americanas possui três iniciativas para o modelo. A primeira é a Ame Go (figura 43), uma loja de conveniência autônoma em que o cliente autoriza sua entrada a partir do aplicativo Ame Digital, o cliente retira da prateleira os produtos que deseja levar e sai da loja sem precisar realizar o pagamento no caixa. O pagamento é realizado diretamente no aplicativo da Ame.



Figura 43: Loja autônoma Ame Go.

Fonte: Relatório Trimestral LASA. Disponível em:

<https://static.lasa.com.br/upload/arquivosparadownload/00009287.pdf>. Acesso em: 21/05/2020.

Outra iniciativa de loja autônoma é a *Smart Fridge* (figura 44) que consiste em uma geladeira que é aberta a partir do aplicativo Ame, o cliente retira o produto e, ao fechar a geladeira, a cobrança é realizada a partir do aplicativo. Por fim, a Americanas também possui a Ame Box (figura 45), que é uma loja autônoma no estilo *store in store*, e consiste em uma loja temática localizada em um aquário cujo processo de compra é o mesmo da Ame Go.



Figura 44: *Smart Fridge* Americanas.

Fonte: Relatório Trimestral LASA. Disponível em:

<https://static.lasa.com.br/upload/arquivosparadownload/00009287.pdf>. Acesso em: 21/05/2020.



Figura 45: Ame Box Americanas.

Fonte: Relatório Trimestral LASA. Disponível em:

<https://static.lasa.com.br/upload/arquivosparadownload/00009287.pdf>. Acesso em: 21/05/2020.

É possível notar, portanto, que o universo Americanas possui as principais iniciativas de *omnichannel* existentes no mercado atualmente, ainda que algumas ainda estejam em fase de testes. Portanto, pode-se afirmar que a inovação e integração entre canais é um dos diferenciais estratégicos utilizados pela marca, o que transmite o alinhamento da companhia entre seu lema “Tudo, a toda hora, em qualquer lugar” e as suas iniciativas *omnichannel*.

O tópico a seguir irá abordar de que forma a Americanas utiliza o marketing digital como ferramenta para comunicar sua estratégia aos clientes.

6.1.3.4. Marketing Digital

Tanto as Lojas Americanas quando a americanas.com investem em Marketing Digital. No Google Ads, é possível perceber ao buscar por “lojas americanas” ou “americanas.com” (figura 46). Ambas as buscas levam ao mesmo site, já que as Lojas Americanas estão presentes apenas em lojas físicas e em categorias específicas do site americanas.com.

Anúncio · www.americanas.com.br/ ▾

Americanas.com.br | Site Oficial | A Maior Loja e Menores Preços

Ofertas em eletrodomésticos, eletrônicos, utensílios para casa e mais. Até 12x sem juros.
Entrega rápida. Tele vendas. Central De Atendimento. Opções: Luminária, Puff E Tamborete,
Objetivos Decorativos, Adesivo Decorativo, Quadro.
[Seleção De Móveis](#) · [Celulares E Smartphones](#) · [Opções De Brinquedos](#)

Figura 46: Anúncio do Google Ads ativado através da busca “Lojas Americanas”.

Fonte: Google. Acesso em: 31/05/2020.

Já no Facebook Ads, os anúncios são feitos separadamente de acordo com as contas das redes sociais. Importante destacar que tanto a plataforma do Facebook Ads quanto a do Instagram Ads fazem anúncios para as duas redes sociais (Facebook e Instagram). Através da biblioteca de anúncios do Facebook Ads, que é aberta a todos, pode-se analisar os anúncios que têm sido feitos.

Apesar das redes sociais das Lojas Americanas focarem em doações, os anúncios pagos têm tido como assunto vendas e promoções, além de direcionar os usuários para o site da americanas.com ou até mesmo o WhatsApp da loja, como é mostrado na figura 47.

The figure displays three distinct sponsored advertisements from Americanas on Facebook. Each ad includes a status of 'Ativo' (Active) and a start date in May 2020. The first ad, for Oreo, features a blue background with Oreo cookies and the slogan 'Continue brincante'. The second ad, for groceries, has a red background and lists 'Arroz, feijão, macarrão e muito mais!' with a 'Peça pelo WhatsApp' button. The third ad, for Johnson & Johnson, has a dark red background and highlights 'A PARTIR DE R\$ 9,99' for personal care products. All ads include the Americanas logo and a 'Saiba mais' (Learn More) button.

Figura 47: Anúncios patrocinados pelas Lojas Americanas

Fonte: Biblioteca de Anúncios do Facebook das Lojas Americanas. Acesso em: 31/05/2020.

Já nos anúncios patrocinados da americanas.com, o foco é falar de promoções e utilizam muitos nomes conhecidos para chamar a atenção dos anúncios (figura 48). As promoções incluem *cashbacks*, descontos em produtos, parcelamento sem juros, benefícios do aplicativo, dentre muitos outros.



Figura 48: Anúncios patrocinados pela Americanas.com.

Fonte: Biblioteca de Anúncios do Facebook da americanas.com. Acesso em: 31/05/2020.

É possível perceber que a marca utiliza muito da ferramenta de vídeos em seus anúncios, como exemplo a figura 49. Esta ferramenta é interessante, pois depois é possível fazer um remarketing com aqueles que visualizaram X% do vídeo. Por exemplo, em um vídeo o Babu Santana ensina a fazer pão utilizando a *air fryer*. Depois, a americanas.com pode escolher o público que assistiu mais de X% dos vídeos e impactar com um anúncio de promoção de *air fryer*.



Figura 49: Anúncios patrocinados pela Americanas.com.

Fonte: Biblioteca de Anúncios do Facebook da americanas.com. Acesso em: 31/05/2020.

6.1.4. Impactos durante a pandemia SARS-Cov-2

Tendo em vista o avanço da pandemia SARS-COV-2 e seu impacto sobre a economia e, em especial sobre o setor varejista, serão analisadas as iniciativas da Americanas de combate e mitigação de riscos, além dos impactos relacionados ao padrão de consumo.

Com objetivo de auxiliar no combate ao avanço da pandemia, o universo Americanas doou mais de R\$ 45 milhões para a saúde e logística de diversos estados do Brasil. Além disso, foi criado um comitê de crise para promover ações necessárias e priorizar iniciativas necessárias para a preservação da saúde de associados, clientes e sociedade.

Além disso, a companhia desenvolveu a campanha #Apoieocomerciolocal que tem como objetivo o incentivo ao comércio de pequenos empreendedores. Para isso, a companhia criou hotsites para a campanha, ampliou a oferta de crédito para os *sellers* do *marketplace*, flexibilizou e antecipou o repasse de vendas, ofereceu treinamentos na Universidade Marketplace, fomentou o uso do B2WAds e intensificou o apoio na logística e distribuição.

Durante a pandemia e as mudanças no funcionamento do comércio e no estilo de vida das pessoas devido à quarentena, a maneira como as pessoas consumiam foi alterada para a nova realidade. Por isso, a B2W identificou essas mudanças e elaborou uma linha do tempo (figura 50) relacionada ao foco do consumo entre os meses de março e abril.



Figura 50: Linha do tempo da mudança do comportamento do cliente.

Fonte: Relatório Trimestral B2W. Disponível

em: <https://static.b2wdigital.com/upload/apresentacoes/00003397.pdf>. Acesso em: 22/05/2020.

Ao identificar tais mudanças, a empresa pôde reforçar sua comunicação para se adaptar às fases e oferecer os produtos que tenham maior potencial de venda durante o período. Tal atitude demonstra a preocupação com a necessidade de entender o padrão de consumo e utilizar tais informações a favor da empresa, trazendo benefícios e criando valor ao cliente.

A realidade pós pandemia também tornou necessária mudanças na operação de lojas físicas e acelerou a implantação de iniciativas de integração entre canais. Durante o mês de março, a companhia passou a oferecer o serviço de entrega (LASA entrega) em todas as 1.700 lojas, as modalidades Pegue na Loja Hoje e LASA Seller ganharam participação nas vendas totais da loja física, chegando a mais de 10% no mês de março e seguiram aumentando a participação durante o mês de abril.

Além disso, a empresa lançou o canal de vendas via WhatsApp “Na sua Casa”, em que o cliente insere seu CEP no site e é encaminhado à loja mais próxima. O pedido é entregue no mesmo dia no endereço desejado e em 30 dias de operação, foram realizados mais de 400 mil pedidos através da plataforma.

Devido às orientações de distanciamento social, a empresa também criou o Americanas Drive-thru, permitindo a coleta dos pedidos pelos clientes na porta da loja, sem a necessidade de saírem de seus carros.

Em relação à oferta de produtos, as lojas físicas priorizaram e intensificaram o abastecimento de itens essenciais, como álcool em gel, itens de higiene pessoal, materiais de limpeza, alimentos e bebidas. No e-commerce, foi criada a plataforma #Oquevocêprecisaagora, ampliando a visibilidade de itens essenciais e estruturando a navegação no site e aplicativo para melhorar a experiência de compra do cliente.

6.2. ESTUDO DE CASO 2: MÓVEIS S.A.

A Móveis S.A., é um nome fictício para a marca de móveis que será estudada a seguir. Algumas informações como local foram alteradas, mas os dados números e datas dos mesmos são reais.

6.2.1. História

A Móveis S.A. é uma marca originária em 2011 no Rio de Janeiro e foi a primeira loja online especializada em móveis temáticos infantis para quartos. Um ano depois do início a variedade dos móveis infantis foi se expandindo para a venda de ambientes completos juvenis, infantis e de bebês, com o foco na realização de sonhos através destes ambientes. Também entraram no mercado de móveis para adultos, apesar de não ser a expertise dos mesmos e o mais aceito pelos clientes.

