



ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O NOVO CONSUMIDOR OMNICHANNEL: UM ESTUDO EM DOIS GRUPOS VAREJISTAS

Danielle Marques de Almeida - dani.m.almeida@gmail.com
Danilo de Melo Costa - danilo_mcosta@yahoo.com.br
Daniela Vecchia Costa - vecchia.daniela@yahoo.com.br

* Submissão em: 18/04/2017 | Aceito em: 24/07/2017

RESUMO

Apresentado como tendência nas edições anteriores do maior evento sobre varejo do mundo, o conceito de omnichannel é uma realidade que acaba por inaugurar também uma nova perspectiva de comportamento de consumo para o varejo. Sem ser capaz de distinguir canais, e graças à tecnologia, esse novo consumidor se tornou cada vez mais bem informado e exigente, gerando assim reflexos imediatos em seu processo de compra. No Brasil e no mundo, apesar de algumas iniciativas inovadoras, o omnichannel ainda gravita na esfera conceitual. Com o intuito de elucidar este conceito para o mercado, são apresentadas nesta pesquisa a identificação de estratégias de marketing adotadas com sucesso por grandes varejistas a fim de promover uma experiência de marca integrada para os consumidores omnichannel.

Palavras-chave: *Branding*. Comportamento do consumidor. Comunicação estratégica. Gestão de marcas no varejo. *Omnichannel*.

MARKETING STRATEGIES FOR THE NEW CONSUMER OMNICHANNEL: A STUDY ON TWO RETAILER GROUPS

ABSTRACT

Presented as a trend in previous editions of the largest retail event in the world, the omnichannel concept is a reality that ends up also ushering in a new perspective of consumer behavior for retail. Without being able to distinguish channels, and thanks to technology, this new consumer has become increasingly well informed and demanding, thus generating immediate reflexes in their buying process. In Brazil and in the world, despite some innovative initiatives, the omnichannel still gravitates in the conceptual sphere. In order to elucidate this concept for the market, we present in this research the identification of marketing strategies successfully adopted by large retailers in order to promote an integrated brand experience for omnichannel consumers.

Keywords: *Branding*. Consumer behavior. Strategic communication. Brand management in retail. *Omnichannel*.

1 INTRODUÇÃO

Realizado em Nova Iorque, o NRF *Retail's Big Show*¹ é o maior evento sobre varejo do mundo. Durante quatro dias, ele reúne anualmente empresários, consultores e estudiosos para uma maratona de apresentações e inovações tecnológicas que visam aventar o futuro do segmento. Na edição de 2014, o *omnichannel* voltou a ser um dos temas mais debatidos pelos 30 mil participantes, vindos de 80 países. Apresentado como tendência nas edições anteriores, o conceito, que inaugura uma nova perspectiva de comportamento de consumo para o varejo mundial, começa a se tornar realidade.

Para compreender o conceito de *omnichannel*, “[...] o ponto de partida deve ser o consumidor, que não distingue canais, mas discrimina marcas, propostas de valor e experiências de compra” (SERRENTINO, 2014, p. 42). Por meio da tecnologia, esse novo consumidor tornou-se onipresente: está nas mais diversas plataformas, muitas vezes ao mesmo tempo. Seus hábitos de pesquisa, de compra e, conseqüentemente, de interação acabam por exigir das organizações “[...] novos processos que, estruturalmente, possuem maior interatividade e conectividade” (CERIBELLI, 2014, p. 18). Nesse contexto, *omnichannel* representa a integração total dos canais que, de alguma maneira, “[...] tocam o consumidor, a fim de permitir que o cliente tenha uma experiência única com a marca [...]” (SEGURA, 2014).

Sob a perspectiva da comunicação e do *branding*, o conceito também ganhou força por agregar uma compreensão mais evoluída às noções de multicanal² e *crosschannel*³. O novo consumidor *omnichannel* utiliza os canais disponíveis simultaneamente: ele pesquisa por um produto em um canal, tem contato com a empresa por outro e conclui sua compra por meio de um terceiro canal. Essa mudança de comportamento resulta, assim, em um cliente cada vez mais experiente e exigente. Pesquisas realizadas nos Estados Unidos já indicam que o consumidor *omnichannel* gasta até 30% mais e desenvolve laços de fidelidade mais fortes com a marca que sabe respeitar seus desejos. E mais: os varejistas que utilizam uma abordagem *omnichannel* estão no topo da lembrança ou consciência dos consumidores, por sua experiência imersiva e superior de compra (TERRA, 2013).

¹ Mais detalhes a respeito do evento podem ser encontrados em <http://bigshow14.nrf.com/>.

² No varejo, a definição de multicanal está associada à oportunidade de oferecer ao consumidor múltiplos canais para adquirir um produto: loja física, loja virtual, televendas, etc.

³ Diz respeito à possibilidade de cruzar canais. Ou seja, utilizar um canal para, em alguma medida, dar apoio ao outro no atendimento ao consumidor.



O consumidor *omnichannel* inaugura, portanto, uma nova era no varejo e, com isso, impõe também grandes desafios para o futuro do segmento no que se refere à gestão de marcas. “Nos últimos anos, o setor varejista precisou aprender a trabalhar em múltiplos canais. Agora, o momento é de sinergia plena. A questão é como conquistar tamanha integração” (CERIBELLI, 2014, p.10). Afinal, para oferecer a esse consumidor uma experiência harmônica, as empresas necessitam de estratégias de marketing capazes de integrar os pontos de contato, de loja física e *e-commerce* ao *mobile commerce* e *social media*, apropriando-se das características de cada um para explorar as possibilidades de interação com seus clientes.

