



**Mariana Rocha da Costa**

**Os desafios do varejo *omnichannel*: o  
caso de uma grande varejista brasileira**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Luis Fernando Hor-Meyll

Rio de Janeiro

Maio de 2022



**Mariana Rocha da Costa**

**Os desafios do varejo *omnichannel*: o  
caso de uma grande varejista brasileira**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Prof. Luis Fernando Hor-Meyll Alvares**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup> Cecília L. Queirós Mattoso**

Universidade Estácio de Sá

Rio de Janeiro, 5 de Maio de 2022

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Mariana Rocha da Costa**

Graduou-se em Ciências Econômicas na UFRRJ (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro) em 2017. Atualmente, analista financeira na Americanas s.a.

#### Ficha Catalográfica

Costa, Mariana Rocha da

Os desafios do varejo *omnichannel* : o caso de uma grande varejista brasileira / Mariana Rocha da Costa ; orientador: Luis Fernando Hor-Meyll. – 2022.

54 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2022.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Omnicanalidade. 3. Ponto de contato. 4. Americanas S.A. 5. Experiência do consumidor. I. Hor-Meyll, Luis Fernando. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Aos meus pais, Marta e Ribamar, que sempre me incentivaram em todos os meus sonhos e projetos.

Ao meu namorado, Paulo, que compreendeu minha ausência sempre que necessário.

Ao meu orientador, Luis Fernando Hor-meyll pelo apoio e direcionamento.

Aos entrevistados, pelo tempo para contribuir com o meu trabalho.

Ao meu chefe na Americanas, Breno Lima, pela boa vontade.

À minha amiga Thais, com a qual tive o prazer de compartilhar alegrias e angústias do mestrado.

## Resumo

Costa, Mariana Rocha da; Alvares, Luis Fernando Hor-meyll. **Os desafios do varejo omnichannel: o caso de uma grande varejista brasileira**. Rio de Janeiro, 2022. 54p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A pandemia do Covid-19 mudou hábitos do consumidor, o distanciamento social e o lockdown motivaram as pessoas a buscarem formas mais convenientes e seguras para satisfazerem suas necessidades. Lojas físicas precisaram se adaptar ao online para seguir faturando e o *e-commerce* se desdobrou para atender a toda demanda de forma eficaz. A omnicanalidade, então, se tornou um tópico ainda mais relevante nos maiores varejistas do país. Essa integração de canais tornou-se necessária, para obter ganhos de produtividade, acelerar o crescimento e progredir na experiência e no relacionamento com o cliente. Sendo uma pesquisa de caráter exploratório, o objetivo deste estudo foi identificar os desafios da estratégia omnichannel implementada em um grande varejista brasileiro, a Americanas S.A.. A metodologia adotada foi o estudo de caso, com dados coletados através de: 1) entrevistas em profundidade com cinco gestores, utilizando roteiro semiestruturado, à luz do modelo de criação da experiência do cliente de Verhoef et al. (2009). e 2) arquivos e apresentações publicados pela empresa, notícias na imprensa e artigos sobre a companhia. Os principais resultados evidenciaram que, dentre os esforços de integração do online com o offline, empoderamento do cliente e conveniência são a essência do planejamento estratégico adotado pela empresa atualmente.

## Palavras-chave

Omnicanalidade; ponto de contato; americanas s.a.; experiência do consumidor.

## Abstract

Costa, Mariana Rocha da; Alvares, Luis Fernando Hor-meyll (Advisor). **The challenges of omnichannel retail: the case of a large Brazilian retailer.** Rio de Janeiro, 2022. 54p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The Covid-19 pandemic has changed consumer habits, social distancing and the lockdown have motivated people to seek more convenient and safer ways to satisfy their needs. Physical stores have adapted to online sales to move forward and e-commerce has progressed to meet demand effectively. Omnichannel, then, became an even more relevant topic in the largest retailers in the country. This channel integration has become necessary in order to obtain productivity gains, accelerate growth and progress in customer experience and relationships. Being an exploratory research, the objective of this study was to identify the challenges of the omnichannel strategy implemented in a large Brazilian retailer, Americanas S.A. The methodology adopted was the case study, with data collected through: 1) in-depth interviews with five managers, using a semi-structured script, in the light of Verhoef et al. (2009). and 2) files and presentations published by the company, press releases and articles about the company. The main results showed that, among the efforts to integrate online with offline, customer empowerment and convenience are the essence of the strategic planning adopted by the company today.

## Key-words

Omnichannel; touchpoints; americanas s.a.; consumer experience.

## **Sumário**

<b>1. Introdução</b>	<b>10</b>
1.1. Contextualização	10
1.2. Objetivo	13
1.3. Relevância	13
1.4. Delimitação	13
<b>2. Revisão de Literatura</b>	<b>15</b>
2.1. A transição do multicanal para a omnicanalidade	15
2.2. Jornada e experiência do consumidor omnichannel	18
<b>3. Caracterização do objeto de estudo</b>	<b>24</b>
3.1. Caracterização do varejo	24
3.2. Visão geral do setor	24
3.3. Tendências do setor	25
3.4. Trajetória da Americanas S.A.	26
3.4.1. Lojas Americanas	27
3.4.2. B2W Digital	28
3.4.3. Fusão	28
<b>4. Método</b>	<b>30</b>
4.1. Definição das perguntas de pesquisa	30
4.2. Método da pesquisa	30
4.3. Coleta de Dados	31
4.4. Análise de Dados	33
4.5. Limitações do Método	33
<b>5. Análise do Caso</b>	<b>35</b>
5.1. Desenvolvimento do O2O (Online to Offline)	35
5.2. Ambiente social	36
5.3. Interface	38
5.4. Marca	39
5.5. Dinâmica e gestão da experiência do consumidor	41
<b>6. Considerações Finais</b>	<b>45</b>
6.3. Recomendações	47
6.3.1. Para a empresa	47
6.3.2. Para pesquisas futuras	47
<b>7. Referências Bibliográficas</b>	<b>49</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Linha do tempo Americanas s.a.	27
Figura 2: Ranking NPS e-commerce	42



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz Informação disponível e <i>Fulfillment</i>	17
Quadro 2 - Definição CNAE	24
Quadro 3 - Evolução do comércio eletrônico brasileiro	25
Quadro 4 - Roteiro semiestruturado da entrevista	31

## 1. Introdução

O presente trabalho é um estudo de caso de uma grande varejista brasileira, a Americanas s.a., que nos últimos anos tem se empenhado em integrar as plataformas digital e física e suas subsidiárias, configurando-a tal processo em uma transformação *omnichannel*.

Neste tópico, apresenta-se o contexto em que a pesquisa está inserida, os objetivos, a relevância e, por último, a delimitação do estudo.

### 1.1. Contextualização

No Brasil, o varejo movimenta mais de um trilhão de reais anualmente e emprega mais de oito milhões de pessoas, segundo dados atualizados da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2021). Em 2019, o varejo restrito, que inclui os bens de consumo, exceto automóveis e materiais de construção, representava cerca de ¼ do Produto Interno Bruto (PIB) (SBVC, 2021; PEREGRINO, 2016).

A essência do varejo tradicional são as lojas físicas. A vivência na loja ou no ponto de venda proporciona, além da resolução de um problema para o cliente - que é sanado ao adquirir o item necessário -, a experiência de compra como um todo. Para o varejista, há uma oportunidade de envolver o consumidor na atmosfera da empresa, através de estímulos sensoriais, como sons, odores, vídeos e/ou imagens, toques e, até mesmo, degustações (AINSWORTH; FOSTER, 2017; ECONOMIST, 2013).

Por outro lado, o comércio eletrônico abriu portas para os varejistas expandirem sua rede de negócios. Tornou possível alcançar um número maior de consumidores, diminuiu o custo de investimento inicial para novas empresas e extinguiu a limitação do horário de vendas (BRYNJOLFSSON; HU ; RAHMAN, 2013). Em 2020, segundo relatório do Ebit (2021), o e-commerce brasileiro cresceu 41% em relação ao ano anterior, atingindo 87,4 bilhões em vendas. No cenário de pandemia, além de um maior volume de pedidos por usuário, quase 18 milhões de pessoas aderiram à essa modalidade de compra (EBIT, 2021).

No universo digital, a acessibilidade a aparelhos móveis e a internet de alta velocidade beneficiaram a multiplicação das vendas *online*. Outro aspecto relevante é que as preferências passaram a ser rastreadas com mais facilidade e criou-se também um canal direto entre empresas e seus *stakeholders* (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). No que tange o consumidor, os sites institucionais e as redes sociais

tornaram a experiência de compra mais dinâmica, veloz e assertiva. Desse modo, a atenção das companhias se estendeu para além do produto, visto que o relacionamento com o cliente passou a ter maior relevância (BUSALIM; HUSSIN, 2016).

Alguns acontecimentos podem gerar mudanças nos hábitos dos consumidores, em geral. A pandemia do Covid-19 se mostrou um desses episódios, pois ao decretar orientações de distanciamento social, a sociedade teve que se reinventar e aprender novas maneiras de seguir sua rotina, entre elas, como fazer suas compras. Nesse contexto de incertezas, alguns comportamentos foram identificados, como pessoas que armazenaram produtos essenciais, grande parte também decidiu adiar compras de bens duráveis e serviços e, pelas circunstâncias, muitos tiveram que se apoiar, pela primeira vez, em soluções digitais para consumir (SHETH, 2020). A nova realidade conduziu muita gente a formas seguras e, em via de regra, mais convenientes de fazer compras, como solicitar entregas em casa, buscar na loja, fazer pagamentos *online* e utilizar o *e-commerce*. Essas mudanças poderão ser transitórias ou permanentes, no entanto, é inegável que as pessoas encontraram outra alternativa para consumir (EGER et al., 2021; SHETH, 2020). Nesse contexto, varejistas tradicionais que não haviam adotado o comércio eletrônico, na pandemia tiveram que aderir a estratégias de O2O (*online to offline*) às pressas, a fim de não acarretar maiores prejuízos (KIM et al., 2022).

É importante ressaltar que os canais citados acima são os principais, porém há outros canais de venda que também fazem parte da operação de diversas empresas hoje e eles se dividem entre *offline* e *online*. O primeiro engloba os pontos de venda tradicionais, antes da transformação digital. Após o advento da internet, os meios *online* tornaram-se o presente e o futuro das vendas (VERHOEF et al., 2015).

A princípio, a preocupação do setor era de gerenciar os canais, sem se atentar à sua cooperação. Conforme a jornada do consumidor foi se destacando, notou-se que a integração era necessária (ZIMMERMANN et al., 2022). Para os profissionais de marketing, é um momento desafiador, uma vez que a comunicação e as ações da empresa, em seus diversos canais, idealmente, se complementam e se validam, a fim de proporcionar uma experiência completa e coesa para o consumidor (VERHOEF et al., 2015).

Em 2012, a Macy's enfrentava um debate interno: como o orçamento deveria ser dividido entre os canais de venda. A diretoria das lojas encarava a internet como

uma "ameaça" semelhante ao que os catálogos e televendas representaram um dia, que nunca representaram uma grande porção das vendas. No entanto, naquele momento, o físico crescia 5,5% em faturamento, enquanto as vendas online aumentavam 40%. Assim, a empresa percebeu que deveria associar as operações, ainda mais porque a Amazon se expandia, se mostrando um forte concorrente (ECONOMIST, 2012).

Ao passo que o comércio eletrônico se desenvolveu, muitas empresas, inclusive de grande porte e história, encerraram as atividades (ECONOMIST, 2013). Nesse sentido, muito se especula a respeito do declínio do ponto físico e/ou ascensão de plataformas digitais, no entanto, essa escolha não precisa ser excludente, mas sim abrangente (ECONOMIST, 2012). Buscando unir as forças de cada canal, amenizando as respectivas fraquezas e, ao mesmo tempo, aprimorando a experiência do consumidor (VERHOEF et al., 2015). Esse movimento é um objetivo das estratégias *omnichannel*, além de tentar eliminar as barreiras entre o *online* e o *offline*, fazendo com que o cliente consuma de maneira fluida e sem entraves operacionais (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

No Brasil, temos casos de algumas empresas que operam em omnicanalidade, como a Lojas Renner, Magazine Luiza, Casas Bahia, Centauro, entre outras. A Lojas Renner S.A., por exemplo, no terceiro trimestre de 2021 se destacou como o maior *player omni* de vestuário do país, crescendo em sua base de clientes ativos os cadastros *omni* continuamente (LOJAS RENNEN, 2021). Outro grande caso é a Lojas Americanas e a B2W Digital, que em 2021 decidiram se unir, criando a Americanas S.A., que será objeto de estudo neste trabalho. Com o intuito de tornar a jornada do consumidor mais customizada, acelerar o crescimento e otimizar a operação, integrar os negócios em uma única empresa foi o início de um novo capítulo (AMERICANAS, 2021; TOLOTTI, 2021).

