

VAREJO OMNICHANNEL: DESAFIOS NA VISÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS***RETAIL OMNICHANNEL: CHALLENGES IN THE VISION OF BRAZILIAN COMPANIES***

Recebido: 03/09/2018 – Aprovado: 2/12/2019 – Publicado: 02/01/2020
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Gabriela Carminatti

<https://orcid.org/0000-0002-3019-1042>

ESALQ-USP

gabicarminatti@gmail.com

Caio Flavio Stettiner

<https://orcid.org/0000-0002-4479-7416>

UNIFACCAMP

cstettiner@gmail.com

Alexandre Formigoni

<https://orcid.org/0000-0001-7487-0541>

FATEC Guarulhos

a_formigoni@yahoo.com.br

Milton Brito

<https://orcid.org/0000-0002-2767-3104>

FATEC Guarulhos

britomf@uol.com.br

Prof. Dr. Alex Paubel Junger

<http://orcid.org/0000-0001-7801-9666>

Universidade Cruzeiro do Sul/Faculdade Termomecânica

alexpaubel@hotmail.com

Prof. Dr. Roberto Padilha Moia

<https://orcid.org/0000-0002-7204-0162>

FATEC Sebrae

robertopadilha@uol.com.br

RESUMO: O varejo está enfrentando um momento desafiador: o de fornecer uma experiência fluida e sem atrito entre todos os pontos de contato do consumidor com a marca, ou seja, precisa ser *omnichannel*. O objetivo deste estudo, então, é entender o que significa ser *omnichannel* e identificar as premissas para que uma empresa consiga entregar essa experiência ao cliente. Para isso, utilizou-se de metodologia exploratória qualitativa, lançando mão de levantamento bibliográfico com autores que auxiliam na compreensão do cenário atual, e de entrevistas com profissionais referência no assunto, buscando informações atualizadas sobre as ações que endereçam uma entrega *omnichannel* em quatro grandes empresas brasileiras: Pannel Farmácias,

Magazine Luiza, Lojas Paquetá e Livraria Cultura. Os resultados obtidos mostram que os principais desafios são culturais, principalmente, devido ao medo do novo presente no modelo mental dos profissionais, e ao fato das empresas ainda trabalharem em silos, separando o online do offline. Apesar disso, identificou-se que algumas empresas já estão entregando ações que auxiliam na tangibilização dessa experiência *omnichannel*, como compra online e retirada em loja ou, compra em loja e entrega do produto em casa. Ao fazerem isso, essas empresas focam nas necessidades do consumidor que deseja se relacionar com a marca, não mais com um site ou vendedor de forma isolada. A premissa básica para a conquista dessa experiência, então, é um olhar centrado no cliente ao invés do canal ou forma de entrega, entendendo suas necessidades e se relacionando de forma relevante e fluida através de todos os pontos de contato.

Palavras-chave: *omnicalidade; multichannel; e-commerce; desafios; consumidor*

ABSTRACT: *Retail is facing a challenging time: to provide a fluid, frictionless experience across all consumer touch points with the brand, that is, it needs to be omnichannel. The purpose of this study is to understand what it means to be "omnichannel" and identify the premises so a company can deliver that experience to the client. For this, it was used a qualitative exploratory methodology, using a bibliographical survey with authors that help to understand the current scenario and interviews with professionals who are references in the subject, seeking updated information about the actions that address an omnichannel delivery in four large Brazilian companies: Panvel Farmácias, Magazine Luiza, Lojas Paquetá and Livraria Cultura. The results show that the main challenges are cultural, mainly, due to the fear of the new present in the mental model of the professionals and to the fact that the companies still work in silos, splitting the online from the offline. Despite this, it was identified that some companies are already delivering actions that help in the tangibility of an omnichannel experience, such as: click and collect or purchase in store and delivery of the product in the customer's home. Doing this, these companies focus on the needs of the consumer who wants to relate to the brand, no longer with a site or vendor isolated. The basic premise for gaining this experience, then, is a customer-centric look rather than the channel or form of delivery, understanding its needs and relating in a relevant and fluid way across all points of contact.*

Keywords: *omnicallity; multichannel; e-commerce; challenges; consumer*

1. INTRODUÇÃO

O varejo tem enfrentado desafios constantes, principalmente nos últimos anos com o empoderamento do consumidor que está cada vez mais exigente em relação às suas interações e transações. Eles são os protagonistas das mudanças alavancadas pelas novas tecnologias e pelo ambiente digital, e desafiam constantemente as empresas a fornecerem produtos e serviços melhores, de forma rápida, personalizada e condizente com seus valores e expectativas.

No passado, as lojas físicas detinham a exclusividade da interação com produtos pelos consumidores, o que significava que eles podiam tocar e sentir os produtos, experimentando uma gratificação instantânea. Mais tarde, as lojas online surgiram e tentaram conquistar esse consumidor oferecendo uma grande variedade de produtos, preços baixos e conteúdo, como revisão e pontuação de produtos (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Enquanto na última década a exigência para o segmento varejista já era a existência de mais de um canal (BLOOMBERG, 2014), hoje há um movimento forte em busca da integração entre canais, ou seja, de uma experiência fluída e sem atrito em todos os pontos de contato que o cliente possa ter. Isso significa que o consumidor não quer mais se relacionar com o site, com o tele vendas ou com o vendedor. Ele quer se relacionar com a marca e usar os pontos de contato disponibilizados da forma que ele achar mais conveniente, sem atrito enquanto interage entre eles. Esse novo momento vem sendo chamado de *omnichannel*.

Ao considerar esse cenário, este estudo torna-se relevante devido à atualidade do tema, principalmente no Brasil. No ano de 2017, as buscas no site de pesquisas Google pelo termo *omnichannel* mais do que triplicaram em relação ao ano anterior, conforme dados do Google Trends. O fato de ser algo tão recente também faz com que exista uma literatura limitada sobre o tema, o que torna este estudo ainda mais importante.

Dentre as publicações brasileiras encontradas, destaca-se o livro Transformações de Negócios na Omnia, de Marcos Gouvea de Souza, publicado em 2015. Nele, o autor provoca os varejistas para que repensem a cadeia de valor, focando principalmente no ambiente digital como forma de trazer vantagem competitiva. Além do livro, o portal O Negócio do Varejo também é um grande disseminador da cultura *omnichannel* através de seus mantenedores Alberto Serrentino e Eduardo Terra, dois profissionais que rodam o Brasil falando em empresas e eventos sobre o novo consumidor e o que as mudanças tecnológicas acarretam nos negócios atuais.