Neste mesmo ano, iniciaram a produção no Nordeste do país a fim de oferecer móveis personalizados e sob encomenda a fim de garantir a qualidade dos mesmos, oferecendo um design próprio. Todas essas mudanças fizeram com que a Móveis S.A. se consolidasse ainda mais no mercado de móveis infantis e entrou até mesmo em *Market places*, o que ajuda no *branding* da marca, se tornando ainda mais referência no assunto.

Como missão, visão e valores da empresa, o principal é que eles prezam por oferecer móveis infantis não só que agradem às crianças e familiares, mas que também auxiliem no crescimento e desenvolvimento infantil. A ideia é que o quarto não seja apenas um cômodo e sim uma experiência. O objetivo é expandir ainda mais a empresa para outros estados e países, mas sempre prezando pelo respeito às pessoas e a ético.

Atualmente, se encontram entre as 100 maiores empresas do e-commerce nacional e abriram mais um centro logístico para facilitar e otimizar as entregas no país e um showroom no Rio de Janeiro. Além disso, foram a primeira marca a lançar um estilo específico de móveis no país.

6.2.2. **Canais**

A Móveis S.A. está presente fisicamente através de um showroom, pois seu foco é no e-commerce. Devido a esse foco no varejo online, a marca é bem posicionada nas redes sociais e no bom relacionamento com o cliente através do site, o que será mostrado a seguir.

6.2.2.1. Loja Física

Diferente do varejo tradicional, a “loja física” veio depois da online. O termo está entre aspas, pois na verdade não é uma loja e sim um showroom localizado no Rio de Janeiro, que foi inaugurado em 2012. Ele foi criado para que os clientes pudessem conhecer de perto os produtos, já que como foi falado anteriormente, esta questão ainda é muito importante para os compradores brasileiros.

Esse showroom é importante para que os clientes possam tirar dúvidas em relação à qualidade do produto, montagem e acessórios compatíveis a cada modelo. Mesmo assim, os produtos encontrados nele são vendidos pelo site, e apenas alguns deles são possíveis de comprar imediatamente. Inclusive, este é um método que tem sido utilizado até pelas maiores marcas de móveis, como Casas Bahia, Ponto Frio, dentre outras. Neste showroom, existem ambientes montados com os principais produtos, camas e ambientes montessorianos e diversos acessórios para decorar o quarto, como camas com escorregador. Quartos de bebês e os demais itens estão apenas disponibilizados pelo site.

Apenas para esclarecer, ambientes montessorianos são aqueles cujo objetivo é estimular o desenvolvimento e crescimento das crianças, de forma que eles possam ter independência, autonomia e liberdade de decisão desde pequenos. No quarto infantil, por exemplo, este método pode ser aplicado com móveis e objetos baixos, que estejam ao alcance das crianças, como nas figuras 51 e 52.



Figura 51: Exemplo de Decoração Montessoriana (cama, cômoda e mesinha).

Fonte: Revista Casa e Jardim



Figura 52: Exemplo de Decoração Montessoriana (prateleiras arredondadas de madeira que expõe livros na altura das crianças)

Fonte: Revista Casa e Jardim.

6.2.2.2. Site

O site da Móveis S.A. é bem completo e atrativo ao consumidor. Em sua página inicial, possui diversas categorias do site, como móveis infantis, de bebê, adultos, lançamentos, promoções, dentre outros. Também possui uma categoria específica para móveis montessorianos, que são muito procurados. Todas estas categorias são divididas em muitas outras, caso o cliente tenha um desejo específico e deseje ser direto. Por exemplo, dentro de “casa” existem as subdivisões: quarto, escritório, sala, cozinha, dentre outros. Nas maiores áreas também existem outras subdivisões, como em quarto, que possui cama, colchão, guarda-roupa e assim por diante.

A imagem principal que aparece é um banner com promoções que são praticadas muitas vezes ao mesmo tempo no site, como X% de desconto, *cashback*, frete grátis, dentre outros. Além disso, também mostram os produtos que possuem pronta entrega, para os consumidores mais imediatistas. Abaixo do banner principal são mostrados alguns ambientes e móveis mais procurados, assim como seus preços e as promoções os quais estão inseridos.

Em todas as páginas, o cabeçalho com as categorias do site está presente, bem como a logo, o valor do carrinho de compras até o momento e a caixa de texto para procurar um produto específico. No topo da página estão presentes duas informações importantes, que são o atendimento, com diversos telefones de contato e

perguntas frequentes e “minha conta”, que é onde o usuário tem acesso aos seus pedidos e outras informações pessoais.

No canto inferior direito, também existe uma caixa de mensagem em que você pode mandar uma dúvida, ou algo do tipo. Em horário de atendimento as perguntas funcionam como se fosse um chat e são respondidas imediatamente. Em outros horários, o cliente escreve seu nome, e-mail, número de telefone e a dúvida que possui, conforme ilustrado na figura 53, a seguir.



Figura 53: Pop up de suporte no site Móveis S.A.

Fonte: Elaboração Própria

Na parte inferior das páginas também fica disponível algumas informações, que são benefícios, como: tempo para devolução, garantia, entregas para todo o território nacional e desconto no boleto. Também é possível deixar o e-mail para receber novidades e informações sobre as promoções exclusivas.

Ainda abaixo desta parte, no rodapé, existem informações caso o cliente queira ter mais garantia da segurança, como por exemplo números de WhatsApp, telefone, endereço da loja física, botões das redes sociais para transferir diretamente para elas, informações institucionais (quem somos, políticas do site, pedidos, dentre outros), ajuda (devoluções, central de atendimento, frete, garantia), cartões e outras formas de pagamento aceitas e certificados e notas de outros consumidores.

Em categorias específicas em que há diversos produtos é possível filtrá-los de acordo com gênero, ambiente da casa, características, cor e material. Também é possível ordenar por preço, ordem alfabética, mais vendidos, maiores descontos, dentre outros. Na foto do produto, eles deixam bem claro por meio de “etiquetas” (figura 54) o desconto que o usuário terá ao comprá-lo, tanto em porcentagem quanto às promoções que ele está incluso. Alguns produtos possuem também a “etiqueta” de pronta entrega. Principalmente os produtos que têm mais vendas, eles utilizam desta estratégia de ter pronta entrega, porque sabem que é mais difícil ficar com eles em acúmulo no estoque.



Figura 54: Exemplo Fictício de produto à venda.

Fonte: Elaboração Própria.

6.2.2.3. Redes Sociais

O Instagram tem aproximadamente 50 mil seguidores e um link que leva ao site. São postadas fotos diariamente de quartos exemplos, principalmente infantis. Respondem às perguntas das fotos rapidamente. Perguntas como preços são respondidas apenas por direct. O Facebook é bem similar ao Instagram em termos de postagens, as diferenças são as funcionalidades que o mesmo possui, como “lojas” (figura 55), adicionar endereço, WhatsApp Business, dentre outros.

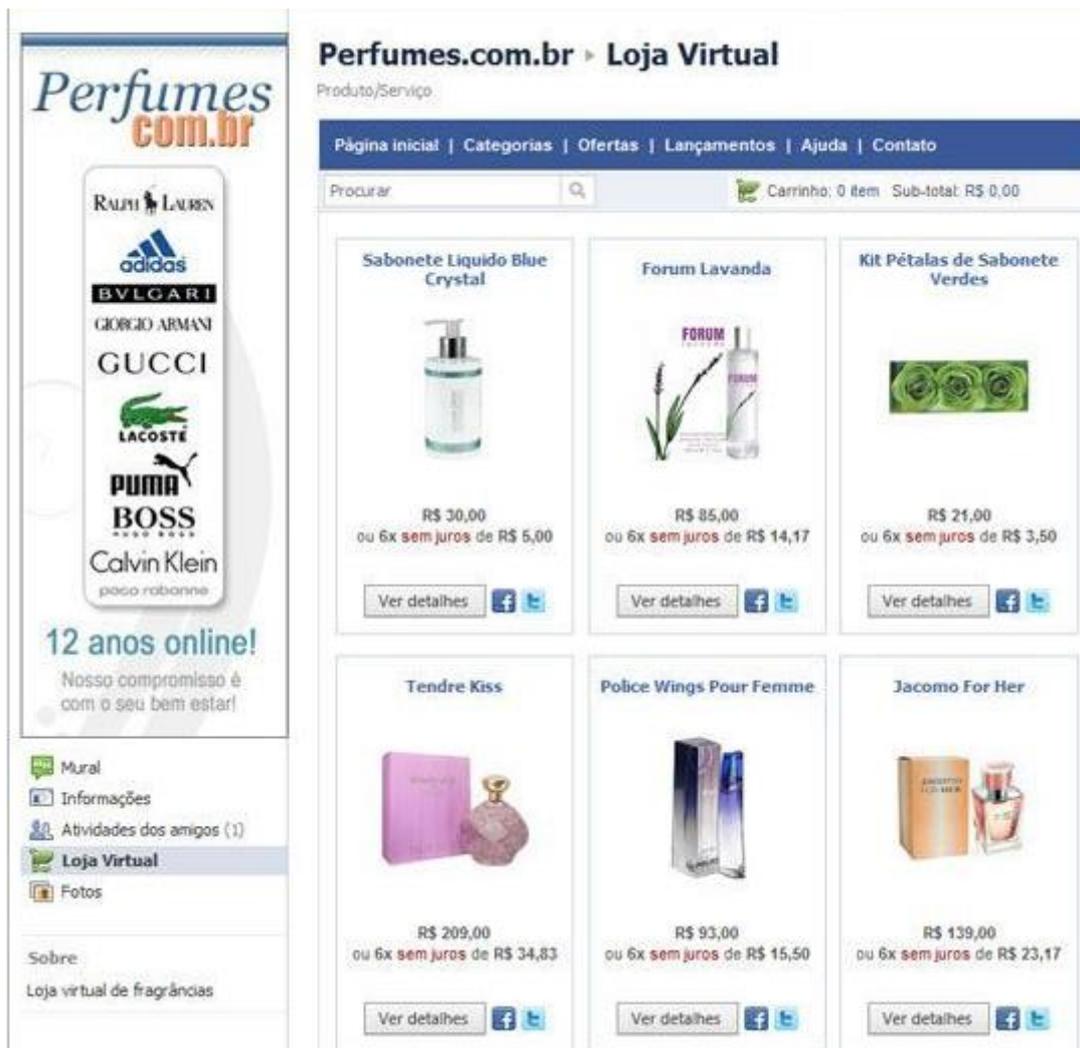


Figura 55: Exemplo de Loja Virtual na página do Facebook

Fonte: Página do Facebook - Fast Commerce

O Pinterest é uma plataforma muito utilizada quando se busca por dicas de decoração. A Móveis S.A. está inserida e possui aproximadamente 7k seguidores. Nesta plataforma não é falado de promoções, apenas fotos de ambientes infantis são postadas e algumas quando a lançamentos. Os produtos podem ser visualizados por temas de acordo com sua categoria.