Sob a perspectiva da empresa, não há uma fórmula certa, cabe a cada uma avaliar o que é mais relevante para o seu negócio e assim alocar mais orçamento onde acreditar que deve (ECONOMIST, 2012). No entanto, apesar do empenho da companhia em criar uma experiência satisfatória, a resposta do consumidor é individual e envolve elementos extrínsecos que o varejista não pode controlar (VERHOEF et al., 2009). Para o cliente, uma empresa integrada é percebida através das interações que ele faz com a mesma. Dessa maneira, é indispensável compreender a jornada do cliente para, então, proporcionar serviços e produtos que

agreguem valor a ele, desenvolvendo um relacionamento mais próximo (BORGES et al., 2014). Diante disso, quais são os desafios da estratégia *omnichannel*, em um grande varejista, tendo em vista a experiência do cliente?

### 1.2. Objetivo

Identificar os principais elementos da transformação *omnichannel* implementada em um grande varejista brasileiro, com enfoque na experiência do cliente.

### 1.3. Relevância

Promover ao cliente experiências de consumo prazerosas, pode significar torná-los consumidores fiéis. No entanto, para que isso aconteça, é preciso que as expectativas dos clientes estejam alinhadas ao que a empresa consegue proporcionar, a ponto de satisfazê-los ou até mesmo encantá-los (KLEINBERGER; BADGETT; BOYCE, 2006). Em um universo *omnichannel*, são criados mais pontos de contato, transformando a gestão da experiência do cliente em um tópico ainda mais complexo.

A relevância deste estudo engloba aspectos mais amplos, como 1) a representatividade do varejo na economia brasileira; 2) a importância que a omnicanalidade assumiu, diante de uma pandemia; e aspectos também mais específicos, como 3) os detalhes de como a empresa está fazendo a transição de multicanal para omnicanal e; 4) as características e estratégias voltadas à experiência do cliente, sob a ótica da Americanas S.A.

Ademais, para a literatura, o estudo contribui, ao lado de estudos como o de Carvalho (2019) e Teixeira (2017), tratando de omnicanalidade, através de um caso do comércio varejista, à luz de um modelo holístico sobre a experiência de compra. Além disso, também se propõe a compreender as motivações que levaram a Americanas s.a. implementar a transformação omnicanal.

### 1.4. Delimitação

O estudo restringe-se a entender o caso de uma empresa específica com o enfoque na integração de canais e como isso influencia na gestão da experiência do cliente, não é uma visão de todo o segmento de varejo. A escolha pela Americanas

s.a. ocorreu devido à singularidade da fusão das companhias, em meio à um cenário pandêmico.

## **2. Revisão de Literatura**

Nesta seção, serão discutidos assuntos referentes ao tema de estudo divididos em três tópicos. O primeiro será abordado a transição do multicanal para a omnicanalidade. No segundo tópico, a jornada e a experiência do cliente serão pauta de discussão.

### **2.1. A transição do multicanal para a omnicanalidade**

O conceito de multicanal ficou relevante após o desenvolvimento dos canais online, pois ficou visível que isso influenciava os canais tradicionais. No início, a integração não era uma prioridade, a preocupação era em gerenciar os canais e não conectá-los (VERHOEF et al., 2015). Com o comércio eletrônico, houve aumento na concorrência, o consumidor passou a ter opções além do que tinha antes. Muitas empresas começaram a desenvolver seus negócios online, podendo gerar conflito entre os canais e, se mal coordenado, uma competição. Logo depois, o mercado se deu conta de que uma cooperação entre os canais seria benéfica e traria melhor desempenho (NOURI-HARZVILI et al., 2022).

A decisão sobre canais de venda e distribuição está cada vez mais complexa, já que há inúmeros arranjos possíveis ao criar um sistema de canais (KRAFFT et al., 2015). Sob a ótica do consumidor, há tantas interfaces e opções de interação, que realizar compras usando somente um canal e um ponto de contato está ficando cada dia mais incomum (CHANG; LI, 2022). No presente, os principais canais de venda online são o e-commerce, e-mail marketing, as redes sociais e o whatsapp, sendo, os dois últimos, portas de comunicação mais direta com o consumidor. No mundo offline, encontra-se a loja física, os catálogos e o telemarketing (SEBRAE, 2020).

Colocando o consumidor como centro, Neslin et al. (2006, p. 96) definem gerenciamento de clientes multicanal “como design, implantação, coordenação e avaliação de canais para aumentar o valor do cliente por meio de aquisição, retenção e desenvolvimento eficazes de clientes”.

A diferença entre multi-, cross- e omnichannel é definida pela intensidade que os processos e dados estão integrados e qual o nível de interação que os consumidores têm entre os canais (BECK; RYGL, 2015). Verhoef et al. (2015) enumeraram as diferenças entre multicanal e omnicanal. Entre elas, é que nos múltiplos canais, além da gestão separada, até as métricas e objetivos são apartados por canal, enquanto na omnicanalidade, os resultados divulgados são integrados.

Além disso, a marca ganha mais destaque no omnichannel, num relacionamento que antes era apenas entre o canal e o consumidor. O cross channel, por sua vez, como pontuaram Beck e Rygl (2015), é o meio termo, considerado uma evolução do multicanal, já que há uma integração, mas ainda é parcial.

A omnicanalidade por Verhoef et al. (2015, p. 176) é “a gestão sinérgica dos inúmeros canais disponíveis e pontos de contato com o cliente, de forma a otimizar a experiência do cliente (...) e o desempenho nos canais”. Essa sinergia é percebida pelo consumidor através do conteúdo do serviço e das informações, que devem ser as mesmas em todos os canais. Ademais, a flexibilidade também é um ponto forte que a empresa oferece na omnicanalidade, com mais opções de entrega, troca, contato e promoções (CHANG; LI, 2022).

Com a integração, os canais vão se complementando, as distinções começam a desaparecer (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). O cenário, atrelado aos novos hábitos do consumidor, foi exigindo que essa transição acontecesse (EGER et al., 2021). Kim et al. (2022) afirmam que até as pequenas empresas, apesar de terem menos capital e colaboradores, também ganham eficiência ao adotarem o O2O - online to offline -, já que pode se tornar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes do mesmo porte.

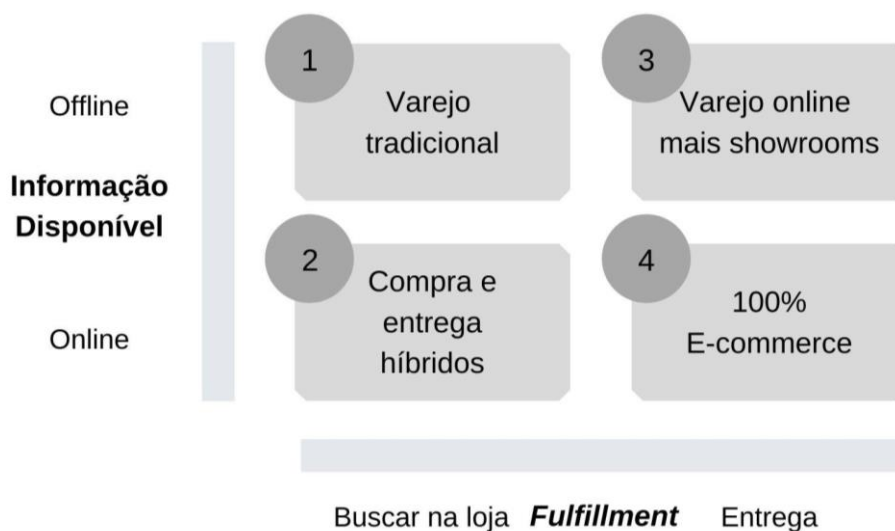
O estudo de Ballantyne e Nilsson (2017) aborda a transição e cooperação entre os canais físicos e virtuais no contexto de prestação de serviços. Antes havia o padrão de um serviço estar necessariamente vinculado a um espaço físico a fim de influenciar o bem-estar do consumidor, sendo esse um fenômeno social. Para os autores, ainda há espaço para esse modelo nas ações de marketing, já que ainda funciona em lojas físicas, no entanto, debatem sobre a necessidade de reinterpretá-las. O mundo digital reduziu o efeito nos sentidos, por não poder influenciá-los da mesma forma, porém com o desenvolvimento da tecnologia, é possível criar atmosferas virtuais bem eficientes e integradas. O uso de avatares e a realidade virtual são ferramentas que contribuem para um ambiente comunicativo e de cocriação entre cliente e empresa, diminuindo a distância entre as partes (BALLANTYNE; NILSSON, 2017).

Em uma realidade cheia de possibilidades, como saber qual a melhor maneira de atender o consumidor? Bell, Gallino e Moreno (2014) criaram uma matriz relacionando a informação que o cliente recebe e a logística que a empresa oferece, conforme o Quadro 1.



Os dois extremos (quadrantes um e quatro) representam táticas que não se cruzam, portanto, na tentativa de integrar os canais, as empresas precisam combinar suas operações nos quadrantes dois ou três (BELL; GALLINO; MORENO, 2014).

Quadro 1 - Matriz Informação disponível e Fulfillment



Fonte: Bell, Gallino e Moreno (2014)

No primeiro momento, apenas a loja física permitia que o consumidor tivesse contato com o objeto antes de comprar e o comércio eletrônico ganhava público por ter mais variedade e preços mais baixos, se utilizando de resenhas e opiniões (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). A empresa precisa agir em prol de derrubar a barreira que muitos clientes criam para realizar a primeira compra no site, assegurando ao cliente que realizará uma boa escolha. Após a primeira boa experiência, a possibilidade de realizar novas compras cresce (BELL; GALLINO; MORENO, 2014).

Por outro lado, a estratégia online é muito mais do que vender pelo site, são ações nas redes sociais, cupons de desconto digital, marketing de conteúdo, pagamentos em outras plataformas e também um desafio de logística e armazenagem (KIM et al., 2022). A mídia social é uma ferramenta com muito potencial para os varejistas, pois é um canal de comunicação direta e pode ser explorada a seu favor com baixo custo e em tempo real (CHANG; LI, 2022).

Uma das maiores estratégias omnicanal, é o *ship-from-store*, que permite aos varejistas atender um pedido online com o estoque disponível de uma loja próxima. Ao mesmo tempo que pode beneficiar os varejistas no aumento das vendas no

comércio eletrônico, evitando rupturas na disponibilidade, essa prática também pode ajudá-los a reduzir o custo de entrega e abastecimento, uma vez que diversos pedidos online serão sanados com entregas de lojas mais próximas, não havendo necessidade de envio de centros de distribuição mais distantes (JIU, 2022). Na visão de Bell, Gallino e Moreno (2014), o melhor cenário para o consumidor é o "compre online e busque na loja", uma vez que ele está munido de centenas de fontes de informação e não precisa esperar o tempo de entrega. Em outra situação, casualmente, o cliente nem percebe que está envolvido em um ambiente *omnichannel*, pois ele realizou a compra no site e, ao invés do produto vir do depósito, vem do estoque da loja mais próxima (GALLINO; MORENO, 2014).

No *showroom*, os produtos são apenas para experimentação, não para compra. O cliente prova ou testa o produto e posteriormente faz a compra online, na própria loja ou depois. Quanto mais caro o bem for, maior tende a ser a insegurança do consumidor e a necessidade de ver pessoalmente antes de fazer a aquisição (PARK; DAYARIAN; MONTREUIL, 2021). Nesses casos, a loja pode oferecer ferramentas como wi-fi e/ou aparelhos que os clientes possam acessar para fazer consultas e, eventualmente, realizar a compra online no local (VERHOEF et al., 2015).

No entanto, sua utilidade vai além de diminuir a assimetria de informação, mas também envolve os clientes na atmosfera da empresa e aumenta a consciência da marca. Esses varejistas, porém, estão sujeitos a cederem um espaço e recurso para a experimentação e depois o consumidor fazer a compra em um concorrente (BELL; GALLINO; MORENO, 2014). No mesmo contexto, utilizando os mesmos recursos, porém com objetivos diferentes, o comprador pode realizar a pesquisa online e depois efetuar a compra *offline*, chamado *webrooming* (VERHOEF et al., 2015).

Por último, as *lives commerce* suavizaram lacunas que o e-commerce tradicional possui, como: 1) o pouco prazer ao consumir, quando comparado à experiência em lojas físicas; 2) o risco percebido, pois há pouca interação entre lojista e cliente e, 3) informações limitadas dos produtos, mesmo que tenha descrição com fotos e características (XUE et al., 2020).