Existem, também, alguns artigos e trabalhos de conclusão de curso sobre o assunto, com destaque para a dissertação de Andrea Rios Santos Teixeira, como requisito para obter o título de Mestre em Administração de Empresa pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. A autora unifica os conceitos e ideias de diversos autores e profissionais referências no assunto no Brasil para avaliar a estratégia do Magazine Luiza, atualmente, um dos maiores varejistas brasileiros, segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo - SBVC.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar quais são as premissas para a conquista de um varejo *omnichannel* a partir da compreensão do significado do termo e, também, da identificação de possíveis ações padronizadas que o tangibilizem e indiquem quais os caminhos para o futuro do varejo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Do Multichannel ao Omnichannel

O presente tópico tem por objetivo entender as diferenças entre dois conceitos que permeiam os varejistas e os estudiosos de varejo atualmente: *multichannel* e *omnichannel*, buscando compreender suas nuances e situar esta pesquisa no tempo presente. Além disso, deseja-se compreender o que motivou o “boom” de publicações e de empresas utilizando o termo *omnichannel* no ano de 2017, quando a busca da palavra no Google Brasil mais do que triplicou em relação ao ano anterior, conforme dados do Google Trends.

Carvalho e Campomar (2014) afirmam que o termo *multichannel* tangibiliza a disponibilidade de produtos para os consumidores através do maior número possível de canais de distribuição e de atendimento. O prefixo “muito”, no entanto, permite uma subjetividade na sua interpretação, uma vez que pode significar um número diferente de canais para diferentes pessoas ou empresas. Neste trabalho, no entanto, não determinar-se-á a quantidade de canais, entendendo-se, portanto, que a disponibilidade de mais de um canal de vendas poderá significar um varejo multicanal.

A partir da literatura disponível, não é possível identificar quem cunhou o termo *multichannel*. No entanto, Bloomberg (2014) afirma que o termo apareceu após o surgimento da internet, quando os varejistas precisaram adicionar um e-commerce ao seu portfólio de canais de venda, que podiam abranger lojas ou catálogos. O autor não menciona, no entanto, as televendas ou telemarketing. Verhoef, Kannan e Inman (2015) também entendem o surgimento de uma estratégia multicanal como uma reação dos varejistas às mudanças causadas pelo ambiente online e pela digitalização. Segundo eles, a estratégia consistia, inicialmente, em decidir quais novos canais deveriam ser adicionados aos já existentes.

Ainda segundo Verhoef, Kannan e Inman (2015), existem barreiras no varejo *multichannel* que já estão sendo superadas, como o gerenciamento dos consumidores entre os canais e a integração do mix de produtos. Eles afirmam, então, que há uma nova fase sendo alavancada pelas mudanças comportamentais do ser humano que, por sua vez, são engatilhadas por novas tecnologias como o mobile. Essa nova fase denomina-se varejo *omnichannel*.

Segundo João (2013), o termo *omnichannel* surgiu em 2011, nos Estados Unidos, quando os varejistas americanos descobriram que apenas 12% dos consumidores do país tinham a intenção de comprar exclusivamente em lojas físicas. Essa descoberta fez com que os varejistas

buscassem uma forma inteligente e consistente de oferecer produtos e serviços considerando o ciclo de compra de um cliente através de todos os canais de atendimento disponíveis.

O conceito *omnichannel* pode ser definido, de acordo com Pawar e Sarmah (2015), como a aproximação sem atrito dos vários canais disponíveis de uma empresa varejista e, isso não significa mais a criação de uma simples presença online. Isso significa, de acordo com Hoogveld e Koster (2016), uma nova forma de varejo, onde os canais estão integrados e o objetivo é promover uma experiência fluida e simples, onde o consumidor possa escolher qualquer canal durante qualquer fase do processo de compra, de acordo com suas necessidades. Existe, então, uma grande mudança de foco, que passa ser o cliente e não mais transações e formas de entrega (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Portanto, *omnichannel* trata-se de uma evolução do varejo multicanal. O primeiro passo foi a disponibilidade de poder comprar um produto em diferentes canais. Porém, o que se percebe hoje é uma necessidade do consumidor de navegar pelos mais variados canais em diferentes momentos de sua jornada de compra, buscando uma experiência unificada, eficiente e efetiva. As grandes mudanças que culminaram nesse novo comportamento do consumidor serão descritas no próximo tópico.

2.2. O novo consumidor

Entender quais são as mudanças pelas quais os consumidores passaram nas últimas décadas, que culminaram em novos comportamentos, muitas vezes, complexos e de difícil acompanhamento é essencial para explicar o surgimento do varejo *omnichannel*. O comportamento do consumidor mudou, principalmente, após o surgimento da internet e irá continuar mudando numa escala exponencial. Neste tópico, resgatam-se as principais mudanças tecnológicas responsáveis por essa ruptura comportamental.

Desde 1969, quando o primeiro e-mail foi enviado através da *Advanced Research Projects Agency Network* – ARPANET (SILVA, 2001), nos Estados Unidos, até os anos atuais, muitas alterações significativas, na forma como o consumidor se comporta aconteceram. Com certeza, Randy Conrads não imaginou o poder que as redes sociais teriam na vida das pessoas quando criou o *ClassMates* em 1995, considerada a primeira rede social do mundo, que tinha como objetivo reunir colegas de escola e faculdade (MORETZ, 2014). Atualmente, existem mais de 47 redes sociais (WIKIPEDIA, 2018) e 47% da população mundial está presente em pelo menos alguma delas. O Brasil é o país latino-americano com mais usuários, são mais de 93 milhões de pessoas com pelo menos uma conta em uma dessas redes sociais (CANALTECH,

2018). Além disso, 77% dos consumidores afirmam que as informações que consomem nas redes sociais tiveram influências nas suas decisões de compra (VALOR, 2018).

Esse fenômeno pode ser explicado, em parte, pela reflexão de Jenkins (2009) sobre a cultura da convergência, onde o autor discorre sobre os aspectos culturais que se originam ao buscar entender a aproximação entre as grandes instituições midiáticas e a audiência, assim como a circulação de tais produções entre diferentes meios de comunicação. O autor demonstra que os blogs e, principalmente as redes sociais, permitiram que as audiências se envolvessem ativamente com a produção e a circulação dos próprios produtos culturais que consomem.

