



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**A experiência omnicanal no varejo de moda  
brasileira: Um estudo sobre a percepção das  
consumidoras da Amaro**

**Natasha Costa Tomaz Fernandes**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2018.



**Natasha Costa Tomaz Fernandes**

**A experiência omnicanal no varejo de moda  
brasileira:  
Um estudo sobre a percepção das consumidoras da Amaro**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Paula Cunha

Rio de Janeiro  
Novembro de 2018.

## **Agradecimentos**

Dedico o presente trabalho primeiramente à minha mãe Rejane, minha melhor amiga e incentivadora, e também ao meu padrasto Rafael, por todo o carinho e dedicação. Agradeço aos meus avós, Maurício e Christina, que sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado em toda a minha jornada, acreditando e investindo sempre em meu futuro, e também à minha madrinha querida, Walkíria. Além disso, gostaria de agradecer aos meus amigos e amigas por todos os momentos de descontração que me ajudaram a lidar com a pressão ao longo do curso. Por fim, gostaria de agradecer à minha orientadora, que com todo seu conhecimento e dedicação me ajudou a elaborar o presente estudo.

## Resumo

Fernandes, Natasha. A experiência omnicanal no varejo de moda brasileira: Um estudo sobre a percepção das consumidoras em sua jornada de consumo. Rio de Janeiro, 2018. 41 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo visa analisar como a estratégia omnicanal adotada por marcas de varejo de moda brasileiras é percebida sob o ponto de vista das consumidoras. Para uma análise direta, a autora escolheu a varejista AMARO como marca multicanal, buscando se aprofundar em pesquisa e entender a experiência das clientes da marca nos diversos pontos de contato oferecidos pela mesma ao longo de sua jornada de consumo, até o momento final da compra. Foi feita uma pesquisa quantitativa para avaliar quais os pontos mais sensíveis para as consumidoras com as marcas *omnichannel*, buscando compreender a integração *online* x *off-line* e, por fim, analisando o que as consumidoras acreditam ser os pontos fortes e fracos na interação com a AMARO.

Palavras-chave: Marketing, Comportamento do Consumidor, Omnicanal, Multicanal, Preferência do Consumidor, Varejo de Moda, Varejo Brasileiro.

## Abstract

Fernandes, Natasha. The omnichannel experience adopted by brazilian fashion retail brands: A study about consumers perception in their buying journey process. Rio de Janeiro, 2018. 41 pages. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The presented study intends to analyze how the omnichannel strategy adopted by fashion retail brazilian brands is perceived by women consumers. For a more direct analysis, the author has chosen the retailer AMARO as a multichannel brand for a more profound research, looking to understand customers experience on the different touch points offered by the brand, and learning how customers classify their interaction on the brand's channels during their buying journey. A quantitative research was made to evaluate the points that are more sensitive for consumers during their interaction with omnichannel brands, also trying to comprehend the *online* x offline integration and, at the end, analyzing what consumers lists as strengths and weeks on their interaction with AMARO.

Key-words: Marketing, Comportamento do Consumidor, Omnichannel, Multichannel, Consumers Behavior, Consumers Preferences, Retail, Fashion Retail.

## Sumário

1 . Introdução	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Delimitação e foco do estudo	2
1.4. Relevância do estudo	3
2 . Referencial Teórico	4
2.1. A experiência Omnichannel	4
2.1.1. Omnichannel e o Mercado Brasileiro	6
2.1.2. Desafios do Omnichannel	7
2.2. 2. A jornada do novo consumidor	7
2.3. Varejo de Moda e a estratégia de omnicanal	11
2.3.1. O caso da varejista AMARO	12
3 . Metodologia	17
3.1. Tipo de pesquisa	17
3.2. Etapas da pesquisa	17
3.3. Seleção dos sujeitos	18
3.4. Limitações do método	19
4 . Apresentação e análise dos resultados	20
4.1. Perfil sócio demográfico dos entrevistados	20
4.2. Frequência de compra	21
4.3. Lojas físicas e online	21
4.4. Influência de compra	23
4.5. Experiência das consumidoras com AMARO	24
4.6. Os canais da AMARO	25
4.7. Guide Shops	26
5 . Conclusões	28
5.1. O caso AMARO	29

5.2. Recomendações Gerenciais	29
5.3. Sugestões para futuras pesquisas	30
6 . Referências Bibliográficas	31
7 . Anexos: Questionário Aplicado	34

## Lista de Figuras

Figura 1: Do tradicional ao Omnichannel	5
Figura 2: O funil de compra tradicional	8
Figura 3: O processo de compra do consumidor omni.	9
Figura 4: Ilustração percepção geral consumidor X pontos de contato.	10
Figura 5: <i>Guide Shop</i> AMARO São Paulo	12
Figura 6: Apresentação Omnichannel no site amaro.com	13
Figura 7: Reprodução post patrocinado Instagram.	14
Figura 8: “AMAROcam” nas <i>Guide Shops</i> .	15
Figura 9: Produção de conteúdo AMARO.	16
Figura 10: Recorde de entrega AMARO.	16

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Renda de consumidoras em \$	20
Gráfico 2: Frequência de compra de roupas e acessórios	21
Gráfico 3: Segurança de compra com relação a existência de loja física	23
Gráfico 4: Poder de influência digital	23
Gráfico 5: Vontade de adquirir uma peça AMARO	24
Gráfico 6: Canal onde realizou última compra AMARO	25
Gráfico 7: Meio de interação com a marca	26
Gráfico 8: Motivos para visita à Guide Shop AMARO	27

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Motivos para visita à guide shop	26
--	----



## 1. Introdução

Esse capítulo é voltado à apresentação do tema que se pretende desenvolver ao longo do estudo e a definição do problema que motivou a autora a escrever sobre o assunto escolhido.

### 1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Fazer compras em um ambiente multicanal é um processo relativamente recente. Até o final dos anos 90, antes da popularização do acesso à internet, a maioria dos grandes varejistas utilizavam apenas as lojas físicas como canal de vendas, e a maioria dos consumidores eram então condicionados a fazer suas escolhas baseados em informações limitadas, até mesmo por influência dos próprios vendedores (SANTANA, 2015).

A internet modificou a forma como as pessoas se comunicam, se informam, e, efetivamente, compram (SOUZA, 2009). A geração de consumidores atual foi transformada especialmente pelo uso excessivo de *smartphones*, que permitem acesso à informação *on time* e em qualquer lugar, fazendo com que a relação comprador e vendedor se invertesse. A função do varejista não é mais dizer ao consumidor o que fazer, aonde comprar, mas sim reagir ao que o consumidor quer fazer (ORACLE, 2016).

A experiência omnicanal se refere a uma estratégia com foco no consumidor, onde as marcas não só estão presentes em múltiplos canais, como garantem uma experiência totalmente integrada a seus clientes. O consumidor pode iniciar sua compra de forma online, ir a uma loja física experimentar o produto, e finalizar a compra no ponto de contato de sua preferência, sempre podendo esperar o mesmo tratamento em todos os meios em que se comunicar com a marca (MOSQUERA, PASCUAL e AYENSA, 2017).

O termo *omnichannel* surgiu oficialmente nos Estados Unidos, quando varejistas perceberam que, em média, apenas 12% dos consumidores americanos costumavam realizar a sua jornada de consumo de forma inteiramente off-line (JORDÃO, 2013), deixando clara a desconstrução da fronteira entre canais.

Hoje, mais do que nunca, os executivos das grandes marcas estão se perguntando o que os consumidores querem. As líderes do ramo já entendem que o sucesso dos negócios não está mais associado somente ao produto das vendas, mas à experiência oferecida ao consumidor. Realizar uma estratégia eficaz voltada à comunicação com os clientes é tão importante quanto garantir a satisfação dos mesmos com relação a seus produtos (McKinsey&Company, 2017).

Diante deste panorama, a pesquisadora considerou relevante desenvolver um estudo que levasse em consideração a percepção do novo “líder” do processo de compra: o próprio consumidor. Como o mesmo percebe e interage com marcas que adotam uma estratégia *omnichannel*? De que maneira acontece a jornada de consumo dos mesmos, e como eles interagem com os canais disponíveis?

## **1.2. Objetivo do estudo**

O presente trabalho tem como objetivo entender como o consumidor do varejo de moda percebe e interage com as marcas que adotam uma estratégia *omnichannel*. De forma mais direta, a pesquisadora busca esclarecimento para entender se a integração de diversos canais é uma vantagem percebida para o cliente, e como ele passa por esses pontos de contato durante sua jornada de compra.

Diante da diversidade de marcas atuando no mercado do varejo, optou-se por focar o estudo em uma varejista brasileira de moda multicanal, a AMARO, como uma forma de facilitar a percepção dos entrevistados diante de uma marca específica, que se autodenomina *omnichannel* desde sua criação.

## **1.3. Delimitação e foco do estudo**

O estudo tem como foco a experiência *omnicanal* oferecida pelas empresas varejistas nacionais do ramo da moda, de forma mais específica, roupas e acessórios. A pesquisa também é limitada a consumidoras do gênero feminino.

É relevante ressaltar que o questionário aplicado pela pesquisadora se delimitou à opiniões e depoimentos de consumidoras deste mesmo nicho, e utilizou o estudo da varejista AMARO como guia para uma análise mais direta da jornada do consumidor.

Não houve nenhuma exclusão de idade, classe social, renda ou escolaridade.

#### **1.4. Relevância do estudo**

O presente estudo a respeito da estratégia *omnichannel* é relevante para os varejistas, pois além do crescimento constante do *e-commerce* e da integração *online* e *off-line*, segundo dados de pesquisas secundárias, os consumidores omnicanal também são comprovadamente mais rentáveis para as empresas.

“Esses consumidores chegam a comprar 30% a mais e desenvolvem uma fidelidade enorme com a marca/produto e os varejistas que utilizam alguma abordagem omnichannel ficam no topo de lembrança desses consumidores.” (GENARO, 2013 apud FERNANDES, 2015).

Além disso, entender a percepção e jornada do consumidor através dos múltiplos canais pode ajudar as marcas a elaborarem estratégias de forma mais eficaz.

Para a marca trabalhada de forma específica no estudo, AMARO, o levantamento de dados de pesquisa a respeito do ponto de vista do consumidor pode validar os esforços da marca em sua estratégia *omnichannel* ou até mesmo sinalizar fatores que precisem de um possível alinhamento maior, e maior esforço de pesquisa por parte da empresa.

Para os estudantes e interessados no tema de marketing de moda, a pesquisa se apresenta relevante por resumir conceitos importantes a respeito da crescente estratégia *omnichannel* adotada pelas empresas, além de apresentar dados que refletem o pensamento do consumidor a respeito do tema.

## 2. Referencial Teórico

Neste tópico são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

### 2.1. A experiência Omnichannel

A estratégia Omnicanal, ou *Omnichannel*, é uma abordagem que busca melhorar a experiência de compra do cliente no ambiente *online* e presencial. Esse conceito é relativamente novo e propõe integrar os diversos canais para que eles funcionem como um todo (*omni*). Esses canais, por sua vez, são definidos como os diversos pontos de contato com os quais as empresas interagem com os consumidores (MEHTA, DUBINSKY e ANDERSON, 2002 apud MOSQUERA, PASCUAL e AYENSA, 2017).