Diante disso, este artigo se propõe a identificar quais estratégias de marketing vêm sendo adotadas com sucesso pelas grandes varejistas a fim de promover uma experiência de marca integrada para os consumidores *omnichannel*.

Como objetivos específicos a serem alcançados, tem-se: caracterizar o novo consumidor *omnichannel*; identificar os novos desafios que as empresas de varejo vêm enfrentando para lidar de forma eficiente com esse novo consumidor; analisar e elencar iniciativas bem sucedidas já adotadas por varejistas para atender às necessidades do consumidor *omnichannel*; e, por fim, compreender como as empresas podem se beneficiar dessas estratégias para ampliar seu valor de marca.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentados a seguir conceitos e definições fundamentais para o objeto de estudo aqui proposto. O ponto de partida será a própria concepção de *branding* (ou Gestão de Marcas), assim como sua aplicação no varejo. Em seguida, o referencial teórico contemplará ideias relativas ao comportamento do consumidor, delimitando-se às noções de multicanal, *crosschannel* e, conseqüentemente, *omnichannel*. Finalmente, serão tratados aspectos do conceito de *omnichannel* aplicado ao varejo, assim como os desafios impostos pelo mesmo para o futuro do segmento.



2.1 *BRANDING*: CONCEITOS E APLICAÇÕES

Em inglês, a palavra “marca” (*brand*) significa “queimar”. Sua utilização é literal quando se deseja classificar um animal, ou mesmo uma garrafa de vinho, indicando seu proprietário. Já no sentido figurado, expressa os atributos de um dado produto ou serviço capazes de deixar uma impressão duradoura na memória de um cliente (HEALEY, 2009).

Uma marca é uma promessa de satisfação. É um sinal, uma metáfora que age como um contrato não escrito entre um produtor e um consumidor, um vendedor e um comprador, um ator e um público, um evento e os que o experimentam. O consumidor, comprador, público, habitante e “experimentador” (clientes) criam os seus sentimentos pessoais sobre o significado de uma marca (HEALEY, 2009, p. 6).

Sob a perspectiva da comunicação e, claro, dos negócios, a marca representa um compromisso de uma empresa para com seu cliente. É nesse contexto que o *branding* surge como o ato de administrar essa marca. Ou seja, um conjunto multidisciplinar de ações ligadas à gestão da marca, que reúne soluções das quais a mesma necessita para sobreviver no mercado. Trata-se de um processo fundamental para a sustentabilidade e vida das organizações nos dias de hoje, mas ainda pouco explorado, principalmente pelo varejo

2.1.1 Gestão de marcas no varejo

No segmento varejista, Torella (2004) acredita que o conceito de *branding* praticamente não existia na década de 80. Segundo o autor, varejistas famosos à época, como era o caso da Sears e da Macy’s, buscavam oferecer benefícios estritamente racionais, relacionados à segurança, valor e qualidade. Já na década de 90, teve início a “segunda onda de marcas de varejo”, representada por varejistas que enfatizavam em sua comunicação os benefícios emocionais de status e valor, como Calvin Klein e Bloomingdale’s. O século XXI trouxe a chamada “terceira onda das marcas de varejo”, na qual as empresas do segmento passaram a buscar estilo próprio e singular para que determinado grupo pessoas se identificasse e se expressasse através de suas marcas.

O varejo configura-se como o elo mais dinâmico das cadeias de consumo, pela proximidade com consumidor e comprador – o *shopper* – e pela natureza rápida dos seus modelos de negócio. Mudanças de hábitos e estilo de vida, rupturas tecnológicas e inovações promovidas por empresas de varejo alteram processos e experiências de compra e redefinem a relação com produtos, marcas e lojas. Consumidores e compradores têm menos tempo e mais informação, ou seja, poder. Consequentemente, valorizam a conveniência, praticidade, flexibilidade e comparam, a cada transação, propostas de valor na sua escolha de produtos, marcas, canais e lojas (SOUZA, 2009, p. 51).



Atualmente, devido à grande proliferação de canais e alternativas de informação, comparação e escolha, o consumidor passou a possuir um crescente domínio das relações com marcas e lojas. Diante disso, o grande desafio de gerir marcas no varejo passou a consistirem entregar cada vez mais valor para consumidores e compradores e, também, gerar resultados para a empresa (SOUZA, 2009). O que se percebe aqui é a existência de um círculo vicioso, capaz de afetar toda a cadeia varejista: sem entrega de valor ao cliente, não é possível se diferenciar. Sem diferenciação, não há resultados e, conseqüentemente, a marca não se sustenta. Sendo assim, o caminho para o sucesso das marcas no varejo passa, necessariamente, pela entrega de valor que, por sua vez, faz surgir a necessidade de conhecer e entender o consumidor profundamente.

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Segundo Kotler (2000), o ponto de partida para conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes é tentar compreender seu comportamento. Ou seja, estudar como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.