6.2.3. Estratégia

A estratégia da Móveis S.A. será analisada principalmente baseada no referenciamento bibliográfico feito anteriormente, que leva em consideração comportamento do consumidor, análise de dados e *omnichannel*.

6.2.3.1. Relacionamento com o Cliente

A Móveis S.A. se preocupa muito em estabelecer um bom relacionamento com o cliente. Definem como diferencial da marca o respeito ao consumidor. Através do marketing relacional, o objetivo é transmitir a imagem de não proporcionar apenas a venda de produtos, mas sim experiências de ambientes com emoções e sonhos realizados. Desde a venda de produtos até a entrega, todos os funcionários são próprios, ou seja, não há terceirizados. Esse é um dos pontos chave para tentar garantir ao máximo a satisfação do cliente e futura lealdade dele, pois tem maior controle da situação.

Outro aspecto importante é a qualidade do produto. A escolha de fornecedores é feita de forma rigorosa. Eles devem ter certificados ambientais e respeitar normas técnicas de segurança. Por isso, recentemente começaram a desenvolver produtos exclusivos e de marca própria, a fim de ficarem mais próximos da produção e controlarem estes aspectos.

Para estabelecer uma relação cada vez mais próxima com o consumidor e ter sempre um novo conteúdo para serem lembrados, a Móveis S.A. possui um blog. Este blog tem diversos artigos com temas como dicas de decoração, ideias de móveis, explicações sobre conceitos, dentre outros. Caso você visite o blog ou faça uma compra no site, existe a opção de escolher continuar recebendo os conteúdos. Além de aproximar o cliente que já conhece a marca, também pode ser uma forma de levar novos usuários através de buscas do Google. O próprio blog tem botões que levam para a loja online, além de ser possível impactar aquela pessoa que visitou o blog com anúncios e promoções por meio do marketing digital.

6.2.3.2. Soluções *Omnichannel*

O showroom da Móveis S.A. pode ser considerado uma estratégia de *omnichannel*, porque é uma loja com poucos produtos e que faz uso da prateleira infinita, pois os demais produtos estão presentes no site e podem ser adquiridos da própria loja.

6.2.3.3. Marketing

O mercado online funciona muito com promoções. Neste sentido, a Móveis S.A. tem diversas estratégias, como por exemplo o *cashback* de X% com um aplicativo conhecido no Brasil. Também oferecem frete grátis para o Rio de Janeiro acima de um valor de fixo. Oferecer frete grátis, principalmente em uma loja de móveis, atrai muito o consumidor, já que normalmente são mais caros. Além disso, também é um estímulo para levar mais produtos e atingir o mínimo do frete grátis.

Além dessas estratégias a parte, eles também fazem muitas promoções de descontos de produtos no site. Ações como Dia das Mães, Aniversário Móveis S.A. (maiores promoções, até 80%OFF), móveis para home office, por exemplo. Mesmo sem uma ação específica, sempre há alguns produtos com oferta no site. Como já foi citado acima, na própria foto do produto existem as etiquetas com as promoções disponíveis.

Todas essas promoções são feitas concomitantemente aos anúncios de marketing digital. A Móveis S.A. investem nas plataformas de Google e Facebook Ads. É possível alcançar novos usuários que têm interesses pelos produtos ou comportamento de compra semelhante aos atuais clientes e compradores, mas que ainda não conhecem a marca. Também utilizam destas plataformas para alcançar usuários do site e/ou redes sociais que ainda estão no processo de compra, mas não o finalizaram, ou até mesmo clientes recorrentes que não compram há algum tempo.

Importante ressaltar é que é preciso uma comunicação diferente para os diferentes tipos de público e etapas de compra em que se encontram, principalmente no Facebook Ads, onde são usadas mais artes. Por exemplo, para o público que ainda não conhece a Móveis S.A. é preciso utilizar criativos que mostrem os diversos produtos que possuem, principalmente aqueles que chamem mais atenção, como por exemplo os *best-sellers*. Este público é o chamado topo de funil.

Também existe o público chamado meio de funil, que é para aquelas pessoas que interagiram com a marca pelo site e/ou redes sociais, mas ainda não tiveram nenhuma ação de compra. Para estas pessoas, é preciso falar dos diferenciais da marca, da originalidade, da qualidade dos produtos, da segurança dos fornecedores, do período para troca, dentre outros.

Já para o público de pessoas que são clientes, mas não compram há algum tempo, ou aqueles que adicionaram ao carrinho mas não compraram, é preciso de

uma comunicação mais agressiva, como um desconto agressivo que esteja acontecendo no site, frete grátis, ou até mesmo um desconto pequeno, mas que pareça único para aquela pessoa (através de um cupom de desconto, por exemplo). Este é o público de fundo de funil. Este público de lista de clientes é adquirido através de um CRM que une os clientes e dados do *showroom* e da loja online.

Para o Google Ads são utilizadas campanhas de rede de pesquisa principalmente com as linhas de produtos mais vendidas, como por exemplo, montessoriano. Porém, como são móveis e muitas pessoas comparam preços em diferentes sites, também são utilizadas as campanhas de shopping do Google Ads, que são aquelas em que aparecem antes da pesquisa diversos produtos em imagens pequenas com seus nomes e preços, como é mostrado na figura 56.

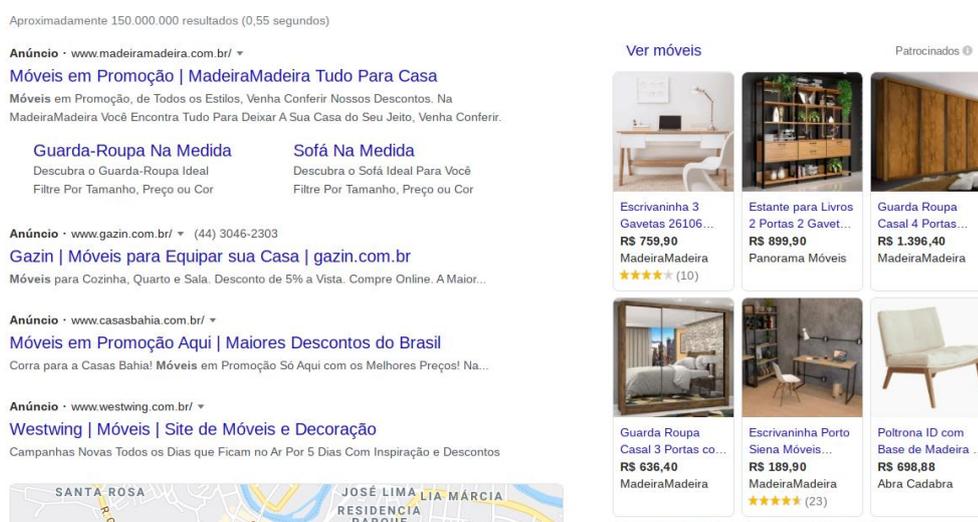


Figura 56: Exemplo de Google Shopping (lado direito) no Google.

Fonte: Google Search– móveis

Dentro de marketing digital, é possível perceber diversas aplicações da Análise de Dados no Varejo. O próprio Facebook Ads é uma plataforma que otimiza a veiculação dos anúncios através da segmentação. Ou seja, pode-se definir diferentes geolocalizações, interesses, marcas semelhantes (concorrentes) comportamentos e até mesmo sugerir novos produtos baseados naqueles que o usuário comprou. Também é possível oferecer promoções específicas para determinados públicos, como por exemplo um cupom de desconto para aquela pessoa que já é cliente.

Já no Google Ads, é possível pagar mais pelo lance da palavra-chave caso aquele usuário que está buscando o termo já tenha tido algum tipo de interação no site (visitou a home, adicionou ao carrinho) ou esteja dentro de um público-alvo específico. Por exemplo, se a Móveis S.A. vende móveis, é possível incluir um público-alvo de pessoas interessadas em casa e móveis, pois se elas fizerem uma pesquisa relacionada a isso no Google Ads, é possível pagar mais no leilão para ficar nos primeiros lugares das buscas. Também é possível comprar palavras-chave de competidores que também vendem móveis, a fim de concorrer com aquele público que sabe o que deseja e é mais qualificado.

6.2.4. Impactos durante a pandemia SARS-Cov-2

Primeiramente, é preciso falar do segmento de móveis de forma holística. A Pareto Group, empresa de tecnologia e marketing digital, fez um estudo com mais de 1 bilhão de reais em dados investidos em marketing digital, onde é possível analisar alguns dados dos mercados. O segmento escolhido para móveis foi o de *retail* e subsegmento de *home and furniture* e a data escolhida foi o início da quarenta no Brasil (17/03/2020) até o dia 11 de maio de 2020.

Sendo assim, com o retrato do dashboard abaixo (figura 57) pode-se perceber que o CPC (mediana) abaixou em 28%, o que quer dizer que está se pagando menos para levar cada usuário ao destino pretendido, que pode ser uma página específica do site, a home, Instagram da conta, dentre outros. Outro dado importante de se observar é que a taxa de conversão aumentou em 1%, o investimento praticamente dobrou (92%), o que ocasionou em um maior número de conversões gerais (acesso orgânico e através do marketing digital) em aproximadamente 143%. Percebe-se como o CPC caiu ao longo do tempo, enquanto o valor investido aumentou.