A presença de uma marca em diversos canais – estratégia de multicanal – não é algo novo, no entanto, isso não era feito de uma forma amplamente conectada. Multicanal é a oferta de vários canais de atendimento, como *chat*, *e-mail*, *WhatsApp*, *e-commerce*, lojas físicas, porém, sem uma ligação direta inteligente. A experiência *omnichannel* não é apenas a presença de vários pontos para atender o consumidor, mas sim a integração destes (FERNANDES, 2015).

Em algumas indústrias, o *online* se tornou tão dominante, como é o caso de setor de viagens, que as novas gigantes como Booking.com e Tripadvisor, passaram a ocupar o lugar de antigos intermediários convencionais. Mas a tendência é que o movimento se espalhe cada vez mais para os mais diversos setores (VERHOEF, KANNAN e INMAN, 2015).

No entanto, a estratégia *omnichannel* é ir além de competir com *players online*. Até mesmo pelo fato do processo contrário – do off-line para o *online* – também acontecer em empresas que adotam esse modelo. O diferencial está em considerar questões do gerenciamento de clientes de forma integrada (VERHOEF, KANNAN e INMAN, 2015). Se uma marca é capaz de integrar completamente as informações obtidas sobre seus consumidores em todos os canais, ela pode prover ao cliente uma experiência personalizada, entendendo

quem eles são, quais são suas preferências, e até mesmo em que plataforma eles preferem interagir e ser contatados (MOSQUERA, PASCUAL e AYENSA, 2017).



**Figura 1: Do tradicional ao Omnichannel**

Fonte: Building the Business Case to Omnichannel (Medium.com, 2018)

Kotler (2016) acredita que é a transição imperceptível entre os canais que confirma ao consumidor a consistência do propósito da marca, algo difícil de tangibilizar, e que justifica a necessidade de coerência entre os canais.

O varejo, pela sua natureza dinâmica e proximidade com o cliente, é o modelo de negócios pioneiro na mudança para a integração multicanal, podendo ser definido como uma forma de estabelecer relacionamentos com o consumidor como e quando o mesmo quiser (SOUZA, 2009).

Segundo o relatório "The state of omnichannel retail: retailers playing catch-up with consumers" (EMARKETER, 2014 apud FERNANDES, 2015), 84% dos varejistas no mundo dizem que criar uma experiência integrando os canais é muito importante. Mas para ser empregado efetivamente, a experiência oferecida ao consumidor deve possuir a mesma qualidade e essência, desde a comunicação via redes sociais até as lojas físicas.

Os clientes *omnichannel* querem se engajar com a marca, eles não se importam em que canal estarão fazendo isso. Eles querem, por exemplo, ter o poder de comprar um produto *online*, experimentar em uma loja física, e contatar essa marca via redes sociais, avisando que eles gostariam de ter o produto entregue em casa, e depois trocar o produto novamente em uma loja física, caso se arrependam da compra (MOSQUERA, PASCUAL e AYENSA, 2017).

Thurau (2010) acrescenta ainda que o processo de interação de canais não é apenas no momento de compra ou mesmo de pesquisa. A publicidade também passa a ser interativa, como propagandas em mídias tradicionais

influenciando uma interação com o consumidor através de aplicativos de celular. O autor argumenta ainda que até mesmo a interação entre os próprios potenciais consumidores, mesmo que em redes sociais, também faz parte do processo *omni*, por influenciar ou desestimular a compra.

“Quem curte a foto de um tênis postado por uma amiga em uma rede social pode muito bem, mais adiante, lembrar-se do modelo passando em frente à vitrine da loja, pedir para prová-lo a um vendedor e, depois, se gostar dele, comprá-lo pelo melhor preço em algum *marketplace*” (BOSCOLO, 2018).

### **2.1.1.Omnichannel e o Mercado Brasileiro**

A abordagem *omnichannel* prevê que a população do país esteja inserida no ambiente digital e físico. Dessa maneira, essa estratégia começou a ser adotado por parte dos varejistas inicialmente em países desenvolvidos, como Estados Unidos, Japão, e países europeus, onde a penetração da internet atingiu índice de penetração superior a 90% (TEIXEIRA, 2017).

No Brasil, o cenário *online* está em constante crescimento. Em 2015, houve uma explosão no número de consumidores usando internet, que atingiu índice de penetração superior a 60%, principalmente em função da massificação dos smartphones com preços mais acessíveis e entrada de novos players no mercado brasileiro (TEIXEIRA, 2017). Além do agressivo e rápido crescimento dos smartphones, é sabido também a forte presença dos brasileiros no uso das redes sociais.

Apesar do movimento *omnichannel* ter se desenvolvido com o avanço da tecnologia, é possível concluir então que a interação presencial não é descartada nesse processo. Os espaços físicos se reinventam e passam a oferecer novas experiências na jornada de compra do consumidor. Ou seja, não só as varejistas convencionais precisam estar cada dia mais imersas e atualizadas no ambiente *online*, como o caminho contrário também acontece, especialmente no mercado brasileiro.

Dos consumidores entrevistados por pesquisa da americana BCG (ABIDA, FERREIRA e SONNEVELD, 2015) nas capitais do Brasil, 63% dos consumidores ainda procuram as lojas físicas para informações e compras de produtos. Já no interior do país esse número sobe para 80%. É válido também ressaltar que os números são ainda mais elevados quando se tratando de bens de consumo considerados de luxo.

Nesse novo modelo de integração, os vendedores precisam estar cientes de como orientar os clientes em toda a tecnologia *in-store*, mas, além disso, eles cada vez mais precisam ser curadores, *advisors*, criando um novo papel dentro das lojas (MOSQUERA, PASCUA e AYENSA, 2017).

É importante ressaltar que, apesar de apenas 4% do total das vendas do varejo brasileiro acontecerem *online*, a internet influencia mais de 50% das compras efetuadas em lojas físicas (SONNEVELD e WOODS, 2015).

Em pesquisa divulgada pelo Google “Think with Google” (2018), a varejista brasileira Magazine Luiza, conhecida por suas grandes filiais, foi citada pela nova estratégia de integração de canais. Implementando o rastreamento de visitas às lojas em todas as suas contas e campanhas *online*, por exemplo, começaram a analisar o impacto que essas visitas direcionadas por elas causam no ROAS (retorno sobre investimento publicitário). A empresa já viu um aumento de 140% da influência do Google nas visitas de loja física de 2016 para 2017.

### **2.1.2. Desafios do Omnichannel**

Um dos maiores desafios hoje para a implementação de uma estratégia de sucesso está na perfeita integração dos pontos de contato das marcas com o cliente. Se para o consumidor não existe separação de canais, para as empresas essa barreira também deveria ser quebrada (BORGES, 2018).

Em entrevista ao portal *online* “O negócio do varejo” (2015), Alberto Serrentino, estudioso do varejo brasileiro, afirmou categoricamente: “ Não existe *omnichannel* no Brasil”. Segundo ele, para uma implementação de sucesso, é necessário uma ausência total de barreiras entre canais e uma transição transparente para os clientes, indo muito além de apenas vendas e estoque integrados.

Outro desafio relevante é referente à própria tecnologia a ser desenvolvida pelos profissionais de T.I tanto para as plataformas digitais, quanto para as ferramentas a serem utilizadas *in-store* (McKinsey&Company, 2017).

### **2.2.2. A jornada do novo consumidor**

O perfil dos consumidores mudou, eles estão cada vez mais exigentes e usam todos os canais disponíveis para uma experiência melhor de compra. (MEHTA, DUBINSKY, E ANDERSON, 2002 apud MOSQUERA, PASCUAL,

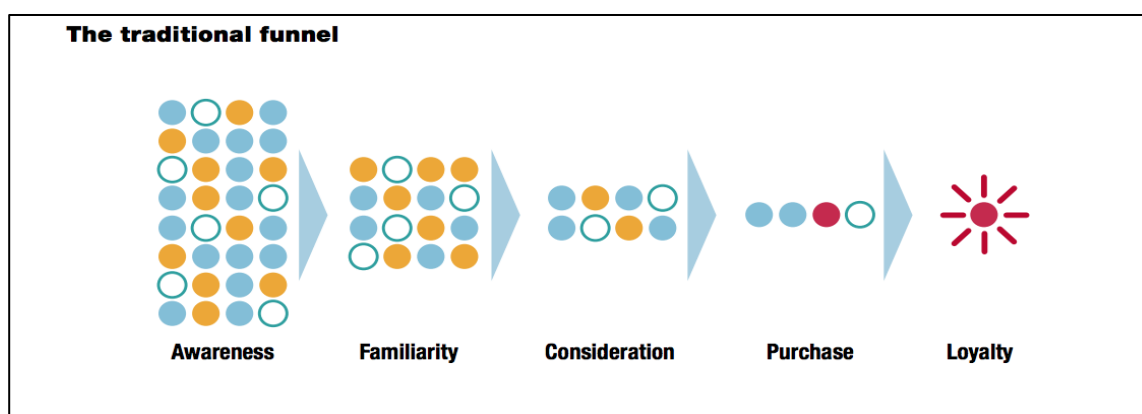
AYENSA, 2017). O processo de compra não segue mais uma ordem linear, e sim as vontades e os desejos do consumidor no momento.

É preciso melhorar a experiência de compra do cliente e não apenas vender, além de apresentar uma consistência entre os diferentes pontos de contato em que o consumidor vai se relacionar com a marca (FERNANDES, 2015).

Em “Marketing 4.0”, Kotler (2016) afirma que a ausência de um único roteiro de compra por parte dos consumidores no mundo atual traz às marcas o desafio de integrar suas mensagens nos canais de compra de modo que se não sinta mais sua transição, num sentido de continuidade que não existia antes da era das redes sociais.

Essa integração pode ser definida como se no processo *omni*, ao invés de múltiplos canais, houvesse apenas um único canal, mas representado com múltiplos pontos de contato, entregando uma experiência totalmente complementar e consistente para os consumidores (CARROLL E GUZMÁN, 2015).

Durante anos, a jornada de consumo era vista como um funil. Os potenciais clientes começavam o processo de escolha de compra com diversas marcas em mente, e conforme estratégias de marketing eram direcionadas a eles, havia um movimento em direção à parte estreita do funil, escolhendo então a marca que eles escolheriam para fazer efetuar a compra. Mas hoje esse conceito é falho diante da variedade de canais e informações que se apresentam diante do cliente (COURT et al., 2009).