Antes de Jenkins lançar seu estudo, em 1999, Rick Levine, Christopher Locke e Doc Searls lançaram seu livro, *The Cluetrain Manifesto*. Nele, os autores falam sobre como o advento da internet permitiu que todas as pessoas participassem de um nível de comunicação onde poderiam realizar trocas entre si, como discussão sobre reputação de um produto, seu preço e, fazendo isso se conectariam com os outros. Para eles, essa troca sempre foi a base do mercado, mas ela não acontecia antes da conectividade que só foi conquistada com o advento da internet. Também, discorrem sobre o fato da internet permitir informações adicionais que não funcionam e nem podem ser organizadas hierarquicamente, subvertendo o formato conservador e formal do modelo vigente. Assim, afirmam os autores, a internet empodera as pessoas e os consumidores, permitindo mais informações que culminam em mais conversas, retroalimentando as redes e, conseqüentemente, auxiliando na tomada de decisões sobre consumo.

Esse novo cenário acaba por modificar drasticamente a forma como o consumidor se comporta em relação à compra. Lecinsky (2011), antigo funcionário do Google, apresentou ao mundo o conceito do *ZMOT: the zero moment of truth*, ou seja, o momento zero da verdade. Esse momento, segundo ele, antecede os dois momentos criados pela Procter & Gamble, em 2005, numa tentativa de compreender a relação do consumidor com o varejo físico. O primeiro é o momento onde o consumidor se depara com uma prateleira com múltiplas opções e, naquele momento, precisa fazer uma compra. O segundo momento é o da experimentação, onde o consumidor pode experimentar o produto adquirido. Porém, Lecinsky (2011) afirma que o consumidor faz algo muito importante antes de tudo isso acontecer. Segundo ele, o momento zero da verdade é o momento em que o consumidor pega seu laptop, celular ou algum outro dispositivo conectado à internet e busca se informar mais sobre um produto ou serviço que está pensando em adquirir ou experimentar, auxiliando, então, na decisão de compra.

Esse novo momento foi potencializado pela internet e suas redes sociais mas, principalmente, por um outro fator que é essencial para a compreensão das mudanças do comportamento do consumidor: o lançamento do primeiro iPhone, em 2007. Com ele, o mundo

dos dispositivos móveis sofreu uma reviravolta, pois Steve Jobs apresentou ao mundo o aparelho que ajudou a definir o mercado de celulares inteligentes. Segundo estudo divulgado pelo Google, os hábitos do consumidor mudaram graças à massificação do smartphone, seja no Brasil ou no mundo. O smartphone permitiu que o número de informações e a velocidade com que elas são adquiridas e criadas ganhasse uma escala exponencial. Em 2015, por exemplo, produziu-se mais dados do que nos últimos 500 anos e, entre os anos de 2014 e 2015, houve um aumento de 112% na participação do smartphone no acesso à internet. A Cisco, empresa estadunidense líder mundial de serviços de tecnologias de informação e redes, prevê que em 2020, o número de pessoas com celulares ultrapassará o número de pessoas com eletricidade, água e automóveis (GLOBO.COM, 2016).

Essa explosão de dados e o acesso rápido e facilitado levou o ser humano à Era do Imediatismo, conceito criado pelo professor de estudos de mídia na The New School University de Manhattan, Douglas Rushkoff. Segundo ele, as decisões podem ser tomadas em qualquer hora e em instantes de impulsos que podem acontecer a qualquer momento, mesmo nos mais inesperados. O autor afirma que as mídias digitais aboliram a ideia do amanhã e que essa estrutura mudou nossa forma de pensar. Checamos horas, enviamos mensagens, conversamos com amigos, olhamos nossas redes sociais a qualquer local e momento, seja em casa, no ônibus, na rua, etc. Os usuários de smartphone no Brasil, por exemplo, olham para seus celulares 86 vezes por dia (THINKWITHGOOGLE, 2018). E esse comportamento não está restrito às classes sociais mais altas, pois o smartphone ampliou o acesso às classes mais baixas graças ao seu custo cada vez mais barato fazendo com que 92% da classe D e 88% da classe E tenham acesso à internet no Brasil atualmente (CONVERGECOM, 2017).

Esse novo cenário levou o próprio Google a estudar novamente o consumidor, o que culminou na criação do que vem sendo chamado de micro momentos, pois cada vez mais os dispositivos móveis estão sendo utilizados para resolver alguma necessidade específica que acontece em algum momento do nosso dia. São quatro as divisões principais que o Google faz: momento quero saber, momento quero ir, momento quero fazer e momento quero comprar. Segundo os dados levantados pela empresa, 94% dos usuários de smartphone brasileiros utilizam o dispositivo para procurar por informações enquanto estão fazendo alguma tarefa. Entre 2014 e 2015, as buscas por algo “próximo a mim” cresceram mais de 55%, isso só foi possível pelas funcionalidades de GPS presentes nos dispositivos móveis. Além disso, um a cada três consumidores prefere consultar seu celular dentro de uma loja a pedir informações a um atendente e, 80% dos usuários de smartphones consultam seus telefones enquanto estão numa loja decidindo

qual produto comprar. Soma-se a isso o fato de que 33% desses usuários afirmam ter feito uma compra na cozinha e, 28% dentro de seus carros.

O consumidor atual está mais informado, empoderado e exigente. Suas necessidades precisam ser satisfeitas no momento que surgirem e isso é possível graças à internet, à mobilidade propiciada pelo smartphone e aos próprios consumidores que se tornaram produtores de conteúdos e de informações. Cabe ao varejo, então, entender os aspectos dessa transformação digital, desde as etapas dessa jornada complexa e profunda às necessidades desse novo consumidor.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Para este estudo, utilizou-se de metodologia exploratória e qualitativa, com estudo de caso múltiplo através de entrevista em profundidade aplicada por meio de questionário semiestruturado, observação e pesquisa bibliográfica. Uma pesquisa exploratória normalmente é realizada quando o objetivo é analisar um problema ou uma temática pouco estudadas, ou que não tenham sido estudados ainda (PEREIRA; BASTOS, 2009). A maioria das pesquisas exploratórias utilizam-se de levantamentos bibliográficos, questionários aplicados a pessoas que possuam contato, de alguma forma, com o problema que está sendo pesquisado (GIL, 2007). Nesse tipo de pesquisa, a amostra é reduzida e não é, obrigatoriamente, representativa do universo estudado pois, na verdade, está conectada à capacidade que as pessoas têm de dar informações que sejam confiáveis e relevantes para o tema (DUARTE, 2009).

