

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUARIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**IMPACTOS DA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL NA EXPERIÊNCIA E
SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR DE VAREJO DE MODA E BELEZA**

ISABELA CABRAL SANTOS

São Paulo – SP

2024

ISABELA CABRAL SANTOS

**IMPACTOS DA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL NA EXPERIÊNCIA E
SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR DE VAREJO DE MODA E BELEZA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, orientado pelo Professor Dr, Gin Kwan Yue.

São Paulo – SP

2024

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DO ORIENTADOR:

Agradecimentos

O desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso contou com a ajuda de diversas pessoas, dentre as quais agradeço:

A minha mãe, Ana Cristina, que me apoiou durante todos os anos de faculdade e em especial nos meses de elaboração do trabalho de conclusão de curso. Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado durante os anos de faculdade, colaborando em diversos projetos e trabalhos acadêmicos ao longo do curso. Ao meu professor orientador Gin Kwan Yue, que durante os meses de desenvolvimento do trabalho, me acompanhou, dando todo o apoio e auxílio necessário para a elaboração das etapas do projeto. A todos que participaram das pesquisas, colaborando para a obtenção de dados. E por fim, à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pela concessão da bolsa de estudos integral, que me proporcionou um ensino em uma das maiores universidades do Brasil.

Sumário

1 Introdução	11
1.1 Definição do problema de pesquisa	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Estrutura do trabalho	15
2. Do varejo tradicional ao Omnichannel	17
2.1 Conceituando Varejo	17
2.1.1 Varejo no Brasil.....	18
2.2 Lojas físicas	19
2.3 Lojas Virtuais	23
2.4 Do Multicanal ao Varejo Omnichannel.....	25
2.5 Varejo Omnichannel.....	27
3. Comportamento de compra, experiência e satisfação do cliente.....	32
3.1 Comportamento do consumidor	32
3.2 Satisfação do consumidor.....	35
3.3. Como medir a satisfação.....	39
3.3.1 NPS (Net Promoter Score)	39
3.3.2 SERVQUAL.....	39
3.3.3 Cliente misterioso (oculto)	42
4 Varejo de moda e beleza no Brasil	43
4.1 Varejo e mercado de moda e vestuário no Brasil	43

4.2 Varejo e mercado de beleza no Brasil	45
5 Pesquisa de campo.....	47
5.1 Metodologia da pesquisa	47
5.2 Universo e Amostra	47
5.2.1 AMARO	47
5.2.1 O Boticário	48
5.3 Instrumento de pesquisa	48
5.3 Coleta de dados.....	48
5.4 Análise de dados	49
6 Considerações finais.....	58
Referências bibliográficas	60
Anexo A	64

Lista de figuras

Figura 1 - Evolução do varejo: Diferentes graus de canais e interação/integração de ponto de contato	13
Figura 2 - Cinco ciclos do varejo	19
Figura 3 - Evolução do varejo brasileiro dos anos de 2001 a 2022.....	19
Figura 4 – Evolução do varejo e formas de consumo	29
Figura 5 - Modelo dos sete estágios do processo de compra.....	32
Figura 6 – Determinantes do valor de entrega.....	37
Figura 7 – Modelo de lacunas da qualidade do serviço.....	41
Figura 8 – Números do setor de moda em 2022.....	43
Figura 9 - Gastos com vestuário por Classe Social no Brasil.....	44
Figura 10 – Percentual de respondentes na pesquisa por marca avaliada	49
Figura 11 – Gráfico de resultados “Entrega no prazo”.....	50
Figura 12 – Gráfico comparativo “Atendimento personalizado” e “Comunicações personalizadas”	51
Figura 13 – Gráfico de resultados “Utilização de benefícios em múltiplos canais”	52
Figura 14 - Gráfico comparativo “Retirada em loja física” e “Devoluções/trocas em loja física”.....	53
Figura 15 - Gráfico de resultados “Prontidão no atendimento e solução de problemas”	54
Figura 16 – Gráfico de resultados “Disponibilidade dos mesmos itens nos múltiplos canais”	54
Figura 17 – Gráficos de resultados “Preços similares/iguais nos diferentes canais”	56

Lista de Tabelas

Tabela 1- Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas.....	20
Tabela 2 - Diferenças entre varejo multicanal, cruzado e omnicanal.....	27
Tabela 3 – Itens avaliados na pesquisa.....	50

Resumo

O modelo omnichannel está transformando a dinâmica do varejo ao integrar completamente os canais físicos e online, proporcionando uma nova experiência de consumo. O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre os impactos da estratégia omnichannel na experiência e percepção de satisfação do consumidor de varejo de moda e beleza. Abordou-se se os principais conceitos do varejo, seus modelos e diferenciação dos canais físicos e online. O foco da revisão bibliográfica se deu a partir da identificação da evolução do varejo, do multicanal ao omnichannel, em que se investigou as principais características dessa nova estratégia de varejo. A metodologia constitui-se a partir da pesquisa de campo quantitativa em que foram analisados os consumidores das marcas O Boticário e AMARO, identificando a expectativa dos respondentes sobre nove dimensões relacionadas à experiência de compra e integração dos canais, e suas percepções das marcas nos mesmos fatores. Ao analisar os resultados, foi possível apurar como os fatores relacionados à integração de canais do varejo, principal característica do omnichannel, possuem impactos significativos na experiência de compra. E que ambas as marcas, baseado nas percepções dos consumidores analisados, não atenderem às expectativas na maior parte dos fatores avaliados.

Palavras-chave: Varejo; Omnichannel; Moda; Beleza.

Abstract

The omnichannel model is transforming the dynamics of retail by fully integrating physical and online channels, providing a new consumer experience. The aim of this paper is to present a study about the impact of the omnichannel strategy on the experience and perception of consumer satisfaction in fashion and beauty retail. It was introduced the main concept of retail, its models and the difference between physical and online channels. The focus of the literature review was to identify the evolution of retail from multichannel to omnichannel, exploring the main characteristics of this new retail strategy. The methodology was based on quantitative field research, in which consumers of the brands O Boticário and AMARO were analyzed, identifying the respondents' expectations in nine dimensions related to the shopping experience and channel integration, as well as their perceptions of the brands in the same factors. By analyzing the results, it was possible to understand how the factors related to the integration of retail channels, which is the main characteristic of omnichannel, have a significant impact on the consumer experience. Moreover, based on the perceptions of the consumers analyzed, both brands failed to achieve expectations in most of the factors evaluated.

Keywords: Retail; Omnichannel; Fashion; Beauty.

1 Introdução

O varejo como atualmente é conhecido, pode ser considerado fruto de diversas transformações ocorridas nos últimos anos. O uso de meios digitais para a comercialização e comunicação com consumidores pode ser considerado algo recente no varejo. Segundo Santana (2015), até os anos 90, antes da popularização da internet e do e-commerce, o varejo se concentrava no canal físico para a comercialização dos produtos. Nesse contexto, o consumidor ficava limitado às informações que os vendedores forneciam sobre um produto.

A internet modificou o comportamento de compra do consumidor, possibilitou maior praticidade e conveniência de aquisição, e maior acesso às informações sobre um produto, não estando mais dependente dos vendedores em lojas físicas (SANTANA, 2015). Com o surgimento do comércio eletrônico, surge uma nova forma do consumidor interagir com o varejo, o multicanal. Esse modelo permitia que o consumidor pudesse ter mais de um ponto de contato com uma marca, a partir do e-commerce e canais da web (HARRIS, 2012).

De acordo com pesquisa de varejo realizada em 2020 pela Deloitte, percebe-se uma evolução na participação dos canais digitais ao longo dos anos. Em 2019, composição geral de canais das empresas entrevistadas, era 12% para canais on-line, e 88% com canais off-line. A composição mudou para 43% e 57%, respectivamente, em 2020. É notório, que a tecnologia vem modificando a forma de interação entre as marcas e os consumidores, uma vez que ambos os grupos se encontram em constante evolução.

Segundo dados da empresa de Consultoria eMarketer, o cenário pós-pandêmico trouxe uma desaceleração do e-commerce, enquanto o varejo físico voltou a apresentar um crescimento, que havia sido reduzido durante o período de fechamento do comércio e quarentena. De acordo com Zia Wigder, Chief Content Officer (CCO) da eMarketer, ambos os canais, varejo físico e on-line, devem crescer em proporções similares nos próximos anos no Brasil (DIETRICH, 2023).

O omnichannel, conceito que surge pela primeira vez em 2011, no artigo “*The Future of Shopping*”, publicado pela Universidade Harvard, nos Estados Unidos (MOSQUERA, PASCUAL e AYENSA, 2017) e pode ser considerado a evolução da estratégia multicanal.

Essa estratégia tem como foco principal o cliente, a partir do desenvolvimento de ações integradas que proporcionem uma jornada de compras mais completa (FARIAS, et al, 2022).

A utilização de diversos canais diretamente integrados, constitui o chamado omnichannel. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o omnichannel é a forma de integrar vários canais para construir uma experiência de compra uniforme, e contínua. De acordo com a pesquisa citada pelo autor, os compradores omnichannel podem alcançar um valor do tempo de vida do cliente (*lifetime value*), 30% maior em relação aos consumidores que utilizam só um canal para fazer suas compras. Além de que esse consumidor pode ser oito vezes mais valioso para uma marca. Nessa análise, é necessário que as empresas coloquem esforços contínuos para romper as barreiras entre os canais, unificando as metas e estratégias do on-line e off-line.

Compreende-se que ao integrar os canais, é esperado que os clientes tenham experiências uniformes e contínuas, independente de qual seja, permitindo ainda que eles possam transitar facilmente pelos canais de acordo suas necessidades e preferências (PIOTROWICZ, CUTHBERTSON, 2014). A estratégia omnichannel proporciona uma experiência holística para o consumidor, seja qual o ponto de contato escolhido para interagir com o varejista (HARRIS, 2012).

Para Koltler e Kenner (2012), o marketing holístico contribui para uma maior entrega de valor e satisfação do cliente. Segundo os autores, a satisfação corresponde ao sentimento de prazer ou decepção, como resultado da comparação entre as expectativas do consumidor sobre um produto ou marca, e o desempenho ou entrega percebidos pelo cliente. Ou seja, se as expectativas desse consumidor forem alcançadas, ele ficará satisfeito, caso o contrário, ficará insatisfeito. E ainda, se o desempenho for muito superior às expectativas, esse consumidor ficará altamente satisfeito ou encantado, contribuindo para a fidelização desse consumidor à marca.

Segundo Rigby, (2011), quando o cliente entra em contato com a experiência omnichannel e se sente confortável com esse novo modelo, ele se torna menos tolerante com os modelos convencionais nas lojas físicas. “Os associados de vendas são difíceis de encontrar. Quando você encontra um, ele ou ela não sabe muito sobre a mercadoria. As rupturas de estoque são frequentes, as filas no caixa são longas, as devoluções são complicadas”.

A estratégia omnichannel, é por vezes comparada à outras estratégias que utilizam múltiplos canais, como o multicanal e o crosschannel. É necessário diferenciar os três termos, uma vez que proporcionam experiências de compra distintas para o consumidor, e diferentes estratégias do ponto de vista do varejista.

No multicanal, o varejista utiliza múltiplos canais na comercialização e comunicação que atuam de forma independente, ou seja, esses canais atuam separadamente, com gerenciamentos por diferentes equipes que não atuam de forma cooperada (PIOTROWICZ, CUTHBERTSON, 2014). Quanto ao crosschannel, pode ser definido como um avanço da estratégia anterior, nesse caso começa-se a ver uma tentativa de integração do canal físico e online, aumentando a funcionalidade entre os dois (HARRIS, 2012).

O omnichannel, essa pode ser considerada como a etapa final e um estágio mais completo, uma vez que promove a integração total dos canais que uma empresa pode utilizar para comercializar seus produtos e se comunicar com os consumidores. A figura 1 mostra os três modelos de varejo, em uma escala evolutiva, considerando o grau de interação do ponto de vista do cliente, e o grau de integração do ponto de vista do varejista.

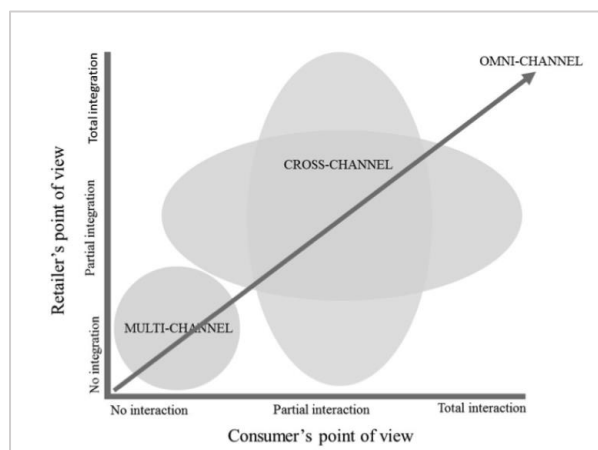


Figura 1 - Evolução do varejo: Diferentes graus de canais e interação/integração de ponto de contato

Fonte: MOSQUERA, PASCUAL e AYENSA, 2014.

A estratégia omnichannel, está sendo cada vez mais utilizada por diversas empresas do varejo, e apontam um crescimento nos últimos anos. Segundo levantamento interno da Linx, empresa brasileira especialista em tecnologia para o varejo, somente no primeiro semestre de 2022, as vendas omnichannel cresceram 20% quando comparadas ao mesmo período de 2021.

O Grupo Boticário, empresa de cosméticos e perfumes brasileira que integra marcas como O Boticário e Quem disse Benenice?, estendeu em 2022, sua operação omnichannel em mais de 4,1 mil lojas físicas (E-COMMERCE BRASIL, 2022).

Segundo a diretora de E-commerce do Grupo Boticário, Livia Masiero “Hoje, o serviço está consolidado e atende diversos perfis de consumidores. Daqueles que precisam dos produtos de forma rápida e não abrem mão de ter o contato físico e a experiência em loja(...)”. A Gerente de Estratégia omnichannel E-commerce do grupo, forneceu mais informações sobre a atuação da empresa, de acordo com Renata Miola, a integração das lojas físicas com o e-commerce se iniciou em 2018, sendo observado um avanço durante o período de pandemia e de pós-pandemia (E-COMMERCE, 2022).

Uma notícia publicada em dezembro de 2022, “Do e-commerce para o omnichannel: Amaro cresce 45% e lança entrega em até 3 horas”, aponta o crescimento da varejista no ramo de vestuário, Amaro, após integrar a estratégia omnichannel na comercialização de seus produtos. Seguindo um caminho diferente, a empresa começou como um e-commerce de moda, e no ano de 2021 passou a atuar também com lojas físicas. “Essas lojas, seguindo o modelo tradicional adotado pelo varejo omnichannel, funcionam como pequenos centros de distribuição e são as responsáveis por garantir a entrega em até três horas para 60% dos consumidores, ou o clique e retire em 30 minutos” (SANT’ANNA, 2022).