## **2.2. Jornada e experiência do consumidor *omnichannel***

A compra é o desfecho de um processo no qual o consumidor externaliza suas preferências, mas há particularidades mais profundas que a motivam. Para mais, tal

processo também é dinâmico, pois a todo tempo há estímulos com o objetivo de influenciar os hábitos e as decisões do público (VARIAN, 2012).

A jornada do consumidor é dinâmica e diz respeito à relação com a empresa ao longo do tempo, através dos pontos de contato, como definiram Lemon e Verhoef (2016). O começo dessa jornada é o pré-compra, em que o cliente reflete sobre as situações anteriores com a empresa, além de reconhecer o problema, notando a necessidade de agir para satisfazer um desejo ou para resolver um incômodo intrínseco ou extrínseco a ele. A etapa dois é a compra, se resumindo a todas as interações entre firma, indivíduo e/ou ambiente. Na terceira fase, o pós-compra, estão incluídos os comportamentos relativos ao uso, consumo, engajamento pós-compra e solicitações de serviço (LEMON; VERHOEF, 2016).

Os *touchpoints* ou pontos de contato são qualquer momento que o cliente tenha contato com a marca ou produto, direta ou indiretamente, ou seja, não é apenas a interação entre consumidor e a empresa, mas também dos clientes entre si, não envolvendo transações, mas apenas o fluxo de informações (VERHOEF, 2015). Com a integração, o número de pontos de contato se multiplicou, tornando mais difícil gerenciar todos e medir quais os mais lucrativos e com maior impacto na experiência (ZIMMERMANN et al., 2022).

Lemon e Verhoef (2016) dividem os pontos de contato em quatro categorias, de acordo com quem possui maior influência no cenário. Há pontos que são controlados pela companhia, entre eles estão todos os elaborados pela própria marca, incluindo mídias e os outros elementos de marketing, como preço e atributos dos produtos. Outra variável são os pontos de contato dos parceiros, sejam eles distribuidores, agências de publicidade ou comunicações deles. Do outro lado, há pontos que são gerenciados pelo consumidor, que estão presentes em todas as etapas de compra e não podem ser coordenados pela empresa ou parceiros, como a escolha do produto, forma de pagamento, uso e descarte. Por último, também existem os pontos de contato externos, que são ameaças de interferência, podendo ser as atitudes dos outros e fatores situacionais imprevistos (LEMON; VERHOEF, 2016).

A omnicanalidade fez os consumidores exigirem uma experiência única e consistente em todos os canais, criando uma força ou fraqueza à empresa, dependendo de sua performance. Para o varejista, esse é o core da estratégia (CHANG; LI, 2022). A integração omnicanal impulsionou a elaboração de experiências de compra mais abrangentes, como afirmaram T.-L Hsia et al (2020). Ao fornecer uma

estrutura mais robusta, o varejista dá autonomia ao consumidor para que ele faça suas compras como desejar, havendo sinergia entre os canais, enquanto o conscientiza de sua marca. Além de usufruir de um ambiente integrado, o cliente também faz uso das melhorias logísticas, de soluções financeiras e de plataformas mais interativas (T.-L. HSIA et al., 2020). Quando o consumidor vive a experiência é mais fácil que ele seja fiel à marca do que quando ele apenas faz uma compra prática e direta (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Para Chang e Li (2022), a experiência *omnichannel* perfeita pode ser definida como:

[...] a avaliação holística do cliente de suas experiências cumulativas em diferentes pontos de contato durante toda a jornada de compra omnicanal. Especificamente, quando eles experimentam conteúdo de serviço interconectado e informações de produtos à medida que transitam por diferentes pontos de contato ao longo de toda a jornada de compra e podem alternar livremente e sem esforço a tarefa de compra de um ponto de contato para outro sem perder informações ou reconstruir o ambiente de compra (CHANG; LI, 2022, p. 5).

Na perspectiva de Chang e Li (2022) há duas características cruciais que constroem essa omnicanalidade perfeita. A primeira delas é a interconectividade entre os pontos de contato, que abrange a fluidez no conteúdo de marketing, atendimento e disponibilidade de estoque, somado à integração de dados dos consumidores. A segunda é a eficiência de migração através dos pontos de contato, que consiste em dar conveniência ao cliente, dando a ele opções em tempo real de transitar nos canais sem obstáculos. Cabe a empresa investir em tecnologia, logística e pessoal, facilitando a navegabilidade para os usuários. T.-L. Hsia et al. (2020) pontuam que em um universo integrado, mais dados conseguem ser coletados, por exemplo, acerca da base de clientes, dos produtos, dos canais e interações. Aos poucos, melhores são as análises, capacitando o varejista a entregar experiências síncronas e mais individualizadas.

X. Cui et al. (2022) investigaram sobre a interatividade nos canais, do comportamento de cocriação de valor e a relação sinérgica entre os canais *online* e *offline*. Nesse estudo, alguns aspectos foram considerados, como 1) as interações em ambiente omnicanal, no qual há contato entre um ou mais indivíduos com auxílio de tecnologia ou não, incluindo objetos e conteúdos; 2) Cocriação de valor, que corresponde às interações entre firmas e seus consumidores; 3) Envolvimento com a marca, avalia quanto o cliente está interessado na empresa e/ou no produto; 4) Consistência entre os canais na omnicanalidade, analisando o nível de fluidez na

transição de plataformas. Suas conclusões ratificaram que a interatividade nas plataformas é precedente para a cocriação de valor. Além disso, afirmaram que quanto maior a integração, maior a importância e interesse, agregando valor à empresa. Dessa maneira, a empresa pode ter diversos canais, porém não necessariamente implica em melhor relacionamento com o cliente, o ponto crucial para aperfeiçoar a experiência é a consistência entre eles, que deve ser harmoniosa (X. CUI et al.; 2022).

Entre as contribuições de T.-L Hsia et al. (2020) é relevante pontuar que o envolvimento com a compra influencia diretamente em uma experiência hedônica para o cliente. Os autores afirmam que esse engajamento está intimamente ligado à motivação, que pode ser induzida pelo varejista. Dessa forma, os pontos de contato e suas interações são momentos cruciais para que isso aconteça, por ser a oportunidade de oferecer aos consumidores incentivos - como cupons e *cashbacks* - e serviços personalizados - como assistência no estacionamento e guias de compras individuais. Lemon e Verhoef (2016) sustentam que o engajamento é um componente da experiência do consumidor que ocorre através dos pontos de contato.

Rahman et al. (2022) se mobilizaram na tentativa de mensurar a experiência percebida pelo consumidor omnicanal, definindo-a como:

as avaliações dos clientes de suas experiências perfeitas em todos os canais do varejista, à medida que se movem através das várias etapas da jornada do cliente, e de acordo com as diferentes dimensões relevantes (RAHMAN et al, p.2).

Esse estudo analisou nove dimensões, sendo elas:

- 1) Comunicação social: mecanismos de reputação em todos os canais nas avaliações dos clientes;
- 2) Valor: de acordo com a avaliação dos clientes sobre os produtos e os respectivos preços;
- 3) Personalização: um ótimo varejista *omnichannel* oferece serviços, produtos e ambientes transacionais para atender às necessidades individuais em qualquer um de seus canais;
- 4) Atendimento ao cliente: suportes ao cliente disponíveis em todas as etapas;
- 5) Consistência da disponibilidade do produto e preços: há alinhamento entre os canais;
- 6) Segurança da informação: abrange a questão da proteção dos dados pessoais e financeiros dos usuários em todo ambiente *omnichannel*;

- 7) Entrega: expectativa de uma entrega superior em qualquer um dos canais;
- 8) Devoluções de produtos: facilidade de coleta e trocas em todos os canais;
- 9) Programas de fidelidade: componente essencial para a avaliação dos clientes.

Para Verhoef et al. (2009), a experiência também é holística, pois além de ponderar as variáveis que o varejista pode controlar, abrange a resposta “cognitiva, afetiva, emocional, social e física” do consumidor. Em seu estudo, os autores abordaram o ambiente social, a interface e a marca. Junto a isso, levaram em conta a dinâmica da experiência e suas estratégias de gestão que também são componentes significativos.

O elemento ambiente social diz respeito a como é a interação no momento da venda, mas não apenas do consumidor com o colaborador, mas entre os consumidores entre si, já que um pode interferir positivamente ou negativamente na experiência do outro. Em um espaço físico, a empresa pode estabelecer condutas e normas de comportamento esperadas para diminuir o risco de um destruir a experiência do outro. No mundo *online*, a empresa pode pensar em como fomentar grupos de pessoas com interesses em comum e em como administrá-los a fim de criar um senso de comunidade e que as pessoas possam se ajudar, sendo possível que clientes, em algumas situações, exerçam papel de funcionários, ao auxiliar terceiros (VERHOEF et al., 2009).

A relação triangular entre funcionários, consumidores e companhia necessita de uma interface para acontecer. As opções disponíveis se multiplicaram ao longo das últimas décadas, hoje, é possível fazer compras de diversas maneiras, em sites, aplicativos, chats de conversa, *self-check-out* e etc. Para o consumidor, em umas ele precisa ser mais ativo e em outras mais passivo e isso também é um fator de atenção pois a experiência é diferente em cada uma delas. Por outro lado, os empregados também precisam lidar com essas tecnologias e alguns tendem a ser mais receptivos que outros, a forma com que eles adotam as interfaces, influenciam seu comportamento e também o consumidor (VERHOEF et al., 2009).

A percepção do cliente sobre a marca também é um fator importante. No que diz respeito a sua experiência, a marca pode influenciar diretamente seu comportamento, já que diante da marca o consumidor tende a agir alinhado à ideia que possui da mesma. De forma semelhante, a expectativa que ele cria também está

de acordo com a interpretação que tem dela e com as experiências anteriores (VERHOEF et al., 2009).

O dinamismo observado por Verhoef et al. (2009) pressupõe que a atual experiência do cliente ( $t$ ) é afetada por suas experiências anteriores ( $t-1$ ) com a empresa em questão. Dessa forma, a expectativa futura do consumidor também é influenciada pelo nível de satisfação do presente, o que poderia indicar uma dimensão estável. No entanto, aspectos internos e externos, voluntários ou não, podem influenciar a experiência, alterando a satisfação e, conseqüentemente, a experiência.

A gestão da experiência é uma forma de gerar valor para a empresa e para o consumidor. Todavia, há uma complexidade em definir quais estratégias de marketing e gestão criam maior satisfação e retorno financeiro, já que investir em experiência gera um custo que muitas empresas não conseguem assumir. Outro ponto é que esse artifício pode gerar crescimento para o varejista, porém é possível que haja um limite para esse desenvolvimento, sem que exija novos modelos de negócio (VERHOEF et al., 2009).

Em contraste, os resultados de Huré, Picot-Coupey e Ackermann (2017) apontam que a experiência *offline* não influencia no valor percebido do *online*. A loja física ainda é significativa, atualmente, a conveniência e a informação são as características que agregam mais valor a ela, porém, com a tecnologia os canais *online* ganharam mais espaço. Então, a gestão tem que ser coordenada, não replicando a mesma abordagem em todos os pontos de contato. Ao mesmo tempo, a empresa deve analisar como cada ponto contribui para a construção e fortalecimento da marca, além de compreender a jornada de compra de cada um, ao invés de tentar apenas envolver o consumidor ao seu ambiente.

### 3. Caracterização do objeto de estudo

Neste capítulo serão apresentados a caracterização do segmento, a visão geral do setor em que a empresa está inserida e a trajetória da Americanas S.A., com enfoque nas duas grandes plataformas que a originaram e suas subsidiárias.

#### 3.1. Caracterização do varejo

O CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) abrange o varejo restrito na seguinte hierarquia:

Quadro 2 - Definição CNAE

Seção: G COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS
Divisão: 47 COMÉRCIO VAREJISTA
Grupo: 47.1 Comércio varejista não-especializado
47.2 Comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo
47.3 Comércio varejista de combustíveis para veículos automotores
47.4 Comércio varejista de material de construção
47.5 Comércio varejista de equipamentos de informática e comunicação; equipamentos e artigos de uso doméstico
47.6 Comércio varejista de artigos culturais, recreativos e esportivos
47.7 Comércio varejista de produtos farmacêuticos, perfumaria e cosméticos e artigos médicos, ópticos e ortopédicos
47.8 Comércio varejista de produtos novos não especificados anteriormente e de produtos usados

Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

#### 3.2. Visão geral do setor

A economia que, desde 2017 estava retomando fôlego, enfrentou uma desaceleração três anos depois. O primeiro ano de pandemia foi atribulado para todos. O governo tomou ações que suavizaram a queda do nível de consumo, porém a incerteza provocou mudanças bruscas de hábitos. Produtos não essenciais perderam o lugar na cesta de compras do consumidor, enquanto itens de higiene pessoal, suplementos alimentares e itens farmacêuticos passaram a ser prioridade (SBVC, 2021). No entanto, na ânsia de uma recuperação, cerca de 200 mil lojas físicas abriram as portas em 2021, com destaque para as micro e pequenas empresas que representam 92% do total (ROCHA, 2022).