Historicamente, a partir da segunda metade do século XX, as mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas passaram a ocorrer em grande velocidade, transformando a sociedade ocidental cada vez mais orientada para o consumo. Neste contexto, “[...] cresce de forma exponencial a importância de conhecer e monitorar o comportamento efetivo do consumidor, em tempo real, para a excelência no ajuste de todos os fatores que podem determinar a preferência” (SOUZA, 2009, p. 26).

Os clientes podem influenciar o significado da marca tanto com ações negativas como positivas. [...]As empresas sensatas tiram proveito disso e orientam a sua produção para clientes em massa ou para a coprodução de produtos. [...] Sem dúvida, a tecnologia da internet deu aos clientes um maior poder para reagirem aos produtores. Estamos a entrar numa era em que as marcas duradouras e de sucesso serão as que entenderem as idéias dos clientes e fazem delas uma parte permanente do desenvolvimento da marca (HEALEY, 2009, p. 62).

Para Souza (2009), a evolução do consumidor pode ser estudada a partir de cinco estágios. O quadro abaixo sintetiza esse processo evolutivo, contemplando desde os consumidores de um só canal, atendidos de forma bastante limitada e sem muitas opções de escolha, até o consumidor multicanal, com opções praticamente ilimitadas de escolha e comparação de cenário global. A partir dele, é possível perceber de maneira clara como os canais e recursos disponíveis foram e sempre serão determinantes para o amadurecimento do consumidor.

Quadro 1 – A evolução do comportamento do consumidor

2010 CONSUMIDOR 5.0	Consumidor onipresente + redes sociais e internet em tempo integral + TV interativa
2006 - 2010 CONSUMIDOR4.0	Consumidor móvel + internet móvel Canais: + mcommerce
1995 - 2005 CONSUMIDOR3.0	Consumidor conectado Mídias: internet Canais: + comércio eletrônico
Até 1995 CONSUMIDOR2.0	Consumidor analógico Mídias: TV, rádio, impressa Canais: loja + catálogo + venda direta
Pré-história CONSUMIDOR1.0	Consumidor isolado Feiras livres Abrangência local

Fonte: SOUZA, 2009, p. 31.

2.2.1 Consumidor multicanal e o *crosschannel*

E a maturidade da convergência de mídias e canais que o celular acrescenta ao conjunto de alternativas existentes será o mais relevante elemento dessa equação que evoluiu ao longo de anos e permite que o poder discricionário desse consumidor seja exercido de forma plena, não importa o momento, o lugar ou as circunstâncias. Graças aos avanços da tecnologia da comunicação, logística e informação, as limitações se tornaram mínimas (SOUZA, 2009, p. 21).

O consumidor multicanal sintetiza, em seu comportamento, essa idéia de convergência. Conceitualmente, trata-se do indivíduo que tem, a sua disposição, múltiplos canais para estabelecer contato com uma empresa e, conseqüentemente, fechar um negócio: lojas físicas, e-commerce, mobile, redes sociais, tele vendas, etc. Cabe a ele escolher, frente às suas necessidades, qual a melhor opção.

Essa realidade possibilitou ao consumidor uma autonomia nunca antes vista que acabou por alterar também a relação entre vendedores e clientes. Em última escala, todas essas mudanças impactaram, de maneira definitiva, o próprio varejo, que teve que se adaptar às demandas e necessidades desse novo cliente. Surgiu assim o chamado varejo multicanal, que se refere à prática



de “[...] estabelecer relacionamentos com o cliente e atendê-lo onde, como e quando ele quiser comprar” (SOUZA, 2009, p.51).

Enquanto a maioria das empresas já possui práticas que podem ser consideradas multicanais, outras já começaram a explorar os canais de maneira integrada para atender os consumidores (*Crosschannel Marketing*).

Integração significa, em última instância, dar alternativas para o consumidor e alcançar flexibilidade na operação. Isso significa poder comprar online e retirar na loja, ou comprar na loja usando o canal virtual ou catálogo; dar condições de troca ou devolução de compras em canais distintos; e flexibilizar formas de compra que reduzam taxas de entrega e perda de venda por ruptura (SOUZA, 2009, p. 55).

O *crosschannel* representa, portanto, uma evolução natural do conceito de multicanal. Contudo, é preciso considerar que a base de sua estratégia continua sendo os próprios canais de vendas, e não a marca da empresa.

Somente a noção de onipresença (*omnichannel*) permite que as varejistas promovam uma experiência de consumo com a marca, independentemente dos canais que utiliza para a venda. Trata-se de uma mudança sensível, mas determinante para a gestão de marcas no varejo.

2.3 A ERA DO CONSUMIDOR *OMNICHANNEL*

Apesar de muitos artigos utilizarem a expressão “*omnichannel*” como sinônimo para “multicanal”, o presente artigo foi construído a partir da noção de complementaridade e evolução que levou os principais estudiosos de gestão de marcas do varejo a cunharem o termo como o futuro do relacionamento com o cliente dentro do setor.

Sendo assim, e a fim de compreender o conceito de *omnichannel*, o ponto de partida deve ser o consumidor, que “não distingue canais, mas discrimina marcas, propostas de valor e experiências de compra” (SERRENTINO, 2014, p. 42).