A Amaro nomeia suas lojas físicas como *Guide Shops*, nesses locais os clientes podem comprar itens disponíveis no guide, retirar produtos comprados online pelo App ou site, fazer devoluções e trocar por créditos que podem ser utilizados na próxima compra ou por um outro produto disponível na loja. “Além de fazer suas compras, o Guide Shop é um espaço para você se inspirar e se sentir em casa. Tem até uns cantinhos instagramáveis, para você fotografar o look do dia”. Locais instagramáveis são aqueles espaços propícios para fotos e vídeos, que podem ser postados na rede social Instagram (AMARO, 2023).

1.1 Definição do problema de pesquisa

A experiência de compra do consumidor em uma empresa com estratégia omnichannel se difere dos modelos não integrados como o multicanal, ou de empresas que atuam só no e-commerce ou em lojas físicas, o que pode modificar sua jornada de compras, a satisfação e percepção de valor desse cliente em relação a uma marca. Ainda nessa perspectiva, faz se

necessário compreender as diferenças da experiência do consumidor de varejo de moda e beleza brasileiro, em marcas que adotam a estratégia omnichannel, e como isso afeta a satisfação do cliente.

Como mencionado anteriormente, o foco central da estratégia omnichannel é o próprio consumidor, de forma que sua jornada de compra e comunicação seja contínua e que ele perceba a marca como uma só, independente de qual seja o canal utilizado para iniciar ou finalizar o processo de compra. Sob essa análise, como é a sua experiência de compra desse consumidor, se comparada aos modelos não integrados (multicanal ou ainda somente e-commerce e canal físico)? Como é a percepção de valor e satisfação do consumidor em relação às marcas que adotam o omnichannel?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

A partir da identificação do problema de pesquisa, é possível delimitar o objetivo geral e os objetivos específicos. O objetivo geral do presente estudo, é compreender como a estratégia omnichannel impacta a experiência e satisfação do consumidor de varejo de moda e beleza.

1.2.2 Objetivos específicos

E como objetivos específicos:

- a) Identificar e diferenciar os canais físicos e on-line;
- b) Compreender as diferenças da experiência de compra no varejo multicanal e omnichannel;
- c) Analisar a percepção das estratégias das empresas Grupo Boticário e Amaro na adoção do omnichannel;
- d) Analisar as diferenças na percepção e satisfação do consumidor em relação marcas de moda e beleza no varejo omnichannel.

1.3 Estrutura do trabalho

Para a construção dos capítulos do referencial teórico, será realizada uma revisão bibliográfica de alguns importantes conceitos acerca do tema. O primeiro capítulo trará uma

análise do varejo, seus modelos e canais, discorrendo sobre sua evolução partindo do tradicional, ao varejo omnichannel. O segundo capítulo terá como objetivo analisar definições e conceitos sobre o comportamento do consumidor e satisfação. Um terceiro capítulo será necessário para trazer um panorama do varejo de moda e beleza no Brasil, com números recentes e dados desses segmentos.

A metodologia do presente trabalho, que seguirá o referencial supracitado, será constituída a partir da pesquisa de campo, em que serão coletadas as informações necessárias para a análise de dados e percepções acerca dos objetivos do estudo.

2. Do varejo tradicional ao Omnichannel

2.1 Conceituando Varejo

Segundo Las Casas (2013), a prática de troca de mercadorias se inicia após a autossuficiência. Em sociedades antigas, as famílias produziam o que necessitavam para sua sobrevivência e nesse contexto, algumas famílias poderiam produzir determinados bens com maior facilidade e maior qualidade, devido às ofertas de insumos distintas, o que permitiu a especialização na produção. A especialização poderia gerar excedentes de bens, que por sua vez eram trocados com outras famílias, especialistas na produção de outros itens. É nesse cenário que se inicia a comercialização e o surgimento de mercados.

O sistema de trocas posteriormente evoluiu e deu início ao uso de moedas, e intermediários como facilitadores nesse produto inicial da comercialização. Os primeiros sinais de lojas surgem nos Estados Unidos e Inglaterra, as *general stores*. Essas lojas vendiam de tudo – produtos novos, alimentícios, pólvoras – por isso eram denominadas como “lojas gerais”. Além do papel comercial, essas lojas reuniam muitos compradores e produtores (LAS CASAS, 2013, p.10).

O varejo pode ser compreendido como todas as atividades que estão relacionadas a venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para fins de uso pessoal, não envolvendo finalidades comerciais. Qualquer organização que comercialize para consumidores finais – ainda que sejam fabricantes ou atacadistas – estão realizando práticas características do varejo (KOTLER, KELLER, 2012). Para Parente e Barki (2014), o varejo constitui um papel intermediário entre o produtor e o consumidor final, a partir da função de elo entre o nível de consumo e o nível de atacado ou produção.

Para Las Casas (2013, p.8), o varejista desempenha diversas funções quando durante a comercialização para os consumidores, dentre essas, destaca-se:

- Vendas: realizar a comercialização dos bens para clientes potenciais;
- Compras: comprar diversos produtos de diversos fornecedores, para realizar usualmente a revenda;
- Seleção: fazer o sortimento dos produtos que serão oferecidos aos clientes potenciais;

- Armazenamento: é função do varejista proteger o produto, manter e gerenciar os estoques;
- Distribuição: Comprar em grandes quantidades e posteriormente distribuir para os clientes nas quantidades desejadas por esse.

2.1.1 Varejo no Brasil

No Brasil, o desenvolvimento do varejo se deu a partir do final do XIX, a partir do surgimento de lojas de maior porte como a Casa Masson em 1871, Casas Pernambucanas em 1906, e a Mesbla em 1912. Após a década de 1940, houve um grande impulso no varejo, oriundo do início da industrialização no país. A industrialização permitiu o crescimento das cidades e surgimento de novas classes sociais. A evolução do varejo brasileiro, assim como em outros países, está diretamente relacionada aos avanços de infraestrutura das cidades, a partir de uma maior facilidade de transporte, existência de clientes e circulação de dinheiro (MATTAR, 2019; LAS CASAS, 2013).

O varejo brasileiro tem participação expressiva no Produto Interno Bruto (PIB), segundo dados da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), em 2022 o varejo restrito (bens de consumo, exceto automóveis e materiais de construção), contribuiu com o equivalente à 21,6% do PIB. Segundo Parente e Barki (2014) tanto no online quanto em lojas físicas, o varejo é o grande responsável por atender as necessidades dos consumidores, oferecendo experiências de compra que satisfaçam os consumidores, além de levar os produtos das indústrias para o consumidor final.

Segundo o estudo “Ranking 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro 2023” da SBVC, o varejo possui cinco ciclos. Cada um deles é mercado por diversos fatores sociodemográficos, tecnológicos, que afetam diretamente o desempenho do setor, e suas transformações durante esses períodos. Esses fatores afetam diretamente o comportamento de consumo das famílias, que culminam diretamente o crescimento do PIB e do varejo brasileiro. A figura 2 apresenta os cinco ciclos do varejo. O primeiro ciclo corresponde pré-abertura real com o impacto inflacionário (até 1993), o segundo ao pós-real (1994 a 2002), o terceiro o Boom de Consumo (2003-2012), o quarto Maturidade e Produtividade do e-commerce (2013-2019) e o quinto, que corresponde à transformação digital (a partir de 2020).

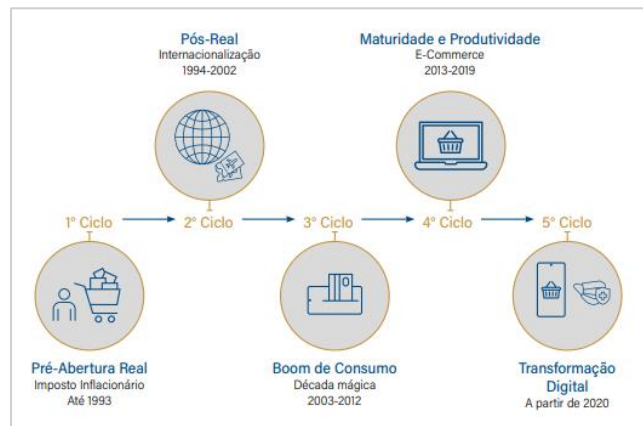


Figura 2 - Cinco ciclos do varejo

Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2023

A partir da análise da figura 3, percebe-se que durante os anos de 2013 e 2019, houve um crescimento negativo do PIB, consumo de famílias e do varejo restrito (classificado pelo IBGE como venda de bens de consumo, excluindo materiais de construção e automóveis), o que evidencia a correlação entre os três fatores, o mesmo ocorreu com durante o ano de 2020 e 2021, devido às consequências do contexto da pandemia durante os referidos anos.

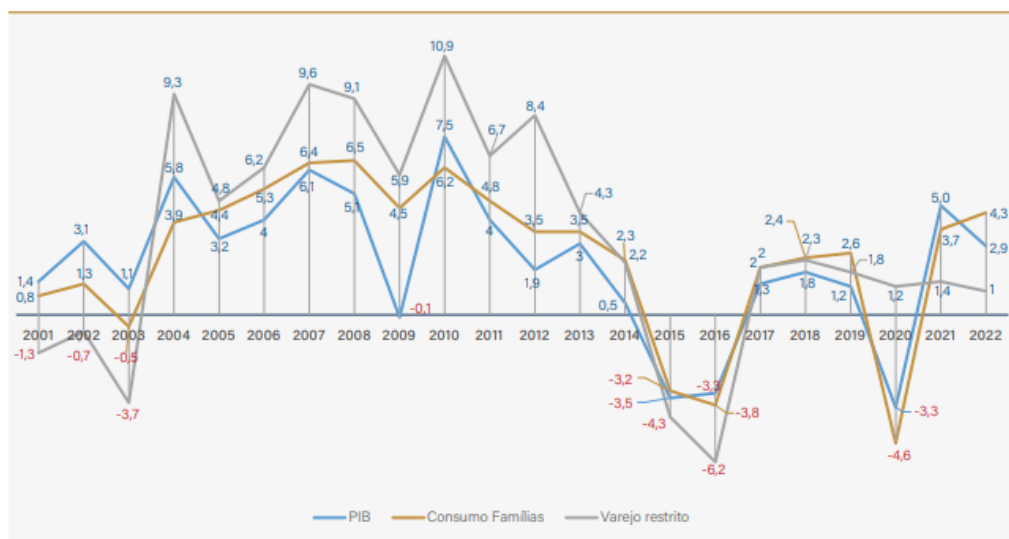


Figura 3 - Evolução do varejo brasileiro dos anos de 2001 a 2022

Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2023

2.2 Lojas físicas

No Brasil, não havia lojas de varejo até o final do século XIX, a troca de mercadorias era realizada por meio mascates que levavam suas mercadorias em carroças que percorriam

diversos vilarejos e povoados, a fim de despertar o interesse da população pelos produtos. O surgimento das lojas de grande porte como Casa Masson e Mesbla, marcam o início das lojas físicas de varejo no Brasil (MATTAR, 2019).

Há diversas formas de classificar os tipos de lojas de varejo de acordo com diferentes autores e critérios de divisão. Las Casas (2013) utiliza a classificação baseada em Theodore N. Beckman e outros, considerada pelo autor como a mais completa:

<p>1. Por propriedade do estabelecimento:</p> <p>a) Lojas independentes. b) Lojas em cadeia ou filiais. c) Lojas de propriedade de fabricantes. d) Cooperativas de consumidores. e) Estabelecimentos de propriedade de fazendeiros. f) Lojas de propriedade da empresa industrial. g) Lojas operadas pelo governo (telefônicas, correios etc.). h) Lojas de utilidade pública.</p>	<p>6. Por método de contato do consumidor:</p> <p>a) Lojista. b) Marketing direto: <ul style="list-style-type: none"> • venda por catálogo; • anúncios regulares em mídias; • afiliações em clubes de compra. c) Contatos diretos com os consumidores: <ul style="list-style-type: none"> • porta a porta; • entregas regulares nos locais. </p>
<p>2. Por tipo de negócio (mercadoria negociada:</p> <p>a) Lojas gerais: <ul style="list-style-type: none"> • lojas de departamentos; • lojas gerais; • lojas de variedades. b) Lojas de uma única linha de mercadoria (móveis, confecções). c) Lojas especializadas (carnes, lingerie, tapetes).</p>	<p>7. Por tipo de localização:</p> <p>a) Urbana: <ul style="list-style-type: none"> • comércio central; • distrito comercial secundário; • localização de bairro; • shopping centers; • mercado público. b) Cidade pequena: <ul style="list-style-type: none"> • centro; • bairros. c) Lojas rurais; d) Stands à beira de estrada.</p>
<p>3. Por tamanho do estabelecimento</p> <p>a) Por número de empregados. b) Por volume de vendas anuais.</p>	<p>8. Por tipo de serviços prestados:</p> <p>a) Serviços completos. b) Serviços limitados. c) Autosserviço.</p>
<p>4. Pelo grau de integração vertical</p> <p>a) Não integrada (funções varejistas somente). b) Integrada com funções atacadistas. c) Integrada com fabricação ou outra forma de criação de utilidades.</p>	<p>9. Forma legal de organização:</p> <p>a) Individual. b) Sociedade. c) Empresa de capital limitado. d) Sociedades anônimas. e) Tipos especiais de organizações.</p>
<p>5. Tipo de relação com outras organizações:</p> <p>a) Não afiliada. b) Voluntariamente afiliada com outros varejistas: <ul style="list-style-type: none"> • cadeia formada por atacadistas; • cadeia formada por varejistas independentes; • Franquias. </p>	<p>10. Por organização administrativa ou técnica operacional:</p> <p>a) Indiferenciada. b) Departamentalizada.</p>

Tabela 1- Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas.

Fonte: LAS CASAS (2013, p.15).

Uma segunda forma de classificação pode ser considerada de acordo com Parente e Barki (2014). Segundo com os autores, as instituições varejistas inicialmente podem ser divididas por tipos de propriedade e posteriormente em varejo com loja e varejo sem loja. Os varejistas com loja são subdivididos em: alimentícias, não alimentícias e serviços. Por sua vez, o varejo sem loja possui 4 divisões: o marketing direto, as vendas diretas, máquina de vendas e varejo virtual (ou digital). O tipo de propriedade pode ser compreendido como a forma de gerenciamento e controle da empresa varejista. Nesse caso pode haver lojas independentes, que são as empresas com lojas que possuem um único estabelecimento. A principal característica das lojas de varejo independentes, é a administração familiar, com menores recursos tecnológicos. Por terem apenas uma loja para gerenciar, os varejistas independentes possuem maior controle sob a unidade de loja física.

Uma segunda classificação corresponde às lojas em redes ou cadeias, que são constituídas por diversas unidades de loja que são gerenciadas por uma mesma empresa. O autor cita como exemplo as redes: Carrefour (varejo alimentício) e C&A (varejo não alimentício). Algumas das características desse formato de varejo é o maior poder de barganha com fornecedores, e economias de escala.