Realizou-se um levantamento bibliográfico que permitiu a identificação de informações bibliográficas pertinentes ao tema estudado (STUMPF, 2009) e entrevistas em profundidade através de questionário semiestruturado, pois essas exploram um assunto buscando percepções, informações e experiências de informantes para análises posteriores (DUARTE, 2009). Este trabalho, por se tratar de um estudo de múltiplos casos, procura analisar o objeto de maneira singular (TRIVIÑO, 1987) e produz, segundo Yin (2001), provas mais convincentes, deixando o resultado robusto.

Foram selecionados, então, três profissionais de duas empresas varejistas: o gerente executivo de novos negócios e a gerente de e-commerce, ambos da rede de farmácias Panvel; o *head* de e-commerce da empresa Paquetá, varejista e importadora de calçados. Juntou-se às informações coletadas, através das entrevistas, as opiniões de outros dois profissionais: o CEO do Magazine Luiza e o presidente da Livraria Cultura. As entrevistas desses profissionais foram

publicadas entre 2016 e 2017 nos seguintes sites: www.mercadoeconsumo.com.br, www.endeavor.com.br, www.newtrade.com.br, www.exame.com.br, www.onegociodovarejo.com.br e www.senior.com.br, mostrando-se atuais e pertinentes à composição deste trabalho.

Além disso, utilizou-se a metodologia de observação não-estruturada apenas para fins de coletas de informações. Realizou-se uma visita em uma loja de cada uma das empresas: Farmácia Panvel, Paquetá Esportes, Magazine Luiza e Livraria Cultura. Todas as visitas foram realizadas no mês de agosto de 2017, em Porto Alegre, com o intuito de verificar quais opções estavam disponíveis para o cliente, como: receber o produto em casa, totem para a compra online, solicitação de CPF pelos atendentes, entre outros.

4. OS SEGMENTOS ANALISADOS

A escolha das empresas levou em conta a possibilidade de contato com profissionais especialistas no tema e o material disponível online. Além disso, as empresas escolhidas, descritas na Tabela 1, são percebidas no mercado como avançadas em relação à implementação de uma estratégia *omnichannel*, de acordo com os especialistas da área, Eduardo Terra e Alberto Serrentino.

Tabela 1. Dados sobre as empresas analisadas

Empresa	Faturamento/2016	Segmento	Nº de Funcionários	de Canais Disponíveis
Panvel Farmácias	R\$ 1.818.263.000,00	Drogaria Perfumaria	e 6.430	Lojas Tele vendas Site App
Lojas Paquetá Magazine Luiza	R\$ 1.192.144.406,00 R\$ 11.371.644.000,00	Moda, Calçados e Artigos Esportivos Eletrômeros	e 5.007 19.600	Lojas Site Lojas Tele vendas Site App
Livraria Cultura	R\$ 390.000.000,00	Livrarias Papelerias	e 1.500	Lojas Site

Fonte: Sociedade Brasileira do Varejo e Consumo (2017)

De acordo com o relatório apresentado pela Sociedade Brasileira do Varejo e Consumo (SBVC, 2017), em 2016, o faturamento do varejo brasileiro teve uma queda de 4,2% em relação a 2015, movimentando R\$ 2,68 trilhões, que representam 45,54% do Produto Interno Bruto (PIB). Ainda segundo o relatório, as empresas brasileiras vivem o que é chamado de quarto ciclo, iniciado após 2013, onde o país passou a conviver com a desaceleração e, conseqüentemente, com a busca do aumento de produtividade nas operações. Está se consolidando um período de equilíbrio entre o crescimento e a produtividade, com muitas oportunidades, mas com o desafio de enfrentar um ambiente externo instável e com menor vigor econômico.

No mesmo relatório, é possível compreender a situação de cada segmento representado neste trabalho por uma das empresas analisadas. O segmento de Drogarias e Perfumarias, por exemplo, foi um dos menos afetados pela crise econômica. É um segmento forte, uma vez que o Brasil é um dos maiores mercados mundiais do setor e é composto de redes estruturadas, de controle nacional, e que tem buscado desenvolver estratégias multiformato para lidar com seus desafios.

O segmento de Moda, Calçados e Artigos Esportivos, por sua vez, é o segundo com mais empresas listadas no ranking apresentado no relatório da SBVC. É considerado o mais dinâmico dos segmentos, com empresas de posicionamentos variados e fortemente pulverizado. O segmento com mais empresas listadas no ranking, no entanto, é o de Eletrodomésticos, que é caracterizado por uma ampla presença geográfica e tem buscado por eficiência operacional e profissionalização, uma vez que foi o segmento que mais fechou lojas no ano de 2016.

O segmento de Livrarias e Papelarias tem presença discreta no ranking do relatório da SBVC e seu faturamento está estável em comparação com o ano de 2015. Foi o primeiro segmento a ter uma presença marcante no varejo online e, por isso, elas já participam de forma relevante no faturamento, justificando a estratégia multiformato que vem sendo adotada, buscando responder aos desafios do mercado de apresentar uma experiência de compra ainda mais relevante para os consumidores.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES: O VAREJO OMNICHANNEL

Os consumidores, a partir da mudança de comportamento desencadeada principalmente pelo surgimento da internet e do smartphone, causaram o que pode ser chamado de transformação digital. Sendo assim, este tópico busca entender quais são os principais desafios do varejo *omnichannel* e, também, quais são as ações essenciais para que as empresas forneçam as soluções

adequadas e esperadas pelo novo perfil de consumidor, além de identificar quais dessas ações já estão sendo feitas por grandes varejistas brasileiros.

O principal desafio levantado pelos profissionais brasileiros para entrar na era da omnicanalidade é a questão cultural de cada empresa. O gerente executivo da Panvel Farmácias, por exemplo, afirma que existem barreiras internas e, apesar de acreditar que na empresa existe a compreensão das atitudes que precisam ser tomadas, as ações esbarram no receio do novo, receio de mudança de modelo de negócio e de perda de controle. O *head* de e-commerce das lojas de materiais esportivos Paquetá também acredita que o principal desafio é uma mudança cultural, mas ele aponta que quando ela é “patrocinada” pela diretoria fica, de certa forma, mais fácil. Ele também vê barreiras por questões relacionadas à disputa de espaço e poder e, reforça que isso desvirtua o grande foco do *omnichannel* que é colocar o cliente no centro da cultura varejista. O desafio é reforçado pelo presidente da Livraria Cultura, quando esse afirma que mudar a cabeça para pensar diferente é o desafio principal (HERZ, 2017). Para o CEO da empresa Magazine Luiza, no entanto, o fator cultural é essencial, mas não é visto como desafio dentro da empresa. Segundo ele, o DNA da empresa é de uma *startup*, algo que ele chama de “muito cabeça aberta”. Isso permitiu que a transformação digital ocorresse com algumas adaptações, mas sem maiores dificuldades (TRAJANO, 2017).