**Figura 2: O funil de compra tradicional**

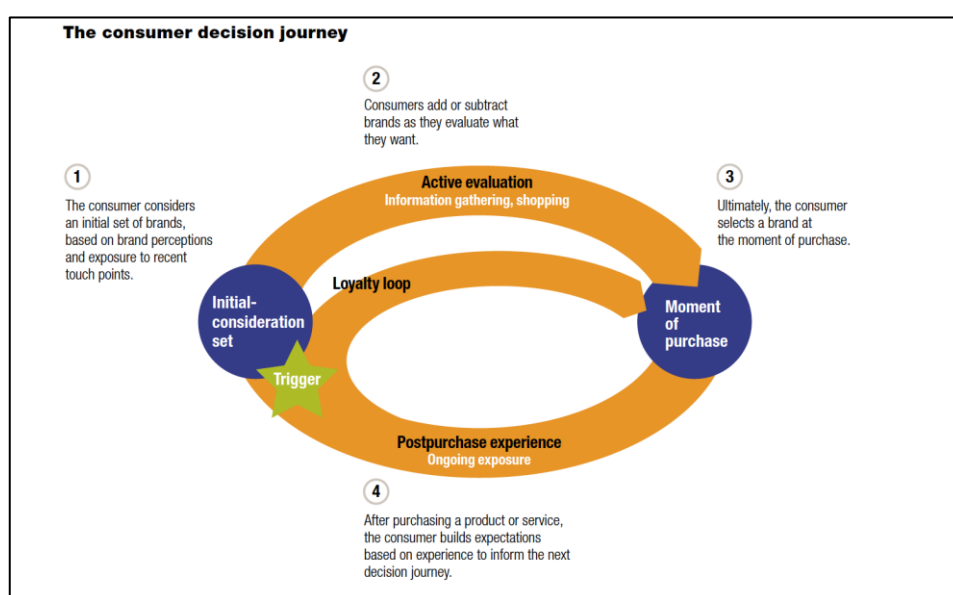
Fonte: COURT et al., 2009.

Hoje o consumidor procura o produto que deseja em um canal, mas pode finalizar a compra em outro. Ele pode conhecer o produto na loja, e preferir



comprar pela web, ou até pesquisar sobre o produto em seu smartphone enquanto ainda na loja física para comparar preços. O cliente possui inúmeros lugares para buscar informações, e a decisão de comprar vai se consolidando em diversos micro-momentos no decorrer da jornada de consumo (FERNANDES, 2015).

Esse processo é resumido no artigo “The consumer decision journey” (COURT et al., 2009), em 4 grandes etapas: considerações iniciais (as marcas que o cliente já possui em mente, o que mostra que, diante da analogia do funil, a primeira etapa é bastante semelhante), o processo de pesquisa ativa (seja *online* ou em lojas físicas), a compra, e o processo de pós-compra.



**Figura 3: O processo de compra do consumidor omni.**

Fonte: COURT et al., 2009

A jornada do consumidor é hoje dinâmica, cíclica, e passa por diversos canais, indo e voltando. Também é um processo mais acessível, já que os clientes têm cada vez mais acesso a informações, principalmente de maneira *online*. Além disso, é algo contínuo, já que alguns dos pontos de contato podem ser consultados como e quando se desejar (GUZMÁN, 2015).

No contexto *omnichannel*, as empresas precisam compreender as perspectivas da jornada de compra sob o ponto de vista do consumidor e da empresa, identificando aspectos-chave. É principalmente o entendimento pela visão do consumidor ao longo de toda a jornada de compra que vai permitir às organizações a melhoria significativa de sua performance. A jornada de compra poderá ser longa, durando dias ou mesmo semanas com extensões múltiplas de

canais e pontos de contato (MAECHLER, NEHER e PARK, 2016 apud TEIXEIRA, 2017).

Entender a jornada do consumidor significa oferecer uma experiência completa. Muitas empresas falham ao trabalhar os pontos de contato de forma individual, ou seja, elas desenvolvem estratégias em mídias sociais, investem em seu serviço de atendimento ao consumidor, mas não enxergam o processo como um todo. É possível possuir um bom feedback dos clientes em diversos pontos de contato e, no entanto, criar uma experiência geral percebida como fraca e incompleta pelos clientes (McKinsey&Company, 2017).



**Figura 4: Ilustração percepção geral consumidor X pontos de contato.**

Fonte: McKinsey&Company, 2017

Se a estratégia multicanal já era centrada no consumidor, na experiência *omni* o consumidor não é apenas o centro, e sim quem determina o processo. Ele é o líder, e quem deve entender sua linha de raciocínio são as empresas, e não o contrário. As marcas devem responder de forma dinâmica a esses clientes que estão constantemente reavaliando o que eles querem comprar, de quem eles querem comprar, e como. O marketing deve ser cada vez mais personalizado, de forma que interesse o consumidor a interagir com a marca (GUZMÁN, 2015).

As expectativas do novo consumidor envolvem uma vontade de ser reconhecido pelas empresas. Não só na forma de mensagens personalizadas, como na forma de promoções direcionadas, indicações de compra com base em

interações em uma rede social. Há uma necessidade de gratificação, recompensa caso haja uma lealdade pela marca (GUZMÁN, 2015).

O uso de ferramentas e algoritmos para juntar diferentes dados de interações da empresa com o consumidor são essenciais para identificar o padrão da jornada de consumo mais realizada pelos clientes de determinada marca. No artigo “Digitizing the consumer decision journey” (BOMMEL, EDELMAN E UNGERMAN, 2014), os autores citam o exemplo de uma varejista que com base em uma análise de cliques no *site* juntamente com uma prévia base de dados, conseguiram determinar que seus clientes preferiam finalizar suas compras de forma *online* e que abriam seus *e-mails*, em grande maioria, aos finais de semana, e, assim, programavam suas ofertas para serem enviadas nesses dias.

Apesar de representarem um desafio, os consumidores multicanais são mais fiéis e rentáveis, por ampliarem as possibilidades de interação e relacionamento com as marcas de varejo (SERRENTINO e SOUZA, 2002). Em dados divulgados pelo mesmo autor na obra “Neoconsumidor digital, multicanal e global” (SOUZA, 2009), uma pesquisa feita em parceria com a americana RSR Research nos Estados Unidos levantou dados sobre o consumidor multicanal. Dentre os 88 executivos de grandes varejistas entrevistados, 28% consideraram os clientes multicanais significativamente mais rentáveis que os monocal, enquanto para outros 28% os consumidores multicanais são pouco mais rentáveis.

### **2.3. Varejo de Moda e a estratégia de omnicanal**

Segundo estudo do SEBRAE (2016), o comportamento do consumidor mudou o varejo de moda de maneira disruptiva nos últimos anos. Inovações em tecnologia e redes sociais mudaram diretamente a forma de consumo do brasileiro. Hoje, em meio à tantas fontes de informação, é o cliente quem escolhe como e quando deseja se comunicar com as marcas.

No varejo de moda *omnicanal*, existe uma necessidade de construir caminhos que levem os produtos aos consumidores, e não mais os consumidores vão até os produtos (PECORARI, 2018). Segundo estudo “Varejo da Moda Perfil de Consumo”, divulgado pelo SEBRAE (2017), o fator social está entre os mais importantes para o consumidor de moda. Sendo assim, levar os produtos até os consumidores sofre cada vez mais influência direta de redes sociais, e grupos de referência.

Em entrevista ao Portal E-commerce Brasil (2016), Tiago Luz, CDO da marca feminina Shoulder, afirmou que para o mundo da moda, o *omnichannel* é essencial na hora de oferecer os produtos certos para cada cliente. Já a responsável pelo marketing digital da marca de roupas Farm, ressaltou em entrevista ao mesmo portal, que apesar de toda tecnologia envolvida, o segredo para atrair o consumidor *omnichannel* é manter uma linguagem pessoal, personalizada, desde o *mail-marketing*, até a experiência nas lojas físicas.

### 2.3.1. O caso da varejista AMARO

Criada em 2012 com ampla integração *online*, a etiqueta de roupas e acessórios femininos, Amaro, possui em seu DNA a estratégia *omnichannel* desde a sua criação. A proposta da marca é oferecer produtos *premium* a preços justos, com constante inovação. A varejista iniciou suas vendas de forma *online*, através de um *e-commerce* amplamente integrado com SAC, redes sociais e divulgação. (TERZIAN, 2015).

Em 2015 surgiu a necessidade de expandir para o *off-line*, buscando contato pessoal com os clientes, abrindo sua primeira loja física em São Paulo no Shopping Pátio Higienópolis. Em entrevista ao Portal EXAME (FONSECA, 2018), Sandra Hayashida, diretora de vendas e varejo da Amaro, afirmou que as lojas físicas são uma extensão da amaro.com no mundo físico, além de mais uma forma de divulgação e de encorajar novos clientes que não viriam pela internet, que buscam um contato físico com as peças, além de uma oportunidade de conhecer a qualidade dos produtos oferecidos.



**Figura 5: Guide Shop AMARO São Paulo**

Fonte: Amaro.com

Hoje, os *guide shops* da AMARO já possuem filiais também em Curitiba e no Rio de Janeiro, e são exemplo de como transformar o ato de compra em experiência. Lá, as clientes podem provar peças que viram no *e-commerce* da marca, e até receber dicas de *styling* dos vendedores (FRANKLIN, 2017). Dentro da empresa, estes vendedores são conhecidos como consultores ou “*guide shop influencers*”, já que a função dos mesmos não é a venda tradicional. Dentre as responsabilidades atribuídas aos mesmos estão: “iniciar e orientar a venda *online* de maneira sutil e explicativa”, “realizar vendas consultivas e atendimento a público diversificado”, e “garantir que o cliente navegue por toda a jornada dentro do Guide Shop” (AMARO.COM, 2018).

Diferentemente de uma loja tradicional, nas lojas da AMARO você faz suas compras *online* e recebe o pedido em casa. Você também pode comprar *online* e retirar o pedido no *guide shop* mais próximo com frete grátis, além de serem pontos de devolução, com o intuito de oferecer praticidade e comodidade (AMARO.COM, 2018).

Daniel Milaré, diretor de varejo físico da Amaro, concedeu uma entrevista ao portal *online* do SENAC (BOSCOLO, 2018), onde afirmou que o sistema da AMARO identifica as clientes independente do canal que elas entrem em contato com a marca. Seja na loja física, no celular ou em um desktop, a experiência com a Amaro é personalizada. No *site* da marca, a própria destina um espaço de apresentação à sua estratégia, apresentada como *omnicanal*, onde ela aborda seu *site*, aplicativo, as *guide-shops* e os *marketplaces online*.