Na atualidade, o consumidor é multicanal e *cross*-canal, ou seja, está nas mais diversas plataformas, muitas vezes ao mesmo tempo. O conceito (de *omnichannel*) inclui pensar em uma experiência que integre todas, de lojas físicas e *e-commerce* ao *mobile commerce* e *social commerce*, apropriando-se das características de cada uma (YURI, 2014, p. 64).

Sob a perspectiva da comunicação e do *branding*, o conceito ganha força por agregar uma compreensão mais evoluída às noções de multicanal e *crosschannel*. O novo consumidor *omnichannel* utiliza os canais disponíveis simultaneamente. Ou seja, pode comprar diretamente de



seu smartphone, estando dentro de uma loja física onde realizou uma degustação e optar por retirar a mercadoria na própria loja ou receber em casa, com as mesmas condições de preço, prazo e tempo de entrega. O exemplo deixa claro que o consumidor se tornou verdadeiramente móvel e a tecnologia passou a ser apenas o seu meio de acesso. Nesse cenário, o *omnichannel* representa a integração total dos pontos de contato da empresa que, de alguma maneira, tocam o consumidor, permitindo assim que o cliente tenha uma experiência verdadeiramente única com a marca (SEGURA, 2014).

Por tudo isso, torna-se cada vez mais necessário para o segmento varejista identificar quem é o seu cliente. Porém, não se trata mais de saber seu nome, endereço e CPF. É preciso conhecer seus hábitos, gostos e padrões para analisar tendências e assumir uma postura proativa nos esforços de comunicação em todos esses canais e pontos de contato com a marca. Afinal, o mesmo cliente poderá comprar na loja física ou na loja virtual e deverá ter o mesmo tratamento.

O desafio de construir organizações de varejo *omnichannel* implica em repensar estruturas organizacionais, apuração de contribuição, rastrear comportamentos de compras e rever a governança de canais. A velocidade e a intensidade na qual o processo deve avançar dependem do grau de maturidade do mercado e dos canais digitais das empresas (SERRENTINO, 2014, p. 44).

O novo consumidor *omnichannel* inaugura, portanto, uma nova era no varejo e, com isso, impõe também grandes desafios para o futuro do segmento no que se refere à gestão de marcas. No Brasil e no mundo, apesar de algumas iniciativas inovadoras, o *omnichannel* ainda gravita na esfera conceitual (CERIBELLI, 2014).

2 METODOLOGIA

De acordo com Richardson et al. (1999, p.22), “[...] o método é o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo, e metodologia são os procedimentos e regras utilizados

por determinado método”. Tomando como base tais definições, serão apresentados a seguir a metodologia e os métodos adotados para o desenvolvimento do presente estudo.

Quanto à tipologia, e em função dos objetivos já apresentados, o artigo foi concebido como pesquisa explicativa e qualitativa. Segundo Gil (2002, p. 42), a pesquisa explicativa é o tipo de pesquisa “[...] que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”. O estudo assume ainda uma abordagem qualitativa, fundamentada a partir da análise de conteúdo, não havendo, portanto, compromisso com a representatividade numérica ou análise estatística das informações apresentadas.

No que se refere à delimitação do escopo, a pesquisa promove uma análise do conceito de *omnichannel*, tendo como pano de fundo a gestão de marcas no varejo. Por se tratar de um tema ainda pouco explorado, o artigo foi estruturado a partir de uma perspectiva mais prática, utilizando-se de estratégias de marketing bem-sucedidas já adotadas pelas varejistas John Lewis e Tory Burch para refletir sobre a importância da integração dos pontos de contato da marca com o cliente na experiência promovida junto ao consumidor *omnichannel*.

A opção por esse tipo de perspectiva de análise faz com que a pesquisa seja caracterizada como “multicaso”, por contemplar o estudo não apenas de um, mas de alguns casos de empresas que adotem estratégias diretamente relacionadas à temática. De acordo com Gil (2009), são propósitos dos estudos de caso: 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto a ser estudado; 3) descrever a situação contextual em que está sendo realizada determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver novas teorias; e 5) explicar as variáveis responsáveis por determinado fenômeno em situações complexas.

A fim de embasar os exemplos reais apresentados, a coleta de dados foi pautada por pesquisas bibliográficas e documentais. Para tal, foram utilizados como referência materiais já publicados, como livros, publicações avulsas, revistas, artigos e outros conteúdos disponíveis na internet.

Após a fase de coleta, promoveu-se a compilação das informações e, em seguida, a identificação de estratégias *omnichannel* de algumas varejistas, selecionando as de maior relevância dentro do escopo proposto. Finalmente, os casos foram analisados tendo como foco: o nível de integração alcançado entre os canais; o impacto dessa integração para a experiência do consumidor *omnichannel*; os reflexos de tais iniciativas para a gestão de marca no varejo; e, conseqüentemente, os desafios impostos pela necessidade dessa integração para o segmento do varejo.

4 ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com pesquisa realizada pelo e-Marketers em junho de 2013 junto a varejistas e consumidores, Wurmser (2014) constatou que, virtualmente, a grande maioria das empresas do segmento trabalha no sentido de oferecer uma experiência *omnichannel*, mas menos de 20% foram capazes de alcançar uma integração total.