O modelo de franquias, está presente na divisão por tipo de propriedades. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), as franquias são um sistema de venda de licença na qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da sua marca, patente, produtos ou serviços. Nesse caso (franqueador), recebe taxas e participações e em troca permite que pequenos empresários (franqueados) comercialize seus bens e serviços, utilizando a marca e os processos já estruturados do franqueador. No Brasil, o sistema de franquias se popularizou na década de 80, com redes como O Boticário e McDonalds.

Um quarto tipo segundo os autores, corresponde aos departamentos alugados. São departamentos dentro de uma loja, gerenciados por uma outra empresa. Essa estratégia é utilizada quando o varejista não consegue gerir todos os departamentos especializados dentro da loja (como joias, padarias, lanchonetes).

Quanto ao varejo com lojas, uma das divisões refere-se ao varejo alimentício, que no Brasil apresenta-se muito desenvolvido. Esse tipo de varejo inclui: bares mercearias, minimercados, sacolão, loja de conveniência, supermercado compacto, supermercado

convencional, hipermercados, atacarejos, entre outros. O varejo alimentício tem acompanhado tendências e necessidades dos consumidores, e apresentado uma grande e completa variedade de modelos e formato de lojas (PARENTE, BARKI, 2014).

O varejo com lojas possui uma segunda classificação nessa abordagem: o varejo não alimentício. Segundo Parente e Barki (2014), esse grupo ainda é muito dinâmico e vêm se transformando nos últimos anos. Por esse motivo, ainda não uma classificação definida no que refere aos tipos de lojas.

- Lojas especializadas: esse grupo domina o varejo não alimentício, e concentram suas vendas em uma linha de produtos especializadas como: livrarias, joalherias, óticas, lojas de sapatos, roupas etc. Por terem um consumidor específicos, essas lojas possuem tamanhos menores e é possível encontrá-las em *shopping centers*. O autor cita como exemplo as redes: O Boticário, Hering, Drogasil e Arezzo.
- Superlojas especializadas: nesse grupo, entram as lojas de grande porte, especializadas em uma linha de produtos. Essas lojas oferecem uma grande variedade de produtos dentro da categoria da qual são especialistas. A rede Leroy, Telhanorte, Kalunga, são exemplos citados pelo autor.
- Lojas de departamento: são lojas de grande porte, que oferecem aos consumidores uma grande variedade de produtos dentro de várias categorias. Por isso há “departamentos” dentro de uma mesma loja que agrupam produtos de diferentes categorias como: roupas, sapatos, perfumes e maquiagens, acessórios, itens de decoração etc. Esse é o formato que a rede de lojas C&A, Renner e Riachuelo atuam.
- Minilojas de departamento ou magazines: As “magazines” são lojas de departamento com menor porte físico e possuem categorias de produtos mais similares, em uma linha limitada. Algumas redes como: Casas Bahia, Ponto Frio e Magazine Luiza são exemplos desse formato de loja. Para o autor esse é modelo intermediário entre as lojas especializadas e as lojas de departamento.

Kotler e Kenner (2012, p.483) classificam o varejo sem loja em: venda direta, marketing direto (que incluem as vendas pela internet), máquina de vendas e serviço de compra. Essa divisão de varejo sem loja é similar à adotada pelos autores Parente e Barki

(2014), já mencionados anteriormente. O varejo sem loja de maior relevância nessa perspectiva refere-se ao varejo virtual (ou online), que será explorado no próximo tópico.

2.3 Lojas Virtuais

A ideia de unir elementos e performance das lojas de varejo tradicional e a tecnologia digital está em andamento desde 1974, com o surgimento do código de barras. Mas é somente com o surgimento da internet e aumento da velocidade de troca de informações que ocorrem os maiores avanços computacionais e operacionais para comercialização e divulgação dos produtos (MATUZAWA, 2019).

Até a década de 90, com a popularização da internet, as lojas físicas eram o único canal que permitia a interação do consumidor com o varejo, sentindo e experimentando as mercadorias disponíveis nas lojas. Nesse contexto, os vendedores das lojas forneciam as informações aos compradores, sobre os produtos disponíveis para venda. (SANTANA, 2015) Com o surgimento das lojas online (e-commerce), os varejistas digitais passam a conquistar os consumidores com uma ampla variedade de produtos, preços mais baixos, além de permitir uma comparação mais eficiente de produtos e preços (BRYNJOLFSSON, HU, RAHMAN, 2013).

No Brasil, as primeiras empresas a entrarem no modelo de lojas virtuais foram: Americanas.com (1999), Submarino (1999) e Buscapé (1999), entre outras. Inicialmente eram comercializados produtos como livros, CD's, DVD's, esse primeiro cenário mostrou a agilidade das lojas virtuais “quebrando as barreiras do consumo tradicional em lojas físicas”. Após algum tempo, para aumentar a gama de produtos, o e-commerce passa a introduzir outros itens como: televisores, eletrodomésticos, cosméticos, gamers e eletroportáteis. A estrutura das lojas digitais e a logística não comportaram a demanda e grande volume de compra, o que levou a problemas no varejo digital em 2010 (PARENTE, BARKI, 2014; MATUZAWA, 2019).

Dentro do setor de moda e confecção, a Marisa pode ser considerada a primeira empresa do ramo a vender seus produtos por meio de lojas-online, em 1999. Seguida pela C&A, que fez a primeira tentativa no comércio eletrônico em 2003, voltando a atuar em 2015 com mais segurança, Grupo Renner em 2010, e Riachuelo em 2017. Das empresas mencionadas, a Riachuelo foi a empresa do ramo que começou mais tardiamente, já que

realizou uma análise da atuação de suas concorrentes antes de iniciar sua atuação com vendas on-line, a partir de um investimento de 28 milhões no canal digital (MATUZAWA, 2019).

Na análise do varejo virtual, Las Casas (2013) estabelece algumas diferenças entre Varejo Online e *e-commerce*. Para o autor, o varejo online é a presença de uma empresa na internet com ou sem fins de realizar a comercialização dos produtos em meio digital. Ou seja, o varejista pode usar o meio online para se comunicar com o cliente, promover produtos e disponibilizar informações institucionais da marca. Essa empresa passa a atuar como loja virtual ou *e-commerce* quando passa a exercer a função de vendas nesse canal.

Para Kotler e Keller (2012) as empresas podem ser inteiramente virtuais, isto é, já iniciam suas atividades por meio de lojas virtuais sem atuação anterior no varejo tradicional (ou físico), e as empresas virtuais e reais, que empresas já existentes no varejo físico e que passam a atuar no digital, seja com um site de informações ou o por meio do *e-commerce*. O varejista que atua com lojas virtuais compete principalmente em três aspectos: interação do cliente com o site, entrega e capacidade de solucionar problemas que podem ocorrer durante uma transação.

Para as empresas que atuam com lojas virtuais, há pontos importantes quanto ao composto de marketing ou 4 P's de marketing (Produto, preço, praça e promoção). No aspecto de produto, pode ser um dos elementos que mais pode sofrer alterações na loja virtual. Isso porque o varejista deve tomar decisões quando ao mix de produtos disponibilizado da venda online, ou seja, quais produtos ofertar, se serão os mesmos presentes nas lojas físicas, se maior uma maior ou menos diversidade de itens. Essa variação pode ocorrer de acordo com a empresa varejista, que pode comercializar produtos com maior diversidade no canal digital, e vice-versa (LAS CASAS, 2013).

Quanto ao preço, é comum que algumas marcas pratiquem preços inferiores no comércio eletrônico, quando comparado às lojas físicas. Isso pode ocorrer devido à venda em maiores quantidade, ao maior alcance de clientes, diminuição nos custos de elementos presentes somente no canal físico, entre outros (LAS CASAS, 2013). Segundo Kotler e Keller (2012) o varejo online, pode reduzir custos de espaços físicos, funcionários e estoques. Há ainda no varejo virtual, uma comparação de preços mais facilitada, principalmente com o uso de plataformas como Buscapé.

Quanto ao aspecto de praça, Parente e Barki (2014, p.20) fazem um paralelo da loja física com o varejo virtual. “Assim, a loja representa o equivalente ao site do varejo virtual na Internet. Ao visitar uma loja, vê-se primeiro a fachada e a decoração externa da loja. No varejo virtual, é a *home page* que primeiro desperta nossa atenção.” Enquanto o consumidor percorre os corredores e departamentos da loja física, o comprador virtual explora as *home pages* e abas para buscar os produtos que desejam, visualizar informações sobre os itens, condições de pagamento, frete e entrega. Um outro fator, é que a loja física está limitada a área geográfica que consegue atender, enquanto as lojas virtuais possuem maior alcance.

Segundo a pesquisa Total Retail realizada pela PWC (2015), os brasileiros apontam o preço e a conveniência, como os principais fatores de compra no varejo on-line. A conveniência engloba fatores como: “Não é necessário o descolamento até uma loja física”, “Possibilidade de realizar compras 24/7”, “Facilidade em comparar e pesquisar produtos e ofertas”, por exemplo. Percebe-se que algumas características exclusivas no canal digital, são os principais motivos apontados pelos entrevistados.

A partir dessa análise, percebe-se que as lojas virtuais possuem elementos distintos em relação ao varejo físico. Ao adotar um segundo canal de distribuição para seus produtos, e um novo ponto de contato para os consumidores, o digital, os varejistas passam a atuar em um sistema de multicanal de distribuição.

2.4 Do Multicanal ao Varejo Omnichannel

O varejo multicanal, possibilita a disponibilidade de produtos e serviços ao mercado, no maior número canais de distribuição, pontos de contato, e formatos de lojas (CARVALHO, CAMPOMAR, 2014). Nesse modelo de distribuição do varejo, os canais atuam de forma independente, onde cada um desses, tem como alvo um segmento diferente de clientes, tipos diferentes de necessidades dos compradores, não havendo uma integração completa dos canais (MOSQUERA, PASCUAL, AYENSA, 2017; KOTLER, KELLER, 2012).

Para Bloomberg (2014) o varejo multicanal ganhou destaque após o surgimento e popularização da internet, o que possibilitou aos varejistas a atuação com o comércio eletrônico, seja por meio de lojas ou catálogo. Nesse contexto, o consumidor passa a ter mais de um ponto de contato com o varejista. É o caso da Americanas, empresa brasileira que

atuava no varejo físico com as “Lojas Americanas” e criou uma unidade de negócio para atuar no *e-commerce* em 1999, a Americanas.com.

Ainda que o multicanal configure um avanço para o varejo, ao utilizar múltiplos canais para comercializar seus produtos e se comunicar com o consumidor, esse modelo apresenta deficiências no processo. Compras iniciadas em determinado canal só podem ser finalizadas nesse mesmo canal, não havendo uma linha de continuidade e integração entre os canais (SANTANA, 2015). Segundo Piotrowicz e Cuthbertson (2014), o multicanal separa os canais físicos e on-line.

À medida que as tecnologias avançam e surgem novas necessidades de consumo e o multicanal passa a quebrar barreiras, desaparecendo com as distinções entre o canais físicos e on-line, o varejo abre espaço para um novo modelo, o omnichannel (BRYNJOLFSSON, HU, RAHMAN, 2013). O omnichannel não apenas adiciona diferentes canais de distribuição e comunicação com os compradores, mas promove uma interconexão entre os pontos de contato. Permitindo que na experiência omnichannel, ainda que dentro de um mesmo processo de compra ou transação, os clientes movimentam-se livremente entre o on-line, os dispositivos móveis e a loja física (BLOOMBERG, 2014; PIOTROWICZ., CUTHBERTSON, 2014).

Alguns autores consideram um modelo intermediário, que teria surgido após o multicanal, o cross-channel. Nesse modelo, haveria uma primeira tentativa de integração entre os canais, mas ainda não de forma completa. A jornada no varejo então passaria por canais múltiplos (multicanal), canais cruzados (cross-channel), até o último estágio, o omnichannel (HARRIS, 2012). Para Piotrowicz e Cuthbertson (2014), o omnichannel é a evolução do multicanal, e proporciona uma experiência unificada e integrada ao cliente.

A tabela abaixo, estabelece as diferenças entre os três modelos de varejo mencionados acima, com base nos conceitos de diversos autores:

	Multicanal	Cross-channel	Omnichannel
Conceito	Divisão entre os canais	Integração parcial entre os canais	Integração de todos os canais
Grau de integração	Nenhum	Permite a troca entre certos canais	Total

Objetivos	Objetivos do canal (vendas por canal, experiência por canal)	Por canal, canais conectados ou pontos de contato	Todos os canais funcionam de forma conjunta para oferecer uma visão holística na experiência do cliente
Gerenciamento dos canais	Por canal: gestão de canais e pontos de contato com o cliente voltados para a experiência com cada um dos canais. Interação com o canal	Por canal: canais conectados e pontos de contato. Interação com o canal	Gestão sinérgica dos canais e pontos de contato com o cliente, voltada experiência holística. Interação com a marca
Clientes	Sem possibilidade de interação. Usam canais em paralelo	Integração parcial. Usam canais em paralelo	Há integração completa dos canais, podem usar os canais simultaneamente
Dados	Os dados não são compartilhados entre os canais	Os dados são parcialmente compartilhados entre os canais	Os dados são totalmente compartilhados entre os canais

Tabela 2 - Diferenças entre varejo multicanal, cruzado e omnicanal.

Fonte: Mosquera, Pascual, Ayensa, 2014. Traduzida e adaptada pelo autor.

O omnichannel marca uma nova fase do varejo, onde não há uma separação das lojas físicas e virtuais. O consumidor passa a ter uma jornada de compra contínua, e passa a perceber a marca e não o canal. Os canais podem ser utilizados de forma simultânea, sinérgica, havendo o compartilhamento de dados durante toda a jornada de compra.

2.5 Varejo Omnichannel

Rigby (2011) foi o primeiro a introduzir o termo “omnichannel”, no artigo *The Future of Shopping*, publicado pela Universidade Harvard, nos Estados Unidos. Para o autor, o varejo estava se transformando e um novo modelo iria surgir nos anos seguintes, oriundo do crescente avanço tecnológico. No omnichannel, os varejistas poderiam utilizar os diversos canais como: websites, dispositivos móveis, mídias sociais, lojas físicas, de forma integrada, em uma experiência contínua.

Para Parente e Barki (2014, p.408) “Muitos acreditam que uma loja física será substituída por uma loja on-line, mas isso parece mais um mito. O novo conceito mostra que as duas formas de vendas podem juntas fornecer sinergia às vendas”. Nessa perspectiva, os autores consideram que varejista omnichannel além de atuar em lojas físicas e on-line, deverá ponderar os fatores de integração logística, armazenamento de mercadorias, distribuição, atendimento ao cliente, compartilhamento e armazenamento de dados, e na proposta de marketing e comunicação.