Outro efeito do Covid-19 foi acelerar ainda mais a digitalização das empresas, o que já era um movimento forte, acabou se tornando indispensável para muitos varejistas que, por muito tempo, não puderam abrir suas lojas. Do total, 49,7% do comércio eletrônico em junho de 2021 era composto por empresas que não faziam vendas *online* antes da pandemia (FGV, 2021). Simultaneamente, o número de compradores *online* subiu 29% em relação a 2019 (SBVC, 2021).

No quadro a seguir há a evolução do comércio eletrônico desde 2010, com as vendas em bilhões e a variação versus o mesmo semestre do ano anterior.

Quadro 3 - Evolução do comércio eletrônico brasileiro

Ano	Vendas (em bilhões)	Variação
2010 (1º sem)	6,7	40%
2011 (1º sem)	8,4	25%
2012 (1º sem)	9,7	15%
2013 (1º sem)	12,8	32%
2014 (1º sem)	16,1	26%
2015 (1º sem)	18,6	16%
2016 (1º sem)	19,6	5%
2017 (1º sem)	21	7%
2018 (1º sem)	23,6	12%
2019 (1º sem)	26,4	12%
2020 (1º sem)	40,8	55%
2021 (1º sem)	53,4	31%

Fonte: EBIT | Nielsen

No primeiro semestre de 2021, o volume de vendas no *e-commerce* nacional foi de 53 bilhões de reais, houve aumento do número total de pedidos e no ticket médio. Nesse período, os segmentos de departamento e esportivo foram os maiores destaques em faturamento, com crescimento, em relação ao mesmo semestre de 2020, de 37% e 48%, respectivamente (EBIT, 2021). Nesse afinco, o comércio eletrônico já correspondia a 21,2% da receita do setor em junho de 2021 (FGV, 2021).

### 3.3. Tendências do setor

A tecnologia vem trazendo ainda mais dinamismo para o setor. A simplicidade com a qual um cliente consegue realizar suas compras hoje, é muito diferente das

opções disponíveis há uma década. Em 2021, 56% dos pedidos *online* foram feitos através de celulares ou tablets (EBIT, 2021).

No primeiro momento, a compra online pode ter impactado negativamente o convívio social, uma vez que possibilitou realizar uma compra sem interagir com ninguém, o que não ocorreria caso fosse em loja física. No entanto, as novas tendências do varejo *online*, que miram na interatividade, são uma forma de reaproximar os clientes às empresas e seus funcionários, tornando o contato mais pessoal e exclusivo (VAN OSSELAER et al., 2020).

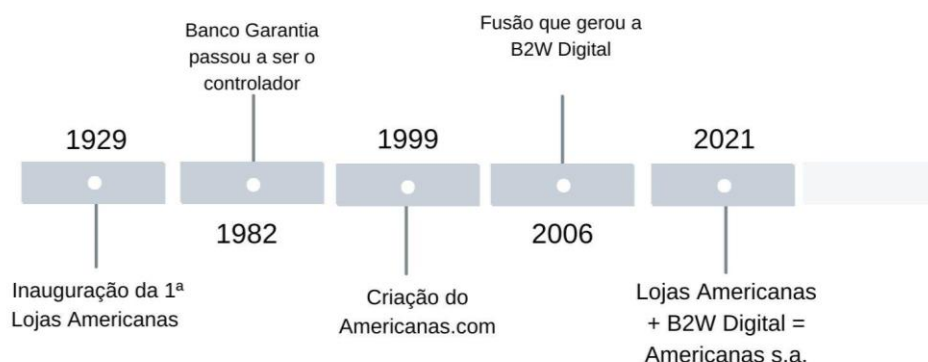
O entretenimento tem sido uma estratégia com o intuito de fortalecer a identidade corporativa e gerar comentários na internet. A criação de conteúdo está se mesclando ao comércio eletrônico, grandes varejistas brasileiros têm realizado aquisições que deixam essa intenção em evidência. Como exemplo, a Magazine Luiza adquiriu a Canaltech e a Steal The Look, que são plataformas de criação de conteúdo e a Americanas s.a. comprou, entre outras, a OOOOO e a Skoob, também com o enfoque de entreter o consumidor (AMERICANAS, 2021; TEIXEIRA JR., 2021). As transmissões ao vivo, por exemplo, trouxeram uma dinâmica social que o *e-commerce* tradicional não tinha, antes o ambiente era orientado ao produto e, com isso, o consumidor passa a ser o centro (BUSALIM; HUSSIN, 2016).

Nessas ocasiões, os consumidores podem falar entre si e trocar opiniões, podendo fomentar uma comunidade de pessoas com interesses similares. Para Xu et al. (2020), como há interação, muitas vezes, a resposta é personalizada para as necessidades do cliente e tende a desenvolver engajamento emocional. Quando um cliente está engajado, ele deixa de ser apenas espectador e passa a ser cocriador da experiência de compra (IZOGO; JAYAWARDHENA, 2018).

### **3.4. Trajetória da Americanas S.A.**

As empresas Lojas Americanas e B2W Digital traçaram jornadas à parte, até que os negócios se tornassem sólidos para que houvesse a fusão. Na linha do tempo a seguir (Figura 1) estão os acontecimentos mais relevantes da formação da gigante do varejo.

Figura 1: Linha do tempo Americanas s.a.



Fonte: Elaborada pelo autor.

### 3.4.1. Lojas Americanas

A Lojas Americanas foi criada por um grupo de americanos e teve sua primeira loja inaugurada em 1929, na cidade de Niterói no Rio de Janeiro. Visando atingir um público de renda mais baixa, o mix de produtos era diverso e com preço acessível. No ano seguinte, a empresa já tinha quatro lojas abertas e em 1940, abriu capital na bolsa de valores, se tornando uma sociedade anônima (AMERICANAS, 2021; IBND, 2021).

Nas décadas seguintes, as lojas se espalharam pelo território nacional, sempre localizadas em lugares com grande fluxo de pessoas, como centros comerciais e shoppings, e com sortimentos de cerca de 60 mil produtos. Em 1982, os sócios do Banco Garantia entraram como controladores (AMERICANAS, 2021; IBND, 2021).

Com o intuito de continuar aumentando os pontos de venda, em 2007, as Lojas Americanas adquiriram a operação brasileira da Blockbuster, implementando o modelo da Americanas Express, lojas mais compactas com a variedade dos itens mais vendidos e com o mesmo padrão de qualidade e atendimento (AMERICANAS, 2021; IBND, 2021).

Em 2017, a empresa inaugurou a Local Americanas, no Leme, Rio de Janeiro. Esse modelo é voltado para a conveniência, com espaços físicos ainda menores. De pontos de venda, a empresa tem ainda a Ame Go e a Americanas Digital, na primeira, o cliente faz suas compras de conveniência de forma autônoma, e na segunda, 70% dos produtos são eletroeletrônicos, focando na experiência O2O (AMERICANAS, 2022).

### 3.4.2. B2W Digital

Seguindo a direção de lojas de descontos, em 1999, foi criado o site Americanas.com na fase experimental, sendo um dos pioneiros no comércio eletrônico brasileiro. Um ano depois, o site foi liberado para todo Brasil e ao final já tinha 175 mil clientes cadastrados. Meia década após, a empresa adquiriu a Ingresso.com e a Shoptime, levando consigo as respectivas bases de clientes (AMERICANAS, 2022).

Em 2006, ocorreu a fusão entre Submarino e Americanas.com, que, junto a Shoptime, criaram a B2W Digital. Nessa época, diversas mudanças ocorreram, entre elas, a criação do Submarino Viagens e Submarino Finance, além do direito ao uso da marca Blockbuster *online*. A B2W foi se expandindo, inaugurando centros de distribuição pelo Brasil nos anos seguintes (AMERICANAS, 2022).

O site Sou Barato foi lançado pela empresa em 2011, disponibilizando a preços mais baixos produtos em bom estado, mas que já haviam sido desembalados. O ano de 2015 foi marcado por lançamentos, aquisições pontuais e a alienação da B2W Viagens e do Ingresso.com (AMERICANAS, 2022).

Consagrando mais um canal, em 2016, o aplicativo da Americanas se iniciou, aproximando mais o consumidor. Dois anos depois, a Ame foi lançada, *fintech* e plataforma de negócios, que possibilitou aos clientes uma nova relação com o dinheiro, no que tange às transações digitais. No ano de 2019, a Americanas Empresas e a Americanas Mundo entraram no ar, ações voltadas para outras pessoas jurídicas e para a expansão do sortimento. Pouco antes da pandemia, em janeiro, foi feita a compra do Supermercado Now e também a parceria com a BR Distribuidora, comprovando o objetivo de estar cada vez mais no dia a dia do consumidor (AMERICANAS, 2021).

Como resultado, a Americanas.com é a loja mais querida da internet e foi eleita pelos clientes como a melhor em atendimento (AMERICANAS, 2022).

### 3.4.3. Fusão

Foi em junho de 2021, que se iniciou o novo capítulo para a gigante do varejo nacional, com a fusão das Lojas Americanas e B2W Digital. Apontando para a otimização da experiência dos *stakeholders*, a nova companhia tenta reforçar a estratégia de “Tudo. A toda hora. Em qualquer lugar.”. Essa união dos ativos das

companhias caracterizou a primeira fase da combinação operacional planejada, entretanto, há algumas mudanças organizacionais ainda em andamento, como a otimização financeira e do layout de loja. A segunda fase, que segue em estudo, será listar a empresa na bolsa dos Estados Unidos, criando a Americanas Inc (AMERICANAS, 2021).

## 4. Método

Neste capítulo será descrita a metodologia que guiou o estudo. No primeiro tópico serão apresentadas as perguntas de pesquisa. Em seguida, ocorrerá a caracterização do método estudo de caso e, posteriormente, dos procedimentos de coleta e análise dos dados. Por último, serão reveladas as limitações do método.

### 4.1. Definição das perguntas de pesquisa

Este estudo se propõe a identificar os principais elementos da integração de uma empresa ao torná-la *omnichannel*, a fim de compreender os maiores obstáculos enfrentados, os pontos fortes e os de melhoria, tendo em vista a experiência do cliente. Os questionamentos a seguir orientaram o desenvolvimento deste trabalho:

- O que levaria um grande varejista a implementar a estratégia *omnichannel*?
- Como a estratégia *omnichannel* pode ampliar a experiência do consumidor?

### 4.2. Método da pesquisa

Segundo Creswell et al. (2007), estudo de caso é uma das cinco categorias da pesquisa qualitativa, muito utilizada por cientistas sociais. De caráter descritivo, esse método pretende compreender profundamente um assunto, através de contextualização, detalhamento e coleta significativa de dados sobre o caso, em um período de tempo.

Há algumas etapas a serem seguidas na implementação desse método, conforme exposto por Yin (2018):

- 1) Definir o tipo de estudo de caso: há três tipos, o caso instrumental único, casos múltiplos e caso intrínseco, cabendo ao pesquisador definir qual o mais adequado;
- 2) Coletar dados: as principais fontes de informação são documentos, arquivos, entrevistas, observações e evidências físicas;
- 3) Analisar os dados e descrevê-los: entendimento da complexidade do caso;
- 4) Interpretar o caso: levantar as lições aprendidas.

Neste estudo, a escolha pelo caso instrumental único ocorreu devido à natureza do objeto de estudo e da investigação levantada, uma vez que a finalidade é entender um fenômeno por meio da ilustração de um caso (CRESWELL et al., 2007).

### 4.3. Coleta de Dados

Na coleta primária de dados, as entrevistas destacam-se por sua relevância. Com roteiro semiestruturado, à luz do modelo de criação da experiência do cliente de Verhoef et al. (2009) e com foco na omnicanalidade, foram entrevistadas quatro lideranças da Americanas S.A.. O perfil das pessoas convidadas tinha como quesito a posição ocupada dentro da companhia e o respectivo envolvimento sobre a operação, referente aos tópicos abordados.

As entrevistas foram gravadas e tiveram duração média de 40 minutos, uma entrevista foi realizada *online* e as demais foram feitas presencialmente, na sede da Americanas, na cidade do Rio de Janeiro. De forma remota, a primeira entrevistada foi a coordenadora de *live commerce*, Sarah Rufino, que compartilhou sua expertise sobre a interatividade, a experiência nas mídias sociais e alguns planos para o futuro. Foi entrevistado também Carlos Fernando de Souza, diretor de operações de lojas, que apontou *insights* sobre a experiência nas lojas físicas, Maria Luiza Souza, coordenadora de O2O, que detalhou a gestão da experiência do cliente. Breno Lima e Fabien Picavet, superintendente e o diretor de relações com investidores, respectivamente, contribuíram com uma visão mais ampla do negócio.