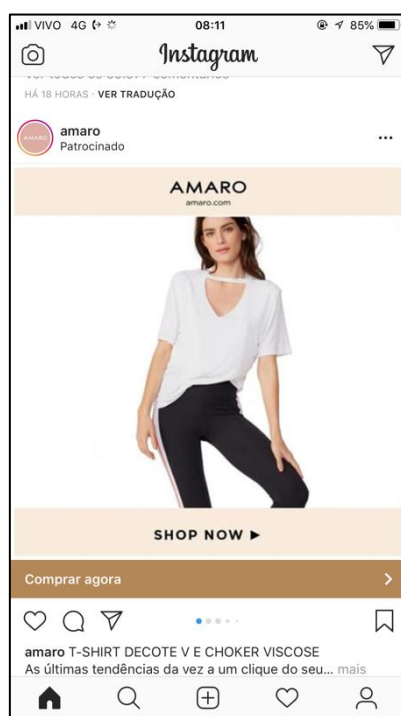


**Figura 6: Apresentação Omnichannel no site amaro.com**

Fonte: [www.amaro.com](http://www.amaro.com) (2018)

Para se ter um perfil completo do consumidor, as empresas precisam de uma central de dados que combine todos os contatos de interação do consumidor com a marca, incluindo desde dados básicos de cadastro do cliente até outras transações como histórico de pesquisa em mecanismos de busca *online*, e possíveis interações com a marca em serviços de atendimento e até redes sociais. Existem ferramentas capazes de realizar essa integração, de alto custo, porém com um comprovado retorno (BOMMEL, EDELMAN E UNGERMAN, 2014).

Um exemplo de como esse histórico sobre o consumidor pode impulsionar as vendas são os posts patrocinados no Instagram, onde buscas previamente feitas no *site* são expostas para o consumidor em seu *feed* na rede social.



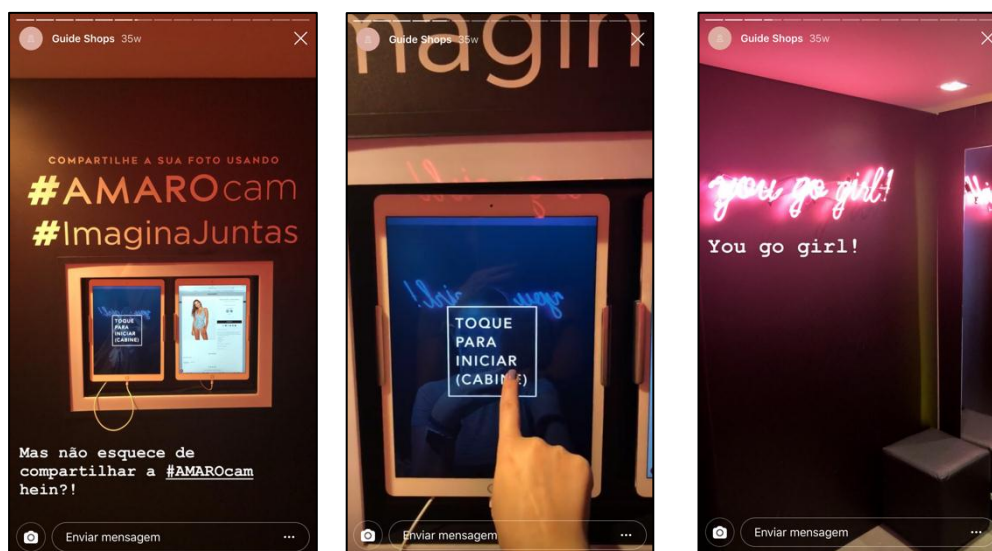
**Figura 7: Reprodução post patrocinado Instagram.**

Fonte: Reprodução Instagram da Amaro (2018)

Durante o Congresso E-commerce Brasil (2017), em entrevista disponibilizada em vídeo para o canal do *Youtube* E-commerce Brasil, Lodovico Brioschi, COO da AMARO, destacou alguns dos fatores que o mesmo acredita serem essenciais para o bom desempenho da marca durante a estratégia omnicanal, reforçando teorias como a do alto investimento em tecnologia e processos e uma grande preocupação com a logística, principalmente questões

de estoque. Lodovico também citou alguns desafios como a remuneração das vendedoras, para que não se sintam desmotivadas a incentivar os clientes que frequentam às *guide shops* a concluírem suas compras em casa, caso prefiram.

A marca incentiva os clientes nas lojas físicas à interagirem com as *hashtags* da marca e *posts* no Instagram, oferecendo experiências como a “#AMAROCam”, que consiste em espaços físicos nas lojas para os consumidores tirarem e postarem fotos em suas redes sociais.



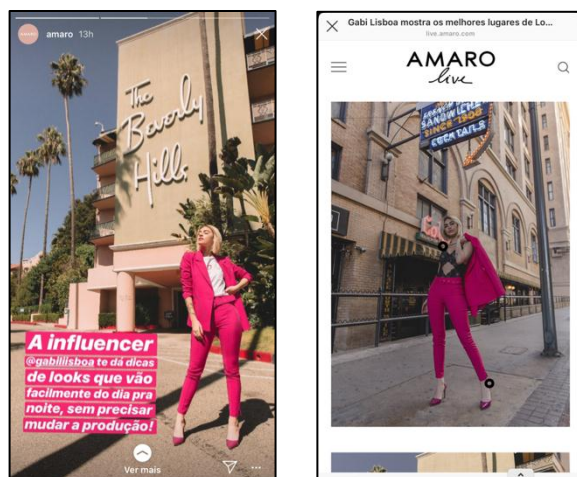
**Figura 8: “AMAROCam” nas *Guide Shops*.**

Fonte: Reprodução Instagram AMARO (2018)

Para Kotler (2016), enquanto as *hashtags* podem ser consideradas em termos de impacto os “novos *slogans*” para as marcas, a produção de conteúdo se torna para o consumidor a nova forma de anúncio, devendo este ser não só relevante para o consumidor, como fortemente associado a determinada marca.

A AMARO produz diariamente conteúdo para o seu *blog*, e realiza divulgação em suas redes sociais, com tendências de moda, contribuição de blogueiras e personalidades *fashion*, entrevistas, e diversas outras pautas, sempre relacionadas a peças produzidas pela marca. Todos os *links* das matérias são clicáveis e podem redirecionar o cliente para a compra de produtos, caso ele deseje.





**Figura 9: Produção de conteúdo AMARO.**

Fonte: Reprodução Instagram AMARO (2018)

No *site* da marca, é possível escolher dentre algumas opções de frete, de acordo com o desejo de cada cliente. O imediatismo do novo consumidor é entendido na entrega do produto, uma das opções disponíveis é o frete “AMARO Super Express”, onde o pedido chega ao endereço em até 2 horas e 30 minutos. O Recorde de entrega registrado no *site* é de 24 minutos e 19 segundos (AMARO.COM, 2018).



**Figura 10: Recorde de entrega AMARO.**

Fonte: [www.amaro.com](http://www.amaro.com) (2018)



### 3. Metodologia

O presente capítulo busca informar como a estrutura do estudo foi organizada e realizada, indicando as etapas que antecederam a pesquisa, além de abordar o universo, a amostra, e os critérios utilizados para tais escolhas.

#### 3.1. Tipo de pesquisa

A presente pesquisa foi de caráter quantitativo, e aconteceu por meio da aplicação de um questionário *online* elaborado na plataforma Qualtrics. Sua divulgação ocorreu de forma inteiramente *online*.

#### 3.2. Etapas da pesquisa

Neste capítulo é apresentada uma breve descrição das etapas da pesquisa, dividida em 4 partes.

##### **Etapas 1: Pesquisa bibliográfica e dados secundários**

Durante essa etapa, a principal preocupação da pesquisadora foi se aprofundar em livros e artigos a respeito do tema *omnichannel*. Além da preocupação em compreender de forma segura os conceitos teóricos, também foi uma etapa de análise de dados secundários a respeito de resultados de empresas que adotam essa estratégia, com intuito de entender o que leva uma empresa a ser bem-sucedida ou não com relação à integração de canais para, ao longo da pesquisa, encontrar respostas que confirmariam ou refutariam as hipóteses então encontradas ao longo dessa etapa.

##### **Etapas 2- Pesquisa de dados da varejista AMARO**

Após a decisão de escolher uma marca para uma análise mais profunda com relação às reações do consumidor e jornada de consumo, foram realizadas pesquisas de dados a respeito da AMARO.

A pesquisa se iniciou no universo da marca, através de análise do *e-commerce*, *blog*, e redes sociais da mesma, além de visitas às *guide shops* localizadas no Rio de Janeiro.

Em um segundo momento, foi feita uma coleta de dados em *sites* e *blogs*, buscando reportagens, entrevistas, que pudessem agregar à pesquisa e confirmar o posicionamento da marca com relação a estratégia omnicanal.

### **Etapa 3- Levantamento de dados com consumidores**

Nesse momento foi desenvolvido um questionário ancorado nos conceitos vistos nas etapas anteriores, com o objetivo de identificar a percepção dos consumidores do varejo de moda com relação a estratégia omnicanal. Este questionário foi elaborado pela autora segundo aspectos relevantes apontados pela literatura abordada no capítulo 2, além de abordar questões direcionadas para os clientes da AMARO, visando alcançar uma conclusão a respeito da jornada do consumidor.

O questionário em questão foi desenvolvido na plataforma Qualtrics, onde foram realizados pré-testes a respeito da compreensão do mesmo e, após essa fase, foi gerado um *link* para divulgação da pesquisa de forma *online*. A pesquisa começou a ser divulgada para respostas no dia 16 de outubro de 2018.

### **Etapa 4- Análise de dados**

A etapa final consistiu na análise dos dados obtidos por meio do questionário *online*. O questionário utilizou questões de múltipla escolha, mas também questões abertas e questões categóricas de classificação.

Ao final do período de coleta, os dados foram extraídos da plataforma *online* e organizados, de forma a descartar as respostas de perfis que não se encaixavam nos filtros da pesquisa, como respondentes do gênero masculino.

### **3.3. Seleção dos sujeitos**

A pesquisa tinha como foco consumidoras do sexo feminino, interessadas na compra de roupas e acessórios. Para limitar o estudo, foram feitas perguntas que filtravam os respondentes logo no início do questionário, encerrando a pesquisa para aqueles que não estivessem de acordo com os critérios escolhidos.

A pesquisa não descartou inicialmente consumidoras que não comprem *online*, pois é relevante para o estudo entender os motivos pelos quais as mesmas optam pelas lojas físicas, até mesmo para compreender de que forma a internet influencia a consumidora de outras formas que não sejam para finalizar a compra, e para analisar o possível papel das *Guide Shops* nesse processo.

A divulgação do questionário foi feita por meio de aplicativos de mensagem, redes sociais, como Facebook e Instagram, e *e-mail*. Também foi divulgado um *link* nas redes sociais da AMARO, através de comentários da própria autora da pesquisa, e em grupos de *blogs* de moda.

### **3.4. Limitações do método**

Por se tratar de uma pesquisa com restrições de tempo e verba, a maior limitação foi com relação a amostra obtida ser relativamente pequena. Além disso, o procedimento de amostragem foi por conveniência, sendo assim, não se podem generalizar os resultados a todos os consumidores de varejistas do mercado de roupas e acessórios.

A segunda maior limitação decorreu do fato de que foi decidido escolher uma marca para análise, com intuito de uma melhor formulação e entendimento da pesquisa. No entanto, o processo sofreu limitações pelo fato da autora não conhecer de forma direta nenhum profissional da marca, gerando então uma necessidade de maior pesquisa de dados através de reportagens e entrevistas, dependendo então de uma análise secundária. Da mesma forma, o estudo indica tendências a respeito dos clientes AMARO mas pode não representar o posicionamento de todo o seu universo de consumidoras.