Há dois conceitos citados por alguns autores no estudo no omnichannel: o *showrooming* e o *webrooming*. O primeiro ocorre quando cliente visita as lojas físicas para decidir a melhor opção sobre um determinado item que está interessado e finaliza a compra no canal on-line. Já *webrooming*, é quando cliente toma conhecimento de um produto através do digital, busca todas as informações em sites, mídias sociais e outros meios on-line, decide a melhor opção de produto e vai até uma loja física para concluir a compra (KOTLER; KARTAJAYA., SETIAWAN, 2017; KERSMARK, STAFLUND, 2015).

Para esses autores, seja no *showrooming* e o *webrooming*, os clientes mudam e alternam constantemente entre os canais do físico e digital, e esses canais “Nem sempre estão organizados para permitir uma transição tranquila entre um e outro” (KOTLER; KARTAJAYA., SETIAWAN, 2017 p. 199). Segundo Brynjolfsoon, Hu, & Rahman, a proposta o varejo omnichannel é desaparecer com a com as barreiras entre o físico e o digital, a partir de uma experiência de compra contínua do ponto de vista do consumidor.

A estratégia omnichannel é vista como uma evolução do multicanal. No multicanal, os varejistas podem fornecer múltiplos canais para que os consumidores pesquisem e comprem produtos, sem que haja interação e vínculos entre os canais. Nesse caso é possível que o gerenciamento de marketing, preços, estoques etc., também ocorra de forma independente em cada canal. No varejo omnichannel, os canais são integrados, “O consumidor percebe que o varejista possui vários canais de contato, mas que o vê de forma única.” (SANTANA, 2015).

O relatório da Deloitte “*Omni-channel retail*” publicado em 2015, coloca o omnichannel como o futuro do varejo, onde o varejista deve estar disponível ao consumidor a qualquer hora em qualquer lugar. Atuar em um único canal não é mais suficiente, os varejistas do canal físico estão indo para o e-commerce, enquanto o varejo exclusivamente on-line está buscando alternativas para estabelecer a presença no varejo físico. É necessário combinar as características do físico e do *on-line*, uma vez que a verdadeira experiência omnichannel permite que uma compra ou transação abranja vários canais (FRAZER, STIEHLER, 2014).

Na figura 4, a Deloitte apresenta a evolução do varejo, considerando as formas de consumo e necessidades de consumo, e como o varejo evoluiu de acordo com cada uma das fases. No omnichannel, o varejista está disponível em qualquer lugar.



Figura 4 – Evolução do varejo e formas de consumo

Fonte: Deloitte, 2015

Para Harris (2012), a compra não ocorre quando o cliente efetua a compra, mas em todo o momento em que antecede esse passo. Antes de ser tornar um comprador, o cliente pode interagir com diferentes anúncios, publicidades que podem despertar o interesse por item. Nesse contexto, o autor considera que o varejo omnichannel permite o que o varejista se coloque em diferentes momentos, e pontos de contato que o cliente possa vir a ter, antes de concluir a jornada de compra.

Piotrowicz e Cuthbertson (2014) observam que os clientes esperam experiências uniformes e integradas, independentemente do canal que utilizam para interagir com o varejista. Eles podem alternar os canais de acordo com suas preferências e fatores como tipo de produto e horário do dia. Para que esses consumidores possam transitar facilmente em uma jornada uniforme, é necessário a integração da cadeia de abastecimento, integração tecnológica com mudanças na infraestrutura de TI e outros fatores como preço, marketing e construção da marca (PIOTROWICZ, CUTHBERTSON, 2014; FRAZER, STIEHLER, 2014).

Quando a experiência de compra em movimento envolve a interação entre uma loja de varejo, com um representante de vendas ou uma ligação para um agente de *call center*, esses clientes experientes esperam que as empresas ligadas às suas marcas favoritas forneçam todas as respostas - mesmo que pulem de um canal para outro e voltem. (ORCALE, 2012, tradução do autor)

Como citado anteriormente, a integração dos múltiplos canais é uma das características do omnichannel. Kotler e Keller (2012, p.449) colocam como exemplos de integração dos canais na jornada do cliente:

- Possibilidade de realizar uma compra on-line e retirar os produtos em uma loja física na localização mais próxima ou conveniente;
- Possibilidade de devolver uma compra on-line em uma loja próxima;
- Possibilidade de receber descontos com base no total das compras realizadas on-line e em lojas tradicionais.

Além da integração dos canais, diversos autores consideram que a jornada omnichannel tem foco central no cliente. Malero et al (2016), observam que o sucesso de uma organização está nos clientes e não em seus produtos e serviços. Quando há centralização, todas as atividades devem estar focadas na experiência do cliente e na sua percepção de valor, e não somente em como serão comercializados os produtos. A jornada omnichannel foca em criar valor para o cliente por meio de uma experiência perfeitamente integrada (KERSMARK, STAFLUND, 2015).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), consideram que o omnichannel une o que há de melhor nos canais físicos e on-line. Por meio dessa integração percebe-se uma mudança no papel das lojas físicas. Alguns consumidores ainda desejam ver, sentir, tocar e experimentar o produto, para decidirem a melhor opção de compra. Nesse sentido, a loja física pode se tornar um “hub” que reúne diferentes canais de venda, além de fornecer experiências pessoais únicas. (PIOTROWICZ, CUTHBERTSON 2014). Os funcionários do canal físico ajudam a estabelecer relacionamentos com os consumidores, realizam recomendações e desempenham um papel fundamental na personalização da experiência de compra (MALERO et al, 2016).

Outro fator considerado pelos autores Piotrowicz e Cuthbertson (2014), é a criação da dimensão digital ou virtual criada nas lojas físicas, a partir do uso de tecnologias como telas interativas, realidade aumentada e “provedores inteligentes”. O objetivo dessas tecnologias é fornecer informações sobre uma ampla gama de produtos, mesmo que não estejam fisicamente presentes na loja, mas que ele possa visualizar e obter informações sobre os itens em tempo real (JUNIOR, 2017).

A jornada omnichannel quebra as barreiras do multicanal, e torna a experiência do cliente como o ponto central. O varejo deve criar sistemas, soluções e utilizar tecnologias que permitam criar conteúdo em todos os pontos de contato, para que o consumidor possa escolher quando e como quer interagir com uma marca (HARRIS, 2012; MALERO et al, 2016).

3. Comportamento de compra, experiência e satisfação do cliente

3.1 Comportamento do consumidor

Para Kotler e Keller (2012, p.164), o comportamento do consumidor corresponde a forma de compreender como as pessoas, grupos e organizações “selecionam, compram, usam e descartam bens e serviços”. Para que as empresas possam atender os clientes da melhor forma e desenvolver as melhores estratégias, é necessário não apenas identificar as necessidades e desejos, mas compreender de que forma se dá o processo decisório de compra, e os fatores que impactam o comportamento de compra dos consumidores (PARENTE, BARKI, 2014).

Parente e Barki consideram o modelo de sete estágios do processo de compra do consumidor, desenvolvido por BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, utilizado por diversos outros autores. Nesse caso, faz-se necessário analisar as cinco primeiras etapas desse modelo. A figura 5 ilustra os sete estágios que envolvem o processo de compra:



Figura 5 - Modelo dos sete estágios do processo de compra

Fonte: Parente e Barki (2014, p.79)

O primeiro estágio, é o reconhecimento da necessidade ou problema, que pode ser estimulado por fatores internos ou externos. Os fatores internos correspondem as necessidades normais do indivíduo, como a fome e a sede, e os fatores externos estão relacionados às vivências, contato com o social, e propagandas que podem estimular novas necessidades de consumo (KOTLER, KELLER, 2012). Nessa etapa o consumidor reconhece que possui uma necessidade ou problema que será resolvida com a compra de um produto ou serviço (MATTAR, 2019).

Após reconhecer uma necessidade, o consumidor passa a buscar informações sobre um produto ou serviço. A etapa de busca de informações pode variar de acordo com o tipo de consumidor e a necessidade de compra. Podendo ser uma busca simples, no caso de um sabonete e uma mais complexa em caso de um automóvel, ou bens de maior valor. Ainda

dentro desse aspecto, pode haver três tipos de busca de informações: comportamento de compra rotineiro (relacionada a bens ou serviços que o consumidor utiliza com frequência), solução limitada de problemas (quando o consumidor conhece o produto ou serviço, tem familiaridade, mas não tem conhecimento de todas as alternativas e atributos) e solução extensiva de problemas (nesse caso consumidor terá a primeira experiência com a marca ou produto (PARENTE, BARKI, 2014; SANTANA, 2015)).

Segundo Kotler e Keller (2012, p.180), as principais fontes de informações procuradas pelo consumidor se dividem em quatro grupos:

- Pessoais: famílias, amigos, vizinhos e conhecidos;
- Comerciais: Propagandas, sites, vendedores, representantes, embalagens, mostruários;
- Públicas: meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo;
- Experimentais: manuseio, exame e uso de produto.

Parente e Barki (2014) consideram as mesmas, e acrescentam duas fontes: busca interna e outros consumidores. A primeira corresponde à experiência anterior de um consumidor em relação a um bem ou serviço, e a segunda, corresponde à opinião e comentários de outros consumidores, uma fonte muito utilizada no *e-commerce*. Nesse caso o indivíduo pode buscar as avaliações de quem já comprou, como fonte de informação.

A próxima etapa, corresponde à avaliação das alternativas de pré-compra. Ao reunir as informações necessários sobre um bem ou serviço, o consumidor irá avaliar os prós e contras de cada uma das opções e escolher aquele que acredita que melhor irá atender a sua necessidade ou solucionar seu problema (MATTAR, 2019). O conjunto de atributos avaliados podem variar de acordo com o produto buscado. Por exemplo, caso de hotéis o consumidor pode avaliar a localização, ambiente e preço. No caso de pneus: segurança, vida útil, desempenho e preço (KOTLER, KELLER, 2012).

Nesse estágio, o consumidor compara diversos produtos e marcas, além de avaliar as melhores alternativas de lojas para realizar a compra, por isso é importante que um dos objetivos do varejista, é estar entre as melhores alternativa de lojas para o consumidor. Assim como os atributos avaliados por ser diferentes para cada tipo de produto, os atributos podem

se modificar de acordo com o tipo de loja. No caso de supermercados, o consumidor pode avaliar a localização, preço, atendimento, variedade e qualidade. Mas esses atributos podem ser distintos no caso de uma livraria, peixaria ou um salão de beleza (PARENTE, BARKI, 2014).

Diversos autores ainda consideram o papel da atitude como um fator importante dentro da avaliação dos atributos. A atitude corresponde à avaliação, percepção, sentimentos e tendências de ação, que podem ou não ser duradouros ou favoráveis, em relação a uma ideia ou objeto. As atitudes são aprendidas e influenciam diretamente o comportamento de compra, pois elas representam uma predisposição para uma reação comportamental em relação a uma marca ou produto (KOTLER, KELLER, 2012; MATTAR, 2019).

Uma vez que o consumidor passa por todas as etapas de reconhecimento, busca de informações e avaliação das alternativas, a próxima etapa é a decisão de compra. Ele irá escolher entre a melhor opção de produto e local para efetuar a compra (MATTAR, 2019). Para Parente e Barki (2014, p.89), diversos fatores impactam a decisão de compra, como: “variáveis como fidelidade a marcas e varejistas, tempo disponível para a compra, características do produto, processo de compra adotado pelo consumidor, horário de funcionamento da loja, localização e todos os outros aspectos de mix de marketing da loja.”

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001, p.716) pode haver três situações de compra:

- Compra planejada: como indicado pelo nome, o consumidor planejou a compra antes de entrar na loja, a partir do uso de roteiros ou listas. Muito comum em compras rotineiras como a ida em lojas de conveniência;
- Compra-não-planejada: nesse caso, o consumidor não planejou a compra antes de entrar na loja, mas algumas condições presentes no local como: sinalizações e preços, podem fazer com que o consumidor reavalie a necessidade pelo produto, estimulando a decisão de compra;
- Compra por impulso: esse é o caso extremo ou último nível da compra-não-planejada. Esse tipo de compra é irracional, não pensada, sem avaliação de necessidade e geralmente são realizadas rapidamente, em resposta a um repentino sentimento de urgência.

A próxima etapa corresponde ao consumo. Essa etapa pode ocorrer imediatamente após a compra, em casos de bens não duráveis (uma Coca-Cola por exemplo), ou poderá levar dias, meses, em caso de bens duráveis (fraldas, lâmpadas) (PARENTE, BARKI, 2014). É no estágio de consumo que o consumidor irá desfrutar do uso do produto ou serviço adquirido, podendo verificar se as expectativas sobre o item comprado, foram atendidas (MATTAR, 2019).

3.2 Satisfação do consumidor

Para Kotler e Keller (2012), a satisfação corresponde às comparações que o consumidor realiza, em relação ao desempenho percebido e as expectativas que possuía em relação ao produto, gerando sentimentos de prazer ou decepção. Nesse caso, quando o desempenho é inferior às expectativas, o cliente se sente decepcionado. Quando atinge às expectativas, o cliente fica satisfeito. E ainda, quando supera, os autores consideram um estágio de encantamento.

Mattar (2019, p.102), utiliza a definição de Sudharshan para explicar a importância da satisfação do consumidor no sucesso do varejo. Nesse o contexto “O nível de satisfação do consumidor ou seu encantamento estão baseados na diferença entre expectativas e experiências em relação a determinada empresa, produto ou serviço.” Essas expectativas são formadas por dois elementos principais, segundo o autor: expectativas de valores trocados na compra e de experiências com a empresa.

As expectativas de valores trocados, correspondem às diferenças entre os benefícios que o consumidor espera receber ao realizar a compra, comparado aos custos envolvidos nesse processo. Quando às experiências com a empresa, pode ser entendido como o nível de atendimento que se espera receber, da empresa em que a compra será efetuada (MATTAR, 2019). Para Kotler e Keller (2012), os consumidores formam suas expectativas com base em experiências anteriores, recomendações de amigos e pessoas do convívio social, informações e promessas dos profissionais de marketing e de concorrentes.

A forma como os consumidores avaliam o desempenho de uma marca, produto ou serviço pode ser afetada por diversos fatores, um dos pontos centrais, é a fidelidade do cliente com a marca. Desse modo, é comum que ele tenha uma boa percepção sobre um produto de uma marca na qual tem uma boa relação ou que associa a sentimentos positivos (KOTLER,

KELLER, 2012). Ainda, pode-se entender que a satisfação do consumidor ampliada abrange: a perspectiva da experiência de consumo em sua totalidade, como os processos perceptuais, avaliativos e psicológicos (MARCHETTI, PRADO, 2001). Nesse caso, entende-se que quanto maior o nível de satisfação dos clientes, maior a possibilidade de sua captação e fidelização (DANTAS, 2014).

O nível de satisfação dos clientes gera *feedbacks*, que podem ser positivos no caso de uma boa experiência, ou negativos, caso o cliente tenha uma experiência ruim. O primeiro cenário pode gerar o início da criação de fidelização, enquanto o segundo, pode fazer com que o cliente nunca mais se relacione com uma marca/empresa (MATTAR, 2019). Consumidores satisfeitos podem propagar essa satisfação para outras pessoas, o mesmo ocorre para os insatisfeitos. Eles podem disseminar seu descontentamento com um produto ou marca, para outros potenciais consumidores/clientes (DANTAS, 2014).