No que concerne aos desafios da implementação, o estudo indica que os principais motivos são atribuídos à efetividade das estratégias de multicanal e *crosschannel*, assim como à complacência dos *players* em relação ao status quo. Isso porque, atualmente, o e-commerce representa apenas 6% do total de vendas nos Estados Unidos, por exemplo, o que acaba por gerar a falsa sensação de que o comportamento do consumidor não mudou o suficiente para fazer com que o *omnichannel* represente uma necessidade real.

Conclui-se, portanto, que os consumidores estão muito à frente dos varejistas quando o assunto é o comportamento *omnichannel*. A maioria deles que se conecta a redes Wi-Fi de uma loja utilizam seus celulares e *tablets* enquanto compram. Ao proporcionar acesso à informação e às suas redes de amigos, os aplicativos *mobile* criaram um caminho de muitas possibilidades não apenas para a compra, mas também de *feedback*.

Por fim, é inegável o interesse demonstrado pelos consumidores em relação a empresas comprometidas com inovações que contribuam verdadeiramente para a experiência *omnichannel*. Dentre essas novidades, incluem-se listas de desejos, carrinhos de compras, integração social, diferentes formas de realização e aplicativos para serem utilizados dentro das próprias lojas físicas, que sejam práticos e que contribuam para a experiência de compra.

Diante dos dados, a presente seção tem como objetivo apresentar os estudos de caso das varejistas John Lewis e ToryBurch, referências mundiais no que diz respeito a práticas *omnichannel*. A partir das análises, espera-se demonstrar não apenas o impacto positivo de tais ações no nível de satisfação dos clientes, mas principalmente exemplos que comprovem a importância da integração entre pontos de contato da empresa para a promoção de uma experiência de marca única e, claro, rentável para os *players* do segmento do varejo.

4.1 JOHN LEWIS: UMA CAMPEÃ *OMNICHANNEL*

Considerada uma das mais populares lojas de departamento do Reino Unido, a John Lewis é sinônimo de excelência no atendimento ao consumidor. Esse compromisso com a satisfação de seus clientes, que faz parte da essência da marca desde a inauguração de sua primeira loja em 1864, foi o motor para que, ainda em 2010, a empresa levasse o conceito de *omnichannel* para o centro de sua

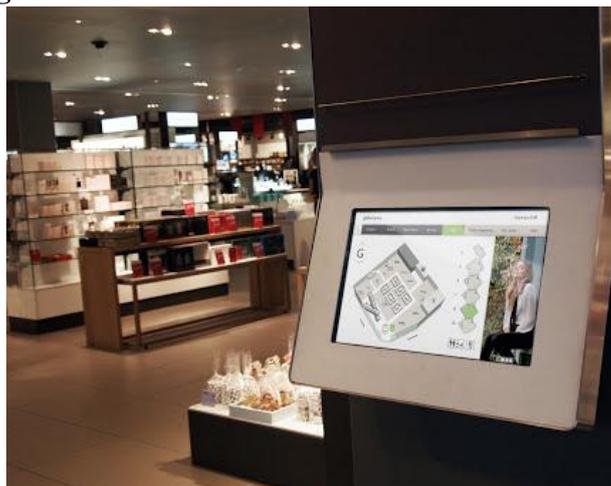
estratégia. A partir de então, a John Lewis investiu no desenvolvimento de infraestrutura para o consumidor *omni* e integrou lojas físicas, pontocom, mobile e social.

Atualmente, grande parte do sucesso alcançado pela varejista pode ser atribuído ao foco da marca em entregar a seus consumidores uma experiência única tanto nas lojas físicas (*in-store*) quanto por meio de seus canais online, usando sempre ambos para complementar os demais. Segundo Andy Street, diretor da empresa,

“[...]a John Lewis sabe que cerca de 60% de seus consumidores compram online e nas lojas. Assim sendo, a estratégia é fazer com que, para eles, não haja qualquer diferença transitar entre os canais. Os clientes podem pesquisar em um lugar, comprar em outro e retirar a mercadoria em um terceiro (...). Com isso, eles nem sequer saberão qual canal estão usando porque se trata de uma experiência única” (BRANDWEINER, 2013).

Essa experiência de marca única vem sendo promovida por meio de inovações incorporadas constantemente ao processo de compra. Em outubro de 2013, por exemplo, a John Lewis inaugurou sua primeira loja *omnichannel* em Exeter (Reino Unido). O pequeno espaço oferece a lista completa de produtos da varejista por meio de uma operação online e serviu como teste para um modelo inédito, que já foi replicado para outras cidades.

Figura 1 – Sistema interativo da John Lewis em Exeter



Fonte: MKFLYERS, 2013.