No quadro 4 está exposto o roteiro usado para orientar as entrevistas realizadas. As perguntas foram segmentadas de acordo com as dimensões propostas por Verhoef et al. (2009).

Quadro 4 - Roteiro semiestruturado da entrevista

1) Ambiente social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Além da relação entre empresa e consumidores, a empresa possui alguma iniciativa que fomente o relacionamento entre os clientes? No online e no físico.</li> <li>• A empresa já pensou em criar “comunidades” com pessoas que compartilham de interesses semelhantes?</li> </ul>
--------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nas redes sociais, as pessoas conseguem interagir, como a companhia lida com os comentários positivos? E os negativos?</li> <li>• Em um ambiente de interação ao vivo, qual a postura da empresa?</li> <li>• A Americanas possui alguma maneira de “controlar” o ambiente social em que o cliente está inserido?</li> </ul>
2) Interface	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é a jornada do consumidor perfeita para a Americanas?</li> <li>• Como a empresa gerencia o cliente que faz compra apenas online? Há esforços para que ele faça compras na loja física? E o contrário?</li> <li>• O que, do omnichannel, ainda não funciona como a empresa gostaria? O que falhou?</li> <li>• Como a integração de canais influenciou a experiência do cliente? E os empregados?</li> <li>• A empresa teve ganhos de produtividade com a integração? E os colaboradores?</li> <li>• Quais as formas mais eficazes de influenciar o consumidor? Em qual delas a empresa tem mais retorno?</li> </ul>
3) Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A marca “Americanas” influencia em algo na experiência do consumidor? De forma positiva ou negativa?</li> <li>• Quais os pontos que fazem o cliente ver a marca dessa forma?</li> <li>• Como a empresa reforça a marca dela ao longo do tempo?</li> </ul>
4) Dinâmica da experiência do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As dimensões de uma ótima experiência do consumidor são estáveis ou se modificam ao longo do tempo ou circunstâncias?</li> <li>• O cliente altera sua preferência de canal? Ocorreu alguma mudança drástica?</li> <li>• Como é gerenciada a expectativa do consumidor?</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os impactos de promover boas experiências?</li> </ul>
5) Gerenciamento das estratégias da experiência do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma boa experiência é importante para o consumidor. Como a empresa gerencia quando isso não acontece?</li> <li>• A Americanas possui alguma vantagem competitiva em relação a experiência? Qual?</li> <li>• Os empregados que interagem com os clientes estão alinhados em proporcionar uma experiência unificada?</li> <li>• Caso a empresa mude sua estratégia, poderá adquirir novos clientes? Mudará a satisfação dos antigos?</li> <li>• Qual canal tem maior sinergia com os consumidores? Como criar essa sinergia?</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em paralelo, dados secundários também são fonte de informação, como documentos da empresa, publicações em mídias e jornais online e site institucional.

#### 4.4. Análise de Dados

Consistiu, primordialmente, na análise das informações coletadas nas entrevistas e, também, na investigação dos dados levantados nas fontes secundárias, tendo em vista as dimensões estudadas. Tais materiais auxiliaram na verificação e retificação do que foi levantado nas entrevistas além de terem preenchido lacunas pontuais que não foram tratadas na fonte primária. Por último, os dados foram confrontados com a revisão de literatura, a fim de responder às perguntas de pesquisa.

#### 4.5. Limitações do Método

Como todos os métodos, os estudos de caso também possuem limitações. Equivocadamente, alguns cientistas acreditam que esse método é apropriado apenas para uma fase exploratória de um estudo e não deveriam ser utilizados para testar hipóteses ou descrever fenômenos. No entanto, há áreas de conhecimento que possuem alicerce em estudos de caso, como sociologia e ciência política (YIN, 2018).

Embora não seja exclusivo desse método, outro limitador seria a possível influência do pesquisador, no momento da entrevista e da análise dos dados, por se tratar de um associado da companhia, o que geraria um resultado enviesado. Além disso, os entrevistados poderiam estar enviesados, uma vez que são colaboradores da empresa estudada (YIN, 2018). Por último, a confidencialidade da companhia não permitiu que fossem realizados estudos mais profundos e detalhados, de maneira objetiva.

Importante ressaltar que, apesar de a Americanas S.A. ser detentora de algumas marcas, o estudo se limita a discutir o tema sobre a integração de Lojas Americanas e Americanas.com, que antes fazia parte da B2W Digital.

## 5. Análise do Caso

Os principais tópicos tratados nas entrevistas e nos levantamentos de materiais serão condensados nesta seção. Com a integração omnicanal e os fatores da criação da experiência do cliente guiando a elaboração do roteiro semiestruturado, a associação à literatura previamente apresentada se faz necessária.

### 5.1. Desenvolvimento do O2O (*Online to Offline*)

Fabien Picavet (2022) lembrou que, nos primeiros passos da transformação digital, a empresa enxergava o site como um catálogo *online* e uma plataforma de grande potencial de lucro, já que não exigia lojas, mas apenas centros de distribuição. No entanto, a operação se mostrou muito mais complexa:

Primeiro, a gente percebeu que não dava para entregar tudo no país inteiro, a partir de São Paulo, a gente precisava estar mais perto do Nordeste, Centro-Oeste e do Sul. Então, a gente investiu em CDs nessas regiões. Depois, a gente começou a perceber que não dava pra querer vender tudo, [...] não seria rentável. Então, a gente criou o *marketplace*, para atrair outros varejistas a vender na nossa plataforma (PICAVET, 2022).

O início da integração das empresas, como pontuou Picavet (2022), ocorreu em 2018, quando as Lojas Americanas e a B2W Digital começaram a operar em conjunto, após a criação da Let's, que atendia as duas plataformas, a fim de progredir nas operações logísticas. Até então, o objetivo era entregar o produto mais rápido ao destino.

Ao final de 2019, os planos da companhia eram colocar em prática iniciativas disruptivas e avançar na integração O2O. Nesse ano, no quarto trimestre, 2,8 milhões de pessoas já tinham vivido essa experiência (AMERICANAS, 2019). No ano seguinte, porém, a pandemia mudou o cenário e foi necessário que a empresa tomasse algumas decisões. Carlos Fernando de Souza (2022) e Breno Lima (2022) deixaram claro o quanto as restrições aceleraram a transformação *omnichannel*.

Uma das resoluções que a então Lojas Americanas encontrou foi, em um debate sadio, obter uma liminar na justiça que permitisse a abertura parcial das lojas, uma vez que parte do catálogo eram de itens considerados essenciais (SOUZA, C., 2022; MENDONÇA, 2020). Ao mesmo tempo, a loja se tornou *seller* dentro das plataformas digitais e houve a criação do atendimento via whatsapp em todos os pontos de venda (SOUZA, C., 2022).

No meio digital, conforme mencionado por Maria Luiza Souza (2022), coordenadora de O2O, as seguintes ações que estão em andamento desde então:

- Pegue na loja: retirada do produto pelo cliente na loja desejada;
- *Ship from store*: entrega realizada a partir da loja, caso seja mais próximo que o centro de distribuição, o que possibilitou a entrega em até 3h. Os esforços atuais é alcançar a mesma agilidade na entrega de objetos pesados;
- *Click & Collect*: o consumidor faz a compra *online* e busca em lojas parceiras, aumentando os pontos de retirada da Americanas e crescendo o fluxo e, possivelmente, base de cliente nos parceiros;
- Quiosque: na loja física, o consumidor pode fazer compras no site com a ajuda de um associado;
- *Pick up point*: retirada em lojas que não são Americanas, porém fazem parte do universo, como a BR Mania;
- *Locker*: alguns departamentos possibilitam a entrega nos armários e o cliente faz a retirada com a senha correspondente, sem precisar ir a balcão;
- *Pick up tower*: projeto em teste, consiste em uma torre que fica dentro da loja e a pessoa retira seu produto com o auxílio da tecnologia.

O mercado tinha desconfiança de que a Americanas fosse conseguir essa integração tão rapidamente, como pontuou Carlos Fernando Souza (2022). Rizério e Yazbek (2021), próximo ao anúncio da fusão, relataram que a ideia havia sido bem recebida pelo mercado, mas que a estrutura prevista não havia agradado os especialistas, já que a concorrência também estava com planos ambiciosos para aumentar o *market share*. Atualmente, porém, 30% dos pedidos feitos no físico são iniciativas O2O.

Por outro lado, Maria Luiza Souza (2022) lembrou que, como algumas operações foram feitas às pressas, muitos problemas surgiram e tiveram que ser solucionados ao longo do caminho. Nesse sentido, Rufino (2022) afirmou que a empresa sabe que erros acontecem, principalmente em momentos assim, e que tenta levar isso como aprendizado.

## 5.2. Ambiente social

Muito se falava a respeito de estabelecer uma relação entre a empresa e seu público, no entanto, administrar uma conexão entre clientes pode melhorar a

experiência de compra. O encontro de consumidores com hábitos de compra similares aumenta a satisfação do consumidor e torna mais difícil a ele trocar por outro varejista (VERHOEF et al., 2009).

Na Americanas, o universo digital proporcionou novos modelos de interação. Nas mídias sociais, com mais de 13 milhões de seguidores, e na televisão, a comunicação é de massa e procura atingir o máximo de pessoas possível. Contudo, há projetos que a empresa promove para juntar consumidores de interesses semelhantes, como tardes de autógrafos e o Clube Skoob, rede social adquirida em que os leitores fazem resenhas de livros (SOUZA, C., 2022). Segundo d'Ávila (2021), o mercado recebeu a notícia da aquisição da Skoob com entusiasmo, devido ao potencial de engajamento, recorrência e alcance de novos clientes. Para o diretor de operações, o trabalho social e sustentável que a companhia faz e divulga também funciona para unir pessoas que dividem essa preocupação (SOUZA, C., 2022).

Nas transmissões ao vivo, o contato dos clientes entre si e com a empresa ocorre em tempo real. A coordenadora de *live commerce*, Sarah Rufino Santos (2022), pontuou que as *lives* oferecem, além de preços atraentes, entretenimento. A transmissão com o tema páscoa, por exemplo, mais do que oferecer chocolates, trata de tópicos como mesa posta e preparação de ceia, na tentativa de gerar engajamento (SANTOS, 2022).

Para Santos (2022), os comentários ao vivo e na rede são um termômetro de como está o andamento da *live* ou da postagem. Quando os comentários são opiniões sinceras, positivas ou negativas, fazendo com que os clientes troquem suas experiências, ocorre o chamado boca a boca, nesse caso, no meio digital (VERHOEF et al., 2009). A empresa possibilita a interatividade, assumindo um risco controlado. A intenção da Americanas é que os clientes sejam livres para comentar, porém há publicações que são intoleráveis, de cunho ofensivo, político, religioso ou análogo, então é necessária uma lista de palavras bloqueadas. Outro ponto é que muitos tentam usar o espaço como serviço de atendimento (SAC), o que pode atrapalhar o andamento, mas é de fácil administração, pois basta redirecioná-lo (SANTOS, 2022).

A Americanas, assim como abordado no referencial teórico por Verhoef et al. (2009), nota que um consumidor pode agregar valor ao outro. Assim, há planos para criar comunidades agregando pessoas com interesses em comum. Ativando usuários que consomem assiduamente, tornando-os moderadores de alguns nichos ou através de nano influenciadores. Dar benefícios a esses consumidores, proporcionar

experiências exclusivas e levar em consideração suas opiniões e sugestões. No entanto, para que isso aconteça a empresa ainda precisa evoluir na segmentação dos clientes e aperfeiçoar o projeto (SANTOS, 2022).

### 5.3. Interface

No ano de 2021, os aplicativos dos cinco maiores *e-commerces* cresceram 25%, no final do ano, 67% dos acessos haviam sido realizados pelo celular (CUNHA, 2021). Baseada na tecnologia, a escolha pela interface é feita pelo consumidor, mas pode ser influenciada pelo varejista.

Ao serem questionados sobre qual canal possui maior sinergia com o consumidor, três dos cinco líderes afirmaram, indubitavelmente, que é o “comércio eletrônico” e/ou o “aplicativo”, muito inclusive devido aos investimentos que têm sido feitos. A direção da empresa, hoje, é levar seus clientes para o aplicativo, através de cupom de cinco reais para primeira compra, preços diferenciados e iniciativas em loja. Pretende-se, em suma, gerar base cada vez maior de CRM e fortalecer a presença *online* nas regiões norte e nordeste (SOUZA, C., 2022; SOUZA, M., 2022). Com um olhar mais amplo, Breno Lima (2022) e Fabien Picavet (2022) acreditam que não há interface que tenha maior ou menor sinergia, havendo um universo omnicanal que cria e atua na experiência do cliente, como explicou o diretor de relações com investidores:

O objetivo é estar cada vez mais presente no dia a dia do cliente. Se você tem só um app, [...] você não vai conseguir estar presente na rotina do cliente. [...] No celular, de manhã ele vai estar indo para o trabalho, você tem que estar presente no portal que ele está navegando, no portal de notícias, você tem que aparecer nos primeiros do Google, mas você também tem que estar presente quando ele chega em casa e liga a televisão a noite (PICALET, 2022).