Todos os profissionais mencionados são em prol de um objetivo central: colocar o cliente no centro das decisões. Para isso, também é unânime entre eles que se busque uma integração de todos os canais disponíveis, tornando o processo da jornada do consumidor mais fluido e sem atrito entre os pontos de contato. Cada empresa estudada, no entanto, tem sua própria estratégia para alcançar esse objetivo, mas todos os profissionais concordam que para que isso seja viável é necessário compreender não apenas as mudanças comportamentais do ser humano, mas compreender o comportamento do seu próprio cliente através dos canais existentes, mas de forma integrada, visualizando-o como único.

Assim como os profissionais mencionados, Pawar e Sarmah (2015) afirmam que conhecer a jornada do consumidor entre todos os pontos de contato com a marca é vital para um varejista *omnichannel*. Tendo ciência da motivação do comportamento desse cliente, será possível, segundo os autores, priorizar e entregar a melhor experiência de compra para ele.

Para o *head* de e-commerce das lojas Paquetá, é necessário ter uma visão única de cliente, mas também uma visão da capacidade de atendimento da empresa. Ele acredita que no momento em que a empresa conhece quem é o cliente, é possível definir precisamente qual será o foco do investimento e da energia, pois nem sempre esse cliente irá querer tudo. Ao compreender isso, as chances de a empresa ter sucesso são altas. Os gerentes de Novos Negócios e de e-commerce das

Farmácias Panvel também acreditam que colocar o cliente no centro da estratégia minimiza riscos de empresas fracassarem por não entenderem o momento atual e acabarem tornando-se obsoletas aos olhos dos consumidores. Segundo eles, a Panvel se prepara para evitar que isso possa ser uma ameaça ao fazer o exercício de olhar para os consumidores, tentando antecipar as mudanças sociais e comportamentais deles. Eles, inclusive, lembram alguns movimentos que a empresa fez por ter essa visão centrada no cliente, como a implementação de lojas menores em postos de gasolina e supermercados na região sul do Brasil, atendendo a uma necessidade do consumidor por conveniência.

Porém, enquanto tanto na Panvel quanto na Paquetá a integração dos dados dos clientes ainda é feita apenas no nível digital, ou seja, apenas com os dados dos clientes do e-commerce, na Livraria Cultura e no Magazine Luiza a integração total já está implementada. No Magazine Luiza, através do CPF do cliente, os vendedores das lojas físicas têm acesso, via aplicativo, ao perfil de compras do consumidor, sabendo quais produtos foram pesquisados e adquiridos online. Dessa forma, conseguem avaliar quais produtos e promoções oferecer de maneira mais adequada e personalizada. Segundo Trajano (2017), antes os funcionários demoravam até uma hora para encontrar o melhor produto para o cliente e, agora, o aplicativo é capaz de resolver em um minuto.

Na Livraria Cultura, a estratégia foi utilizar a tecnologia já disseminada nos canais digitais para alavancar as vendas das lojas físicas. O primeiro passo foi levar a precificação dinâmica para fazer com que o cliente confie mais no ponto de venda ao invés de acreditar que apenas na internet é mais barato. Segundo Herz (2017), a internet permite que se saiba tudo, pois tem-se os olhos do cliente, mas a loja estava acéfala em relação a isso. Então, agora a empresa está olhando os dados de geolocalização do cliente, por exemplo, cruzando com a navegação online e aproveitando para enviar uma notificação avisando que na loja próxima está disponível tanto o produto quanto o preço que ele procura.

A estratégia da Livraria Cultura não é uma unificação de preços, mas uma dinâmica estratégica de precificação que ultrapassa a barreira do canal. Para Peltola, Vainio e Nieminem (2015), porém, a unificação de preços é uma das premissas primordiais para a fluidez da experiência do cliente entre os canais, imprescindível para se atingir a omnicalidade. Já Pawar e Sarmah (2015) acreditam num alinhamento de preços, o que não significa que eles creem que os diferentes pontos de venda precisam ter exatamente o mesmo preço por produto mas, sim, um racional estratégico integrado, como é o caso da Livraria Cultura que diminui os preços no horário de almoço, pois entende que as pessoas não estão predispostas a comprar nesse momento tanto quanto em outros períodos do dia. Na Panvel, os preços ainda são diferentes entre os canais e existe uma compreensão de toda a empresa sobre os motivos. Segundo o gerente executivo da

empresa, o cliente entende isso, apesar do profissional acreditar que em breve mudanças serão necessárias em relação à precificação. O mesmo acontece com a Paquetá que, por ter modelos de franquia além das lojas próprias, enfrenta uma discussão ainda mais complexa. Também ocorre com a Magazine Luiza, cujo CEO afirma que os clientes estão dispostos a pagar valores diferentes por experiências complementares. Trajano (2016) afirma que o valor da presença física precisa ser cobrado e que o cliente aceita pagar entre 5% e 10% a mais. Caso os preços fossem os mesmos do e-commerce, finaliza o CEO, as lojas acabariam tendo prejuízos.

Os profissionais acreditam que o fato do cliente poder comprar online e retirar na loja ajuda a diminuir eventuais conflitos de preços. Todas as empresas estudadas já contam com essa opção de entrega, mas diferente das outras, a retirada em loja da Panvel pode ser feita no mesmo dia o que, de acordo com Trezub (2017), agrega a comodidade da compra online com a conveniência das lojas físicas de sair com o produto em mãos. Além disso, esse tipo de entrega economiza o tempo do cliente e o isenta de pagar o frete. Na rede de farmácias e na Paquetá, também existe a possibilidade de o cliente comprar na loja e receber em casa. Na Panvel, a ideia surgiu para evitar perdas de vendas devido à falta de estoque que pode acontecer pelos diferentes perfis de cada loja. Isso só foi possível, segundo o gerente executivo da empresa, pois as lojas físicas foram integradas ao sistema de logística e-commerce que, por sua vez, já foi criado junto com o sistema de logística do televendas.