Figura 57: Análise de Descritiva de Mercado para o segmento de *retail* e subsegmento de *home and furniture*.

Fonte: Pareto.io

Os dados dos gráficos justificam a escolha deste segmento e mostram de forma quantitativa que apesar das lojas físicas estarem fechadas, pois boa parte das conversões migrou para o online. Mesmo que para alguns seja temporário, muitas pessoas podem ter se adaptado e mudado seus hábitos de consumo também a longo prazo, quando não houver mais quarentena.

Muitas empresas, inclusive a Móveis S.A. utilizaram da comunicação de *Home Office* para chamar a atenção, inclusive com promoções. Como por exemplo “Tenha um *home office* aconchegante”, “Renove sua sala, você merece conforto neste período”, dentre outros. Esta foi uma estratégia muito utilizada para diversos *e-commerces* em segmentos diferentes, como por exemplo “utilize roupas confortáveis no *home office*”, “comidas práticas e entrega rápida para o dia-a-dia”, “cuide da sua pele e o corpo nesse momento de estresse”, “faça exercícios físicos em casa”, dentre outros.

Através do *Software* Pareto Quantic, pode-se analisar alguns dados e compará-los. Analisando os dados do dia 16 de março (início da quarentena) até 16 de maio e os comparando com os dois meses anteriores, pode-se perceber algumas mudanças de comportamento e de resultados.

Primeiramente, analisando os dados de CPC (custo por *click*) na figura 58, é visível que em grande parte do gráfico a cor verde sobrepõe a cor roxa. Isso quer dizer que o CPC anterior à quarentena era maior do que durante a quarentena. Por exemplo, no dia 06 de abril que está marcado abaixo, o CPC no período da quarentena foi de 0,36, enquanto no mesmo período anterior foi 0,45. Além de motivos como mudança de estratégias e qualificação de público (o que não ocorreu), o CPC pode diminuir quando a concorrência diminui, ou seja, empresas que competem com as mesmas palavras-chave do Google ou o mesmo público do Facebook Ads diminuem o investimento ou param, o que foi o caso de muitas empresas recentemente.



Figura 58: Custo por Click (CPC) da Móveis S.A. de 16/03/2020 até 16/05/2020, comparado com o período anterior.

Fonte: Pareto Quantic.

Analisando o número de conversões (figura 59) para o mesmo período do CPC acima, não se pode mostrar os números absolutos, apenas a variação. Sendo assim, infere-se que no início do período de quarentena houve uma pequena queda, provavelmente porque era uma situação muito nova e as pessoas ainda não sabiam ao certo como se portar. Logo ao final da segunda semana, é claro o salto que teve no número de conversões, que perdurou por um mês e voltou a cair no início de maio.

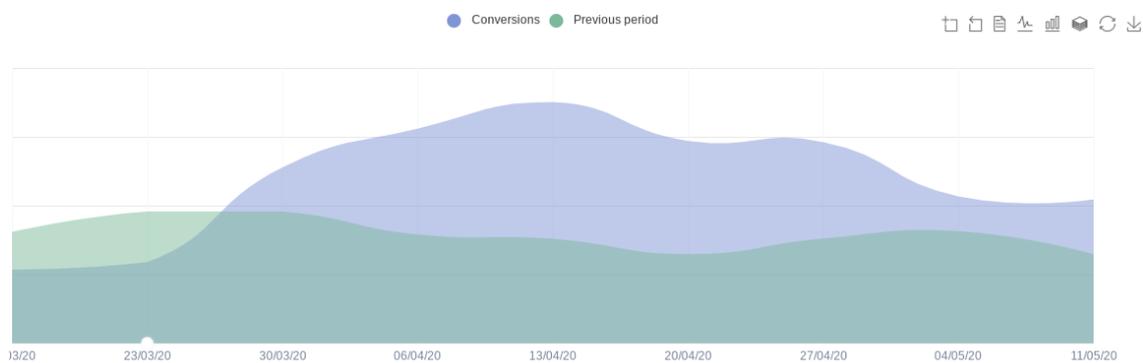


Figura 59: Conversão da Móveis S.A. de 16/03/2020 até 16/05/2020, comparado com o período anterior

Fonte: Pareto Quantic

Comparando o número de conversões com o valor investido (figura 60), é possível perceber que o número de conversões aumentou antes do custo aumentar consideravelmente, o que foi o motivador para o pico de valor investido que se iniciou no início de abril e teve seu máximo no dia 13 de abril.

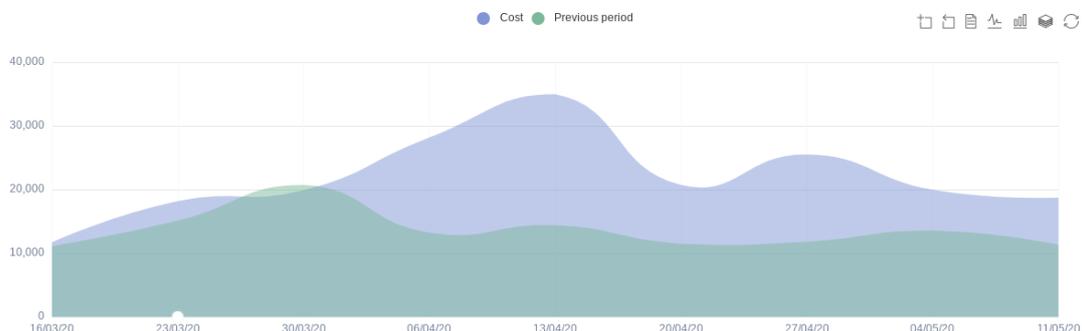


Figura 60: Custo (valor investido) da Móveis S.A. de 16/03/2020 até 16/05/2020 comparado com o período anterior

Fonte: Pareto Quantic

O ROAS é o retorno sobre investimento em anúncios. Ou seja, aqui é analisado o retorno sobre o investimento em marketing digital, no caso o Google e Facebook Ads. Este valor não costuma aumentar proporcionalmente ao aumento de investimento, o que é normal, pois não é tão simples escalar um negócio. Porém, percebe-se que também não houve uma queda, como era de se esperar (figura 61). O ROAS se manteve mais ou menos no mesmo patamar, as vezes abaixo e as vezes acima do período anterior, mas nenhuma mudança brusca.

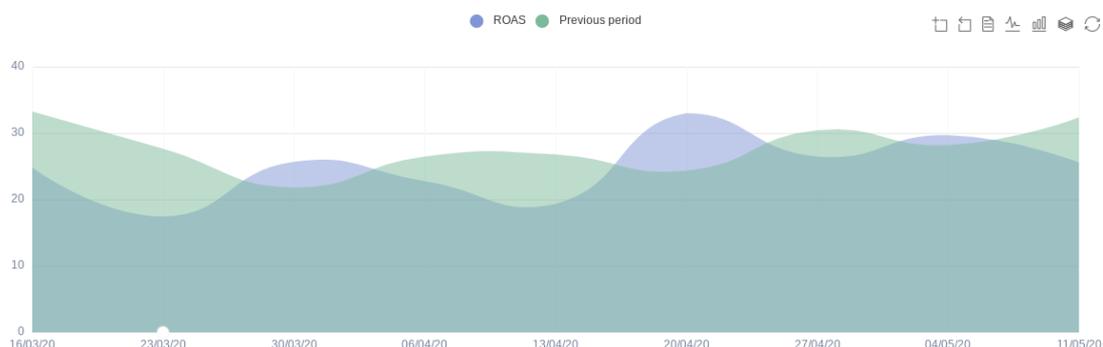


Figura 61: Custo (valor investido) da Móveis S.A. de 16/03/2020 até 16/05/2020 comparado com o período anterior

Fonte: Pareto Quantic

Sendo assim, é possível inferir que os resultados durante a pandemia são promissores tanto para esse segmento quanto para a própria Móveis S.A.

7. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

O capítulo anterior apresentou dois estudos de caso de empresas do segmento varejista, porém de portes muito diferentes. O Universo Americanas, empresa tradicional e presente em todo o país, surgiu somente com as lojas físicas e apenas após cerca de 70 anos de existência iniciou sua trajetória no mercado online. Em seguida, foi apresentada a Móveis S.A, uma marca mais jovem, que teve seu início através do *e-commerce* e só posteriormente abriu seu showroom.

Apesar destas diferenças, ambas estão em constante expansão e tem objetivos que giram em torno de fornecer um serviço de qualidade a fim de manter um bom relacionamento com o cliente.

Desde que foi fundado em 1929, é possível perceber que o Universo Americanas busca a expansão de sua marca, não só através da inauguração de lojas físicas, mas também a partir de inovações de diferentes tipos: cinco modelos de loja física, *e-commerce*, aplicativo, planos de fidelidade, fusões com outras empresas, dentre outros. Um grande exemplo de *omnichannel* para o Brasil, o Universo Americanas possui integrações entre loja física e *e-commerce*, entre aplicativo e lojas físicas, entre *e-commerce* e WhatsApp e, além disso, toda a marca é bem sustentada e segmentada através das diferentes redes sociais.

Seu lema “Tudo, a toda hora, em qualquer lugar” transmite a ideia de que a integração de canais para oferecer uma melhor experiência de compra para o consumidor é um foco da empresa. Além disso, o Universo Americanas utiliza crescentemente tecnologia de inteligência artificial para atendimento ao consumidor e apresenta grandes investimentos na modalidade *click and collect*, permitindo que o cliente realize a compra online e receba o produto no mesmo dia. A marca ainda apresenta diversas iniciativas para melhorar ainda mais a experiência de compra, como o Americanas Lockers e a carteira digital Ame.