No aplicativo, os clientes são identificáveis, assim como seus hábitos e preferências (SOUZA, C., 2022). Somado a isso, a coordenadora de O2O mencionou o custo de investimento mais baixo como uma justificativa para captar novos consumidores através do aplicativo, já que as estratégias anteriores eram mais caras, como 10% na primeira compra no site (SOUZA, M., 2022).

O *software*, por sua vez, não pretende desvalorizar a loja, longe disso, a interface permite uma integração com a plataforma física que o consumidor não tinha antes (SOUZA, M., 2022). A opção “modo loja” oferece a função de leitor de preços, ver o sortimento da loja mais próxima para receber em até três horas e ver o encarte (AMERICANAS, 2022, SOUZA, M., 2022).

No Americanas Ao Vivo, a interface é sempre o aplicativo ou o canal da empresa no Youtube (AMERICANAS, 2022). Santos (2022), explicou que, como o conteúdo é sob demanda, a audiência será de quem efetivamente tiver interesse nos itens ou no conteúdo da *live*. Nesse modelo, porém, os produtos são expostos em um carrossel desde o início, então a pessoa já sabe se o artigo desejado estará no preço vantajoso ou não, dificultando a retenção. A expectativa é mudar isso e fazer com que a pessoa tenha que acompanhar toda a transmissão.

Por outro lado, apesar da *live commerce* ser feita online, há muita interação com o físico. No empenho de gerar a melhor experiência, é benéfico que o estoque esteja mais próximo do cliente para facilitar a entrega rápida ou retirada. Nesse sentido, há um movimento de realizar *lives* dentro de lojas, de forma recorrente. Como o perfil de quem consome esse conteúdo é, usualmente, de pessoas abertas às novas formas de consumir e desbravadores de novas tecnologias, além de estar, em sua maioria no Sudeste - assim como as lojas -, busca-se aproximar esse consumidor também da plataforma física (SANTOS, 2022).

Sob outro ângulo, Verhoef et al. (2009) também reconheciam a importância de compreender como é o impacto da interface para os funcionários, que também influenciam a experiência de compra. Para Maria Souza (2022), a pandemia fez com os funcionários do físico aderissem melhor ao O2O, já que, em um certo momento, era a única alternativa para vender, então precisaram se aproximar e se adaptar à mudança. Essa dinâmica acarretou uma mudança na cultura da loja física, o que antes era visto como um esforço extra, se tornou uma parceria. “Os funcionários aprenderam que oferecer o aplicativo na loja é uma boa ideia, porque a compra já vem pronta, já está no orçamento de cada loja” (SOUZA, M., 2022). A fusão impulsionou ainda mais, já que o pedido da plataforma digital passou a vir da própria empresa e precisa ser feito com a mesma excelência. “A integração deixou de ser uma parte da loja, todas elas são *omnichannel*” (SOUZA, M., 2022).

#### 5.4. Marca

A Americanas S.A. possui algumas marcas próprias, como a D’elicce e a Basic+, além de vender marcas de inúmeras outras empresas, porém, conforme proposto por Verhoef et al. (2009), o estudo se limita à varejista e sua relação com a experiência do consumidor.

Há um consenso sobre a relevância da marca na experiência. Para Carlos Fernando Souza (2022) e Breno Lima (2022), a trajetória de 93 anos de mercado carrega um peso e afetividade. O fato de gerações familiares comprarem nas Lojas Americanas cria uma identidade muito forte. No olhar de Maria Luiza Souza (2022), o cliente associa “Americanas” ao local onde encontrará o item desejado a um bom preço, sendo isso resultado de um esforço da própria companhia.

O diretor de operações afirma que a base de clientes é o que a empresa possui de mais valioso, por isso há diversos esforços a fim de reforçar a marca ao longo do tempo. Para ele, a chave é acompanhar a evolução do mercado. “Somos uma empresa grande de varejo, mas que se sente uma *start up*.” (SOUZA, C., 2022). A estratégia, segundo ele, é evoluir junto com a tecnologia, oferecer cada vez mais facilidades de pagamento e manter o preço atrativo, além de manter as lojas abertas o maior tempo possível (SOUZA, C., 2022).

Para as frentes de O2O, conforme afirmou a coordenadora, a empresa teve que mostrar ao cliente que era possível comprar o sortimento da loja de casa. Como no início o digital era associado apenas a artigos de tecnologia, foi necessário alterar a percepção do consumidor (SOUZA, M., 2022). Nesse momento, o marketing inorgânico, como o elaborado no programa Big Brother Brasil, da rede Globo, é um fator importante para criar essa consciência, na intenção de gerar uma busca espontânea (LIMA, 2002). Na modalidade de *lives commerce*, a visibilidade que a empresa ganhou, de acordo com Santos (2022), é fruto de um *know-how* e estrutura que a Shoptime já tinha de transmissões ao vivo e do momento oportuno que a Americanas decidiu assumir o projeto.

Ademais, os cinco entrevistados citaram a capilaridade como um consolidador da marca. Lima (2022) também a relacionou a um aumento da busca orgânica nos canais online. Carlos Fernando Souza (2022) mencionou que, em algumas pequenas cidades, a loja física é considerada o shopping local, por sua extensão e variedade de produtos. Para Santos (2022), diante dos maiores concorrentes, o número de lojas - 1.845 até o momento da entrevista - é um facilitador, principalmente no quesito entrega. O Mercado Livre, apesar de ser o maior no *marketplace*, não possui pontos físicos, e a Magazine Luiza está crescendo em capilaridade, mas ainda está atrás em quantidade.

Para o superintendente, Breno Lima (2022), a recorrência também é um fortalecedor. As aquisições da Americanas nos últimos meses, em especial o Hortifruti,



tem sido em prol de estar cada vez mais presente no dia a dia do seu público, não necessariamente com um ticket médio alto. A finalidade é manter o consumidor fiel e constante em suas compras. Junto a isso, também garante que a representatividade e a confiança que as pessoas têm na plataforma física é transferida para o ambiente online.

Na mesma linha, Fabien Picavet (2022) citou a credibilidade da marca como influência positiva para o público que ainda não possui segurança para comprar em sites ou aplicativos. A fim de reforçar a marca, o diretor mencionou os investimentos de marketing no Big Brother Brasil, que tem dois retornos principais: 1) performance, no qual empresa faz a análise entre o que foi desembolsado e os ganhos financeiros e; 2) credibilidade, cujo retorno acontece mais a médio e longo prazo, com o intuito de melhorar a percepção do cliente.

### **5.5. Dinâmica e gestão da experiência do consumidor**

Para Verhoef et al. (2009) há um fator temporal que influencia a experiência do consumidor. Como mencionado anteriormente, as ocorrências anteriores impactam a corrente expectativa e satisfação. Ao mesmo tempo, surgem questionamentos como se as dimensões de uma ótima experiência se modificam no decorrer do tempo, quais elementos podem alterá-la e também se os clientes esperam que o serviço melhore a cada dia.

No caso da Americanas, a empresa sabe que a experiência perfeita é volátil, muito também pela característica do setor varejista, que é muito dinâmico e competitivo (LIMA, 2022). Maria Luiza Souza (2022) analisa que as exigências dos clientes seguem o que dita o mercado. Na mesma linha, o diretor de operações afirmou que os concorrentes estarão sempre buscando se diferenciar ou copiar a estratégia, então cabe à empresa não parar o motor da inovação (SOUZA, C., 2022). Sarah Rufino (2022) explica que o objetivo a ser atingido é “ter uma experiência tão boa e evoluir tão rápido a ponto do cliente não ter interesse de mudar”. Tudo isso mostra a essência de melhoria contínua na companhia.

Com a finalidade de seguir aprimorando a satisfação, a coordenadora de O2O apontou também as pesquisas de mercado que, com o auxílio do Google, oferecem boas diretrizes sobre os produtos em alta (SOUZA, M., 2022). Junto a isso, Santos (2022) relatou que a análise do carrinho de compras e das pesquisas realizadas no site também fornece informações que podem ser cruciais para melhorar as

experiências posteriores. Por último, é importante para a Americanas estar atento também ao que acontece no mundo, de uma maneira geral, pois novos hábitos podem surgir e influenciar o consumo, que foi o caso do COVID-19.

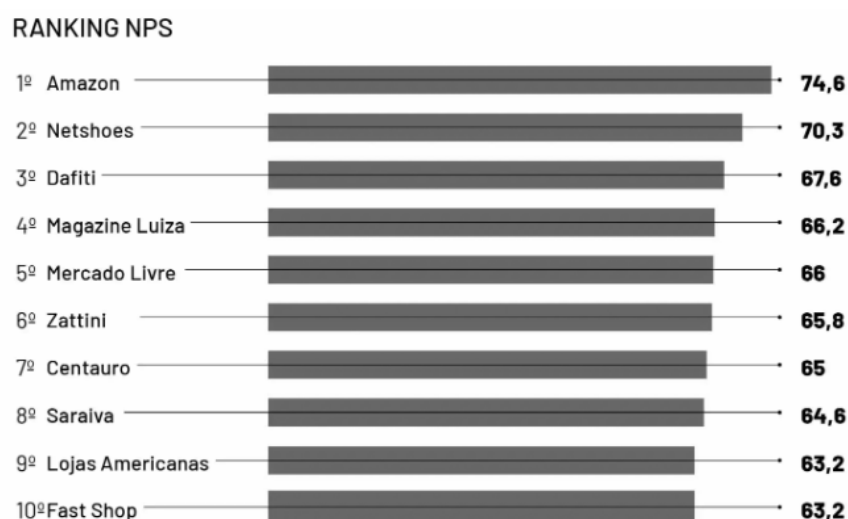
Carlos Souza (2022) mencionou como os itens mais vendidos vão ditando o perfil dos consumidores nas lojas físicas:

Algumas lojas vendem mais itens para bebês, outras têm características de serem frequentadas por uma população mais idosa. Você vai identificando hábitos de consumo da loja e você consegue deixar a loja mais com a cara daquele cliente, [...] aumentando a grade de determinados produtos, em detrimento de outros (SOUZA, C., 2022).

"Atender as necessidades de consumo dos nossos clientes, superando sua expectativa, poupando-nos tempo e dinheiro" (SOUZA, C., 2022), assim foi definida a gestão da experiência pelo diretor de operações. Na tentativa de sair da guerra de preços, a Americanas precisou agregar valor através dos meios de pagamento, entretenimento, entrega rápida, atendimento e serviços, como seguros roubo e furto (SANTOS, 2022; SOUZA, C., 2022).

Maria Souza (2022) e Carlos Souza (2022) citaram o Net Promoter Score (NPS) como um guia para entender o grau de satisfação dos consumidores. Há um departamento que acompanha e avalia os resultados de NPS, identificados os pontos de ineficiência, as áreas são contatadas para criarem um plano de ação, a fim de solucionar o problema. Em 2020, o mercado apontava que o NPS do site era de 63,2 (Figura 2), sendo o nono nesse ranking e o comércio eletrônico mais conhecido (EXAME, 2020). No presente, o diretor Carlos (2022) declarou um indicador de 85 para o Universo Americanas.

Figura 2: Ranking NPS e-commerce



Fonte: Exame.

Picavet (2022) pontuou que qualquer iniciativa que tenha como intenção atender e compreender melhor a base de clientes, a Americanas busca se associar. O Reclame Aqui é uma delas, na qual o diretor afirmou que a empresa foi uma das pioneiras a investir recursos, o que gerou maior visibilidade ao portal.

O time O2O apontou que o cancelamento e o tempo de entrega são os maiores indicadores de performance da área. Eles almejam converter 100% do que foi vendido em caixa e cumprir o que foi prometido no que diz respeito ao prazo de entrega, porém nem sempre isso é possível (SOUZA, M., 2022).

Para Carlos Souza (2022) a gestão de expectativa do cliente depende também do momento que a empresa está passando. Em dias de fluxo normal, as filas são administráveis, as lojas não ficam muito cheias, sendo mais fácil atender o cliente no padrão esperado, porém em grandes eventos, como a páscoa, torna-se mais difícil oferecer o mesmo serviço. Em um cenário de pandemia, há cidades que ainda possuem restrições de lotação, então, inclusive alguns clientes podem nem ter a oportunidade de fazerem suas compras. A questão da sazonalidade também foi mencionada por Rufino (2022) e Lima (2022) por ser bem explorada a favor da companhia.