Para Carvalho e Campomar (2014), os desafios logísticos são fatores chaves na busca de um varejo *omnichannel*. Segundo eles, o ponto principal é a efetiva integração entre os vínculos que permitem que o produto chegue ao consumidor. A Panvel e a Paquetá, como mencionado, já deram um grande passo nesse sentido. Mas, enquanto a Panvel já está prestes a fazer nova evolução em relação ao estoque, permitindo a compra em uma loja da rede e a retirada em outra, a Paquetá ainda está na fase de estudos, avaliando se a transformação das lojas físicas em possíveis centros de distribuição será sustentável pois, por enquanto, os itens da venda via retirada em loja ou entrega em casa sai do estoque do e-commerce. A Livraria Cultura, por sua vez, não abre as informações referentes a uma grande integração logística. Já o Magazine Luiza possui um grande trabalho de integração, tendo a mesma plataforma de vendas e estoque para todos os canais, assim como os centros de distribuição, logística de transporte e equipe no escritório. Segundo Trajano (2017), o mesmo caminhão que leva o estoque para uma loja em determinada localização pode entregar as compras feitas no site. Assim, todas as lojas espalhadas pelo Brasil se tornam uma base operacional forte e, dessa forma, a empresa consegue ganhar mercado em cima dos concorrentes.

O e-commerce foi o passo principal para o início da estratégia multicanal de todas as empresas aqui estudadas e, também, o pilar inicial para o início de operações *omnichannel*. Transformar a loja em pontos de retirada de produto, mesmo que o estoque ainda não seja o dela, parece ser o grande primeiro passo de ações *omnichannel* perceptíveis ao cliente. No entanto, considerando o novo comportamento do consumidor e a busca pela experiência fluida do cliente entre todos os canais, o que mais precisará se modificar é a loja física. Para Trezub (2017), reinventar as lojas físicas é primordial se as empresas quiserem sobreviver, pois o autor afirma que o espaço físico precisa agregar valor e proporcionar experiências únicas. Pawar e Sarmah (2015) acompanham o pensamento e sugerem que se encoraje os clientes a utilizarem plataformas digitais dentro das lojas, incentivando o uso de tecnologias já presentes e consolidadas no e-commerce.

No caso das lojas das empresas estudadas, no entanto, o uso pelos clientes de tecnologias dentro da loja ainda não possui a força necessária, mas no que diz respeito à experiência, a Panvel e a Livraria Cultura parecem estar mais avançadas. A gerente de e-commerce da rede de farmácias afirma que a missão da empresa é promover o bem-estar e que isso nem sempre significará vender produtos. Por isso, algumas lojas da empresa possuem a Panvel Clinic dentro das lojas: uma série de procedimentos e consultas farmacêuticas em ambientes individualizados como: aplicação de injeções, colocação de brincos, acompanhamento de medicação, entre outros. Isso cria um ponto de contato único e relevante com o cliente, essencial segundo a profissional.

A Livraria Cultura tem por objetivo fazer com que suas lojas sejam cada vez mais desejadas devido à experiência que as lojas proporcionarão. Experiências como o fato de colocar um restaurante ou um café dentro das lojas, por exemplo. Segundo Herz (2017), cada vez mais as lojas precisarão de glamour, mas o profissional é categórico: serão poucas lojas, mas boas. Ainda segundo Herz (2017), a experiência não gera lucro e que, apesar de poder aumentar a venda, é inviável que se reproduza uma experiência boa o suficiente para que isso aconteça em escala. Ele acredita, inclusive, que o e-commerce é o local onde irá ganhar dinheiro e que a loja será um ponto de marketing representando a marca. Esse pensamento não é completamente compartilhado pelo CEO do Magazine Luiza, pelos gerentes de novos negócios e de e-commerce da Panvel e pelo *head* de e-commerce da Paquetá: esses acreditam numa complementaridade entre os canais de forma mais uniforme em relação às vendas.

Apesar das diferenças, o motivo que faz com que a Livraria Cultura tenha por objetivo fazer com que as vendas via e-commerce representem 60-70% nos próximos 5 anos permeia o discurso de todos os profissionais aqui mencionados: a riqueza da inteligência de dados que podem ser capturados, principalmente, no online. A Paquetá, por exemplo, está implementando

uma área de inteligência de mercado que não estará mais sob o guarda-chuva do marketing, mas será um hub de difusão de informação para toda as áreas da empresa. O movimento vai ao encontro da opinião da gerente de e-commerce da Panvel, que acredita que não existe mais um profissional de *analytics*, mas que toda a empresa deve ser orientada aos dados. O gerente executivo de novos negócios da empresa afirma que trabalhar com dados é o caminho de qualquer empresa de varejo e, complementa sinalizando que muitos estão fazendo o básico em relação ao dado, mas que, apesar disso, ainda não sabem transformá-los em "insights" ou ações, o que acaba deixando muitos profissionais paralisados por ficarem preocupados com tantas informações, gerando riscos para a empresa.

Unanimidade entre os profissionais também é a opinião sobre a tecnologia. Apesar de não ser o foco do discurso, ela vem como suporte para a implementação da estratégia. Segundo o gerente de novos negócios da Panvel, uma parte dos varejistas estão olhando para o cliente e outra parte para a tecnologia, porém, ele é enfático ao afirmar que a tecnologia apenas por ela mesma não se resolve. Ela precisa vir com propósito, ou seja, resolver uma questão estratégica centrada no consumidor. O *head* de e-commerce da Paquetá, inclusive, aponta a área de experimentação tecnológica da Magazine Luiza como exemplo de como evoluir a questão tecnológica, sempre buscando servir ao objetivo das empresas de atender da melhor forma o cliente, entregando o que ele precisa, em escala e sem atrito. É o que a Magazine Luiza já faz ao entregar um aplicativo com inteligência para os vendedores atenderem da melhor forma o cliente e, também, o que a Livraria Cultura faz ao cruzar os dados de geolocalização com os de consumo online para entregar o que o cliente precisa na hora certa e com o valor que ele quer pagar. O Quadro 1 apresenta o resumo das premissas.