Já a Móveis S.A, apesar de ser uma marca recente, também passou por diversas transformações. Além da abertura do *showroom*, houve a criação do centro de distribuição em outra região do país, a fim de aumentar a velocidade de atendimento de seus clientes que se encontram em todo o país. Ações como frete grátis e promoções constantes fazem com que ela seja mais próxima de outras classes econômicas, já que o produto de móveis planejados atende principalmente um segmento *premium*.

Pode-se perceber que as empresas possuem estratégias, públicos e alcance distintos, porém, ao analisar o impacto da pandemia SARS-COV-2, elas têm muito em comum. No início de maio, o Universo Americanas dividiu o período de quarentena em três diferentes fases. Estas fases podem ser aplicadas para o Universo Americanas, mas também foi possível encaixá-las ao posicionamento da Móveis S.A., através principalmente dos números explicitados e analisados no capítulo anterior.

A primeira fase, no início da quarentena, se estendeu entre 15 e 28 de março. Nesta fase, o foco foi a preocupação com a saúde. Os consumidores estavam interessados na compra de máscaras, álcool em gel e produtos de higiene pessoal como sabonetes, papel higiênico e principais alimentos. O varejo de bens de consumo não essenciais se retraiu. Sendo assim, assim como muitas outras empresas deste segmento, a Móveis S.A fechou seu showroom e diminuiu o investimento em marketing digital, sua principal fonte de aquisição de clientes, já que o foco da marca é o *e-commerce*. Por outro lado, o Universo Americanas intensificou a oferta e o mix de produtos neste segmento nas lojas físicas e intensificou os anúncios destes itens no *e-commerce*.

Já na fase 2, que ocorreu entre os dias 28 de março e 11 de abril, as atividades de rotina em casa se tornaram muito importantes, como com exercícios físicos, alimentação em casa e procura por receitas, buscas relacionadas à Páscoa e a venda de produtos para *home office*. Começou um grande apelo em relação a promoções em diversos setores, além de intensificação de *e-commerces* que possuíam baixa adesão anteriormente, como por exemplo compras de supermercados através de aplicativos.

O Universo Americanas se encaixa nesta fase com a venda dos produtos relacionados à rotina, como equipamentos de exercícios físicos em casa, produtos alimentícios, equipamentos eletrônicos para *home office*, entre outros. Conforme citado no capítulo anterior, foram feitas diversas ações em suas redes sociais relativas a receitas feitas com influenciadores digitais que usam produtos de suas lojas. Em relação à Móveis S.A, apesar de seu objetivo principal ser a venda de móveis infantis, seus esforços foram direcionados para a promoção de produtos de *home office* como mesas, cadeiras, estantes e tudo o que fosse preciso para deixar o ambiente de trabalho em casa mais confortável e acolhedor, a fim de torná-lo produtivo. Ao perceber o potencial desta ação, a Móveis S.A. não só retomou seu investimento inicial de marketing digital pré-pandemia como dobrou seu investimento. Essa estratégia de venda e promoções com a comunicação de *home office* foi utilizada por diversos segmentos, como roupas confortáveis, decoração, comidas práticas, entre

outros. Esta foi uma fase marcada também pela intensificação das compras online, inclusive para consumidores exclusivos dos canais offline até então.

Na terceira fase, entre 11 e 30 de abril, foi identificado como objetivo principal dos consumidores as melhorias na casa. Nesse momento, o investimento em móveis e equipamentos de home office já havia sido feito e o consumo teve como foco compras em categorias como decoração e organização do lar. Com o aumento do tempo em casa, o consumo de produtos para toda a casa aumentou, e não apenas para escritório como visto anteriormente. Categorias como eletrodomésticos, decoração e eletroeletrônicos apresentaram destaque nesse momento. Principalmente no site americanas.com, podem ser encontrados todos estes produtos. A Móveis S.A. mais uma vez se viu em um cenário favorável para a oferta de seus produtos, incluindo os infantis, que haviam sido retirados do foco da marca durante as fases 1 e 2.

Além destas ações relacionadas à venda de produtos de acordo com cada fase da pandemia, o Universo Americanas também se mostrou presente em estratégias de grande visibilidade nacionais, como a doação de máscaras, doações para a construção de hospitais de campanha e logística de combate ao vírus, além de iniciar uma campanha de apoio ao comércio local. O projeto Ame Flash, que já estava em desenvolvimento, foi intensificado devido à pandemia e a crescente aderência ao delivery.

Ao comparar o posicionamento e iniciativas das empresas a respeito do uso de tecnologias como ferramenta para aprimorar a experiência do cliente, observa-se que elas se encontram em momentos distintos do processo. Embora a Móveis S.A. apresente um posicionamento que sugere a preocupação em garantir a qualidade da experiência do cliente como uma forma de fidelizar, nota-se que esse processo ainda apresenta poucas iniciativas que envolvam análise de dados e integração entre canais. Ao observar a figura 62, nota-se uma ênfase em manter o relacionamento com o cliente, mas pouco uso ferramentas tecnológicas que ofereçam suporte para a construção desse relacionamento.

Por outro lado, ao observar a atuação da Americanas (figura 63), nota-se que o posicionamento da marca em focar na criação de um relacionamento com o cliente apresenta forte suporte de iniciativas tecnológicas, envolvendo tanto a análise de dados, quanto a integração entre canais.

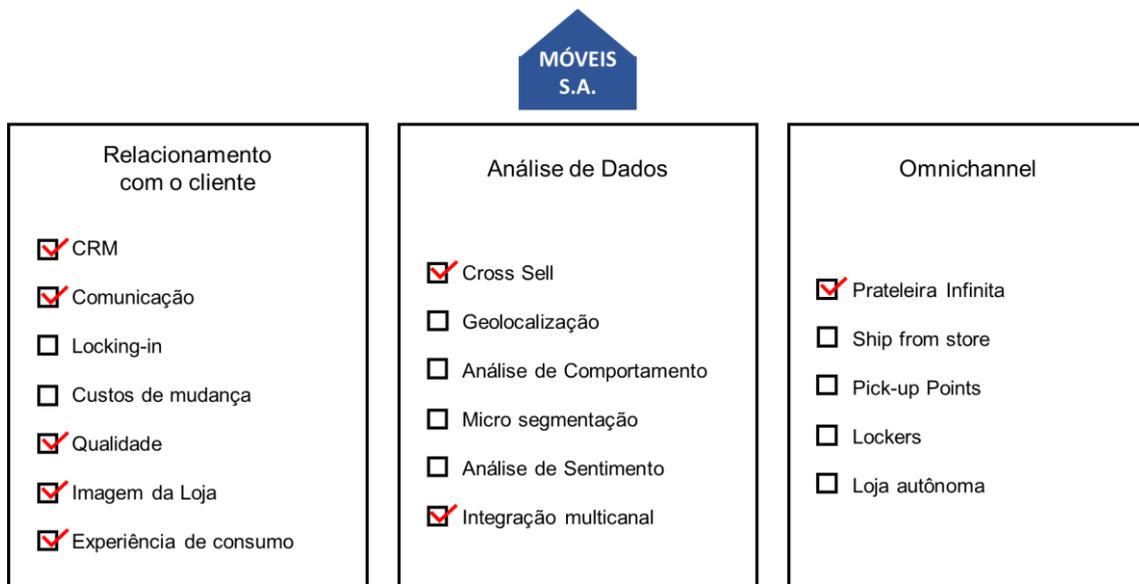


Figura 62: Aplicações dos conceitos teóricos estudados na Móveis S.A.

Fonte: Elaboração Própria.



Figura 63: Aplicações dos conceitos teóricos estudados no Universo Americanas.

Fonte: Elaboração Própria.

A diferença no cenário atual das empresas pode ser justificada pela diferença de porte das empresas. Enquanto a Lojas Americanas é uma das maiores varejistas do Brasil e possui mais de 90 anos de existência, a Móveis S.A. ainda é uma empresa relativamente nova e que nasceu em uma época em que o comércio eletrônico estava em grande evidência.

Deve-se levar em consideração, entretanto, que ao contrário do que se acreditava no início dos anos 2000, a revolução digital no varejo não irá acabar com as lojas físicas, mas provocar uma mudança na proposta de valor que elas entregam ao cliente. Dessa forma, é importante ressaltar a importância da Móveis S.A. desenvolver iniciativas que aumentem a integração entre o mundo físico e digital, ou que criem um diferencial na experiência do cliente durante o processo de compra.

Em relação a Lojas Americanas, embora a integração *omnichannel* esteja bem desenvolvida, a empresa ainda apresenta oportunidades na identificação de perfis de consumo a partir da micro segmentação de clientes. Tal iniciativa pode ser utilizada como insumo para a melhoria na operação, ambiente e experiência do cliente nas lojas físicas, pois, apesar de estar altamente integrada com o e-commerce da marca, é importante que a Americanas deixe claro qual a função das lojas no processo de construção de valor ao cliente.

A partir dos conceitos estudados e dos estudos do caso, foi possível identificar alguns dados que, quando cruzados, podem fornecer informações valiosas para identificação do perfil de consumo e, conseqüentemente, impactar o processo de melhoria da experiência do cliente. A figura 64 apresenta os dados identificados como insumos para a micro segmentação.