É necessário que a empresa conheça as necessidades e expectativas dos consumidores, isso contribui para que o nível de satisfação seja maior. O marketing da empresa pode antecipar as expectativas, por meio de pesquisas junto ao consumidor, por exemplo. Ao conhecer essas expectativas, a empresa pode modificar sua oferta de produtos ou serviços, e o modo como se relacionam com os clientes (MATTAR, 2019).

Saber como os clientes/consumidores percebem a empresa, saber do que gostam e do que não gostam, conhecer sua percepção acerca do atendimento que recebem, saber o que eles falam da empresa para as pessoas que fazem parte de seu círculo de amizades, entre outras coisas, passou a ser fundamental para a sobrevivência das organizações num ambiente competitivo (DANTAS, 2014).

Cobra (2014) considera que a satisfação do cliente é construída a partir da qualidade e do valor do bem ou serviço. Sob essa perspectiva, o autor considera os conceitos tangíveis da qualidade como: durabilidade, desempenho e confiabilidade, bem como os aspectos intangíveis como “a satisfação do cliente, ou seja, a habilidade de um produto ou serviço de satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente”.

3.2.1 Valor percebido pelo cliente

Um conceito abordado por diversos autores no estudo da satisfação, corresponde ao valor percebido pelo cliente (ou valor de entrega). Segundo Kotler e Keller (2012), corresponde à diferença entre a avaliação que um cliente potencial faz de todos os benefícios dos produtos ou serviço, em relação aos custos desempenhos para adquiri-los, dentro das alternativas que ele possui.

Mattar (2019), considera caso duas marcas possuam a mesma quantidade de oferta de benefícios ou elementos importantes (valor total), mas uma delas possuir um menor custo total, é esperado que ele opte por essa. Portanto, o valor de entrega = (valor total para o consumidor) – (custo total para o consumidor). A figura 6, demonstra os fatores determinantes para o valor de entrega, dentro dos elementos que compõem o valor total para o consumidor, e o custo total.

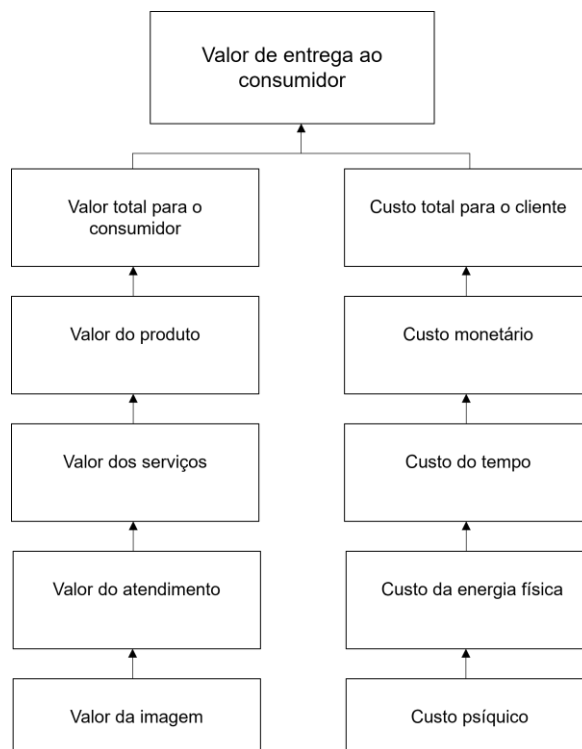


Figura 6 – Determinantes do valor de entrega

Fonte: Adaptado de MATTAR (2019, p.107)

Para o autor, há diversas variáveis que podem afetar diretamente a percepção de valor por parte do cliente. Destaca-se algumas nessa análise:

- Qualidade percebida: enquanto a qualidade intrínseca está associada à fatores técnicos avaliados por especialistas e profissionais, a qualidade percebida corresponde ao que o cliente acha de um produto, serviço, marca ou loja. Podendo ser diretamente afetada como a marca se comunicou com ele ou pelas experiências no geral;
- Serviços: o nível de serviço praticado nas lojas no momento da venda afeta diretamente a percepção de valor do cliente. Um serviço ruim pode afetar sua percepção mesmo que o produto ou loja seja de interesse do cliente.
- Inovação: os consumidores e o mercado competitivo tornam cada vez mais necessários que os varejistas busquem por constantes inovações. O autor coloca que alguns formatos de lojas convencionais podem ter ciclos de vidas cada vez mais curtos.
- Conveniência: a vida agitada das grandes cidades tem feito com que os consumidores optem e valorem locais práticos, fáceis de chegar, com o estacionamento em local estratégico, rapidez no atendimento, facilidade para experimentar peças e pegar pelos produtos. Todos esses fatores podem impactar a satisfação do cliente um varejista.

Muito similar à proposta de valor para Mattar (2019), é a utilizada pelos autores Parente e Barki (2014), onde ele afirma que no processo de compra o consumidor compara o conjunto benefícios (atendimento, variedade, conforto) com os custos implicados (transporte, preço dos produtos etc.) Nesse caso, as variáveis benefício e custo agem conjuntamente para que o consumidor tenha preferências por uma ou outra marca/loja.

Para os autores, algumas alternativas tomadas pelo varejista podem aumentar a percepção de valor que o cliente tem com a marca/loja. Entre outra, destacam-se:

- Oferecer melhor experiência de compra.
- Variedade mais ampla e com menos faltas.
- Melhor qualidade dos produtos.
- Melhor atendimento.
- Melhores instalações, como estacionamento, ar-condicionado, escadas rolantes.
- Preços mais baixos.
- Maior número de promoções;

3.3. Como medir a satisfação

Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas medem a satisfação do cliente com o objetivo entender os fatores que moldam a satisfação deles, alterando suas estratégias, processos e ações com base no resultado. “Empresas inteligentes medem a satisfação do cliente com regularidade porque esse é o segredo para retê-los”.

3.3.1 NPS (Net Promoter Score)

Utilizado por diversas empresas, o Net Promoter Score (NPS) avalia a satisfação do cliente com base na pergunta “Você indicaria a empresa X para um amigo ou familiar?”. Esse método de medir a satisfação foi desenvolvido por Frederick Reichheld (2003), com detalhes publicados no artigo *The One Number You Need to Grow*. O cliente pode atribuir a nota de 1 a 10, com base na sua experiência, além de poder deixar comentários para justificar a nota. De acordo com a nota atribuída, os clientes podem ser classificados em:

- Detratores: notas de 1 a 6 representam clientes insatisfeitos, que possuem baixas chances de voltar comprar serviços de sua empresa ou indicá-la para amigos e familiares.
- Neutros: clientes que consideram os serviços regulares, sem nenhum diferencial especial e que podem facilmente mudar de prestador de serviço. As avaliações nessa categoria estão entre as notas 7 e 8.
- Promotores: as notas 9 e 10 representam os clientes satisfeitos e que recomendariam a empresa. Esse grupo possui maiores taxas de recompra e indicação.

Após coletar as respostas, a empresa deve calcular o percentual de respondentes em cada um dos grupos de classificação. A nota final do NPS será calculada a partir % de promotores – % de detratores.

3.3.2 SERVQUAL

O SERVQUAL, é o modelo de avaliação da qualidade em serviços desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Segundo os autores, diferente dos bens de consumo que podem ser medidos por questões técnicas e tangíveis, a qualidade do serviço é considerada mais abstrata, devido às características exclusivas dos serviços como: heterogeneidade, inseparabilidade e intangibilidade.

O estudo de Parasuraman, Zheitaml e Berry (1988) foi realizado em 11 etapas, que após concluídas, resultou em modelo consolidado para avaliação da qualidade de serviços a partir de cinco dimensões:

- Tangibilidade: considera as instalações físicas do local onde é prestado o serviço, layout máquinas e equipamentos utilizados, higiene e aparência geral.
- Confiabilidade: corresponde a entrega de acordo com o prometido. Com o funcionamento correto dos serviços, a empresa deve cumprir o que foi prometido.
- Responsividade: capacidade de prestar o serviço com disposição e prontidão. Nessa dimensão é avaliada a disponibilidade do prestador em atender os clientes de forma atenciosa, com precisão e boa vontade.
- Garantia: abrange os quesitos de confiança que é passada aos clientes durante a prestação do serviço, através do conhecimento e cortesia;
- Empatia: corresponde à capacidade de prestar o serviço de forma cuidadosa e individualizada, ou seja, se atentando às necessidades de cada um dos consumidores, de forma personalizada.

Diversos autores de marketing e varejo utilizam o método em suas literaturas, para Las Casas A. e Las Casas J. (2019) o SERVQUAL “é, portanto, uma proposta para medir a qualidade do serviço com base em uma comparação entre a expectativa do cliente *versus* a percepção do serviço recebido.” O autor demonstra três situações:

- Expectativas (E) maiores que os resultados (P): cliente insatisfeito;
- Expectativas (E) de mesmo nível dos resultados (P): cliente satisfeito, pois sua percepção de qualidade se igual às suas expectativas iniciais. No entanto, nessa situação não permite que ele se torne fiel à empresa, já que ele pode substituir rapidamente por outra empresa que proporcione resultados iguais ou melhores;
- Expectativas (E) menores que os resultados (P): cliente encantado. Quanto ele recebeu mais do que esperava, o cliente tem maiores chances de ser tornar fiel a uma empresa ou marca.

Dentro do SERVQUAL, ainda pode-se considerar os *gaps* (ou lacunas) que podem ocorrer e que influenciam na percepção de qualidade do cliente. A figura 7 demonstra as cinco lacunas existentes:

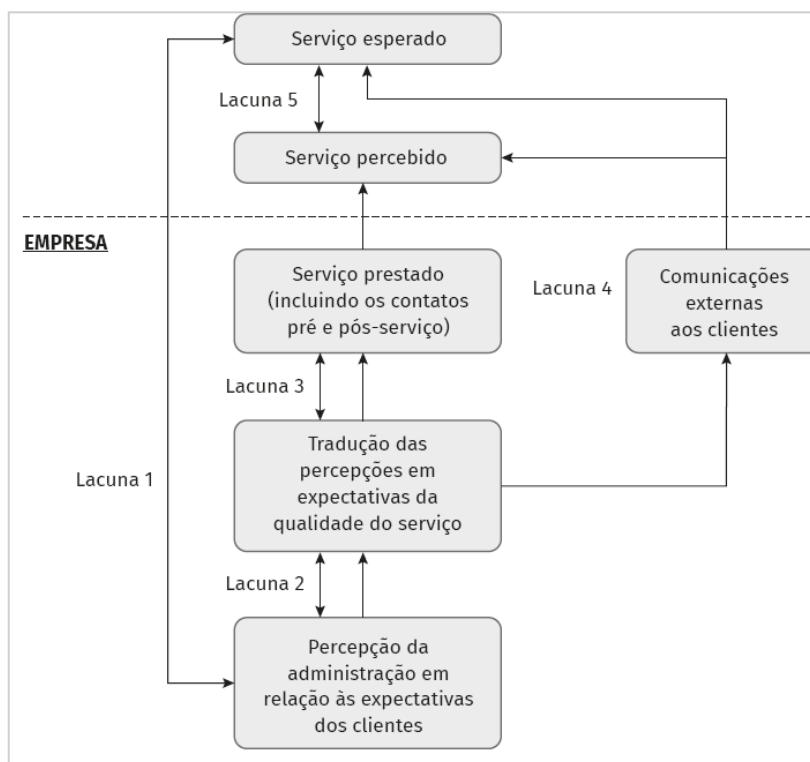


Figura 7 – Modelo de lacunas da qualidade do serviço

Fonte: LAS CASAS A., LAS CASAS J. (2019 p. 141)

As empresas e seus gestores devem atentar-se às lacunas (*gaps*) e evitá-las. A primeira lacuna, corresponde a diferença entre as expectativas dos clientes em relação ao que a gerência (administradores) tem como percepção às essas expectativas. A lacuna 4, por sua vez, considera a diferença entre o que é comunicado aos clientes (propagandas, anúncios etc.), ao que de fato foi prestado. Por fim, a quinta lacuna é o *gap* entre a expectativa e a percepção do serviço prestado, é a soma de todas as outras quatro lacunas que interferem diretamente na percepção qualidade do serviço (LAS CASAS A., LAS CASAS J., 2019).

O modelo SERVQUAL utiliza 22 itens (ou variáveis) a serem avaliados, dentro de uma escala do tipo Likert, com sete pontos. A posição 1 corresponde ao “Discordo totalmente”, enquanto a posição 7, o “Concordo totalmente”. Respostas de nível 4 dentro da escala serão consideradas como ponto de neutralidade dos consumidores, frente ao item avaliado. A partir das respostas, é possível calcular a qualidade percebida (MATTAR, 2019; LAS CASAS A., LAS CASAS J., 2019).

3.3.3 Cliente misterioso (oculto)

Algumas empresas podem ainda utilizar o método de “Cliente oculto” ou “cliente misterioso”. Por meio dessas estratégias, as empresas podem inserir funcionários ou pessoas contratadas para se passarem como compradores e testarem os serviços, avaliando os pontos fracos e fortes das empresas ou até de concorrentes (KOTLER, KELLER, 2012). O objetivo é identificar falhas a serem reportadas à empresa, para que ela possa reavaliar seus processos e realizar as melhorias.

4 Varejo de moda e beleza no Brasil

4.1 Varejo e mercado de moda e vestuário no Brasil

De acordo com o Sebrae (2019), o varejo de moda e vestuário é um dos principais mercados de consumo no Brasil, sendo atendido principalmente por lojas especializadas e não especializadas. As lojas especializadas, correspondem às lojas que concentram suas vendas em uma linha de produtos específicos como Hering e Arezzo. Enquanto as lojas não especializadas abrangem lojas de departamentos e demais categorias, como Renner e C&A (vide tópico 2.2)

No ano de 2021, segundo dados da SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), o mercado de moda e vestuário no Brasil movimentou cerca de US\$ 48 bilhões (aproximadamente R\$ 249 bilhões), sendo o 9º maior mercado mundial desse setor/segmento.

Dados do estudo realizado pela IEMI (Inteligência de Mercado), revelam que em 2022 havia aproximadamente 142 mil canais de varejo em vestuário no Brasil incluindo lojas especializadas e não especializadas, com movimentação de R\$ 265,8 bilhões em receita. Foram 6,3 bilhões de peças comercializadas no varejo de vestuário durante o ano. No âmbito de calçados, a movimentação em 2022 foi de R\$ 65 bilhões, com um volume de 800 milhões de pares vendidos em quase 28 mil pontos de venda especializados e não especializados. Conforme figura 8:

	Em valores (faturamento)	Em volume (peças/pares vendidos)	Em canais de vendas
Vestuário	R\$ 265,8 bilhões	6,3 bilhões	141,2 mil
Calçados	R\$ 65 bilhões	800 milhões	28 mil

Figura 8 – Números do setor de moda em 2022

Fonte: Adaptado de IEMI, 2023

O estudo da SBVC (2022) traz dados de uma visão geral de como se comporta a cadeia de consumo de moda no Brasil. O primeiro cenário analisado no estudo, cruza os dados de classes socioeconômicas e a participação estimada de cada uma das faixas no consumo de

varejo de moda no Brasil. Nessa análise, foi utilizada a classificação socioeconômica da ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa através do Critério Brasil - Versão 2022.