Em abril de 2021, a ação “A Maior Páscoa do Mundo” prometia entregar em até três horas, entretanto, o volume de pedidos ultrapassou a capacidade da empresa de atendê-los, causando atrasos na entrega, cancelamentos e, consequentemente, queda no NPS (SOUZA, M., 2022). Para Carlos Souza (2022), não é objetivo da empresa não ter problemas, porque, eventualmente, eles surgirão. Nesse momento, compete à empresa não apenas resolver, mas surpreender o cliente. Assim, o pós compra também é um ponto de atenção. A orientação é que as reclamações do SAC sejam resolvidas com excelência em até duas horas. Além disso, quando o cliente tem uma experiência ruim, cupons de desconto, notificações do aplicativo e/ou e-mails são enviados a fim reativá-lo (SOUZA, M., 2022).

Outro tópico crucial que orienta a gestão na companhia é a conveniência, mirando em sempre facilitar a jornada do cliente, do início ao fim (SOUZA, M., 2022). A concepção de experiência perfeita pela visão da empresa é objetiva: dar ao cliente o que é mais conveniente para ele, que ele escolha a plataforma, o momento, como fará o pagamento e o que irá comprar. A fusão aconteceu para facilitar a fluidez desse processo, tanto para o cliente quanto para a Americanas (LIMA, 2022). “Empoderar o cliente para a decisão”, como pontuou Rufino (2022).

"O que a gente tem de mais valioso são os nossos clientes, se a gente perde *share* nisso, a gente perde oportunidade de vender" (SOUZA, M., 2022). Na estrutura de Verhoef et al (2009), a empresa deve entender uma forma de conquistar novos clientes, zelando pela base atual, sem alterar significativamente a estratégia atual para não gerar mais custos. Lima (2022) acredita que, em sua essência, a estratégia de marketing da companhia busca a captação de novos consumidores. No entanto, a postura conservadora da empresa em suas ações colabora para a manutenção do seu público. Como exemplo, ele citou o patrocínio da Americanas no futebol brasileiro, que decidiu não investir em grandes times de forma massiva, para não dar motivos para alguns (potenciais) clientes não consumirem. A escolha foi investir no futebol do Rio Grande do Sul, no Grêmio e no Inter, que são adversários, na mesma proporção.

O diretor Fabien Picavet (2022) ponderou que a Americanas possui um enorme potencial de agregar valor aos clientes atuais, em especial devido à multiplicidade de plataformas disponíveis. Há clientes que realizam suas compras apenas em uma modalidade e fazer com que eles transitem entre as plataformas é parte do esforço da companhia hoje.

A gente já tem 51 milhões de clientes ativos, a gente já pode garantir, com esse número, que toda família brasileira compra com a gente, em alguma plataforma ou de alguma forma. [...] O que a gente precisa fazer é convencer que mais pessoas dessa mesma família comprem com a gente e como já temos um "infiltrado" lá (na família), temos que agradar e atender esse cliente da melhor forma possível (PICAVET, 2022).

Para fazer a gestão da experiência de forma satisfatória, é necessário conhecer os clientes e reconhecê-los no momento do contato. Dessa forma, ferramentas de gestão de relacionamento são aplicadas no intuito de mapear os hábitos de consumo (SOUZA, M., 2022). Na experiência, porém, esses dados precisam estar disponíveis. Rufino (2022) explicou o quanto a gestão omnicanal pode ser complexa, uma vez que demanda uma "integração de sistemas que permita que você analise os dados e extraia informação com qualidade para ter alguma ação no momento da interação". Para a coordenadora, isso é um movimento de médio a longo prazo.

## 6. Considerações Finais

### 6.1. Conclusões

Esse estudo se propôs a identificar os principais elementos da transformação *omnichannel* da Americanas s.a., visando a atuação na experiência do cliente. As perguntas de pesquisa buscavam entender o que levaria as Lojas Americanas e a B2W Digital a integrarem os canais e como essa ação poderia ampliar a experiência do consumidor.

Alguns autores investigaram a transição multicanal para a omnicanalidade, como Verhoef et al. (2015), Nouri-Harzvili et al. (2022), Chang e Li (2022), Beck e Rygl (2015), Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013), Kim et al. (2022) e Bell, Gallino e Moreno (2014). Outros autores refletiram sobre iniciativas integradas, como Jiu (2022), que abordou diretamente o *ship-from-store* e Park, Dayarian e Montreuil (2021) que focaram no *showrooming*.

No tocante à integração, alguns traços nas entrevistas puderam ser associados à definição de Verhoef et al. (2015), que afirmou que o aprimoramento da experiência do cliente demanda a gestão sinérgica de canais, sendo percebida pela consistência entre eles. Os líderes da companhia, por sua vez, apontaram que a união das operações que, em um primeiro momento, buscava melhorias logísticas, passou a ser parte de um plano disruptivo que visa a otimização da experiência.

Além disso, a flexibilidade e o maior dinamismo atrelados ao ambiente omnicanal, como sugeridos por Chang e Li (2022) também despontaram nos comentários dos entrevistados. Para os autores, a omnicanalidade proporciona diversas opções de interação e contato que antes não existiam. Em paralelo, na Americanas s.a., a integração O2O possibilitou mais formas de entrega, coleta, canais e pontos de contato. A divisão que existia entre as plataformas começa a ser substituída por uma experiência mais fluida.

Acerca da jornada de compra do consumidor, a investigação apoiou-se também nas contribuições de Lemon e Verhoef (2016) sobre os pontos de contato, de X. Cui et al. (2022) no que tange à interatividade nos canais e de T.-L Hsia et al (2020), Rahman et al. (2022) e Verhoef et al. (2009) a respeito da compreensão da experiência.

Nesse contexto, o estudo explicitou que dar poder de escolha ao cliente é um componente importante na estratégia da Americanas, sendo a finalidade promover ao consumidor a opção de compra pelo canal que ele desejar, no momento oportuno e

realizar o pagamento da forma que quiser. Ligado a autonomia, a conveniência também foi mencionada por todos os entrevistados como um fator ponderado na gestão da experiência, na tentativa de oferecer sempre as opções mais confortáveis, no geral, desde a usabilidade dos canais ao processo de devolução e troca para o consumidor. Em conformidade com o levantado por T.-L Hsia et al (2020), que sustentam que a autonomia é consequência da estrutura *omnichannel*.

A escolha da interface também é uma questão relevante para Verhoef et al. (2009), uma vez que afirmam que a plataforma escolhida para realizar a compra tem impacto direto na experiência. Nas entrevistas, as falas dos colaboradores dividiram-se em mencionar que o aplicativo é a interface que possui maior sinergia com os usuários e, com uma abordagem mais extensiva, que o ambiente omnicanal que cria tal sinergia com o consumidor. Dessa forma, apesar dos esforços estarem em torno de levar fluxo para o aplicativo, a experiência do consumidor engloba diversos outros canais que estão envolvidos, já que o *software* possui interação direta com a loja física, transmissões ao vivo, tele vendas.

Ademais, T.-L Hsia et al (2020) asseguram também que essa infraestrutura mais robusta acarreta em uma coleta de dados mais abrangente sobre o consumidor e suas preferências, dando informações da base clientes ao varejista, o que resultaria em uma experiência mais assertiva. No entanto, há um ponto de conflito com Zimmermann et al. (2022), que defendem que a numerosidade de pontos de contato dificulta a mensuração e o entendimento da experiência individual.

Na teoria da experiência holística do consumidor de Verhoef et al. (2009), a marca é uma variável que influencia na experiência, por meio da percepção do cliente sobre a mesma e das experiências anteriores. No olhar dos entrevistados, a consistência e a transparência da companhia ao longo dos anos colaboraram para o reconhecimento que a Americanas s.a. possui. Quanto à experiência, a solidez da marca configura segurança para os clientes, dos produtos oferecidos e também dos serviços atrelados a eles.

Por fim, Verhoef et al. (2009) consideram que a criação da experiência engloba a relação dos clientes entre si no momento da compra. No cenário de pandemia, com a impossibilidade de encontros presenciais, as interações virtuais ganharam espaço. Nesse aspecto, as *lives commerce* tiveram um papel muito importante, em especial, nos momentos de maior restrição de circulação, ao oferecer entretenimento e uma

alternativa mais dinâmica para consumir, diminuindo a distância que, usualmente, o comércio eletrônico causa (XUE et al., 2020).

## **6.2. Limitações do Estudo**

Este estudo apresentou algumas limitações, a principal delas é inerente ao método. Primeiramente, as entrevistas foram realizadas com líderes que ocupam posições diversas dentro da companhia e suas respostas são baseadas na percepção individual, podendo assim estarem enviesadas. O segundo aspecto diz respeito à impossibilidade de acessar dados reais e mais detalhados sobre o tópico, devido à política de sigilo da Americanas s.a., principalmente por se tratar de questões estratégicas correntes.

## **6.3. Recomendações**

### **6.3.1. Para a empresa**

A fusão foi um marco importante na história da Americanas s.a. e também para impulsionar a integração omnicanal. Dessa maneira, a empresa deve acelerar esse processo em todos os níveis da companhia, ir além das demandas de logística e experiência do cliente, e também analisar se há pontos de conflito entre os canais que devem ser corrigidos.

Ademais, a firma deveria atrair mais clientes para os aplicativos não apenas com desconto financeiro, mas também com benefícios em programas de fidelidade e/ou personalização de produtos ou serviços, na tentativa de gerar valor a eles. Essas ações também estreitariam o relacionamento com o cliente, o que teria impacto positivo no fortalecimento da marca. Simultaneamente, criar mais espaços para que os clientes de perfil semelhante possam se comunicar, como fóruns e comunidades virtuais.

### **6.3.2. Para pesquisas futuras**

A integração omnicanal abrange todas as posições e setores de uma empresa. Além da ótica da experiência do consumidor, a transformação omnicanal pode ser estudada em diversos âmbitos e áreas de estudo, como psicologia, jurídico e engenharia.

Espera-se que esta pesquisa inspire o desenvolvimento de outros trabalhos que vão além da visão exclusiva da empresa, trazendo a perspectiva do consumidor

a fim de enriquecer a análise. Além disso, empresas que colaboram em pesquisas de caráter quantitativo e/ou na realização de experimentos possibilitaria um estudo mais completo.



## 7. Referências Bibliográficas

Americanas Marketplace. **Americanas:** tudo que você precisa saber sobre a marca mais querida do Brasil, 7 jun. 2021. Disponível em: <https://blog.americanasmarketplace.com.br/2021/06/07/americanas/>. Acesso em: 13 mar. 2022.

AINSWORTH, Jeremy; FOSTER, Jamye. Comfort in brick and mortar shopping experiences: Examining antecedents and consequences of comfortable retail experiences. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 35, p. 27-35, 9 mar. 2017. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.005>.

BALLANTYNE, David; NILSSON, Elin. All that is solid melts into air: the servicescape in digital service space. **Journal of Services Marketing**, [s. l.], v. 31, ed. 3, 3 abr. 2017. doi: 10.1108/JSM-03-2016-0115

BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni- channel retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170-8, 2015.

BELL, David R.; GALLINO, Santiago; MORENO, Antonio. How to Win in an Omnichannel World. **MIT Sloan Management Review**, [s. l.], v. 56, ed. 1, p. 44-53, 2014.

BORGES, Fábio Roberto; TEIXEIRA VEIGA, Ricardo; GONÇALVES FILHO, Cid; BUENO FERNANDES, Izabella; TORRES JÚNIOR, Noel. Qualidade em serviços e gestão da experiência do cliente no comércio eletrônico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 8, n. 2, p. 126-143, jul. 2014.

BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu Jeffrey; RAHMAN, M-ohammad S. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. **MIT Sloan Management Review**, [s. l.], ed. 54, p. 23-29, 21 maio 2013.

BUSALIM, Abdelsalam H.; HUSSIN, Ab Razak Che. Understanding social commerce: A systematic literature review and directions for further research. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 1075-1088, 1 dez. 2016. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.06.005>.

CARVALHO, João Luiz Gilberto de. **Gerenciamento da experiência do cliente e a integração dos ambientes off-line e on-line:** estudo de caso na perspectiva de varejo supermercadista. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. doi: 10.11606/T.12.2019.tde-28062019-170554.

CHANG, Ya Ping; LI, Jingwen. Seamless experience in the context of omnichannel shopping : scale development and empirical validation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 64, jan. 2022. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102800>.

CRESWELL, John W. et al. Qualitative research designs: Selection and implementation. **The Counseling Psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. **Marketing Channels**. 7. ed. New Jersey: Pearson Education, 2006. 602 p. ISBN 0-13-191346-8.

CUI, Xingwen; XIE, Qinghong; ZHU, Jing; SHAREEF, Mahmud Akhter; GORAYA, M. Awais Shakir; AKRAM, Muhammad Shakaib. Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 65, 31 mar. 2022. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102869>.