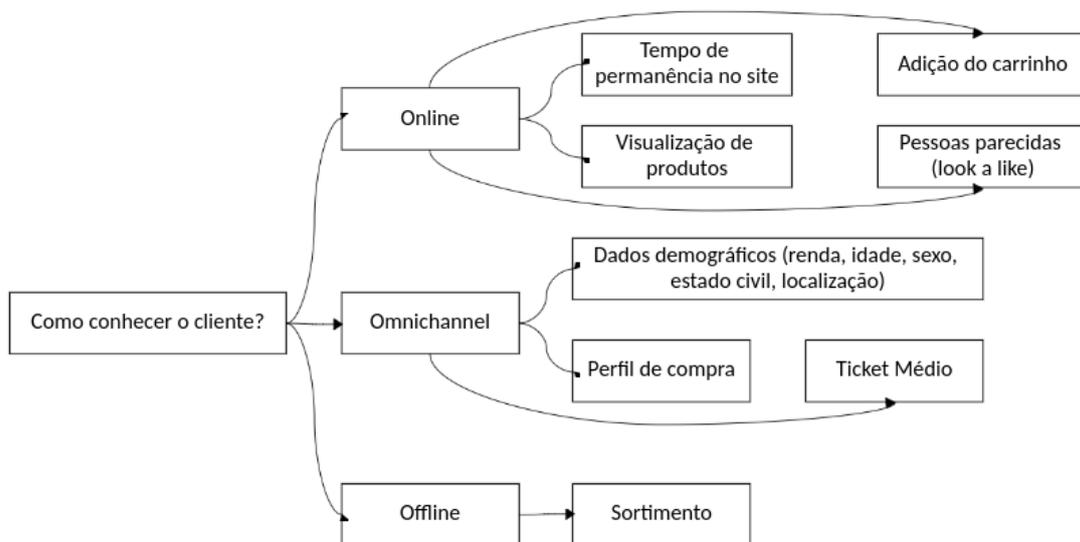


Figura 64: Relação entre a teoria e aplicabilidade da integração entre canais no varejo.

Fonte: Elaboração Própria.

Conforme citado anteriormente, um dos principais objetivos estratégicos tanto da Móveis S.A. quanto do Universo Americanas é melhorar o relacionamento com o cliente através da melhora da experiência de consumo. Para tal, é preciso conhecer o cliente, que é o ponto de partida do diagrama acima. Ele é desmembrado em online, offline e *omnichannel*.

Começando pelo canal online, ele é bem desenhado no estudo de caso principalmente através do tópico de marketing digital e toda a segmentação de 'remarketing' e alcance de novos públicos. Para este tópico, é muito importante a parte do rastreamento do site para que todas as etapas do consumidor fiquem armazenadas. Na seção offline, é de suma importância a definição correta do sortimento de produtos, de forma que a loja física cumpra sua função de atender as necessidades do cliente e impulse as vendas. Para isso, pode ser utilizado a *big data analytics* com objetivo de identificar a melhor combinação de produtos.

Ao unir os dados do mercado online com offline, a definição mais precisa do mix de produtos torna-se possível, pois através do caminho do consumidor no site é possível ter acesso a dados demográficos, identificar o ticket médio e traçar diferentes perfis de compra através da micro segmentação de clientes. No caso da Móveis S.A. o sortimento de seu showroom é dado através dos produtos mais vendidos e procurados em seu *e-commerce* ou aqueles em que o consumidor possui mais dúvidas e por isso prefere ter acesso pessoalmente. Já no Universo Americanas, seria necessário o desenvolvimento de mineração de dados e automação do processo de definição de mix de produtos de acordo com a loja, levando em consideração sua localização geográfica e perfil de consumo do local.

Sendo assim, apesar de atuarem em segmentos diferentes, é possível identificar que as duas empresas apresentam similaridades quanto ao objetivo de criar iniciativas que tenham foco na construção de um relacionamento sólido com o cliente. Além disso, nota-se que, apesar de estarem em momentos distintos, ambas demonstram seguir pelo mesmo caminho, adaptando sua realidade à transformação digital e surgimento de novas tecnologias no mercado.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou a compreensão da relevância do uso de ferramentas tecnológicas no varejo, como análise de dados e *omnichannel*, para melhorar a experiência de consumo e, conseqüentemente, desenvolver um relacionamento mais duradouro com o cliente. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na qual foram identificados os autores mais citados nos artigos relacionados aos temas, possibilitando o aprofundamento teórico dos conceitos relacionados ao tema.

Foram abordados, então, três conceitos relacionados ao tema: relacionamento com o cliente, análise de dados no varejo e *omnichannel*. A partir da compreensão dos conceitos, seus desdobramentos e aplicabilidade, foi possível identificar de que forma eles se conectam e são utilizados na construção da estratégia da empresa.

Com objetivo de identificar a aplicação dos conceitos no mercado atual, foram realizados dois estudos de caso, o primeiro realizado na Lojas Americanas e o segundo na Móveis S.A., cujo nome foi descaracterizado para a realização deste trabalho. Além da apresentação dos estudos, foi realizada uma análise crítica confrontando o posicionamento estratégico das marcas com suas ações relacionadas ao tema abordado. Por fim, analisou-se comparativamente os estudos, identificando as principais diferenças entre eles. Neste ponto, ficou claro que, embora as marcas tenham como objetivo melhorar a experiência de consumo, elas estão em momentos distintos em relação ao uso de tecnologias que suportem este objetivo.

Este trabalho teve como objetivo principal compreender de que forma a análise de dados pode auxiliar no desenvolvimento de iniciativas *omnichannel* e na melhoria na experiência do cliente. A partir do estudo teórico, ficou claro que o comportamento de consumo está em constante transformação e, com o avanço das tecnologias relacionada à análise e mineração de dados, a identificação destas mudanças e adaptação da operação ocorrem cada vez mais rápido. Dessa forma, empresas que buscam seu diferencial na melhoria da experiência do cliente necessitam investir cada vez mais em inovações que permitam uma rápida resposta a essas transformações.

Diante disso, foi possível compreender a importância da análise de dados para a identificação de mudanças nos padrões de consumo. Além disso, com o crescente uso de canais online e offline pelo cliente durante o processo de compra, o varejo identificou a necessidade de torná-los mais integrados. Dessa forma, essa integração evoluiu de acordo com as mudanças de comportamento até chegar ao *omnichannel*, cujo processo é altamente integrado e automatizado. Além de melhorar o processo de

compra do cliente, a integração *omnichannel* facilita o cruzamento de dados online e offline, de forma a aumentar as possibilidades de personalização do atendimento ao cliente.

Entre os objetivos específicos havia a necessidade de compreender de que forma a identificação do comportamento de consumo pode auxiliar na construção de um relacionamento com o cliente. Durante o trabalho observou-se que a micro segmentação de clientes realizada a partir da identificação de perfis de consumo, permite conhecer melhor o cliente e seus hábitos de compra. Dessa forma, torna-se possível o desenvolvimento de ferramentas que melhorem a experiência de compra, aumentando a satisfação do cliente e, conseqüentemente, sua fidelidade à marca.

Além disso, o trabalho permitiu identificar o impacto da transformação digital no varejo e, entre eles, está o avanço de tecnologias que permitam a coleta, tratamento e análise de um grande volume de dados em tempo recorde. O desenvolvimento destas tecnologias, impulsionado pelo grande volume e variedade de dados gerados principalmente online, fez com que o departamento de tecnologia da informação deixasse de ter a função apenas de suporte e passasse a ser um diferencial estratégico nas empresas.

Ainda sob a ótica da transformação digital e mudanças no comportamento de consumo, o varejo desenvolveu ao longo dos anos diferentes canais de contato com o cliente que eram, inicialmente, individualizados, ou seja, não possuíam integração entre eles. Conforme o *e-commerce* se tornava mais relevante durante o processo de compras do cliente, os canais online e offline passaram a se cruzar durante o processo. Neste momento, o mercado identificou a necessidade de aumentar essa integração para oferecer uma melhor experiência ao cliente. Este processo de integração passou por diferentes formas de integrações até chegar ao *omnichannel*, mais popular atualmente.

Durante a elaboração deste trabalho, surgiu a pandemia SARS-COV-2. Dessa forma, ao identificar as mudanças no comportamento de consumo e aceleração da criação novos canais de vendas, o tema foi acrescentado no contexto do trabalho. Os estudos de caso foram muito importantes para identificar as principais mudanças provocadas pela pandemia, entre elas, pode-se destacar o forte avanço da transformação digital nas operações de varejo. Diante deste cenário, muitas empresas precisaram se reinventar e acelerar processos a fim de manter sua operação funcionando.

Dada a relevância do tema abordado neste trabalho, seria extremamente enriquecedor estudar novas aplicações do conceito de *omnichannel*, suas novas aplicações e novos conceitos que surgem após este. Além disso, pode-se explorar a análise do comportamento de consumo pós pandemia, visto que este projeto termina antes de seu fim. Certamente, o comportamento da sociedade continuará sofrendo alterações e, conseqüentemente, haverá um impacto em como e o que as pessoas consomem.

Por fim, este trabalho se mostra significativo academicamente pois apresenta conceitos de marketing de relacionamento, análise de dados como ferramenta estratégica e integração entre canais, buscando não só a contextualização dos conceitos, mas também analisar as conexões existentes entre os conceitos e seus impactos no setor varejista. Além disso, as análises de aplicações práticas dos conceitos no mercado atual tornam o trabalho relevante também para empresas do setor que buscam seguir este caminho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Marcas - gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

ACCENTURE CONSULTING. **The Future of Retail is Closer Than you Think**. Disponível em: <https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-105/accenture-retail-technology-vision-2019.pdf>. Acesso em: 05/04/2020.

ALIBABA GROUP. **Alibaba fuses online-offline channels for new retail experience**. Quartz, 2018. Disponível em: <<https://qz.com/1244098/alibaba-fuses-online-offline-channels-for-new-retail-experience/>>. Acesso em: 13/04/2020.

Amazon hub: lockers. **Deliveries and returns made easy**. Disponível em: <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=6442600011&utm_source=passageiro_d_e_primeira>. Acesso em: 10/05/2020

Araujo, N.; **Sistema de Multicanais: Desafios enfrentados na migração da venda tradicional de varejo para o sistema omnichannel**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24243/ta_natalia_p_araujo2018_final.pdf?sequence=3&isAllowed=y> Acesso em: 07/05/2020.