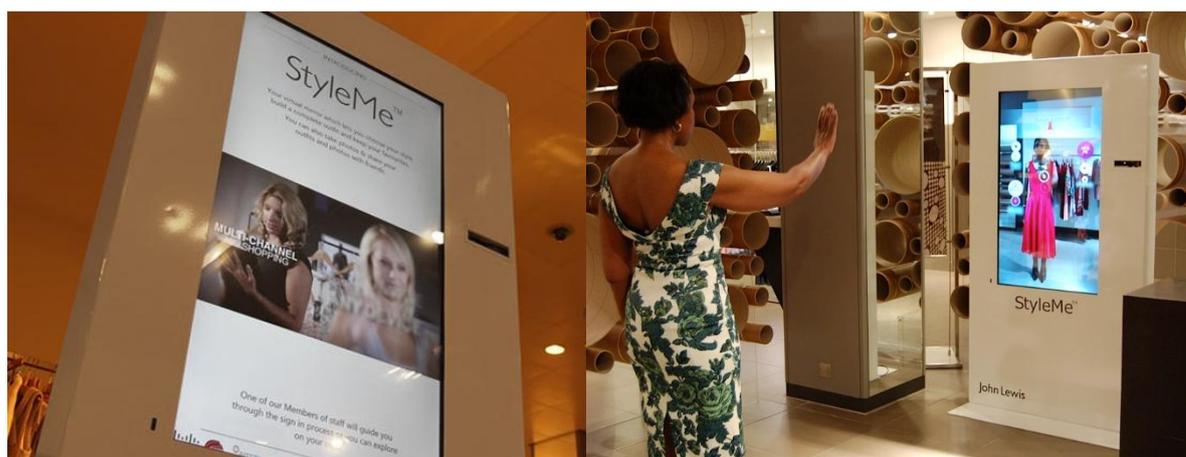
O novo formato contempla telas informativas e interativas especialmente desenvolvidas para auxiliar os consumidores, por meio de algumas perguntas, a encontrar o melhor produto de acordo com suas necessidades. Guias digitais também foram introduzidos para garantir que o cliente possa andar facilmente pela loja e grandes telas nas paredes transmitem informações sobre produtos disponíveis não apenas naquela unidade, como em todo o estoque da John Lewis.

No que se refere aos esforços para personalização, a maior novidade foi o “*My John Lewis*”: um cartão fidelidade que pode ser utilizado pelos clientes quando estiverem comprando nas lojas, pelo telefone ou no e-commerce johnlewis.com. Com ele, é possível ter um registro de todo o comportamento de compra do consumidor. Mais do que ofertas, a John Lewis deseja oferecer a seus clientes a customização de seus serviços em um nível avançado. A idéia é que, quando um cliente entrar em qualquer um dos canais de vendas da marca, a varejista saberá quem ele é, do que ele gosta e o que está precisando (BRANDWEINER, 2013).

Já no universo mobile, ainda segundo Brandweiner (2013), a marca foi pioneira ao utilizar o celular para complementar a experiência na loja física. Por meio de um aplicativo, a John Lewis permite que o consumidor escaneie códigos de barras de produtos e faça o pedido via e-commerce, caso eles estejam em falta no estoque.

Por fim, a utilização de um espelho virtual, que se torna um provador virtual, possibilita que os clientes que visitam a loja conceito na Oxford Street possam experimentar mais de 500 itens de vestuário por meio da sobreposição das peças e acessórios na imagem do próprio consumidor (GOLDING, 2014).

Figura 2—Espelho virtual na loja conceito da Oxford Street



Fonte: FRETWELL, 2012.

Em 2013, duas em cada três vendas do grupo John Lewis foram *omnichannel*. Os dados atestam a importância da estratégia adotada pela empresa não apenas para a satisfação e fidelização de clientes, mas principalmente para a sobrevivência de uma varejista que completa 150 anos em 2014 e que continua se atualizando e surpreendendo para garantir a seus clientes sempre o melhor atendimento.

4.2 TORYBURCH E SEU *CLIENTBOOK*

Marca de *lifestyle* originariamente norte-americana, a ToryBurch conta com um mix que oferece roupas, sapatos e acessórios para o público feminino em mais de 70 lojas próprias e em mais de 1000 lojas de departamento em todo o mundo. Com quase dez anos de mercado, a marca compartilha da filosofia de que o cliente deve ser sempre o centro de sua estratégia. Segundo Matt Marcotte, diretor da operação norte americana, é essa crença que motiva as ações da empresa diariamente.

No final de 2013, a marca inaugurou um novo projeto digital para o atendimento ao consumidor. O aplicativo *ToryBurchClientbook*, desenvolvido em parceria com a *VeriFone'sGlobalBay*, transformou *iPads* em livros capazes de disponibilizar informação sobre os consumidores nas mãos dos vendedores.

De acordo com Ris (2013), essa nova tecnologia possibilita à ToryBurch, por meio de informações coletadas via Facebook, sites da marca e compras realizadas nas lojas, ter uma visão 360 graus de todos os seus clientes que, por sua vez, permite:

- Criar um perfil detalhado de seus clientes, com lista de desejos, preferências pessoais, histórico de compras, etc.;
- Acesso aos perfis a partir de qualquer loja da ToryBurch. Com isso, clientes que visitarem lojas diferentes receberão o mesmo serviço personalizado esperado da loja que costumam frequentar;
- Estabelecer comunicação com clientes via e-mail pelo *iPad*, permitindo que os vendedores possam agradecer os clientes pela visita, informar sobre promoções ou looks que gostaram, além de convidá-las para lançamentos e eventos;
- Pesquisar informações detalhadas sobre os produtos para clientes enquanto esses visitam a loja para encontrar tamanhos, peças disponíveis, ver itens recomendados, adicionar produtos à cesta, etc.

O *Clientbook* tornou-se referência em prática *omnichannel* por ser capaz de construir clientes apaixonados pela marca. Como exemplo, vale citar o case apresentado também por Matt Marcotte no evento *Shop.org'sAnnualSummit2013*. Segundo ele, o marido de uma cliente entrou em uma das lojas da marca e disse ao vendedor que precisava de ajuda porque era aniversário da esposa. Ele não conhecia a marca ToryBurch, apenas a tinha visto no sapato de sua mulher.