Classe social	Participação no total de despesas mensais nos domicílios com vestuário (%)	Participação estimada no Brasil (%)
A	10,1	2,9
B1	8,7	5,1
B2	23,4	16,7
C1	28,7	21,0
C2	17,4	26,4
D/E	11,6	27,9

Figura 9 - Gastos com vestuário por Classe Social no Brasil

Fonte: Adaptado de SBCV (2022)

Como pode-se observar na Figura 9, as classes A e B apesar de ocuparem 24,7% da população brasileira (aproximadamente $\frac{1}{4}$), representam quase metade do consumo de vestuário, com 42,2%. Por sua vez, as classes C, D/E, totalizam 75,3% (aproximadamente $\frac{3}{4}$) dos domicílios brasileiros, com 57,8% das despesas totais em vestuário.

Uma segunda análise, abrange a distribuição regional dos gastos desses consumidores. De acordo com os dados, o Sudeste possui a maior concentração de consumidores, com 46% do total. A região Nordeste com a segunda maior, com 22%. A Sul ocupa 17%, e a Centro-Oeste e Norte com 9% e 6%, respectivamente.

Quanto aos gastos médios por domicílio, de acordo com o mesmo estudo, o vestuário de categoria “Feminino” apresenta maiores gastos independente da classe social, com uma média de 32,7% dos gastos totais em moda. Em segundo lugar, está “Calçados” com 27,8%, em terceiro “Masculino” com 25,5% e por último o “Infantil” com 14,0%. Ainda que seja o menor percentual em todas as classes sociais, o gasto com vestuário infantil aumenta com o decréscimo da classe social, por domicílio, sendo 10,6% na classe A, e 20,4% nas classes D/E.

A SBVC publicou o estudo sobre o varejo brasileiro, elencando as 300 maiores empresas de varejo do ano de 2023. O ranking utiliza como variável-chave o faturamento bruto dessas empresas no exercício de 2023, sendo que para empresas multinacionais, foi considerado o faturamento apenas de sua operação no Brasil. Analisou-se nesse caso as empresas pertencentes ao setor de moda (intitulado Moda, Calçados, Artigos Esportivos no *ranking*). Dentre as maiores empresas do ramo, a Lojas Renner ocupa a 1ª posição do setor de moda, e 11ª no ranking geral. A Riachuelo em 2ª no setor moda, e 24ª no geral; C&A na 3ª posição em varejo de moda e 25ª no geral.

Ocupando o 4º lugar no setor de moda, e 29ª no geral, fica a marca de origem chinesa Shein. A empresa chegou no Brasil no ano de 2020, causando um grande “*boom*” no comércio on-line com mais de 4 mil itens postos à venda na plataforma (App ou site). A empresa utiliza redes sociais e influencers digitais para divulgar a marca e promover os cupons de descontos. A Shein utiliza o Google Trends, para mapear assuntos e tendências de estilos, tecidos, estampas e cores em diferentes países em que está presente. Alguns consumidores afirmam que começaram a usar, porque a marca chinesa comercializa itens difíceis de serem encontrados no Brasil, a um baixo custo (ELLE, 2021).

Desde o ano 2021, o segmento de Moda, Calçados, Artigos Esportivos tem aumentado a sua participação setorial no faturamento das 300 maiores empresas do varejo brasileiro, ainda que ainda não tenha ocupe a participação que possuía antes de 2020. Em 2019 o percentual era de 10,6%, em 2020 caiu para 7,7% e 2022 representou 9,2% do faturamento do ranking. Em número de empresas, o setor de moda ocupou em 2022, 12,9% do total (38 das 300 empresas).

4.2 Varejo e mercado de beleza no Brasil

O mercado de beleza tem crescido exponencialmente nos últimos anos, de acordo com dados da Euromonitor Internacional de 2022, o Brasil é o quarto maior no mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético (HPPC), ficando apenas dos Estados Unidos, China e Japão (MERCADO E CONSUMO, 2023).

Esse mercado abrange diversos itens comercializados diariamente em lojas especializadas, supermercados e hipermercados, além das farmácias e representantes de grandes marcas (CONGNATIS, 2023). Na América Latina o mercado brasileiro ocupa 41%

das vendas líquidas. Em 2022, foi responsável por US\$ 22,7 bilhões, com expectativa de alcançar 32 US\$ bilhões nos próximos anos (CONSUMIDOR MODERNO, 2024).

O ranking da SBVC com as 300 maiores empresas de varejo em 2023, traz empresas do setor de beleza dentro do grupo de “Drogarias e Perfumarias”, como mencionado anteriormente, esse ranking utiliza como parâmetro-chave, o faturamento bruto dessas empresas no exercício de 2023, sendo que para empresas multinacionais, foi considerado o faturamento apenas de sua operação no Brasil.

Dentre as maiores empresas do ramo, o Grupo Boticário ocupa a 2ª posição dentro do grupo “Drogarias e Perfumarias”, e a 7ª posição geral entre todos os ramos de varejo elencados. O grupo possui diversas marcas como O Boticário, Eudora e “Quem disse Berenice?” Com a terceira posição no setor está o grupo Natura&Co, com empresas como Natura, Avon e The Body Shop, ocupando a 8ª geral do ranking. Com 21 empresas dentre as 300, o setor de “Drogarias e Perfumarias” representa 7% do número de empresas do ranking, mas é responsável por 12,4% do faturamento total das 300 maiores.

5 Pesquisa de campo

5.1 Metodologia da pesquisa

A pesquisa tem o objetivo de analisar a percepção dos consumidores em relação aos aspectos relacionados a sua experiência no varejo físico e on-line. Considerando esse cenário, o instrumento utilizado será um questionário no modelo de escala Likert para avaliar as expectativas e percepção dos consumidores em relação às práticas das marcas que atuam no modelo omnichannel, além dos fatores relacionados à experiência dos consumidores das marcas a serem consideradas nesse estudo.

As perguntas do questionário aplicado, têm o objetivo de identificar a expectativa do cliente quanto às dimensões da satisfação, e a perspectiva dos mesmos clientes quanto as empresas analisadas na pesquisa. Uma dessas sendo a confiabilidade, ou seja, a entrega de acordo com o que foi prometido ao cliente final. Outras dimensões a serem consideradas, é a de empatia e responsividade. A primeira, corresponde a atender o cliente de acordo com suas necessidades e de forma personalizada, e a segunda corresponde a capacidade de prestar o serviço com disposição e prontidão.

5.2 Universo e Amostra

O estudo tem como universo os consumidores das empresas de varejo AMARO e O Boticário utilizando um modelo de amostragem não probabilística. Com esse tipo de amostragem, a seleção dos elementos da população depende do julgamento do entrevistador ou do pesquisador no campo. Para essa pesquisa de campo será utilizada a amostragem não probabilística denominada “amostragem por conveniência”, alinhadas às pesquisas exploratórias. (MATTAR, 2013). Foram escolhidos voluntariamente o grupo de 104 pessoas para aplicação do questionário on-line.

5.2.1 AMARO

A AMARO é uma marca de moda, brasileira, e nascida no mundo digital com estratégia de varejo omni-channel. A empresa se define como uma *Retail-tech*, com um modelo de negócios em que é possível interagir com a marca, em qualquer momento da compra, seja pelo aplicativo, site “amaro.com” ou num dos 16 Guide Shops presentes em 7 cidades (AMARO, 2024). É considerada uma referência de estratégia omnichannel no Brasil,

por integrar o e-commerce aos *Guides shops*, que são os pontos físicos em que a marca comercializa seus produtos. A marca iniciou somente no canal on-line, e foi para o canal offline (loja física), com o objetivo de oferecer um espaço que para que seus consumidores conheçam, experimentem os produtos, e possam realizar trocas e devoluções.

5.2.1 O Boticário

A marca O Boticário pertence ao Grupo Boticário, e atua no varejo de beleza desde 1977. Com 3.700 lojas espalhadas pelo Brasil, é uma das principais marcas do grupo. O Grupo anunciou em 2022, a integração total do seu e-commerce com as lojas físicas, com mais de 95% das lojas operando na modalidade Clique & Retire (E-COMMERCE, 2023). “Usar o poder da experiência do uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação a favor do negócio” é uma das dicas de Renata Beltrami Miola gerente de estratégia Omnichannel -commerce do Grupo Boticário que esteve presente no “Digital Commerce - O Evento” ocorrido no ano de 2023 em Curitiba (BETMINDS, 2023).

5.3 Instrumento de pesquisa

Para a pesquisa de campo foi utilizado o questionário presente no anexo A desse relatório. Contemplando 29 perguntas, o questionário aplicado utiliza o modelo de escala Likert. Esse modelo de escala é comumente aplicado em pesquisas de opinião e de satisfação do cliente e permite mensurar o ponto de vista dos consumidores de forma escalonada (normalmente de 1 a 5). Onde 1 representa “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente” (ZENDESK, 2021). Das 29 perguntas, 1 de segmentação do público, 3 são de qualificação, 9 de avaliação de expectativas e 15 para avaliação das percepções dos consumidores sobre as duas marcas analisadas (Anexo A).

5.3 Coleta de dados

A coleta de dados iniciou no dia 03 de maio de 2024, com término no dia 06 de junho de 2024. No total tiveram 104 respondentes, com 100 respostas válidas e 04 invalidadas nas perguntas de qualificação. As 04 respostas desconsideradas, eram de respondentes que não eram consumidores de nenhuma das marcas analisadas na pesquisa.

5.4 Análise de dados

Com base nos resultados da pesquisa durante o período de coleta de dados e notas atribuídas, pode-se identificar a expectativa para cada um dos fatores analisados, e a perspectiva dos clientes em relação as lojas O Boticário e AMARO. Conforme a Figura 10, a distribuição de respondentes da pesquisa na questão “Você é consumidor das marcas mencionadas abaixo?”, ficou 38% de clientes O Boticário, 32% de clientes AMARO e 30% de respondentes que consomem ambas as marcas.

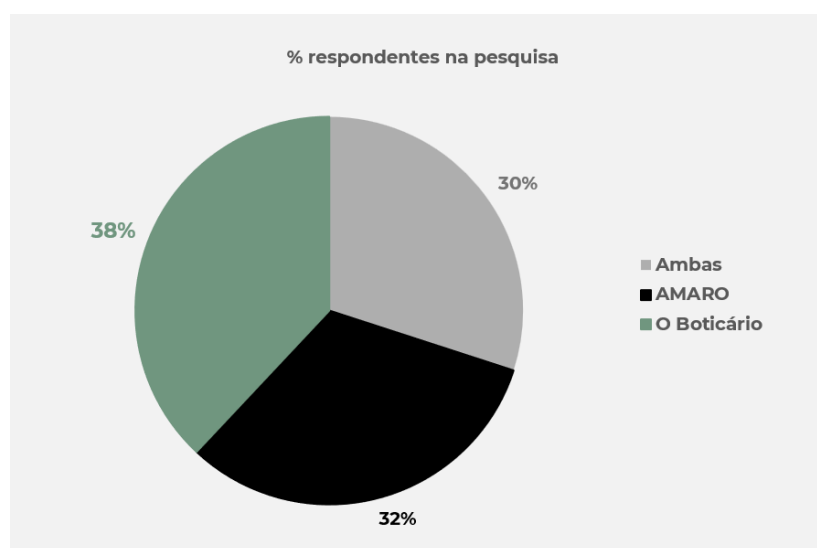


Figura 10 – Percentual de respondentes na pesquisa por marca avaliada

Fonte: Elaborado pela autora

Com base no questionário aplicado, foram elencados os 9 fatores analisados e a média geral para cada um dos itens, considerando a escala Likert, onde 1 correspondia a “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente” conforme a tabela 3:

Item avaliado	Nota Expectativa	Nota O Boticário	Nota Amaro
Entrega no prazo	5,00	4,29	4,77
Atendimento personalizado	4,64	3,67	3,71
Comunicações personalizadas	2,91	3,71	3,82
Utilização de benefícios em múltiplos canais	4,89	3,58	3,52
Retirada em loja física quando compra online	4,19	4,13	4,32
Devolução/trocas em loja física quando compra online	4,79	3,71	3,93
Prontidão em atender rápido/solucionar problemas	4,90	3,82	4,08
Disponibilidade dos mesmos itens nos múltiplos canais	4,30	3,73	3,77
Preços similares/iguais nos diferentes canais	4,68	3,87	3,89

Tabela 3 – Itens avaliados na pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os dados, observa-se que 100% dos respondentes consideram o fator “*entrega no prazo*” um fator importante dentro da experiência da compra. Isso está relacionado com confiabilidade do serviço, ou seja, a capacidade da empresa em cumprir o que foi estabelecido no momento da compra. De acordo com o resultado de expectativa, de nota 5 dentro de escala Likert, esse é um fator de grande impacto na satisfação do cliente. Ao observar as perspectivas na figura 11, em relação às lojas O Boticário e AMARO, a média foi de 4,29 e 4,77 respectivamente. Ambas as lojas apresentaram resultados positivos, com média entre 4 “concordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

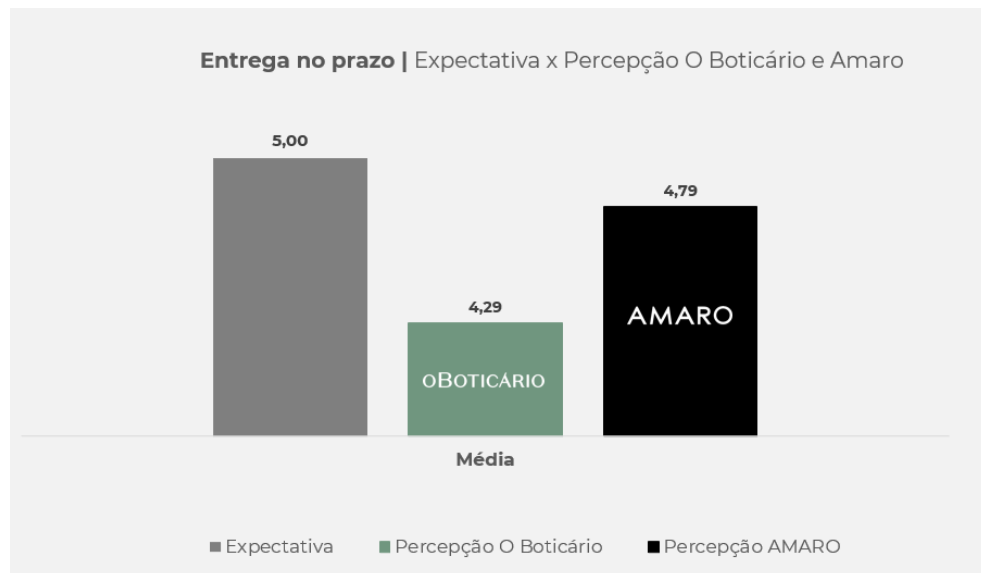


Figura 11 – Gráfico de resultados “Entrega no prazo”

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns dos fatores analisados na pesquisa, estão relacionados à dimensão de empatia, que são “*Atendimento personalizado*” e “*Comunicações personalizadas*”. Com base nos resultados, os respondentes valorizam o atendimento personalizado, com nota de expectativa de 4,64. Em contraponto, as comunicações personalizadas não possuem uma importância tão grande para o consumidor, com média de 2,91, o que configura o perfil de 2 “discordo” ou 3 “neutralidade”. A figura 12 traz o comparativo entre os resultados da média ponderada dos dois quesitos avaliados:



Figura 12 – Gráfico comparativo “Atendimento personalizado” e “Comunicações personalizadas”

Fonte: Elaborado pela autora.