Quadro 1 - Resumo das premissas

Premissas	Magazine Luiza	Livrarias Cultura	Panvel Farmácias	Lojas Paquetá
Visão de cliente único	Possuem a visão unificada	Possuem a visão unificada	Ainda não possuem	Ainda não possuem
Estratégia Integrada de Preços	Estratégia Integrada com preços diferentes por canal	Não possuem estratégia integrada	Em processo de integração com preços diferentes por canal	Estratégia integrada com preços definidos por comportamento
Flexibilidade na entrega	Opção de compra online e retirada em loja	Opção de compra online e retirada em loja	Opção de compra online e retirada em loja em até 2 horas ou compra em loja e recebimento em casa	Opção de compra online e retirada em loja e recebimento em casa
Logística integrada	Mesma plataforma logística para todos canais	Não possuem	Já possuem estoque integrado entre os canais	Não possuem
Reinvenção das Lojas Físicas	Totens Eletrônicos	Lojas como ponto de marketing, promovendo eventos e oferecendo cafés e restaurantes	Tablets com informações e reviews online dos produtos. Fornecimento de serviços de saúde.	Totens Eletrônicos

Fonte: Elaborada pelos autores.

Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) apontam que o varejo está evoluindo para uma experiência única onde, no futuro, as distinções entre loja física e online irão desaparecer, o que, segundo Herz (2017), já acontece atualmente. Na visão de Trajano (2017), isso só é possível através de uma digitalização completa, tanto do cliente quanto dos funcionários e das próprias lojas, o que culmina numa cultura digital. Para os profissionais da rede de farmácias Panvel, que já evitam falar em canais dentro da empresa, o cliente também já não vê mais essa diferenciação e, a gerente de e-commerce ainda complementa apontando que o termo *omnichannel* foi apenas a forma encontrada pelos varejistas de rotular o que está acontecendo. O *head* de e-commerce da Paquetá, por sua vez, crê que o termo está sendo utilizado como um momento de transição e, que quando as mudanças que permeiam o conceito forem finalizadas, surgirá um novo momento. Esse pensamento vem ao encontro do apresentado por Scott Simons, gerente de inovação da Neuman Marcus, no evento E-commerce Brasil 2017, que aconteceu em junho deste ano, em São Paulo.

Nele, Simons afirma que estamos nos encaminhando para uma era a qual ele chama de *post channel* e, afirma: o consumidor já está nessa era, os varejistas ainda não.

As diferenças entre algumas crenças e afirmações dos profissionais acabam por destacar as suas semelhanças. Cada qual com sua estratégia, todos estão voltados para um olhar centralizado no consumidor em busca de atender às necessidades que suas empresas podem suprir de forma fluida, evitando ao máximo os atritos de canais durante a jornada de compra. Isso só é viável, porém, pois as ações e decisões estão alinhadas aos valores e aos pilares estratégicos de cada empresa. O desafio para atingir o objetivo de entregar a melhor experiência de compra, no entanto, são os mesmos: transformar a cultura interna da empresa promovendo uma transformação digital.

6. CONCLUSÕES

O principal fator que suporta um varejo *omnichannel* é uma estratégia centralizada no cliente. É imprescindível acompanhar as mudanças que acontecem no comportamento humano, principalmente, as desencadeadas por novas tecnologias, mas também, entender as necessidades do cliente e poder direcionar os esforços nas ações que os atendam de maneira adequada. Cada empresa possui seu próprio ativo e precisa compreender as expectativas do seu público para poder dispender ações efetivas para atendê-los. Se não o fizerem, corre o risco de desperdiçar energia e investimento, podendo ser substituída por não conseguir tangibilizar as necessidades de seus consumidores em entregas relevantes.

Para que isso seja possível, faz-se necessário a criação de uma visão única de como esse consumidor se comporta entre os canais de cada empresa, independente desses canais serem de venda final ou de atendimento. Como a jornada desse cliente perpassa vários pontos de contato, ele se sentirá frustrado caso não possa navegar sem atritos entre eles. Para tanto, os silos internos dentro das próprias companhias precisam ser quebrados, integrando, principalmente, as áreas comerciais e de marketing e as áreas "online" e "offline". Empresas com segmentações internas e pouca troca entre as áreas não conseguem fornecer o ambiente *omnichannel* necessário, ou seja, dificilmente a comunicação ou as ações chegarão de forma fluida e coerente ao cliente final.

A grande dificuldade, porém, é transformar grandes empresas tradicionais e mudar o modelo mental, não apenas dos líderes, como CEOs e/ou presidentes, mas dos profissionais em geral. A cultura enraizada, o medo da mudança e a disputa de egos surgem como grandes empecilhos para essas conquistas, que, apesar disso, estão aparecendo. Algumas empresas entenderam que não podem mais olhar cada canal como algo separado, compreendendo o

consumidor que, agora, pode realizar suas compras da maneira que achar mais conveniente, receber da forma como lhe for mais pertinente e ser reconhecido pela empresa, independente da forma como entrar em contato com ela.

Contudo, apesar da premissa principal ser o olhar centrado no cliente, está claro que ainda é uma fase de transição. A disponibilidade de mais de um canal foi o primeiro passo que logo evoluiu para uma integração entre eles, chamada de *omnichannel*. Ou seja, o canal ainda está permeando a discussão e se vive um ritual de passagem para uma era que já vem sendo chamada de "*post channel*". Assim, aguarda-se um futuro onde as discussões serão focadas na experiência do cliente durante sua jornada que cada vez mais será de micro momentos por pontos de contato.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Camila. 2017. Experiência não paga a conta. **Exame**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/herz-da-cultura-experiencia-nao-paga-conta/> Acesso em : 25. Ago. 2017

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REDES DE FARMÁCIAS E DROGARIAS [ABRAFARMA]. 2017. **Ranking dos maiores grupos farmacêuticos do país**. Disponível em: <https://www.abrafarma.com.br/sobre-1-c1mp6>. Acesso em: set. 2017.

BLOOMBERG, J. Omnichannel: more than a digital transformation buzzword. **Forbes**. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/09/30/omnichannel-more-than-a-digital-transformation-buzzword/#328bca2d67b4>.

BOUÇAS, Cibelle. Redes Sociais influenciam decisão de compra de 77% dos brasileiros. **Valor Econômico**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3901342/redes-sociais-influenciam-decisao-de-compra-de-77-dos-brasileiros> Acesso em: 25. Ago. 2017.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, J.Y.; RAHMAN, M.S. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review** 54: 23-29, 2013.