O vendedor pergunta então o nome completo da esposa, checa as informações no *Clientbook* e conclui que ela já havia comprado na ToryBurch, tanto na loja física quanto pela internet. O vendedor teve então acesso a tudo o que a esposa comprou nos últimos dois anos, o que lhe permitiu ter uma boa noção de seu estilo e de sua lista de desejos.

O vendedor sugeriu então algumas opções, o marido selecionou o que iria levar e pronto. No dia seguinte, a esposa voltou à loja procurando pelo vendedor e disse a ele que não sabia o que ele havia feito, mas que, pela primeira vez em 20 anos, seu marido acertara o presente. O vendedor apresenta a ela o *Clientbook* e como o mesmo pode ajudar nessas situações. Três horas depois uma amiga com quem a esposa havia almoçado entra na loja porque quer conhecer essa tal ferramenta (MARCOTTE, 2013).

O que percebemos aqui é a formação de um ciclo virtuoso. Um cliente satisfeito é capaz de impactar milhares de outros. O *Clientbook* mostrou ser capaz de construir uma relação autêntica e rentável entre a marca ToryBurch e seus clientes, independentemente de como e onde esse consumidor queira comprar. Trata-se de uma prática *omnichannel* em sua essência que, segundo os executivos da empresa, vem contribuindo para um crescimento exponencial de vendas (CERIBELLI, 2014).

4.3 JOHN LEWIS E TORYBURCH: QUADRO COMPARATIVO

Apresentaremos a seguir um quadro comparativo entre as práticas *omnichannel* das varejistas John Lewis e ToryBurch. O intuito desse exercício é facilitar a compreensão dos investimentos realizados em ambas às empresas, criando um paralelo com os resultados obtidos em cada um dos casos.

Quadro 2 – John Lewis x ToryBurch

	ESTRATÉGIAS OMNICHANNEL	RESULTADOS
JOHN LEWIS	<ul style="list-style-type: none"> - Integração de lojas físicas, pontocom, mobile e social; - Desenvolvimento e lançamento de um novo formato de loja, totalmente interativo; - Criação do cartão fidelidade “<i>My John Lewis</i>”; - Desenvolvimento de aplicativo para smartphones para integrar loja física e virtual; - Disponibilização de um provador virtual em algumas de suas lojas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas: no ano de 2013, duas em cada três vendas do grupo John Lewis foram <i>omnichannel</i>; - Relacionamento: alto índice de satisfação e fidelização de clientes; - Branding: visibilidade para a marca, incorporando a sua essência a ideia de inovação.
TORY BURCH	<ul style="list-style-type: none"> - Integração de lojas físicas, pontocom, 	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas: crescimento exponencial das vendas após o lançamento do aplicativo;

	mobile e social; - Desenvolvimento do aplicativo “ToryBurchClientbook”; - Treinamento da equipe de vendas para o uso correto da ferramenta e das informações disponíveis.	- Relacionamento: visão 360° dos clientes que cria oportunidades de venda, fideliza e conquista novos clientes; - Branding: visibilidade para a marca, incorporando a sua essência a ideia de inovação.
--	---	--

Fonte: dados da pesquisa

De maneira geral, é possível sintetizar os resultados obtidos pelas empresas em três pilares. O primeiro deles refere-se a um aumento significativo de vendas, objetivo comum a qualquer negócio. O segundo diz respeito ao estreitamento do relacionamento com clientes e potenciais clientes. Tornar-se relevante para a vida do consumidor e fazer com que o mesmo perceba valor nessa relação não apenas fideliza como contribui também para as vendas. Por fim, temos o ganho em *branding* que, apesar de ser de difícil mensuração financeira, tem impacto determinante nos dois pilares tratados anteriormente.

5 CONCLUSÃO

Após a realização do presente estudo, foi possível constatar que, apesar de poucas iniciativas, as estratégias de marketing adotadas por varejistas com foco no atendimento ao novo consumidor *omnichannel* vem promovendo a construção de uma experiência de marca única e verdadeiramente inovadora frente à concorrência.

Vale ressaltar ainda que as estratégias aqui mapeadas estão diretamente associadas a três pilares fundamentais: tecnologia, pessoas e processos da própria empresa (CERIBELLI, 2014). Integrados, esses três elementos devem fazer com que cada canal se comporte da mesma forma, chegando ao ponto de ser difícil para o consumidor fazer qualquer distinção entre eles. O primeiro desses pilares, a tecnologia, aparece aqui por sua missão essencial de auxiliar o varejista a atender plenamente o seu cliente, ajudando-o a encontrar o que ele precisa, independentemente do canal ou plataforma utilizado. Trata-se de um aspecto imprescindível quando o assunto é *omnichannel*, mas que depende diretamente de informação. Por sua vez, à medida que os consumidores, ou seja, as pessoas, mudam seu comportamento e a tecnologia avança para melhor atendê-los, outras competências também passam a ser exigidas do colaborador e da própria empresa, que passar a rever sua estrutura, seus processos e, por fim, suas estratégias de marketing.