O foco no cliente e o atendimento personalizado com base em suas experiências em múltiplos canais, é um dos princípios do varejo omnichannel. A proposta é que o cliente possa iniciar a jornada de compra (ou busca) em canal, e possa finalizar em outro, mantendo seu histórico. Dessa forma a empresa que se propõe a utilizar o modelo omnichannel e a integração dos canais, deve ter conhecimento dos interesses e busca dos clientes, para atendê-los com base nessas informações. Ao analisar as perspectivas em relação às lojas avaliadas, no quesito “atendimento personalizado” a O Boticário atingiu a média de 3,67 e AMARO, 3,71. E em “comunicações personalizadas” um resultado similar, de 3,71 e 3,82 respectivamente.

Ao analisar o fator "*Utilização de benefícios em múltiplos canais*", ao avaliar a expectativa dos consumidores respondentes, a nota obtida foi de 4,87, dessa forma, pode ser considerado um tópico de importância expressiva para os clientes. As lojas O Boticário e AMARO, apresentaram as notas 3,58 e 3,52 respectivamente. A estratégia omnichannel, baseia-se em ter os canais integrados completamente, de forma que um cupom de desconto ou demais benefícios possam ser utilizados tanto na loja física quanto loja online. Uma vez que, a jornada de cliente pode ter início nos canais, e concluída em um segundo, de maneira fluída e sem intercorrências.

Na questão “Conseguo utilizar cupons de descontos e demais benefícios, tanto na loja física quanto online da (marca)”, conforme figura 13, a loja O Boticário apresentou melhores resultados, com média ponderada de 3,58.

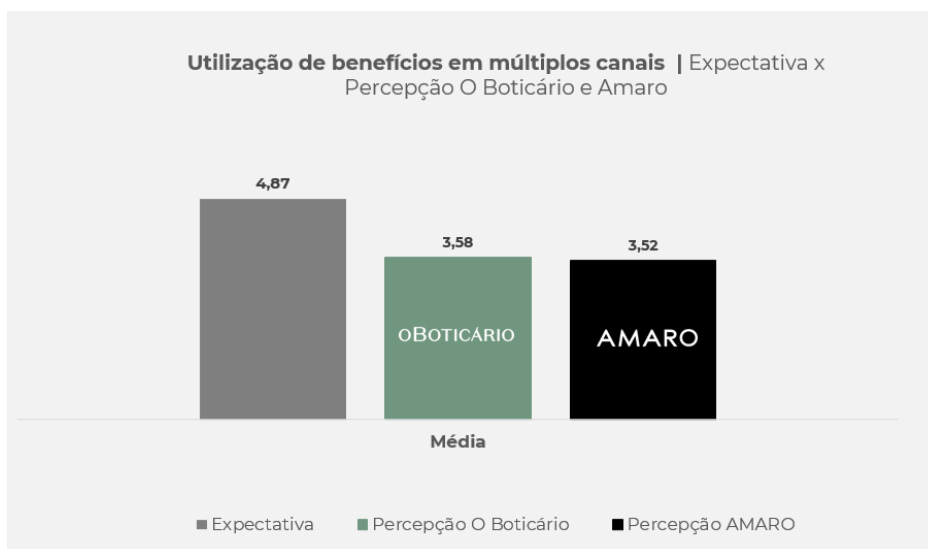


Figura 13 – Gráfico de resultados “Utilização de benefícios em múltiplos canais”

Fonte: Elaborado pela autora.

Outros dois itens analisados, avaliam a importância da conveniência na experiência de compra e satisfação do cliente. O item “*Retirada em loja física quando compra online*” obteve a média de 4,19 no que diz respeito à expectativa do cliente. Desse modo, os respondem valorizam que no caso de compras online, seja oferecida a opção de retirada na loja física. Isso pode estar relacionado ao fato, de que a compra online possui variados prazos de entrega e o comprador pode optar por retirar em loja para que possa obter o produto com menor tempo ou até no mesmo dia.

As lojas analisadas, apresentaram bons resultados no quesito com média de 4,13 para O Boticário e 4,32 para AMARO. De acordo com a percepção dos consumidores analisados ambas as marcas oferecem a opção de retirada em loja no momento da compra online, entre “Concordo” e “Concordo totalmente”. A AMARO supera a nota de expectativa, o que a coloca em melhor posição na análise da dimensão.

O item “*Devolução/trocas em loja física quando compra online*” está diretamente relacionado ao anterior, uma vez que avalia a importância para o consumidor, de poder realizar trocas e devoluções dos itens comprados no e-commerce, em um dos pontos físicos da

mesma loja ou marca, o obteve média de 4,79. Com média superior ao item “retirada em loja física quando compra online”, pode-se considerar que para o consumidor, mais importante que poder retirar as compras online em canais físicos, é poder realizar a troca e devoluções dos itens comprados no e-commerce.

Ao realizar um comparativo entre os dois fatores, contraponto, conforme observa-se na figura 14, no item “*Devolução/trocas em loja física quando compra online*”, as notas de percepções de ambas as marcas, foram inferiores à expectativa do cliente.



Figura 14 - Gráfico comparativo “Retirada em loja física” e “Devoluções/trocas em loja física”

Fonte: Elaborado pela autora.

A “*prontidão no atendimento e solução de problemas*”, um outro fator avaliado na pesquisa, obteve média de 4,90 em relação a expectativa do cliente. Essa questão está relacionada com a responsividade, umas das variáveis que podem impactar a percepção de satisfação e de acordo com os resultados, os respondentes avaliam como um fator importante sobre sua percepção em relação a uma marca. Ao analisar as perspectivas em relação às lojas, a O Boticário atingiu a média de 3,82 e AMARO, 4,08, conforme figura 15.

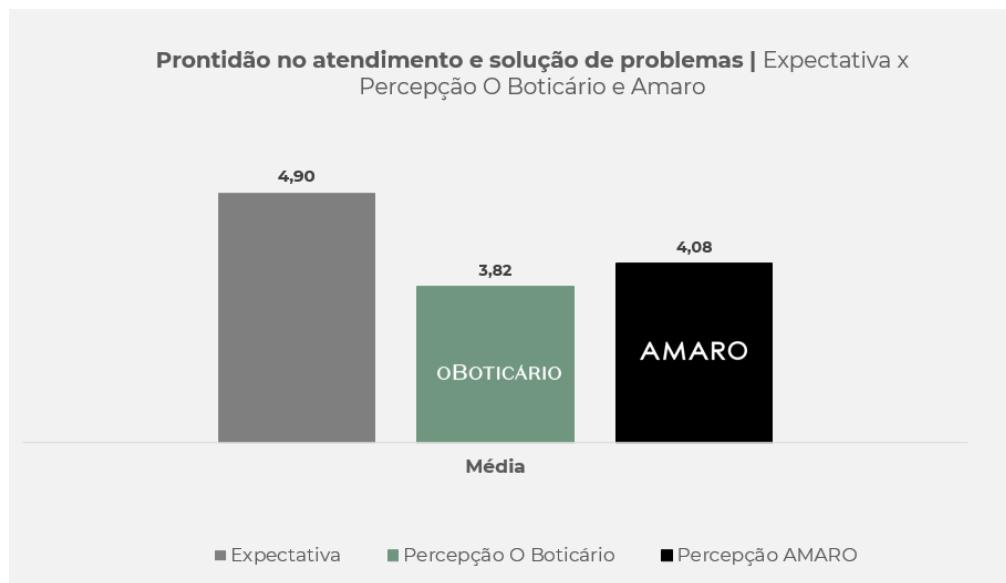


Figura 15 - Gráfico de resultados “Prontidão no atendimento e solução de problemas”

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dois últimos itens avaliados consideram a integração dos canais do que diz respeito a disponibilidade de produtos disponíveis nos múltiplos canais que uma marca possui, e os preços praticados. Conforme figura 16, no quesito “*Disponibilidade dos mesmos itens nos múltiplos canais*” que considera o nível de importância de uma marca possuir os mesmos itens disponíveis tanto no online quando no canal físico, obteve-se a média de 4,30.



Figura 16 – Gráfico de resultados “Disponibilidade dos mesmos itens nos múltiplos canais”

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos resultados de expectativa, com média de 4,30 esse seria um fator importante para o consumidor em sua jornada de compra. A omnicanalidade baseia-se principalmente na uniformidade e integração completa dos canais. Seja qual for o ponto de contato ou canal escolhido pelo cliente, ele deverá enxergar a jornada de forma unificada. Ao buscar um item na loja física de uma marca, o cliente espera ver o mesmo item no e-commerce, caso opte por finalizar a jornada no canal on-line. As notas de percepção ficam abaixo para ambas as marcas, com 3,73 para a O Boticário e 3,77 para AMARO.

A partir desse cenário, parte-se para a último item avaliado na pesquisa “*Preços similares/iguais nos diferentes canais*”. Com nota geral de 4,66 para a questão “Considero importante que uma marca pratique os mesmos (ou similares) preços dos itens disponíveis em loja física ou online”, pode-se considerar como um fator importante para o consumidor. Além de esperar pelos mesmos itens disponíveis seja qual for o canal escolhido, o consumidor espera preços similares praticados pelas marcas. As lojas O Boticário e AMARO apresentaram resultados muito similares nesse item, com média de 3,87 e 3,89 respectivamente.

É comum vermos preços distintos nos canais online e físicos de um mesmo item em uma mesma marca. Mas em jornada omnichannel é esperado que não haja uma disparidade tão grande nesse aspecto. Uma vez que os canais estão totalmente integrados, é esperado que as marcas pratiquem os mesmos ou similares preços seja nos pontos físicos ou no e-commerce de uma loja ou marca de varejo. Como observa-se na figura 17, a distribuição de respostas se deu forma similar entre as suas lojas avaliadas.

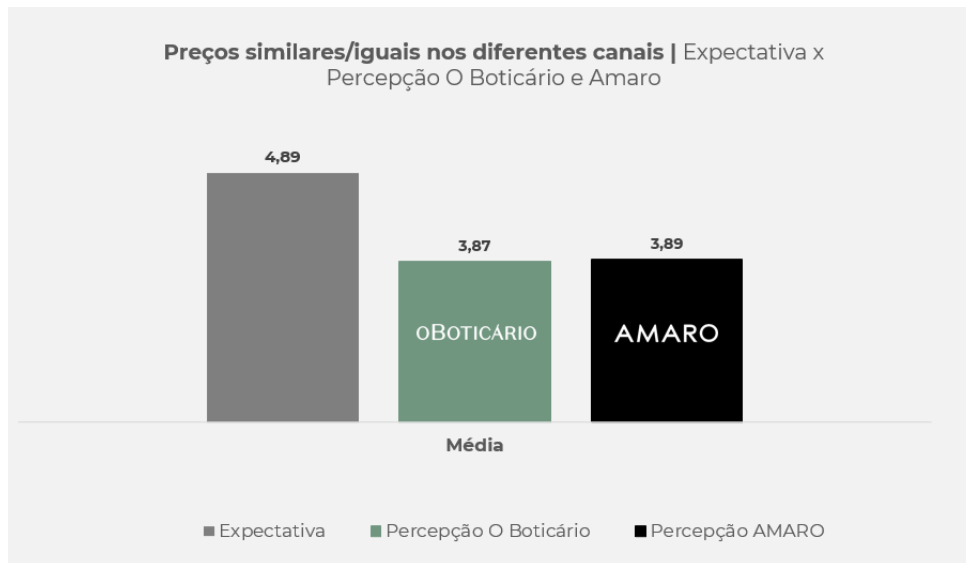


Figura 17 – Gráficos de resultados “Preços similares/iguais nos diferentes canais”

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma geral, ao considerar todos os itens avaliados na pesquisa, a percepção dos clientes em relação às marcas O Boticário e AMARO foi inferior à expectativa nos mesmos itens. Apesar de considerarem um fator importante na experiência de compra, a percepção dos consumidores não se mostrou compatível ou superior à sua expectativa. Isso demonstra que apesar de ambas as marcas estarem criando e desenvolvendo estratégias para um varejo omnichannel, alguns fatores característicos desse modelo como a integração de produtos e preços, ou ainda no que se refere a utilização de benefícios e cupons seja qual for o canal escolhido para realizar a compra, as marcas não atenderem às expectativas.

Os canais físicos (offline) e o e-commerce (online), conforme visto na revisão bibliográfica, possuem características únicas que os diferenciam. E a proposta do varejo omnichannel é unir ambos os canais construindo uma jornada de compra unificada, de forma que o consumidor não veja rupturas ou canais atuando de forma separada, como ocorre no multicanal. Enquanto no multicanal os canais operam de forma separada, como dois modelos de negócios distintos, na jornada de compra omnichannel é esperado que os clientes tenham experiências uniformes e contínuas, independente de qual seja, permitindo eles possam transitar facilmente pelos canais de acordo suas necessidades e preferências. As marcas O Boticário e AMARO, são varejistas do ramo de beleza e moda que estão implementando estratégias omnichannel em suas operações, com a proposta de integrar os canais. Em 8 dos 9 fatores analisados na pesquisa, a expectativa do cliente ficou majoritariamente entre as notas 4

e 5 dentro da escala Likert, o que configura um alto grau de importância dos fatores para a sua experiência de compra e impactos na satisfação e percepção.

A satisfação pode ser entendida, por diversos autores, como a diferença entre a expectativa e a percepção do cliente sobre um mesmo fator avaliado. Se uma marca é capaz de atender às expectativas, o cliente se sente satisfeito. Mas se sua percepção é inferior, o cliente se sente insatisfeito. Ao avaliarmos as percepções dos clientes O Boticário e AMARO nos resultados da pesquisa de campo, foi possível identificar que na maioria dos fatores considerados, a percepção para ambas as marcas ficou abaixo da expectativa.