Por fim, pela pesquisa ser limitada pela divulgação pessoal da autora, dados demográficos como idade acabaram variando pouco, apesar dos esforços da mesma para ampliar esse universo.

Apesar das limitações apresentadas, os resultados ajudam a compreender, mesmo que de forma micro e restrita ao grupo pesquisado, o comportamento dos consumidores com relação à interação e influência por diversos canais, e na jornada do cliente de forma geral entre esses pontos de contato, levantando assim hipóteses e ideias que podem ser testadas em pesquisas futuras e de maior alcance.

## 4. Apresentação e análise dos resultados

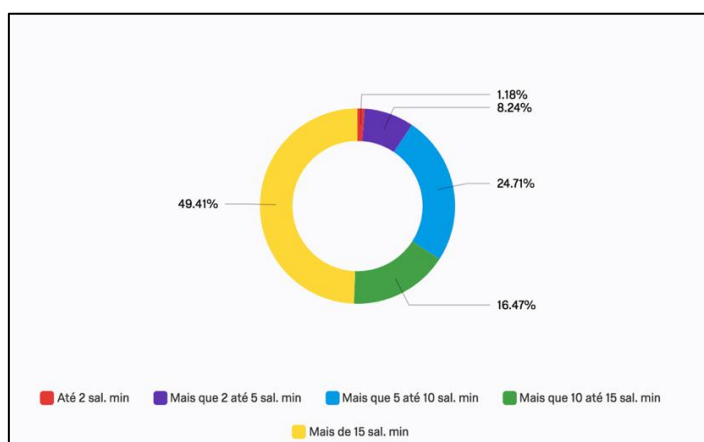
Este capítulo visa apresentar e discutir os resultados obtidos pela pesquisa, além de possíveis implicações. As informações abaixo são resultantes do questionário elaborado e divulgado de forma *online* pela autora, além de se apoiar em conceitos sobre o tema já revistos ao longo do capítulo 2.

### 4.1. Perfil sócio demográfico dos entrevistados

A pesquisa obteve uma amostra final de 96 respondentes, no dia 04 de novembro de 2018, após 20 dias de divulgação do questionário.

A proposta da pesquisa era realizar um estudo a respeito das consumidoras do sexo feminino, com interesse em vestuário e acessórios. Por esse motivo, o primeiro filtro aplicado na pesquisa era o de gênero, onde 8% dos respondentes foram desqualificados por não se aplicarem aos pré-requisitos da pesquisa.

A média de idade das respondentes foi de aproximadamente 30 anos de idade, apesar de terem sido obtidos dados de consumidoras com 18 anos, e também acima de 70 anos. Com relação à renda familiar mensal, quase 50% das entrevistadas possuem renda superior a 15 salários mínimos, enquanto em média 10% recebem até 5 salários, o que pode ser relacionado mais adiante ao longo do presente capítulo com a variável “preço” no momento de decisão de compra.



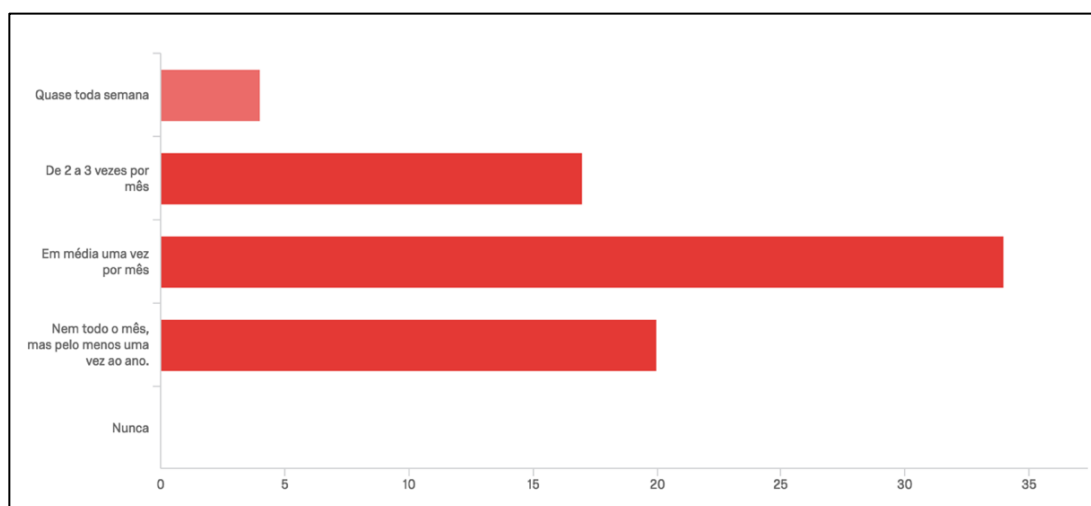
**Gráfico 1: Renda de consumidoras em \$**

Fonte: Qualtrics.com

Com relação à escolaridade, o nível de ensino retratado na pesquisa foi alto, considerando que 45.88% das entrevistadas cursaram ou estão cursando uma pós-graduação, enquanto 43.53% possuem ensino de nível superior, e apenas 10.59% apenas o ensino médio. O nível de escolaridade pode ser associado à alta renda mensal, e à idade dos respondentes.

#### 4.2.Frequência de compra

A maioria dos entrevistados possui o hábito de comprar roupas e acessórios em média uma vez por mês, sendo estes 42% dos respondentes. Em seguida, aparecem as consumidoras que comprem com menos frequência, mas pelo menos uma vez ao ano, com 27.6%. Outro ponto a ser destacado é que quase 6% das consumidoras que responderam ao questionário fazem essas compras quase toda semana.



**Gráfico 2: Frequência de compra de roupas e acessórios**

Fonte: Qualtrics.com

#### 4.3. Lojas físicas e online

Quando perguntadas se preferem realizar a compra de roupas e acessórios em lojas físicas ou *online*, 46% das entrevistas afirmaram ainda preferir o espaço *off-line*. Enquanto 47% afirmaram não ter preferência, comprando de ambas as maneiras. Aproximadamente 7% das entrevistadas escolheram o *e-commerce* como melhor canal para compras de moda.

O dado constatado pela pesquisa confirma as informações obtidas durante pesquisa secundária ao longo do capítulo 2, onde foi apurado por um estudo do Google (2015), que, no Brasil, a grande maioria dos consumidores ainda procuram as lojas físicas para informações e compras de produtos.

Dos motivos constatados pela autora que levam as consumidoras entrevistadas a realizar suas compras em lojas físicas, “possibilidade de experimentar o item antes” é listado como o fator mais determinante, com larga proporção diante das seguintes variáveis, podendo ser listadas em ordem decrescente de relevância como: preço, variedade, segurança no pagamento e comodidade. Tal descoberta também pode ser apoiada por dados de pesquisa exploratória, como a “Pesquisa Global Total Retail 2015”, realizada pela PWC, que concluiu que os consumidores brasileiros compram na loja física por razões exclusivas desse canal, como “ver, tocar e experimentar” (SANTANA, 2015).

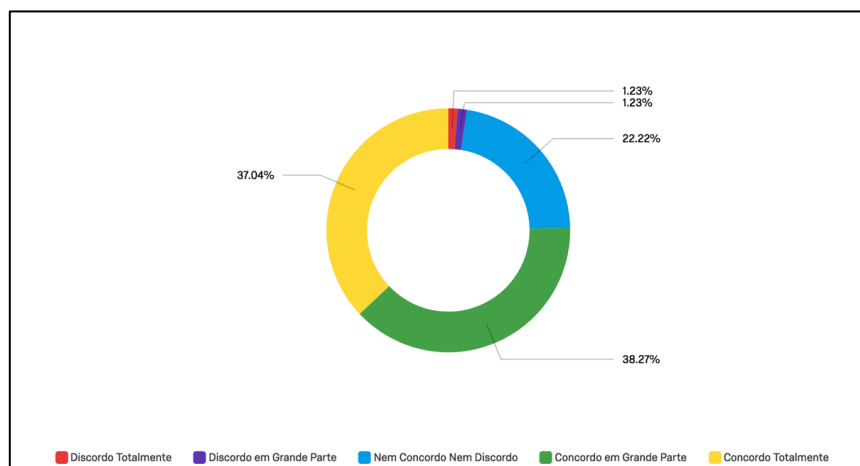
A respeito da motivação para realizar uma compra de roupa ou acessórios *online*, os motivos apontados como mais relevantes foram a comodidade e confiança na marca. Preço e tempo também foram relevantes na escala, enquanto variedade foi relatado como menos decisivo.

Dos motivos que as respondentes apontaram como um fator que já as desmotivou para a compra em um *e-commerce* “insegurança com a qualidade das peças” ficou listado em primeiro lugar, acompanhado por “falta de padrão de tamanho das peças”.

No Brasil, existe um agravante com relação às compras *online*, de que o produto comprado por esse canal, geralmente, precisa ser trocado através de correspondência, causando um desperdício de tempo com relação a uma compra em loja física (WOLF, 2017). Na atual pesquisa, mais de 70% dos entrevistados concordaram em grande parte ou totalmente que a existência de uma loja física da marca os deixava mais seguros para realizar uma compra pela internet. O dado reafirma a necessidade dos consumidores de experienciar as marcas através de diferentes canais.

Também foi constatado que dentro do setor “moda”, vestuário foi o maior motivo pelo qual as consumidoras se deslocam para uma loja física, sendo mais relevante que calçados e outros acessórios.

“A existência de uma loja física da marca me deixa mais seguro para comprar pelo seu site”



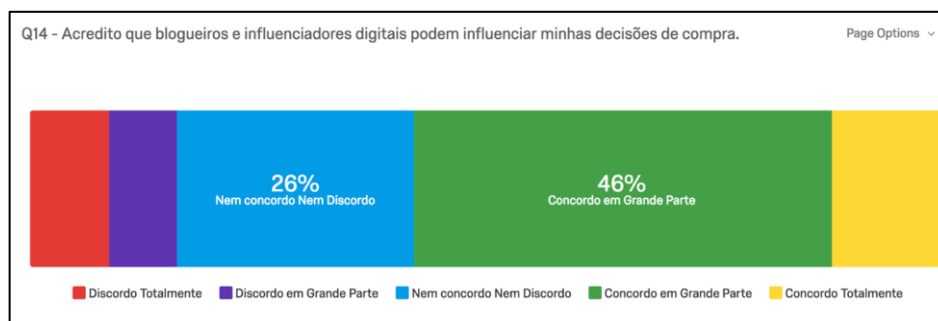
**Gráfico 3: Segurança de compra com relação a existência de loja física**

Fonte: Qualtrics.com

#### 4.4. Influência de compra

A pesquisa confirmou a tendência apontada na literatura, de que apesar da quantidade de informação disponível para os consumidores no mercado atual, os vendedores de lojas físicas ainda possuem influência no momento da decisão de compra (PUCCINELLI et al., 2009). Grande maioria dos respondentes concordaram totalmente ou em grande parte que atendimento personalizado é um diferencial na hora de escolher um produto.