E se o consumo deixou de ser multicanal e se tornou onipresente, o futuro do segmento está diretamente atrelado à capacidade de as varejistas se adaptarem e levarem esse conceito ao cerne de sua estratégia de marketing. Segundo pesquisa realizada pela Forbes Magazine com mais

de 400 *CEOs* do varejo americano, 34% desses executivos acreditam no *omnichannel*, mas apenas 17% tinham uma cadeia de *supplychain* organizada e integrada.

No Brasil, apesar de algumas iniciativas inovadoras, o *omnichannel* ainda gravita na esfera conceitual. Até os grandes players tem estratégias baseadas em multicanais, mas ainda sem uma total sinergia entre eles (CERIBELLI, 2014, p. 11).

Finalmente, é fácil perceber que a maioria das empresas, sejam elas de atuação nacionais ou globais, adotam práticas multicanais. No entanto, aquelas pioneiras, já capazes de incorporar verdadeiramente o *omnichannel*, apresentaram maiores índices de satisfação de seus clientes, por oferecer uma experiência de compra única. Conseqüentemente, esses *players* elevaram também seu valor de marca. Entretanto, é inegável que o alcance da integração total dos pontos de contato representa ainda um desafio para a grande maioria das varejistas, por depender de altos investimentos em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia, assim como mudanças culturais e de gestão. Nessa corrida a fim de satisfazer o novo consumidor *omnichannel*, serão vitoriosas as marcas que conseguirem se transformar com rapidez e, claro, que entregarem maior relevância para o cliente.

REFERÊNCIAS

BRANDWEINER, Natalie. **John Lewis: how a 150 year-old retailer became an omnichannel champion.** 11 de abril de 2013. Disponível em: <<http://www.mycustomer.com/feature/experience/john-lewis-how-160-year-old-retailer-became-omnichannel-champion/164763>>. Acesso em: 22 de junho de 2014.

CERIBELLI, Cínthia. O varejo onipresente. **Mercado e Consumo**, São Paulo, n. 05, p. 10-18, fev./mar. 2014.

FRETWELL, Lisa. **Cisco StyleMe Virtual Fashion Mirror Goes Live at John Lewis.** 23 de abril de 2012. Disponível em: <<http://blogs.cisco.com/retail/cisco%20AE-styleme%E2%84%A2-virtual-fashion-mirror-goes-live-at-john-lewis/>>. Acesso em: 24 de junho de 2014.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Estudo de Caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDING, Ian. **John Lewis's greatest challenge – the omnichannel customer experience!** 29 de abril de 2014. Disponível em: <<http://ijgolding.com/2014/04/29/john-lewiss-greatest-challenge-the-omni-channel-customer-experience/>>. Acesso em: 22 de junho de 2014.

HEALEY, Matthew. **O que é branding.** Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2009.

MARCOTTE, Matt. **How Tory Burch builds passionate customers.** YouTube, 1 de outubro de 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=VicHcwm5cG8>> Acesso em: 24 de junho de 2014.



MKFLYERS. **Interdirect provides touch screen wayfinding for new John Lewis store.** MKFlyers. Disponível em: <http://mkflyers.wordpress.com/2013/03/05/interdirect-provides-touch-screen-wayfinding-for-new-john-lewis-store/>. Acesso em: 22 de junho de 2014.

RICHARDSON, R.J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RIS. **Tory Burch Personalizes Experience with Digital ClientBooks.** **RIS - Retail Info Systems News.** 2013. Disponível em: <http://risnews.edgl.com/retail-news/Tory-Burch-Personalizes-Experience-with-Digital-ClientBooks88937>>. Acesso em 26 de junho de 2014.

SEGURA, Mauro. **As cinco prioridades dos consumidores em omnichannel.** 21jan. 2014. Disponível em: http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2014/01/21/As-cinco-prioridades-dos-consumidores-em-Omnichannel.html>. Acesso em: 19 de agosto de 2014.

SERRENTINO, Alberto. Varejo *omnichannel*. **Mercado e Consumo**, São Paulo, n. 05, p. 42-44, fev./mar. 2014.

SOUZA, Marcos Gouvea de. **Neoconsumidor: digital, multicanal e global.** 1ª Edição. São Paulo: Gouvea de Souza & Md, 2009.

TERRA, Eduardo. A força do consumidor. **Varejo, Serviços & Oportunidades.** São Paulo, p. 29 – 30, fev./mar. 2013. Disponível em http://www.grupoassa.com/mktg/Press/febrero2013/Varejo_especial.pdf>. Acesso em: 17 de maio de 2014.

TORELLA, John. **Branding no varejo: estratégia e gestão.** São Paulo: Ed. Inteligentes, 2004.

WHITE, Ed. A revolução do varejo *in-line*. **Proxima**, São Paulo, ed. 01, p. 16-27, 2014.

WURMSER, Yory et al. **The state of omnichannel retail: retailers playing catch-up with consumers.** E-Marketer, Nova Iorque, jan. 2014. Disponível em: https://www.emarketer.com/go/omnichannelretail?aff=email&mkt_tok=3RkMMJWWf9wsRons6rIZKXonjHpfsX67%2BUtW6C0lMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4ARMZqI%2BSLDwEYGJlv6SgFQrbCMbNs3bgEWxA%3D>. Acesso em: 19 de maio de 2014.

YURI, Débora. Comunicação para vender. **Proxima**, São Paulo, ed. 01, p. 60-73, 2014.