ARCOVERDE, D e ARAUJO, M. **Qualidade percebida e barreiras de mudança: um estudo sobre os preditores de retenção e lealdade de clientes em academias de ginástica**. Abepro, 2016. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_WPG_227_329_28951.pdf> Acesso em 08/04/2020.

BANWARI, M.; WALFRIED, L. **Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty**. The Journal of Service Marketing, v. 12, n. 3, p. 177-94, 1998.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: A strategic approach**. 7. ed. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall, 1998.

Bó, G. et. al. **A Estratégia de Retenção de Clientes Corporativos e a Criação de Barreiras à Saída: Um Estudo Exploratório em uma Agência de um Banco de Varejo**. Revista de Administração, 2011. Disponível em: <<https://seer.imes.edu.br/index.php/raimed/article/view/74/65>>. Acesso em: 21/04/2020.

Bobsin, D. **Customer Relationship Management: Aspectos Teóricos e Estratégicos de um Projeto de Relacionamento**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<http://www.monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10029019.pdf>>. Acesso em: 14/04/2020

BORDEAUX-REGO, B; FEITOSA, W. R. **Custos de mudança e sua influência na lealdade e no relacionamento entre empresas e seus clientes**. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Wilian_Feitosa/publication/257307600_CUSTOS_DE_MUDANCA_E_SUA_INFLUENCIA_NA_LEALDADE_E_NO_RELACIONAMENTO_ENTRE_EMPRESAS_E_SEUS_CLIENTES/links/00463524de4c8b3d96000000/CUSTOS-DE-MUDANCA-E-SUA-INFLUENCIA-NA-LEALDADE-E-NO-RELACIONAMENTO-ENTRE-EMPRESAS-E-SEUS-CLIENTES.pdf>. Acesso em: 22/04/2020.

Boston Consulting Group. **Embracing Industry 4.0 and Rediscovering Growth**. Boston Consulting Group. Disponível em: <<https://www.bcg.com/pt-br/capabilities/operations/embracing-industry-4.0-rediscovering-growth.aspx>>. Acesso em: 26/04/2020.

BRONHOLO, G. **Práticas Propulsoras da Gestão Omnichannel**. 13º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo, 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2018/paper/view/6854/1862>> Acesso em 03/05/2020.

BURNHAM, T. et al. **Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.

CAMEIRA, R. F., **Apresentação da Disciplina Manufatura Integrada por Computador**, 2019-1. Escola Politécnica UFRJ.

CANNIE, J. K.; CAPLIN, D. **Keeping customers for life**. New York: American Marketing Association, 1991.

CASTRO, I. **O que é crosssell: descubra como aumentar os resultados de vendas**. Rock Content, 2020. Disponível em <<https://rockcontent.com/blog/o-que-e-cross-sell/>>. Acesso em 23/04/2020.

COELHO, A. et al. **Rumo a um Marketing Contratual?** Blumenau, 2002. Disponível em <<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/42591?mode=full>>. Acesso em: 21/04/2020

Computerworld. **Edifício em São Paulo recebe primeira loja autônoma e ‘cashless’ Ame Go**. Novembro, 2019. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/2019/11/25/edificio-de-alto-padrao-em-sao-paulo-recebe-primeira-loja-cashless-ame-go/>>. Acesso em: 17/05/2020.

DAMIAN, I; MERLO, E. **O papel da qualidade do serviço e da imagem da loja na experiência de consumo de serviços automotivos**. Artigo: Produções e Operações. v. 21, n. 2, p. 269-282, 2014

DEMCHENKO, Y., MEMBREY, P., NGO, C. **Big Security for Big Data: Addressing Security Challenges for the Big Data Infrastructure**. Agosto, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273945634_Big_Security_for_Big_Data_Addressing_Security_Challenges_for_the_Big_Data_Infrastructure. Acesso em: 15/05/2020.

DOMINGUEZ, S. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, nº 4, 2000.

E-commerce Brasil. **Logística de entrega e omnichannel nos marketplaces**. Agosto de 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/logistica-omnichannel-marketplaces/>> Acesso em: 10/05/2020

ELLIS, T. B. **The development, psychometric evaluation and validation of a customer loyalty scale**. Carbondale, 2000. Doctoral Dissertation (Doctor of Philosophy in Psychology), Department of Psychology in the Graduate School Southern Illinois University.

FORNELL, C. et al. **A customer satisfaction research prospectus**. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (Eds.). Service quality: new directions in theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

FORNELL, C. **National customer satisfaction barometer: the Swedish experience**. Journal of Marketing, v. 56, n. 1, p. 6-21, Jan. 1992.

FREIRE, D.; SALGADO E. **E-commerce no Brasil: Panorama Geral e Principais Desafios**. 2019. 104 p. UFRJ, Rio de Janeiro, 2019.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. **How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer**. European Management Journal, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.

Grant, M. **Estratégia omnichannel aumenta vendas em até 241%**. Forbes, 2019. Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2019/04/estrategia-omnichannel-aumenta-vendas-em-241/>>. Acesso em: 12/04/2020.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works**. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works?autocomplete=true>>. Acesso em: 12/02/2020.

Harvard Business Review. **The Dark Side of the Cross Selling**. Disponível em <<https://hbr.org/2012/12/the-dark-side-of-cross-selling>>. Acesso em: 23/04/2020.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **The Future of Shopping**. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>> Acesso em 05/04/2020.

HAUSER, J. et al. **Customer satisfaction incentives**. Marketing Science, v. 13, n. 4, p. 327-50, 1994.

HESKETT, J. et al. **Putting the service-profit chain to work**. Harvard Business Review, v. 72, n. 2, p.164-174, 1994.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Service Operations Management**. Harlow: Prentice-Hall, 2001.

Just Ask Thales. **O que é o Amazon Go e como funciona?** Disponível em: <<https://justaskthales.com/br/o-que-e-o-amazon-go-e-como-funciona/>>. Acesso em: 17/05/2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LARA, M et al. **Vertical and horizontal integration systems in Industry 4.0**. Researchgate, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/329111116_Vertical_and_horizontal_integration_systems_in_Industry_40>. Acesso em: 26/04/2020.

LARAN, J.; ESPINOZA, F. **Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade.** Rev. adm. contemp. vol.8 no.2, Curitiba Apr./June 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000200004&script=sci_arttext&tlng=pt> Acesso em: 12/04/2020

Mahuro, M.; Egondi, T. **Validating Customer Loyalty Model Using Structural Equation Modelling in a Kenyan Hospital.** Open Access Library Journal, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4236/oalib.1101213>>. Acesso em: 14/04/2020

MALTHOUSE, E.; MULHERN, F. **Understanding and using customer loyalty and customer value.** Journal of Relationship Marketing, v. 6, n. 3/4, p. 59-86, 2007.

MARTINEAU, P. **The personality of the retail store.** Harvard Business Review, v. 36, n. 1, p. 47-55, Jan./Feb. 1958.

MCGOLDRICK, P. J. **Retail Marketing.** Londres: McGraw-Hill, 2002.

McKinsey Company. **Customer Experience: new capabilities, new audiences, new opportunities.** Junho, 2017. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/Customer%20Experience/CX%20Compendium%202017/Customer-experience-compendium-July-2017.ashx>> Acesso em: 29/04/2020.

MITTAL, V.; KAMAKURA, W. A. **Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics.** Journal of Marketing Research, vol.28, n.1, p.131-142, 2001.

MONTREUIL, B. **Omnichannel Business---to---Consumer Logistics and Supply Chains: Towards Hyperconnected Networks and Facilities.** Georgia Institute of Technology, 2016. Disponível em <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/pmhr_2016/19/>. Acesso em 08/05/2020.

MORAIS, A.; SAQUIS, A.; HAWERROTH, M. **Inovação no Varejo: Proposição de Modelo de Implantação de Omnichannel.** UniSul, 2016. Disponível em: <http://rexlab.unisul.br/sistemas/doc_pro/resumo_expandido_57e9270de80ec.pdf>. Acesso em: 08/04/2020.

NESLIN, SCOTT A., DHARUV GREWAL, ROBERT LEGHORN, VENKATESH SHANKAR, MARIJE L. TEERLING, JACQUELYN S. THOMAS and PETER C. VERHOEF, **Challenges and opportunities in multichannel customer management,** Journal of Service Research, n. 9, p. 95-112, 2006.

OLIVA, T.A.; OLIVER, R. L.; MACMILLAN, I. C. **A catastrophe model for developing service satisfaction strategies.** Journal of Marketing, vol.56, n.3, p.83-96, 1992

OLIVER, R. L. **Whence consumer loyalty?** Journal of Marketing, vol.63 (special issue), p. 33-44, 1999. Disponível em <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00222429990634s105>>. Acesso em: 26/04/2020.

PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** The Journal of Marketing, p. 41-50, 1985.

Pareto Group. **Digital Marketing Study in Brazil**. Disponível em: <<https://pareto.io/covid19/>>. Acesso em: 17/05/2020.

Passageiro de Primeira. **Como funciona o Amazon Locker?** Maio, 2019. Disponível: <https://passageirodeprimeira.com/como_funciona_o_amazon_locker/> Acesso em: 10/05/2020

PATRUTIU-BALTES, L. **Inbound Marketing - the most important digital**. Bulletin of the Transilvania University of Braşov, 2016.

PATTERSON, P. G.; SPRENG, R. **Modeling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business context: an empirical examination**. International Journal of Service Industry Management, v. 8, n. 5, p. 414-34, 1998.

PEREIRA, M. L. et al. **Da ênfase no Comportamento do Consumidor ao Impacto Organizacional: um levantamento bibliométrico sob a ótica do marketing**. Disponível em <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1115/pdf>>. Acesso em: 05/05/2020.

PEREIRA, V. R. et al. **Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço**. Produção, v. 23, n. 2, p. 312-328, abr./jun. 2013.

PERPETUO, F; URDAN, A. **Uma bibliometria sobre o comportamento de troca do consumidor pelo cliente em serviços de empresa para empresa - B2B: Marcos até aqui e possibilidades à frente**. VII SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, Brasil, 2018.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. **Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing**. International Journal of Electronic Commerce, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.