A autora também constatou que, para a maioria das entrevistas, blogueiros e influenciadores digitais também são relevantes na influência de compra.



**Gráfico 4: Poder de influência digital**

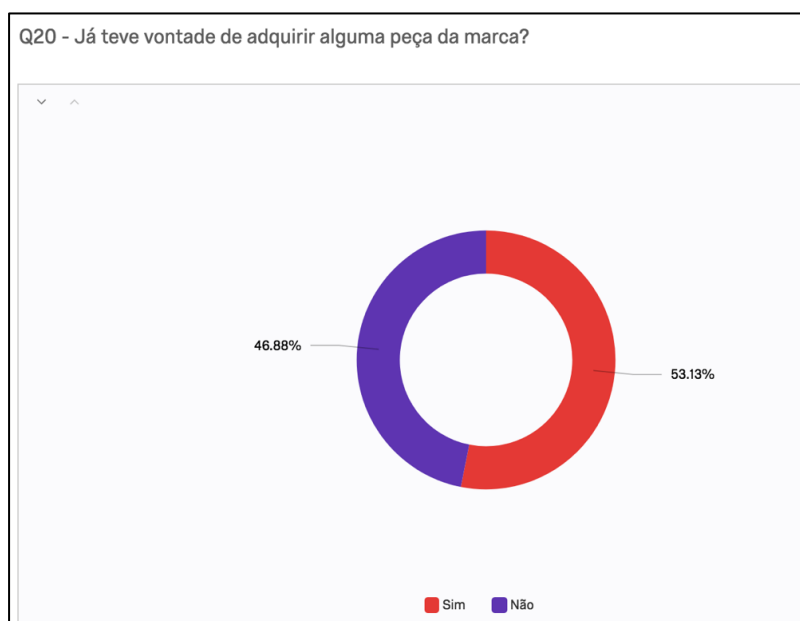
Fonte: Qualtrics.com

#### 4.5.Experiência das consumidoras com AMARO

Quase 62% das respondentes da pesquisa afirmaram conhecer a marca AMARO. Destas, 66% ficaram conhecendo a marca de forma *online*, sendo por *site*, anúncios *online* ou redes sociais, e apenas 2% afirmaram ter sido através das *Guide Shops*. No entanto, 8% afirmaram ter conhecido de outra maneira, sendo em sua totalidade as respostas redigidas “em visitas à shoppings”, ou nas ruas, o que seria equivalente à essas lojas físicas, podendo gerar uma interpretação de que as entrevistadas não teriam total compreensão do que seriam as *Guide Shops* da marca.

Quando perguntadas se já realizaram alguma compra na AMARO, 40,3% afirmaram que sim. Enquanto a maioria das respondentes (59,7%) afirmou nunca ter finalizado uma compra da marca, as mesmas ao serem perguntadas se já tiveram vontade de comprar na mesma responderam em sua maioria (53,1%) que sim.

Os motivos que as levaram a não efetivar a compra apontaram desconhecimento sobre a marca, uma vez que dentre as respostas citadas, algumas foram: “falta de uma loja física no Rio de Janeiro”, “não poder experimentar”, e “não poder comprar na loja”. Todas essas afirmações não procedem.

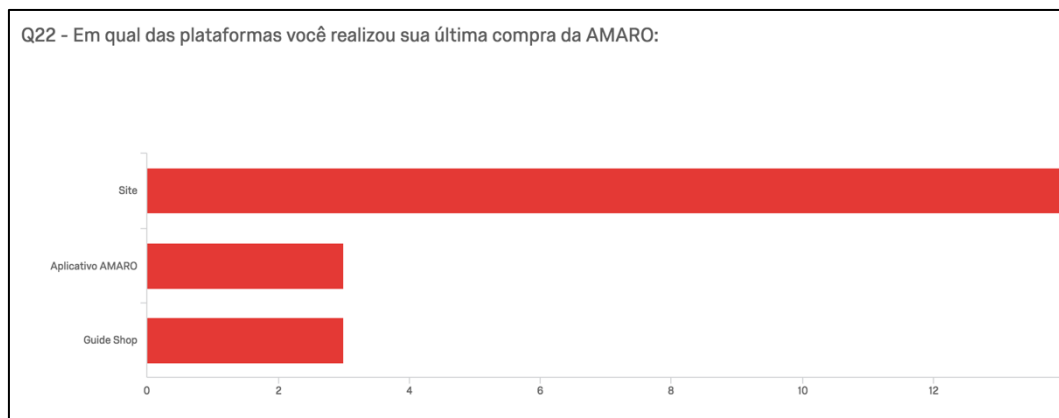


**Gráfico 5: Vontade de adquirir uma peça AMARO**

Fonte: Qualtrics.com



Para as que já compraram ao menos uma vez na marca, 70% realizou a compra de forma *online*, e preferiram o *site* com relação ao aplicativo ou loja física.



**Gráfico 6: Canal onde realizou última compra AMARO**

Fonte: Qualtrics.com

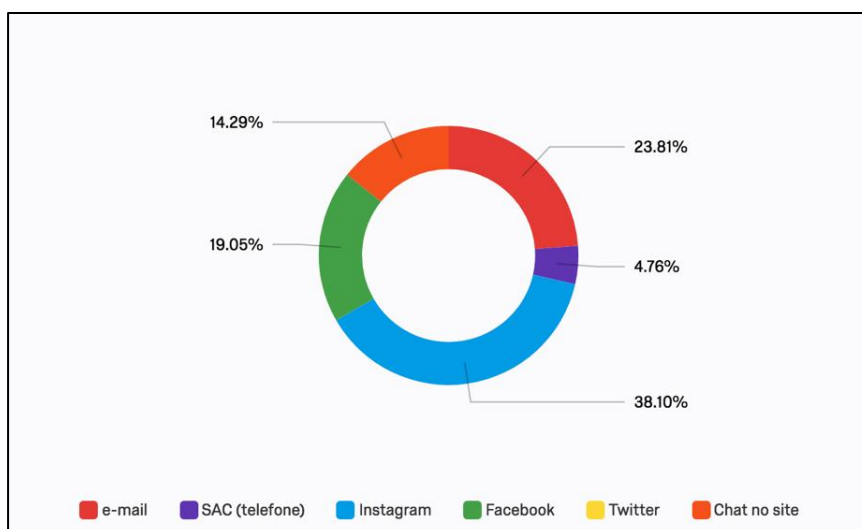
O nível médio de satisfação em uma escala de 0 a 10 foi de 8.2. As respondentes que demonstraram insatisfação com relação à marca relacionaram esse sentimento à qualidade do produto, o que reafirma o dado obtido de forma mais ampla na pesquisa, quando a qualidade das peças foi apontada como principal receio com relação a compras *online*.

#### 4.6. Os canais da AMARO

Com relação à presença em redes sociais, a grande maioria das entrevistadas não segue a AMARO em nenhuma rede social. No entanto, das que já interagiram com a mesma, o canal mais escolhido para tal contato foi o Instagram.

Grande maioria das entrevistadas (77%) afirmaram não ter o costume de acompanhar o conteúdo produzido pela mesma em seu *blog* ou qualquer outra forma de produção de conteúdo da marca, enquanto 23% respondeu que lê o conteúdo apenas ocasionalmente.

As indicações da pesquisa apontam que o papel das redes sociais e conteúdo da AMARO na jornada da consumidora estão relacionadas à credibilidade e pesquisa, e não tanto à etapa de conclusão de compra.



**Gráfico 7: Meio de interação com a marca**

Fonte: Qualtrics.com

#### 4.7. Guide Shops

Apenas 52 respondentes da pesquisa chegaram à etapa de análise das Guide Shops da marca e, destas, apenas 18 afirmaram já ter entrado nestas lojas físicas.

Os motivos mais apontados para a visita foram “conhecer melhor a marca”, “ver alguma roupa ou acessório ao vivo”, e “trocar uma peça”.

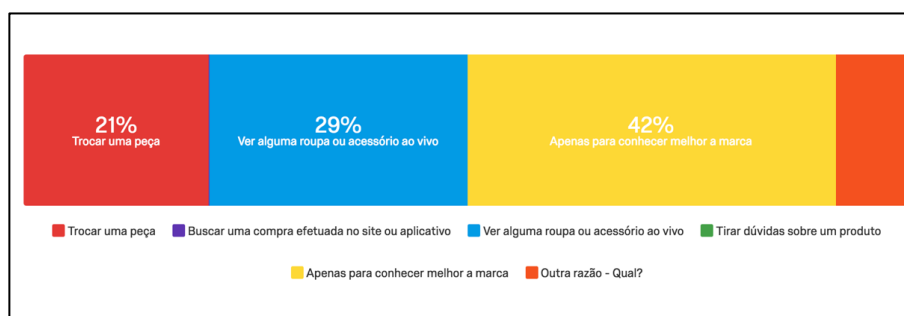
1	Trocar uma peça	23.08%	6
2	Buscar uma compra efetuada no site ou aplicativo	3.85%	1
3	Ver alguma roupa ou acessório ao vivo	26.92%	7
4	Tirar dúvidas sobre um produto	0.00%	0
5	Apenas para conhecer melhor a marca	38.46%	10
6	Outra razão - Qual?	7.69%	2
			26

**Tabela 1: Motivos para visita à guide shop**

Fonte: Qualtrics.com

A média de satisfação das visitas, numa avaliação de notas entre 0 a 10, sendo 0 extremamente insatisfeito, e 10 extremamente satisfeito, foi de 7.54. Outros motivos listados estavam relacionados a conhecer os produtos que estavam expostos.

Ao serem perguntadas a respeito da importância das *guide shops* para a credibilidade da marca em questão, a média de importância foi aproximadamente 8, dentro da escala usada na qual 0 significa nada relevante e 10 extremamente necessário, mais uma vez afirmando que as *guide shops* podem ser consideradas um fator de credibilidade para a marca.



**Gráfico 8: Motivos para visita à Guide Shop AMARO**

Fonte: Qualtrics.com

## 5. Conclusões

O presente estudo tinha como foco o consumidor, mais especificamente do público feminino, em uma análise a respeito da estratégia omnicanal adotada por uma empresa varejistas de moda, a Amaro. Para isso, foi feita uma pesquisa de caráter quantitativo, através de um questionário divulgado *online*, para que pudesse ser percebido como essas consumidoras transitam entre os canais oferecidos pelas marcas, e em que momento acontece a compra, ou quais pontos de contato são decisivos para esse momento. A varejista AMARO foi escolhida como foco dessa análise por se tratar de uma empresa que adota esse tipo de estratégia.

Um dos maiores fatores percebido no estudo foi que as lojas físicas ainda parecem representar uma grande parte do processo de compra de vestuário e acessórios no Brasil. Embora a internet tenha grande participação de outras formas durante a jornada das consumidoras, ela aparece mais em forma de pesquisa e influência, enquanto o *off-line* permanece sendo a maior forma de conclusão do processo de compra.