Portanto, pode-se considerar que ainda que as marcas venham promovendo estratégias características do varejo omnichannel em seus processos e canais, para o consumidor final a percepção é de que os canais ainda não atingiram o nível de integração total, que configura a jornada unificada desse modelo. O omnichannel pode não ser algo novo para estudos bibliográficos e autores especialistas em varejo, mas somente se popularizou nos últimos anos e ainda é considerado como “Tendências de varejo”. E no Brasil ainda se percebe que poucas empresas conseguiram implementá-lo da forma integral.

Com base nos resultados do presente estudo, as estratégias e características no varejo omnichannel, ao promoverem essa jornada contínua e unificada onde o foco é o cliente, há um impacto positivo quanto à percepção e sua satisfação com uma marca. Nessa nova dinâmica do varejo, onde quer que o cliente esteja e como escolha interagir com a marca, é esperado que ele tenha o mesmo atendimento e experiência de compra.

6 Considerações finais

O varejo passou e tem passado por diversas transformações ao longo dos anos, como visto nos tópicos iniciais da revisão bibliográfica. Desde o seu surgimento, os avanços tecnológicos permitiram que o varejo se reinventasse e introduzisse novas estratégias e formas de comercialização. Atuar em múltiplos canais, separadamente, não é mais suficiente, as novas necessidades do consumidor mostram um novo modelo de varejo que sendo utilizada e implantada por diversas empresas, o omnichannel.

O objetivo geral do presente estudo, baseou-se em compreender como a estratégia omnichannel impacta a experiência e satisfação do consumidor de varejo de moda e beleza. Não basta apenas atuar no físico e no online, é necessário integrá-los de forma completa para a construção de uma jornada única de compras. Seja qual for o ponto de contato escolhido pelo cliente, ele deverá ver a marca ou loja de uma só forma. Poderá iniciar a jornada no físico e terminar no online, ou iniciar a busca pelo produto no e-commerce e concluir a compra na loja física.

A metodologia da pesquisa constitui-se na análise das percepções dos consumidores das empresas de varejo AMARO e O Boticário, a primeira no ramo de moda e a segunda do ramo de beleza. A pesquisa de campo, buscou identificar quais as expectativas e graus de importância para alguns fatores dentro da experiência de compra. O questionário no modelo Likert trouxe questões relacionadas a integração dos canais, avaliando a expectativa (nível de importância) dos consumidores e qual a percepção para as duas marcas.

De forma geral, dos nove fatores analisados, oito foram considerados com alto grau de importância para a experiência e satisfação dos clientes nas lojas, com média geral acima de 4 pontos. Logo, pode-se considerar que aspectos relacionados a integração de compra, são avaliados com alto grau de importância para satisfação e construção de uma experiência de compra unificada. No que se refere à percepção dos consumidores em relação às marcas analisadas no estudo, se mostrou inferior à expectativa na maioria dos fatores.

No varejo omnichannel os canais atuam conjuntamente, em uma jornada sem rupturas seja qual for o ponto de contato escolhido pelo cliente para interagir com a marca. Para as empresas analisadas, ainda que ambas venham promovendo estratégias em seus negócios a fim de integrar o canal offline e online, a percepção dos clientes é que isso ainda não ocorre

de forma integral, e de acordo com suas expectativas nos fatores relacionados a sua experiência de compra. Apesar de não ser algo recente, o omnichannel só ganhou força nos últimos anos, o que pode justificar o fato das empresas ainda não terem implementado essa estratégia de forma que seus consumidores percebam uma omnicanalidade completa entre os canais. A análise de apenas duas empresas de varejo, pode limitar a análise geral do varejo e como essa estratégia vem sendo executada.

Com base nesse cenário, torna-se necessário explorar o tema próximos estudos, a partir da análise de percepções dos consumidores em demais redes de varejo do Brasil, que vem implementando o modelo omnichannel em suas operações. Ainda, realizar um comparativo com as redes a fim de identificar qual delas mais se aproxima de uma jornada inteiramente integrada.

Referências bibliográficas

AMARO. **Guide Shops**. Disponível em: <<https://amaro.com/br/pt/guide-shops>> Acesso em: 03 set. 2023.

BLOOMBERG, J. **Omnichannel: more than a digital transformation buzzword**. Forbes. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/09/30/omnichannel-more-than-a-digital-transformation-buzzword/#328bca2d67b4>> Acesso em: 12 nov. 2023

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

CARVALHO, J.; CAMPOMAR, M. **Multichannel at retail and omni-channel: challenges for marketing and logistics**. Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.663.4708>> Acesso em: 12 nov. 2023

COGNATIS. O mercado de Beleza e Estética. 2023 Disponível em: <<https://cognatis.com.br/o-mercado-de-beleza-e-estetica/>> Acesso em: 29 mar. 2024

CONSUMIDOR MODERNO. **Os números bilionários do setor de Saúde e Beleza**. 2024. Disponível em: <<https://consumidormoderno.com.br/setor-saude-e-beleza/>> Acesso em: 29 mar. 2024

DANTAS, E. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes**. São Paulo, SP. Atlas, 2014.

DELOITTE. **Omni-Channel Retail. A Deloitte Point of View**, 2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf>> Acesso em: 20 nov. 2023

DELOITTE. **Tecnologia e pessoas aliadas na evolução do varejo: Capital humano, canais e conteúdo no centro da estratégia digital**. Pesquisa Varejo 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/pesquisa-varejo.html>> Acesso em: 08 set. 2023

DIETRICH, A. **A evolução da Omnicanalidade para o Comércio Unificado no Varejo**. LinkedIn, 2023. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/evolu%C3%A7%C3%A3o-da-omnicanalidade-para-o-com%C3%A9rcio-unificado-varejo-dietrich>> Acesso em: 08 set. 2023

E-COMMERCE BRASIL. **Vendas omnichannel saltam 20% no primeiro semestre, aponta Linx**. Redação E-commerce Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-omnichannel-saltam-20-no-primeiro-semester-aponta-linx>> Acesso em: 12 ago. 2023

ELLE. **Por trás do sucesso da Shein**. Disponível em: <<https://elle.com.br/moda/por-tras-do-sucesso-da-shein>> Acesso em: 11 mar. 2024

- FARIAS, E. al. **Omnichannel e Marketplace**. Porto Alegre, RS. Grupo A, 2022.
- FERNANDES, N. **A experiência omnicanal no varejo de moda brasileira: um estudo sobre a percepção das consumidoras da amaro**. Rio de Janeiro, 2018. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
- FRAZER, M; STIEHLER, B. **Omnichannel retailing: The merging of the online and offline environment**. Global Conference on Business and Finance. 2014, v. 9, n. 1, 2014. p. 655-657.
- HARRIS, E. **A Look At Omni-Channel Retailing**. Retail It, 2012. Disponível em: <<https://www.retailitinsights.com/doc/a-look-at-omni-channel-retailing-0001>> Acesso em: 09. Set. 2023
- IEMI. **Canais do Varejo de Calçados 2023**. Disponível em: <https://iemi.com.br/canais-do-varejo-de-calcados/#Formulario> Acesso em: 01 mar. 2024
- IEMI. **Canais do Varejo de Vestuário 2023**. Disponível em: <https://iemi.com.br/canais-do-varejo-de-vestuario/#Formulario> Acesso em: 01 mar. 2024
- JUNIOR, H. **Adotar ou não as novas tecnologias no varejo?** Especial Varejo, GV Executivo, v. 16, 2017 p. 12-15.
- KERSMARK, M.; STAFLUND, L. **OmniChannel Retailing: Blurring the lines between online and offline**. 2015. Disponível em: <<https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A824960&dswid=9668>> Acesso em: 16 nov. 2023
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro. Sextante, 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, A. **Marketing de Varejo**. 5ª edição - São Paulo: Atlas, 2013.
- LAS CASAS, A; LAS CASAS, J. **Marketing de serviços: como criar valores e experiências aos clientes**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.
- MARCHETTI, R; PRADO, P. **Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor**. RAE - Revista de Administração de Empresas, 2001 - São Paulo, v. 41, n. 4, p. 56-67. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/k6qMHJX3R4TrHDknRzQLW8R/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 01 dez. 2023
- MATTAR, F. N. **Administração de varejo** – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. Fauze Najib Mattar, Braulio Oliveira, Sérgio Luís Stirbolov Motta. - 7. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

MATUZAWA, Cintia Lie. **Transformação digital no varejo de moda: construção de sentido no consumo contemporâneo.** São Paulo, 2019. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MELERO, I.; SESE, F.; VERHOEF, P. **Recasting the customer experience in today' s omni-channel environment.** 2016. University Business Review. 18–37

MERCADO E CONSUMO. **Brasil já é o quarto maior mercado de beleza no mundo.** 2023. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/30/04/2023/economia/brasil-ja-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-no-mundo/>> Acesso em: 29 mar. 2024

MEU DICIONÁRIO. **Instagramável.** Disponível em: <<https://www.meudicionario.org/instagram%C3%A1vel>> Acesso em: 23 set. 2023

MOSQUERA, A., PASCUAL, O., AYENSA, J. **Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping.** Ícono14, v. 15, 2017. Disponível em: <<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/download/1070/630/>> Acesso em: 12 ago. 2023.

ORACLE. **Powering the Cross-Channel Customer Experience with Oracle's Complete Commerce.** 2012 Disponível em: <<https://www.oracle.com/a/ocom/docs/applications/siebel/wp-powering-cross-channel-customer-experience.pdf>> Acesso em: 21 nov. 2023

PARASURAMAN A, ZHEITMAL VA, BERRY LL. **SERVQUAL: a multipleitem scale for measuring consumer perceptions of servisse quality.** Journal Retailing. 1998;64(1):12-40.

PARENTE, J. BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

PAYNE, E; PELTIER, J; BARGER, V. **Omni-channel marketing, integrated marketing communications, and consumer engagement: A research agenda.** Journal of Research in Interactive Marketing, 11(2), p. 185-197.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. **Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing.** International Journal of Electronic Commerce, 2017, 18:4, p. 5-16

PWC. **Total Retail 2015: o varejo e a era da disrupção.** Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/produtos-consumo-varejo/retail-15-brasil.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2023

REICHHELD, F. **The One Number You Need to Grow.** Harvard Business Review, 2003. Disponível em: Acesso em 24 mar. 2024

RIGBY, D. **The Future of Shopping.** Harvard Business Review, 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>> Acesso em: 16 set. 2023

SANT'ANNA, L. **Do e-commerce para o omnichannel: Amaro cresce 45% e lança entrega em até 3 horas.** Isto é, 06 dez. 2022. Disponível em:

<<https://istoedinheiro.com.br/do-e-commerce-para-o-omnichannel-amaro-cresce-45-e-lanca-entrega-em-ate-3-horas/>> Acesso em: 03 set. 2023

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

SBVC. **A Geografia do varejo de moda no Brasil.** 2022. Disponível em: <https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2022/12/A-Geografia-do-varejo-de-moda-no-Brasil_SBVC-e-Cognatis_Versao-Final-1.pdf> Acesso em: 09 mar. 2024.

SBVC. **Ranking – 300 maiores empresas do varejo brasileiro.** Volume 9 – 2023. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/08/ranking-sbvc-2023.pdf>

SHETH, N.; MITTAL, B; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

Anexo A

Questionário

As perguntas presentes no questionário, avaliam fatores relacionados às expectativas e percepções dos respondentes em relação aos fatores relacionados a experiência de compra. O questionário utiliza o modelo de escala Likert, sendo 1 “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

Perguntas 1 a 3 (qualificação)

1- Com qual gênero você se identifica?

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Prefiro não dizer
- d) Outros

2- Você é um consumidor das lojas mencionadas abaixo?

- e) O Boticário
- f) Amaro
- g) Ambas (O Boticário e Amaro)
- h) Nenhuma

3- Como você costumar realizar compras na O Boticário?

- a) Loja Online
- b) Loja Física
- c) Ambos os canais
- d) Nenhuma das opções

4 - Como você costumar realizar compras na Amaro?

- a) Loja Online
- b) Loja Física
- c) Ambos os canais
- d) Nenhuma das opções

Perguntas de 5 a 13 - Avaliação de expectativas (E)

5 - Considero importante a entrega dentro do prazo quando realizo compras online. (E)

6 - Considero importante que uma marca tenha os mesmos itens disponíveis em loja física e online. (E)

7 - Considero importante que uma marca possua a opção de retirada em loja no caso de compras online. (E)

8 - Considero importante poder realizar trocas e devoluções na loja física, de itens comprados em loja online das marcas. (E)

9 - Considero importante receber comunicações em canais diversos (WhatsApp ou e-mail) sobre os produtos que busquei na loja ou sugestões relacionadas. (E)

10 – Considero importante que uma marca atenda rapidamente e com prontidão aos problemas/dúvidas que tenho sobre um produto/serviço, seja na loja física ou online. (E)

11 – Considero importante que uma marca pratique os mesmos (ou similares) preços dos itens disponíveis em loja física ou online. (E)

12 – Considero importante poder utilizar cupons de descontos e demais benefícios, tanto na loja física quanto online das marcas que consumo. (E)

13 - Considero importante que uma marca tenha o meu histórico de consumo e me atenda com base nos meus interesses/buscas. (E)

Perguntas de 15 a 29 - Avaliação de percepção (P)

14 - A Boticário tem os mesmos itens disponíveis nas lojas físicas e no site. (P)

15- A Amaro tem os mesmos itens disponíveis nas lojas físicas e no site. (P)

16 - A O Boticário oferece a opção de retirada em loja quando realizo compras online. (P)

17 - A Amaro oferece a opção de retirada em loja quando realizo compras online. (P)

18 - Consigo realizar trocas e devoluções na loja física da O Boticário dos itens comprados na loja online. (P)

19 - Consigo realizar trocas e devoluções na loja física da Amaro dos itens comprados na loja online. (P)

20 - Recebo comunicações da O Boticário dos itens que busquei na loja online e loja física, ou sugestões relacionadas aos meus interesses e necessidades. (P)

21 - Recebo comunicações da Amaro dos itens que busquei na loja online e loja física, ou sugestões relacionadas aos meus interesses e necessidades. (P)

22 – A Amaro atende rapidamente aos problemas/dúvidas que tenho sobre um produto/serviço, seja na loja física ou online. (P)

23 – A O Boticário atende rapidamente aos problemas/dúvidas que tenho sobre um produto/serviço, seja na loja física ou online. (P)

24 – A Amaro pratica os mesmos preços dos itens disponíveis em loja física e online. (P)

25 – A O Boticário pratica os mesmos preços dos itens disponíveis em loja física e online. (P)

26 – Consigo utilizar cupons de descontos e demais benefícios, tanto na loja física quanto online da O Boticário. (P)

27 – Consigo utilizar cupons de descontos e demais benefícios, tanto na loja física quanto online da Amaro. (P)

28 – A O Boticário me atende com base no histórico de consumo de acordo com meus interesses/buscas. (P)

29 – A Amaro me atende com base no histórico de consumo de acordo com meus interesses/buscas.