PROVOST, F; FAWCETT, T. **Data Science para Negócios**. 1ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016.

PUCCINELLI, N. M. et al. **Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process**. Journal of Retailing, v. 85, n. 1, p. 15-30, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>>. Acesso em: 15/04/2020

REICHHELD, F. **Loyalty rules! How today's leaders build lasting relationships**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS DA AMAZÔNIA. **Estratégias de Marketing para o Novo Consumidor Omnichannel: Um Estudo em Dois Grupos Varejistas**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/326693794_Estrategias_de_marketing_para_o_novo_consumidor_omnichannel_um_estudo_em_dois_grupos_varejistas>. Acesso em 05/04/2020.

RIGBY, D. K. **The future of shopping**. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/265118174_The_Future_of_Shopping>. Acesso em: 04/05/2020.

ROGERS, D. (2016) **The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age**. Columbia University Press.

Roundmap, 2017. **Equity and Leverage.**

Disponível em: <<https://roundmap.com/difference-between-product-customer-centric-growth/>>. Acesso em: 26/04/2020

ROWE, G. W.; BARNES, J. G. **Relationship marketing and sustained competitive advantage.** Journal of Market Focused Management, v. 2, n. 3, p.281-297, 1998.

SCHMITTLEIN, D. **Customers as strategic assets.** Financial Times. Mastering Management, part 8, 1995.

SHAPIRO, Benson e SVIOKLA, John. **Mantendo clientes.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SHEWHART, W. A. **Economic Control of Quality of Manufactured Product.** New York: D. Van Nostr and Company, Inc., 1931.

SILVA, N. **Transformação Digital: a 4ª Revolução Industrial.** Boletim de Conjuntura do Setor Energético. FGV Energia, 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/bc/article/viewFile/77080/73894>>. Acesso em: 17/04/2020.

SILVA, T. S. et al. **Um estudo empírico sobre as dimensões da imagem de loja no varejo calçadista.** REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 1, p. 125-143, jan./mar. 2012.

STREINER, D. L. **Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency.** Journal of Personality Assessment, v.80, n. 1, p. 99-103, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/10902931_Starting_at_the_Beginning_An_Introduction_to_Coefficient_Alpha_and_Internal_Consistency>. Acesso em: 28/04/2020.

SUDHARSHAN, D. **Marketing strategy: relationships, offerings, timing and resource location.** New Jersey: Prentice Hall, 1995.

SWIFT. R. **CRM (Customer Relationship Management): O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente.** Elsevier Editora, v.13, 2000.

TOTVS. **Unifiedcommerce: explicamos o futuro do varejo.** Dezembro de 2018. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/gestao-varejista/unified-commerce/>>. Acesso em: 13/06/2020.

VALDRICH, Tatiane; CÂNDIDO, Ana Clara. **Mapa de empatia como proposta de instrumento em estudos de usuários: aplicação realizada na Biblioteca Pública de Santa Catarina.** Revista ACB, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 107-124, mar. 2018. ISSN 1414-0594. Disponível em: <<https://revista.acb.org.br/racb/article/view/1420>>. Acesso em: 07/05/2020.

VERHOEF, K. et al. **Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies.** Journal of Retailing, v.85, n. 1, p. 31-41, 2009. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>>. Acesso em: 23/04/2020.

VERHOEF, P.; KANNAN, P.; INMAN, J. **From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing.** Journal of Retailing, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

VIDIGAL, A. R. et al. **Omnichannel: tendência tecnológica no varejo**. XXVI SIMPEP: Simpósio da Engenharia de Produção. Novembro, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valerie. **Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence**. Journal of Marketing, New York, Jul. 1988. v. 52, n.3, p. 2-22.

APÊNDICE A–Lista de Artigos Obtidos no Estudo Bibliográfico.

Cluster 1

Título	Autores	Ano
<i>Managing Brand Equity</i>	David A. Aaker	2015
<i>Dimensions of Brand Personality</i>	Jennifer L. Aaker	1997
<i>The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.</i>	Baron, Reuben M. Kenny, David A.	1986
<i>Possessions and the Extended Self</i>	Russell W. Belk	1988
<i>The myth of the ethical consumer: do ethics matter in purchase behavior</i>	Mike Carrigan	2001
<i>The effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews</i>	Judith A. Chevalier e Dina Mayzlin	2006
<i>Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research</i>	Susan Fournier	1998
<i>Multivariate Data Analysis</i>	Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barry J. Babin e Rolph E. Anderson	2010
<i>Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach</i>	Andrew F. Hayes	2013
<i>Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?</i>	Thorsten Hennig-Thurau, Kevin P. Gwinner, Gianfranco Walsh e Dwayne D. Gremler	2004
<i>Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk</i>	Daniel Kahneman and Amos Tversky	1979
<i>Social Media, the Digital Revolution, and the Business of Media</i>	Andreas M. Kaplan	2010
<i>Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity</i>	Kevin Lane Keller	1993
<i>Brand Community</i>	Albert M. Muniz e O'Guinn TC	2001
<i>Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies.</i>	Podsakoff, Philip M. MacKenzie, Scott B. Lee, Jeong-Yeon Podsakoff, Nathan P.	2003
<i>Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models</i>	Kristopher J. Preacher & Andrew F. Hayes	2008
<i>Evolving to a New Dominant Logic for Marketing</i>	Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch	2004
<i>Appraisal System for China Wind Power Should Be Changed</i>	S. Zhao	2010
<i>Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility</i>	Sanker Sen. e Bhattacharya, C. B.	2001
<i>Customer Engagement behavior: theoretical foundations and research directions</i>	Van Doorn J., Lemon KN, Mittal V. Nass S., Pick D, Pirner P e Verhoef PC	2010

Quadro 1: Lista de artigos relacionados ao marketing, psicologia e o comportamento do consumidor.

Fonte: Elaboração própria.

Cluster 2

Título	Autores	Ano
<i>Customer Loyalty: Towards an Integrated Framework</i>	Alan S. Dick e Kunal Basu	1994
<i>Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments</i>	J. Joseph Cronin Jr., Michael K. Brady e G. Tomas M Hult	2000
<i>The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing</i>	Robert M. Morgan e Shelby Hunt	1994
<i>Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer</i>	Richard L. Oliver	1997
<i>A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions</i>	Richard L. Oliver	1980
<i>Whence Consumer Loyalty?</i>	Richard L. Oliver	1999
<i>A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL)</i>	A Parsu Parasuraman, Valerie A. Zeithaml e Leonard L Berry	1985
<i>SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality</i>	A Parsu Parasuraman, Valerie A. Zeithaml e Leonard L Berry	1988
<i>Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence</i>	Valerie A. Zeithaml	1988
<i>The Behavioral Consequences of Service Quality</i>	Valerie A. Zeithaml e Leonard L Berry	1996

Quadro 2: Lista de artigos relacionados ao comportamento do consumidor.
Fonte: Elaboração própria.

Cluster 3

Título	Autores	Ano
<i>Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach.</i>	Anderson, J. C., & Gerbing, D. W.	1988
<i>On the Evaluation of Structure Equation Models</i>	Richard Bagozzi, Youjae Yi	1988
<i>A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs</i>	Gilbert A. Churchill, Jr.	1979
<i>Statistical Power Analysis</i>	Burak Keskin	2013
<i>Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error</i>	Claes Fornell and David F. Larcker	1981
<i>Multivariate Data Analysis</i>	Joseph F. Hair, Jr, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson e Ronald L Tatham	1988
<i>Multivariate Data Analysis</i>	Joseph F. Hair, Jr, William C. Black, Barry J. Babin e Rolph E. Anderson	2006
<i>Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives</i>	Li-tze & Peter M. Bentler	1999
<i>Psychometric theory</i>	Jum C. Nunnally	1994
<i>Psychometric theory</i>	Jum C. Nunnally	1978

Quadro 3: Lista de artigos relacionados ao uso de ferramentas estatísticas para identificar padrões e comportamentos de consumo.
Fonte: Elaboração própria.

Cluster 4

Título	Autores	Ano
Understanding attitudes and predicting social behavior	IcekAjzen, Martin Fishbein	1980
Organizational Behavior and Human Decision Processes	IcekAjzen	1991
User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models	Fred D. Davis, Richard P. Bagozzi, Paul R. Warshaw	1989
Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology	Fred D. Davis	1989
Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research	IcekAjzen, Martin Fishbein	1975
Gender Differences in the Perception and Use of E-Mail: An Extension to the Technology Acceptance Mode	David Gefen, DetmarStraub	1997
PLS-sem: Indeed a silver bullet	Joseph F. Hair, Christian M. Ringle, MArl=ko Sarstedt	2011
A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies	Viswanath Venkatesh, Fred D. Davis	2000
User Acceptance of Information Technology Toward a Unified View	Viswanath Venkatesh, Michael G. Morris, Gordon B. Davis, Fred D. Davis	2003

Quadro 4: Lista de artigos relacionados à psicologia comportamental relacionada ao uso da tecnologia.

Fonte: Elaboração própria.

Cluster 5

Título	Autores	Ano
<i>Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value</i>	Barry J Babin, William R Darden and Mitch Griffin	1994
<i>Hedonic motivations in online consumption behaviour</i>	Martínez-López, Francisco &Pla-García, Cintia &Gázquez-Abad, Juan e Rodriguez-Ardura	2016
<i>Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions</i>	HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B.	1982
<i>Marketing in Hypermedia computer-Mediated Environments</i>	Hoffman DL, Novak TP	1996
<i>The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun</i>	Holbrook MB, Hirschman EC	1982
<i>An approach to environmental psychology</i>	MEHRABIAN A.; RUSSEL, J. A	1974

Quadro 5: Lista de artigos relacionados ao estudo psicológico de padrão de consumo e motivação de compras.

Fonte: Elaboração própria.