Além disso, ainda são muitos os fatores que causam insegurança com relação às compras *online*, como, por exemplo, a falta de um padrão de tamanho das peças ou o receio com a qualidade das mesmas. O deslocamento e o tempo parecem não ser suficientes para desmotivar as compradoras a visitarem uma loja física se comparados com os receios das mesmas com relação ao *online*, tornando então a junção das duas plataformas uma solução para as varejistas.

Com relação às redes sociais e aos perfis das marcas próprias, a pesquisa não conseguiu constatar essa influência como decisória para o momento da compra no caso da Amaro, ao menos de forma consciente por parte dos consumidores. No entanto, a internet se mostrou influente através de perfis de blogueiros e formadores de opinião *online*.

De forma geral, os resultados da pesquisa apontam que as consumidoras não estão cientes, ou não transitam entre os canais de uma forma consciente, e sim de maneira orgânica, natural, e, por isso, não conseguiram apontar de forma exata em que pontos de contato se iniciam suas compras. Apesar disso, o fato das respondentes valorizar a presença de lojas físicas, redes sociais, e utilizar a

internet como meio de pesquisa, indica que elas estão sim vivenciando a estratégia *omnichannel* proporcionada pelas marcas.

### 5.1. O caso AMARO

Com relação especificamente à marca AMARO, pode-se perceber que a maioria das respondentes não conhecia de forma mais profunda a marca, apresentando ainda dúvidas sobre a integração dos canais oferecidos pela mesma.

O canal mais utilizado para finalizar a compra foi apontado como o *e-commerce* do *site*, que é, de fato, seu principal canal, superando o aplicativo e as lojas físicas. Enquanto a maior forma de interação por parte das clientes com a AMARO se destacou como sendo *online*, através do Instagram.

Apesar dessa comunicação *online*, a produção de conteúdo próprio por parte da marca foi apontada apenas como um fator para reafirmar a credibilidade, e não como uma interação decisiva no momento da compra.

O nível de satisfação com a AMARO se mostrou positivo, no entanto, foram apontadas algumas críticas com relação à qualidade das peças.

Apesar das *guide shops* terem se apresentado como uma forma de gerar conhecimento a respeito da marca, as consumidoras apresentaram muitas dúvidas sobre filiais, estoque, e o pagamento integrado que a marca oferece. Não houve citação com relação à consultoria das vendedoras ou outros aspectos oferecidos pela mesma como vantagens percebidas.

A pesquisa aponta que a jornada das consumidoras na maioria das vezes se inicia através de pesquisa em redes sociais e influência de amigos e pessoas próximas, e o processo de compra termina no *site* da marca. Poucas respondentes citaram as *guide shops* como parte inicial do processo. A maioria que visitou uma das lojas físicas estava buscando saber mais sobre o produto e a marca.

### 5.2. Recomendações Gerenciais

Com relação à AMARO especificamente, sugere-se que seja feita uma campanha para conscientizar melhor os potenciais clientes como realmente funcionam os canais da marca, já que durante o processo de pesquisa pôde-se perceber um interesse na marca que não se concretiza por falta de conhecimento. Acredita-se que a mesma sugestão pode ser aplicada à outras

marcas, já que a experiência *omnichannel* ainda é relativamente recente para o consumidor brasileiro.

As *guide shops* não parecem estar sendo aproveitadas como poderiam, o que sugere que poderia haver uma maior divulgação sobre o processo de trocas de compras feitas *online*, por exemplo, poderem ser feitas nas lojas físicas, que se mostrou uma forte preocupação das consumidoras ao longo da pesquisa.

Outra sugestão seria com relação a uma integração maior entre os canais físicos e digitais, visando aumentar a taxa de conversão das marcas.

### **5.3. Sugestões para futuras pesquisas**

A principal sugestão para uma pesquisa futura seria um aumento no tamanho da amostra, podendo incluir filtros de idade para um estudo mais direcionado ou até mesmo adicionando à pesquisa o público masculino e permitindo, assim, uma análise mais abrangente a respeito do comportamento dos consumidores com relação ao *omnichannel*.

Outra possível sugestão seria analisar em pesquisa outras marcas do mesmo segmento que adotam a estratégia omnicanal, além da AMARO, para tornar possível uma comparação, entendendo quais as estratégias adotadas são melhor percebidas pelos consumidores.

Por fim, para um estudo mais profundo seria interessante comparar marcas de outros segmentos além de vestuário e acessórios, para entender se há uma grande divergência de comportamentos variando de acordo com o setor, ou se os consumidores costumam replicar os mesmos comportamentos em sua jornada de consumo independentemente do tipo de compra com que estão lidando. Deve-se considerar que essas sugestões seriam para uma pesquisa mais ampla já que, por generalizar o estudo, seria necessário mais tempo e recursos disponíveis.

## 6. Referências Bibliográficas

AMARO. **Loja Virtual**. Disponível em:<[www.amaro.com](http://www.amaro.com)>. Acesso em: out. 2018.

ABIDA,R., FERREIRA,R., SONNEVELD,S., et al. **Shopping in Brazil: The influence and potential of digital**. BCG. Dezembro 2015.

AMED,I.,ANDERSSON,J.,BERG,A.,et al. **The state of fashion 2018**. McKinsey&Company. 2018

BOMMEL, E., EDLMAN, D., UNGERMAN, K. **Digitizing the consumer decision journey**. McKinsey&Company. 2014

BORGES, B. **Desafios das estratégias omnichannel**. Portal Digitalks. São Paulo, 15 maio 2018. Disponível em:< <https://digitalks.com.br/noticias/desafios-das-estrategias-omnichannel/>>. Acesso em 01 de outubro de 2018.

BOSCOLO, M. **Amaro: Omnichannel na prática**. Senac Moda Informação. São Paulo, 24 maio 2018. Disponível em:< <http://www.senacmoda.info/amaro-omnichannel-na-pratica/>>. Acesso em: 27 de setembro de 2018.

BRONHOLO, E. **Proposta de contribuição para a gestão omnicanal no varejo brasileiro**. São Paulo, 2014. Dissertação Administração (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração: Universidade São Paulo.

CARROLL, D., GUZMÁN, I. **The new omni-channel approach to serving customers**. Accenture. 2015. Disponível em: <[https://www.accenture.com/ben/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_2/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf](https://www.accenture.com/ben/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_2/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf)> Acesso em: out de 2018.

DIAS, S. **O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor**. São Paulo, 2014. Dissertação Administração (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração: Universidade São Paulo.

McKinsey&Company. **Customer experience: New capabilities, new audiences, new opportunities**. McKinsey & Company Practice Publications: Número 2, Junho de 2017.

E-commerce Brasil. **Moda: a influência do digital na produção e venda da moda, o que mudou na forma como consumimos moda**. São Paulo, 27 jul. 2017. Disponível em:< <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/moda-influencia-do-digital-na-producao-e-venda-da-moda-o-que-mudou-na-forma-como-consumimos-moda/>>. Acesso em 03 de novembro de 2018.

FERNANDES, A. **Omnichannel: Melhor experiência de compra ao consumidor**. São Paulo, 2015. Dissertação (Curso de especialização em gestão

integrada da comunicação digital em ambientes corporativos) - Departamento de Administração: Universidade de São Paulo.

FONSECA, M. **Moda do futuro: na Amaro, sua próxima roupa está escondida no smartphone.** São Paulo, 28 maio 2018. Disponível em:< <https://exame.abril.com.br/pme/moda-do-futuro-na-amaro-sua-proxima-roupa-esta-escondida-no-smartphone/>>. Acesso em: 28 de setembro de 2018.

FRANKLIN, L. **E-commerces lançam lojas físicas com entrega a domicílio.** Veja São Paulo. São Paulo, 4 jul. 2017. Disponível em:< <https://vejasp.abril.com.br/consumo/e-commerce-lojas-fisicas/>>. Acesso em 20 de agosto de 2018.

JORDÃO, R. **Bem-vindo à era do Omnichannel.** São Paulo, 11 jul. 2013. Disponível em:< <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/bem-vindo-a-era-do-omnichannel/>>. Acesso em 05 de novembro de 2018.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIWAN, I. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

MOSQUERA, A., PASCUAL, O., AYENSA, J. **Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping.** Ícono14, vol 15, 2017.

ORACLE. **From point of sale to point of service.** Oracle beyond retail. Janeiro de 2016

PECORARI, D. **Personalização melhora experiência do cliente no e-commerce.** E-commerce Brasil. 09 mar. 2018. Disponível em:< <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/personalizacao-experiencia-do-cliente/>>. Acesso em 01 de novembro de 2018.

SANTANA, P. **Comportamento de compra dos consumidores num ambiente multicanal: O caso de um grande varejista brasileiro.** Rio de Janeiro, 2015. Dissertação (Mestrado em administração) – Departamento de Administração Fundação Getúlio Vargas.

SEBRAE. **Boletim de inteligência – Varejo e moda: comportamento dos consumidores.** São Paulo, 12 dez. 2016. Disponível em:< <https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=7488>>. Acesso em 03 de novembro de 2018.

SEBRAE. **Varejo da moda de perfil de consumo.** São Paulo, nov. 2017. Disponível em:< <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/varejo-da-moda-perfil-de-consumo,de573a3a410ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 03 de novembro de 2018.

SERRENTINO, Alberto. **Não existe Omnichannel no Brasil.** O Negócio do Varejo, Rio de Janeiro, 26 out. 2015. Disponível em:< <http://onegociodovarejo.com.br/não-existe-omnichannel-no-brasil/>> Acesso em: 31 out de 2018.



SOUSA, J. **A abordagem omnicanal: a perspectiva dos consumidores.** Porto, 2016. Dissertação (Mestrado em administração) – Departamento de Administração Católica Porto Business School.

SOUZA, M.G., SERRENTINO, A. **Multivarejo: na próxima economia.** São Paulo: Makron books, 2002.

SOUZA, M.G. **A transformação dos Negócios na Omniera.** São Paulo: GS&MD, 2015.

SOUZA, M.G. **Neoconsumidor digital, multicanal e global.** São Paulo: GS&MD, 2009.

TEIXEIRA, A. **Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: Um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil.** São Paulo, 2017. Dissertação (Mestrado em administração) – Departamento de Administração: Fundação Getúlio Vargas.

TERZIAN, F. **Amaro transporta sua grife online para o mundo físico.** Forbes, 2 agosto de 2015. Disponível em:< <https://forbes.uol.com.br/colunas/2015/08/amaro-transporta-sua-grife-online-para-o-mundo-fisico/>> Acesso em: 31 out 2018.

THINK WITH GOOGLE. **Varejo no Brasil: o sucesso é omnichannel.** Janeiro de 2018. Disponível em:< <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/marketing-resources/metricas/varejo-no-brasil-o-sucesso-e-omnichannel/>>. Acesso em 03 de novembro de 2018.

THURAU, T. **The impact of new media on customer relationships.** Journal of service research. Agosto de 2010.

VERHOEF, P., KANNAN P.K., INMAN, J. **From multi-channel retailing to omni-channel retailing.** Journal of retailing número 91, 2015.