CANALTECH. **Brasil é o país que mais usa redes sociais na América Latina**. Disponível em: <https://canaltech.com.br/redes-sociais/brasil-e-o-pais-que-mais-usa-redes-sociais-na-america-latina-70313/> Acesso em: 25. Ago. 2017

CARVALHO, J.L.G.; CAMPOMAR, M.C. Multichannel at retail and omni-channel: challenges for marketing and logistics. Faculdade de Economia, **Administração e Contabilidade**,

Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.663.4708> Acesso em: 15 ago. 2017.

DUARTE, J. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs). **Métodos de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, G. Frederico Trajano do Magazine Luiza fala dos seus planos. **Exame**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/frederico-trajano-do-magazine-luiza-fala-dos-seus-planos-2/> Acesso em: 25. Ago. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar métodos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBO. **Em 2020 haverá mais pessoas com celular do que com água**. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/02/em-2020-havera-mais-pessoas-com-celular-do-que-com-agua-diz-estudo.html>. Acesso em: 25. Ago. 2017.

GOOGLE. **A revolução dos micro-momentos: como eles estão mudando as regras**. Disponível em <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/marketing-resources/micro-momentos/how-micromoments-are-changing-rules/> . Acesso em: 22 ago. 2017.

GOOGLE. **Como conquistar o consumidor em tempos de imediatismo**. Disponível em <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/marketing-resources/micro-momentos/como-conquistar-o-consumidor-em-tempos-de-imediatismo/>. Acesso em: 22 ago. 2017.

GOOGLE TRENDS. **Omnichannel 2016 x 2017**. Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/explore?geo=BR&q=omnichannel> Acesso em: 29 set. 2017.

HOOGVELD, M.; KOSTER, J.M.D. Implementing omnichannel strategies: the success factor of agile processes. **Advances in Management % Applied Economics**, 06: 25-38, 2016.

IMPrensa, Mercado e Consumo. Fred Trajano: foco na operação multicanal e na experiência do cliente. **Mercado e Consumo**. Disponível em: <http://www.mercadoeconsumo.com.br/2017/08/31/operacao-multicanal-e-foco-na-experiencia-final-do-cliente-e-estrategia-do-magazine-luiza-afirma-frederico-trajano-ceo-da-rede/> Acesso em: 25. Out. 2017.

LECINSKY, J. Zmot: **Conquistando o momento zero da verdade**. Disponível: https://think.storage.googleapis.com/intl/ALL_br/docs/zmot-momento-zero-verdade_research-studies.pdf.

LEVY, G. Em momentos de incerteza somos todos start-ups. **Endeavor**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/flavio-rocha-riachuelo-frederico-trajano-magazine-luiza/> Acesso em: 25. Ago. 2017

Moretz, Tassia. Classmates: Suposta 'Primeira Rede Social' Do Mundo Se Mantêm Ativa. Techtudo. Disponível Em: <[http://www.Techtudo.Com.Br/Noticias/Noticia/2014/07/Classmates-Suposta-Primeira-Rede-Social-Do-Mundo-Se-Mantem-Ativa.Html](http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2014/07/classmates-suposta-primeira-rede-social-do-mundo-se-mantem-ativa.html)>. Acesso Em: 22.Ago.2017

NEW TRADE. Magazine Luiza opera como apple store. Disponível em: <https://newtrade.com.br/varejo/magazine-luiza-opera-como-apple-store-diz-ceo/> Acesso em: 12. Set. 2017

O Negócio do Varejo. Como Frederico Trajano está mudando os rumos do Magazine Luiza. Disponível em: <http://onegociodovarejo.com.br/como-frederico-trajano-esta-mudando-os-rumos-do-magazine-luiza/>. Acesso em: 25. Ago. 2017

PAWAR, S.; SARMAH, T. 2015 Omni-channel retailing: the opulent blend moving towards a customer driven approach. **Journal fo arts, science & commerce**, 91: 174-181, 2015. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435915000214>

PELTOLA, S.; VAINIO, H.; NIEMINEM, M. Key factors in developing omnichannel customer experience with finish retailers. **Lecture Notes in Computer Science**, 9191: 335-346, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280644450_Key_Factors_in_Developing_Omnichannel_Customer_Experience_with_Finnish_Retailers.

PEREIRA, P. F. O.; BASTOS, F. C. Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2009.

Rushkoff, D. **When everything happens now**. Current, London, 2014.

SALOMÃO. K. Lojas físicas impulsionam e-commerce do Magazine Luiza. **Exame**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/lojas-fisicas-impulsionam-e-commerce-do-magazine-luiza/> Acesso em: 12. Set. 2017

SENIOR. **A formula do Magazine Luiza para sobreviver na crise**. Disponível em: <http://www.senior.com.br/noticias/a-formula-do-magazine-luiza-para-sobreviver-na-crise/> Acesso em: 25. Ago. 2017

SILVA, L.W. Internet foi criada em 1969 com o nome de "Arpanet" nos EUA. **Folha de São Paulo**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/foha/cotidiano/ult95u34809.shtml> Acesso em 15.ago.2017

SOCIEDADE BRASILEIRA DO VAREJO E CONSUMO. **As 300 maiores empresas do varejo brasileiro 2017**. Disponível em: <http://sbvc.com.br/ranking-as-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-2017/>. Acesso em: 18 set. 2017.

SOUZA, M. G. de. **A transformação dos negócios na omniere**. São Paulo: GS&MD.

STUMPF, I.R.C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs). **Métodos de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, A.R.S . Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil. 2017. **Dissertação** (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração, Fundação Getulio Vargas, São Paulo. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18491> Acesso em: 20.out 2017.

T.I Inside Online. **Pesquisa avalia impacto da transformação digital para empresas e consumidores**. Disponível em: <http://convergecom.com.br/tiinside/home/internet/08/08/2017/pesquisa-avalia-impacto-da-transformacao-digital-para-empresas-e-consumidores/> Acesso em: 25. Ago. 2017.

TREZUB, M. A reinvenção das lojas físicas. **Cliente S.A.** Disponível em: <http://clientesa.com.br/artigos/64819/a-reinvencao-das-lojas-fisicas/ler.aspx>. Acesso em: 29 ago. 2017

VERHOEF, P.C; KANNAN, P.K.; INMAN, J.J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, 91: 174-181, 2015. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435915000214>

WEINBERGER, D.; LEVINE, R.; LOCKE, C.; SEARLS, D. **The Cluetrain Manifest**. Basic Books: New York, 1999.

WIKIPEDIA. **Lista de Redes Sociais**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_redes_sociais. Acesso em: 22. Ago. 2017