CUNHA, Gabriela da. Mercado Livre, Americanas, Magalu: acesso às lojas via aplicativo cresce 25% até novembro. **Valor Investe**, Rio de Janeiro, 22 dez. 2021.

D'ÁVILA, Mariana Zonta. Compra da Skoob amplia atuação da Americanas no mercado de livros e é porta de entrada para clientes recorrentes, avaliam analistas. **InfoMoney**, [S. l.], 16 set. 2021.

DIAS, Maria Clara. Os 8 Ps do Marketing Digital: a nova visão do Mix de Marketing. **Rock Content**, [S. l.], 30 nov. 2016. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/8-ps-do-marketing-digital/>. Acesso em: 28 fev. 2022.

EBIT. **Relatório Webshoppers 2021** – 43 ed. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 03 jan. 2022.

EBIT. **Relatório Webshoppers 2021** – 44 ed. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 09 mar. 2022.

ECONOMIST, The. **Making It Click**, New York, v. 402, ed. 8773, p. 65-66, 25 fev. 2012. Disponível em: [https://go.gale.com/ps/retrieve.do?tabID=Newspapers&resultListType=RESULT\\_LIST&searchResultsType=SingleTab&hitCount=2&searchType=BasicSearchForm&atPosition=2&docId=GALE%7CGP4100918704&docType=Article&sort=Pub+Date+Reverse+Chron&contentSegment=ZEHI-MOD1&prodId=ECON&pageNum=1&contentSet=GALE%7CGP4100918704&searchId=R1&userGroupName=dsl05&inPS=true](https://go.gale.com/ps/retrieve.do?tabID=Newspapers&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&hitCount=2&searchType=BasicSearchForm&atPosition=2&docId=GALE%7CGP4100918704&docType=Article&sort=Pub+Date+Reverse+Chron&contentSegment=ZEHI-MOD1&prodId=ECON&pageNum=1&contentSet=GALE%7CGP4100918704&searchId=R1&userGroupName=dsl05&inPS=true). Acesso em: 19 fev. 2022.

ECONOMIST, The. **The emporium strikes back**, Londres, v. 408, ed. 8844, p. 20-22, 13 jul. 2013. Disponível em: [https://go.gale.com/ps/retrieve.do?tabID=Newspapers&resultListType=RESULT\\_LIST&searchResultsType=SingleTab&hitCount=2&searchType=BasicSearchForm&atPosition=1&docId=GALE%7CGP4100929050&docType=Article&sort=Pub+Date+Reverse+Chron&contentSegment=ZEHI-MOD1&prodId=ECON&pageNum=1&contentSet=GALE%7CGP4100929050&searchId=R1&userGroupName=dsl05&inPS=true](https://go.gale.com/ps/retrieve.do?tabID=Newspapers&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&hitCount=2&searchType=BasicSearchForm&atPosition=1&docId=GALE%7CGP4100929050&docType=Article&sort=Pub+Date+Reverse+Chron&contentSegment=ZEHI-MOD1&prodId=ECON&pageNum=1&contentSet=GALE%7CGP4100929050&searchId=R1&userGroupName=dsl05&inPS=true). Acesso em: 19 fev. 2022.

EGER, Ludvík; KOMÁRKOVÁB, Lenka; EGEROVÁČ, Dana; MICÍKA, Michal. The effect of COVID-19 on consumer shopping behaviour: Generational cohort perspective. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 61, 21 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102542>.

EXAME. **Americanas é o e-commerce mais conhecido; Amazon, o mais bem avaliado**, [s. l.], 30 out. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/americanas-e-o-e-commerce-mais-conhecido-amazon-o-mais-bem-avaliado/>. Acesso em: 07 abr. 2022.

FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **A hora e a vez do e-commerce**: com pandemia, comércio online mais que dobra e já chega a 21% das vendas do varejo. Rio de Janeiro: FGV, 2022. Disponível em: <https://cev.fgv.br/noticia/a-hora-e-a-vez-do-e-commerce-com-pandemia-comercio-online-mais-que-dobra-e-ja-chega-a-21-das>. Acesso em: 08 mar. 2022.

GALLINO, Santiago; MORENO, Antonio. Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. **Management Science**, [s. l.], v. 60, n. 6, p. 1434-1451, 16 abr. 2014. DOI <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1951>.

HSIA, Tzyh-Lih; WU, Jen-Her; XU, Xiaoyu; LI, Qi; PENG, Lifang; ROBINSON, Simon. Omnichannel retailing: The role of situational involvement in facilitating consumer experiences. *Information & Management*, [s. l.], v. 57, ed. 8, 2 nov. 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103390>.

HURÉ, Elodie; PICOT-COUPÉY, Karine; ACKERMANN, Claire-Lise. Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 39, p. 314-330, nov. 2017. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.011>.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Comissão Nacional de Classificação (CONCLA)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?subclasse=4712100&tipo=cnae&view=subclasse>. Acesso em: 08 mar. 2022.

IBND - INSTITUTO BRASILEIRO DE NEURODESENVOLVIMENTO (Rio de Janeiro). **Inspire-se na história das Lojas Americanas**. Rio de Janeiro, 21 mar. 2021. Disponível em: <https://www.ibnd.com.br/blog/inspire-se-na-historia-das-lojas-americanas.html>. Acesso em: 13 mar. 2022.

IZOGO, Ernest Emeka; JAYAWARDHENA, Chanaka. Online shopping experience in an emerging e-retailing market: Towards a conceptual model. **Journal Of Consumer Behavior**, [s. l.], v. 17, ed. 4, p. 379-392, 4 jul. 2018.

JIU, Song. Robust omnichannel retail operations with the implementation of ship-from-store. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, [s. l.], v. 157, jan. 2022. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102550>.

KIM, Hongbum; RYU, Min Ho; LEE, Daeho; KIM, Jang Hyun. Should a small-sized store have both online and offline channels? An efficiency analysis of the O2O platform strategy. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 64, 24 jan. 2022. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102823>.

KLEINBERGER, Herb; BADGETT, Melody; BOYCE, Maureen Stancik. Turning shoppers into advocates. **IBM Institute for Business Value**, Nova York, p. 1-17, 2006.

KRAFFT, Manfred; GOETZ, Oliver; MANTRALA, Murali; SOTGIU, Francesca; TILLMANN, Sebastian. The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. **Journal of Retailing**, [s. l.], v. 91, ed. 4, p. 569-585, 22 ago. 2015. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.05.001>.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 80, p.69-96, nov. 2016. DOI <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.

Lojas Renner S.A.. **Apresentações de videoconferência de Resultados do 3T.21**. Disponível em: <http://lojasrenner.mzweb.com.br/informacoes-financeiras/apresentacoes-e-teleconferencias/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

MCCARTHY, E. JEROME. **Basic Marketing: a managerial approach**. 1. ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1960. 770 p.

MENDONÇA, Alba Valéria. **Justiça do RJ autoriza reabertura das Lojas Americanas em todo o estado**. G1, Rio de Janeiro, 31 mar. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/03/31/justica-do-rj-autoriza-reabertura-das-lojas-americanas-em-todo-o-estado.ghtml>. Acesso em: 03 abr. 2022

NESLIN, Scott A.; GREWAL, Dhruv; LEGHORN, Robert; SHANKAR, Venkatesh; TEERLING, Marije L.; THOMAS, Jacquelyn S.; VERHOEF, Peter C. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. **Journal of Service Research**, [s. l.], v. 9, ed. 2, p. 95-112, 1 nov. 2006. DOI <https://doi.org/10.1177%2F1094670506293559>.

NOURI-HARZVILI, Mina; HOSSEINI-MOTLAGH, Seyyed-Mahdi; PAZARI, Parvin. Optimizing the competitive service and pricing decisions of dual retailing channels: A combined coordination model. **Computers & Industrial Engineering**, [s. l.], v. 163, 28 jan. 2022. DOI <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107789>.

PARK, Jisoo; DAYARIAN, Iman; MONTREUIL, Benoit. Showcasing optimization in omnichannel retailing. **European Journal of Operational Research**, [s. l.], v. 294, ed. 3, p. 895-905, 1 nov. 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.03.081>.

PEREGRINO, Fernanda. Comércio supera desafios e impulsiona economia brasileira. **Varejo S.A.**, [S. l.], 16 jul. 2021. Disponível em: <https://cndi.org.br/varejosa/comercio-supera-desafios-e-impulsiona-economia-brasileira/>. Acesso em: 9 fev. 2022.

RAHMAN, Syed Mahmudur; CARLSON, Jamie; GUDERGAN, Siegfried P.; WETZELS, Martin; GREWAL, Dhruv. Perceived Omnichannel Customer Experience (OCX): Concept, measurement, and impact. **Journal of Retailing**, [s. l.], 3 abr. 2022. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.03.003>.

RIZÉRIO, Lara; YAZBEK, Priscila. Lojas Americanas em forte baixa, B2W em alta: o que explica o desempenho das ações após o anúncio da fusão? **InfoMoney**, [S. l.], 29 abr. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/lojas-americanas-em-forte-baixa-b2w-em-alta-o-que-explica-o-desempenho-das-acoes-apos-o-anuncio-da-fusao/>. Acesso em: 05 abr. 2022.

ROCHA, Rayane. **Varejo brasileiro inaugurou mais de 200 mil lojas em 2021, diz CNC**. CNN Brasil, Rio de Janeiro, 7 mar. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/varejo-brasileiro-inaugurou-mais-de-200-mil-lojas-em-2021-diz-cnc/>. Acesso em: 8 mar. 2022.

SEBRAE. **O que são canais de venda? Entenda para ter os melhores resultados.**, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/o-que-sao-canais-de-venda-entenda-para-ter-os-melhores-resultados,c59b39cba395710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 02 mar. 2022.

SHETH, Jagdish. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 117, p. 280-283, 1 set. 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. O Papel do Varejo na Economia Brasileira: Atualização 2021. **SBVC**, [s. l.], 22 abr. 2021. Disponível em: [http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2021/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira\\_2021-SBVC-4.pdf](http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2021/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2021-SBVC-4.pdf). Acesso em: 8 jan. 2022.

TEIXEIRA, Andrea Rios Santos. **Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil**. Orientador: Leandro Angotti Guissoni. 2017. 140 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

TEIXEIRA JR., Sérgio. Quando o entretenimento se transforma em venda: empresas de e-commerce apostam no conteúdo para aumentar o faturamento. **InfoMoney**, Nova York, 1 ago. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/quando-o-entretenimento-se-transforma-em-venda-empresas-de-e-commerce-apostam-no-conteudo-para-aumentar-o-faturamento/>. Acesso em: 31 jan. 2022.

TOLOTTI, Rodrigo. Lojas Americanas e B2W anunciam união das operações e criam a americanas s.a. **InfoMoney**, [S. l.], p. 1-1, 28 abr. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/lojas-americanas-e-b2w-anunciam-uniao-das-operacoes-e-criam-a-americanas-s-a/>. Acesso em: 22 fev. 2022.

VAN OSSELAER, Stijn M.J.; FUCHS, Christoph; SCHREIER, Martin; PUNTONI, Stefano. The Power of Personal. **Journal of Retailing**, [s. l.], ano 1, v. 96, 1 mar. 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.12.006>.

VARIAN, Hal Ronald. **Microeconomia: uma abordagem moderna**. 8. ed. Tradutor Elfinio Ricardo Doninelli. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 852 pp.

VERHOEF, Peter C.; LEMON, Katherine N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, Anne; TSIROS, Michael; SCHLESINGER, Leonard A. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. **Journal of Retailing**, [s. l.], v. 85, ed. 1, p. 31-41, mar. 2009. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.

VERHOEF, P. C.; KANNAN P.K.; INMA J. J. From Multi-Channel Retailing to OmniChannel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing.

**Journal of Retailing**, New York, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.

XU, Xiaoyu; WU, Jen-Her; LI, Qil. WHAT DRIVES CONSUMER SHOPPING BEHAVIOR IN LIVE STREAMING COMMERCE?. **Journal of Electronic Commerce Research**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 144-167, 1 ago. 2020.

XUE, Jiaolong; LIANG, Xinjian; XIE, Tao; WANG, Haizhong. See now, act now: How to interact with customers to enhance social commerce engagement?. **Information & Management**, [s. l.], v. 57, n. 6, 1 set. 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103324>.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. 6. ed. Thousand Oaks, California: SAGE, 2018. 289 p.

ZIMMERMANN, Robert; WEITZL, Wolfgang; AUINGER, Andreas. Identifying Sales-Influencing Touchpoints along the Omnichannel Customer Journey. **Procedia Computer Science**, [s. l.], v. 196, p. 52-60, 24 jan. 2022. DOI <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.072>.