WOLF, R. **Compra de vestuário online: o que inibe ou incentiva a consumidora a comprar.** Rio de Janeiro, 2017. Dissertação em administração – Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica – Rio.

## 7. Anexos: Questionário Aplicado

A seguir, uma representação do questionário construído e aplicado extraído da plataforma Qualtrics, sistema utilizado para coleta de dados para a pesquisa. Os números representados entre parênteses na pesquisa apresentada são códigos internos da plataforma utilizada e não eram visíveis para os respondentes, não possuindo significado para os resultados apresentados.

### PESQUISA OMNISCANAL

#### Survey Flow

Standard: PARTE 1 - Apresentação Informações Iniciais Loja física X Online (12 Questions)

Standard: PARTE 2 - Concordo ou Discordo (4 Questions)

Standard: PARTE 4 - CLIENTE AMARO (15 Questions)

Standard: PERFIL (4 Questions)

Start of Block: PARTE 1 - Apresentação Informações Iniciais Loja física X Online

**Q1 Olá! Tudo bem? Meu nome é Natasha, sou estudante do curso de Administração de Empresas da Puc-Rio. Estou fazendo uma pesquisa sobre compra de roupas e acessórios online. Gostaria muito de contar com a sua colaboração, pois ela faz parte do meu trabalho de conclusão de curso.**

**Fiquem tranquilos! Vocês não precisam se identificar, as respostas são anônimas e a pesquisa deverá tomar no máximo 5 minutos do seu tempo. E será de grande ajuda para o meu trabalho!**

**Agradeço de imediato sua participação!**

**Graduação em Administração de Empresas - PUC-Rio.**

Q2 Qual seu sexo?

- ☐ Feminino (1)
- ☐ Masculino (2)

*Skip To: End of Survey If Q2 = 2*

Q3 Com que frequência costuma comprar roupas e acessórios?

- ☐ Quase toda semana (1)
- ☐ De 2 a 3 vezes por mês (2)
- ☐ Em média uma vez por mês (8)

- ☐ Nem todo o mês, mas pelo menos uma vez ao ano. (7)
- ☐ Nunca (9)

*Skip To: End of Survey If Q3 = 9*

Q4 A partir de agora todas as perguntas se referem à compra de roupas e acessórios.

---

Q5 Quando você compra esse tipo de produto, onde prefere fazê-lo?

- ☐ Loja Online (1)
- ☐ Loja Física (2)
- ☐ Compra de ambas as formas, sem preferência (4)

*Skip To: Q6 If Q5 = 1*

*Skip To: Q7 If Q5 = 2*



Q6 Em ordem de prioridade, sendo 1 o fator mais relevante, e 5 o menos relevante, o que te motiva a comprar uma roupa ou acessório online? (Arraste as opções para posiciona-las)

- \_\_\_\_\_ Comodidade (1)
  - \_\_\_\_\_ Tempo (2)
  - \_\_\_\_\_ Preço (3)
  - \_\_\_\_\_ Variedade (4)
  - \_\_\_\_\_ Confiança na marca / loja (5)
- 



Q7 Em ordem de prioridade, sendo 1 o fator mais relevante, e 5 o menos relevante, o que te motiva a comprar em lojas físicas? (Arraste as opções para posiciona-las)

- \_\_\_\_\_ Variedade (1)
  - \_\_\_\_\_ Segurança no pagamento (2)
  - \_\_\_\_\_ Preço (3)
  - \_\_\_\_\_ Comodidade (4)
  - \_\_\_\_\_ Possibilidade de experimentar antes (7)
- 

Q8 Quais dos itens de roupas e acessórios você costuma comprar online? (Possível selecionar mais de uma opção)

- ☐ Roupas (1)
- ☐ Bolsas e carteiras (2)
- ☐ Sapatos (3)

- ☐ Bijuterias (4)
  - ☐ Óculos (5)
  - ☐ Outra - Qual ? (6) \_\_\_\_\_
- 

Q274 Algum desses fatores já te desmotivou a comprar alguma roupa ou acessórios online? (Possível selecionar mais de uma opção)

- ☐ Insegurança com o pagamento (1)
  - ☐ Falta de padrão de tamanho das peças (2)
  - ☐ Insegurança quanto à qualidade das peças (3)
  - ☐ Prazo de entrega (4)
  - ☐ Preço do frete (5)
  - ☐ Outra - Qual ? (6) \_\_\_\_\_
- 

*Carry Forward Selected Choices from "Q8"*



Q10 Para quais dos itens selecionados abaixo você procura ir à uma loja física experimentar e/ou ver antes de comprar online, se for possível?

- ☐ Insegurança com o pagamento (1)
  - ☐ Bolsas e carteiras (2)
  - ☐ Sapatos (3)
  - ☐ Bijuterias (4)
  - ☐ Óculos (5)
  - ☐ Outra - Qual ? (6) \_\_\_\_\_
- 

*Carry Forward Selected Choices from "Q8"*



Q11 Quais dos itens abaixo você não compra online se não tiver visto / tocado ou experimentado antes ?

- ☐ Insegurança com o pagamento (1)

- ☐ Bolsas e carteiras (2)
  - ☐ Sapatos (3)
  - ☐ Bijuterias (4)
  - ☐ Óculos (5)
  - ☐ Outra - Qual ? (6) \_\_\_\_\_
- 

Q12 Quando faz uma compra online, costuma ir antes à alguma loja física conhecer o produto, quando é possível?

- ☐ Nunca (2)
- ☐ Às vezes sim (1)
- ☐ Na maioria das vezes sim (4)

End of Block: PARTE 1 - Apresentação Informações Iniciais Loja física X Online

---

Start of Block: PARTE 2 - Concordo ou Discordo

Q13 Lembrando que as perguntas deverão ser todas respondidas com relação à compras de roupas e acessórios.

---

Q14 Acredito que blogueiros e influenciadores digitais podem influenciar minhas decisões de compra.

- ☐ Discordo Totalmente (1)
  - ☐ Discordo em Grande Parte (2)
  - ☐ Nem concordo Nem Discordo (3)
  - ☐ Concordo em Grande Parte (4)
  - ☐ Concordo Totalmente (5)
- 

Q15 Atendimento personalizado é um diferencial positivo na hora de escolher comprar uma marca.

- ☐ Discordo Totalmente (1)
  - ☐ Discordo em Grande Parte (2)
  - ☐ Nem Concordo Nem Discordo (3)
  - ☐ Concordo em Grande Parte (4)
  - ☐ Concordo Totalmente (5)
- 

Q16 A existência de uma loja física da marca me deixa mais seguro para comprar pelo seu site.

- ☐ Discordo Totalmente (1)
- ☐ Discordo em Grande Parte (2)

- ☐ Nem Concordo Nem Discordo (3)
- ☐ Concordo em Grande Parte (4)
- ☐ Concordo Totalmente (5)

End of Block: PARTE 2 - Concordo ou Discordo

---

Start of Block: PARTE 4 - CLIENTE AMARO

**Q17 Você conhece a marca de roupas e acessórios AMARO?**

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

*Skip To: End of Block If Q17 = 2*

**Q18 Onde você ficou conhecendo a marca?**

- ☐ Online, no Instagram ou outra rede social. (1)
  - ☐ Em matérias de jornal ou revista. (2)
  - ☐ Através das Guide Shops (3)
  - ☐ Recomendação de amigos e familiares (4)
  - ☐ De outra forma - qual? (6)
- 

**Q19 Já comprou alguma roupa ou acessório na AMARO?**

- ☐ Nunca (6)
  - ☐ Sim, uma vez (1)
  - ☐ Sim, mais de uma vez (2)
- 

*Display This Question:  
If Q19 = 6*

**Q20 Já teve vontade de adquirir alguma peça da marca?**

- ☐ Sim (1)
  - ☐ Não (2)
- 

*Display This Question:  
If Q19 = 6*

**Q21 Em poucas palavras, o que te fez não finalizar a compra?**

---

*Display This Question:  
If Q19 != 6*

**Q22 Em qual das plataformas você realizou sua última compra da AMARO:**

- ☐ Site (1)
- ☐ Aplicativo AMARO (2)

○ Guide Shop (3)

Display This Question:  
If Q19 != 6

Q23 Em uma escala de satisfação sendo 10 totalmente satisfeito e 0 totalmente insatisfeito, como foi sua experiência com sua última compra da AMARO?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nível de Satisfação ()



Display This Question:  
If Q23 [ 1 ] < 7

Q24 Em poucas palavras, o que te desagradou na sua experiência?

\_\_\_\_\_

Q25 Você segue a AMARO em alguma mídias sociais?

- ☐ Nenhuma (2)
- ☐ Instagram (1)
- ☐ Facebook (4)
- ☐ Pinterest (5)
- ☐ Twitter (6)
- ☐ YouTube (7)

Q26 Já interagiu online com a AMARO por algum dos meios abaixo?

- ☐ e-mail (1)
- ☐ SAC (telefone) (2)
- ☐ Instagram (3)
- ☐ Facebook (4)
- ☐ Twitter (6)
- ☐ Chat no site (7)

Q27 Costuma ler o conteúdo de moda que a AMARO produz e divulga em seu site, por e-mail e/ou em suas redes sociais?

- ☐ Pelo menos uma vez por semana (1)
- ☐ De vez em quando (3)
- ☐ Nunca (2)

Q28 Já esteve alguma vez em uma Guide Shop da AMARO?

- ☐ Não (2)
- ☐ Sim, uma única vez (1)
- ☐ Sim, mais de uma vez (4)

*Skip To: End of Block If Q28 = 2*

Q29 Qual foi a razão para ter ido a uma Guide Shop da AMARO?

- ☐ Trocar uma peça (2)
- ☐ Buscar uma compra efetuada no site ou aplicativo (4)
- ☐ Ver alguma roupa ou acessório ao vivo (1)
- ☐ Tirar dúvidas sobre um produto (6)
- ☐ Apenas para conhecer melhor a marca (7)
- ☐ Outra razão - Qual? (8)

Q30

Pensando na sua última experiência indo a uma Guide Shop da AMARO, como você classificaria essa experiência?

De 0 = totalmente insatisfeito a 10 = totalmente satisfeito

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 ( )



Q31 O quanto você acha que as Guide Shops são importantes para te fazer confiar mais na marca AMARO? Dê uma nota de 0, nada importante, a 10, fundamental.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 ( )





**Start of Block: PERFIL**

Q32 Obrigada! Chegamos ao fim. Peço que responda apenas às 3 perguntas abaixo sobre seu perfil.

Q33 Idade (em anos)\_\_\_\_\_

Q34 Escolaridade:

- ☐ Ensino Fundamental (1)
- ☐ Ensino Médio (2)
- ☐ Ensino Superior (3)
- ☐ Pós-graduação (4)

Q35 Renda familiar mensal (em reais R\$):

- ☐ Até 1.908 (1)
- ☐ Entre 1.909 e 4.770 (2)
- ☐ Entre 4.771 e 9.540 (3)
- ☐ Entre 9.541 e 14.310 (4)
- ☐ Mais de 14.310 (5)

**End of Block: PERFIL**