

Plano de Aceleração Digital da Tramontina: Objetivos, Metas e Estratégias

Maicon Rafael Busnelo, Guilherme Vanni Reffatti, Eberson Cordeiro de Almeida

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo contribuir para o plano de aceleração digital da Tramontina, enquanto varejo, em suas lojas próprias e site de *e-commerce*, a fim de criar uma jornada de compra com o menor atrito possível, proporcionando conveniência, personalização e autonomia para os seus consumidores, independente do canal pelo qual esse consumidor tenha contato com a marca. Nesse trabalho serão tratados os objetivos, as metas e as estratégias que possibilitem a aplicabilidade dessa aceleração digital para que a Tramontina de os primeiros passos necessários para que seja reconhecida de fato como uma empresa varejista *omnichannel*.

Palavras-chave: Aceleração digital. Jornada de compra. Conveniência. Autonomia. *Omnichannel*.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital de um negócio estabelecido não é apenas um projeto, também não é somente um conjunto de iniciativas para crescimento de canais digitais ou incorporação de novas tecnologias. É uma reorientação na maneira como a marca vai se relacionar com seus clientes, alterando a forma como organiza e estrutura processos, pessoas e uso de tecnologia, com o intuito de criar conveniência, personalização e autonomia para os seus consumidores durante a sua jornada de compra com a marca. Dessa forma, pela necessidade e importância de aprimoramento da jornada de compra dos seus consumidores, o estudo é relevante para que se obtenha melhores resultados na estratégia digital, integração de canais e gestão da tendência *omnichannel* para que isso torne-se um diferencial para a marca.

2 EMPRESA

A Tramontina é uma tradicional fabricante nacional de utilidades domésticas, móveis, ferramentas, eletrodomésticos e eletroportáteis. A sede situa-se na cidade de Carlos Barbosa, RS. Tem atualmente 110 anos. A empresa foi fundada, em 1911, pelo filho de imigrantes italianos, Valentin Tramontina. Nos primórdios, a marca era uma pequena ferraria, com o passar dos anos foi evoluindo fabrilmente e contemplando outras linhas de produtos ao seu portfólio. Hoje, fabrica mais de 18 mil itens diferentes, exporta para 120 países e tem cerca de 8.500 colaboradores, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Colaboradores



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tramontina nunca parou de se reinventar e, depois de mais de 10 décadas dedicadas exclusivamente à indústria, estreou no mercado do varejo, em 2013, com as lojas exclusivas Tstore. A iniciativa representou uma abertura para a mudança. São diversas lojas-conceito situadas em regiões estratégicas do Brasil e do exterior, pensadas especialmente para levar o universo Tramontina para perto do consumidor. Nesses espaços, os produtos representam as várias fábricas da Tramontina sediadas no Brasil.

Esses ambientes foram criados para estimular os sentidos, ver e viver a marca em cada detalhe e em toda a sua diversidade. Eles proporcionam muito mais do que compras. Permitem o consumidor viver uma experiência única com a marca, além de oferecer serviços exclusivos como as gravações personalizadas nas facas, afiações, entre outras possibilidades de interação. As Tstore's são uma espécie de laboratório, que incentivam o compartilhamento de percepções com clientes e parceiros, fazendo com que as pessoas se sintam em casa e possam viver momentos transformadores. Da experiência dos sentidos nas Tstore's às compras on-line, a Tramontina está sempre atenta às novas formas de consumo. Em 2018, estreia no e-commerce ampliando sua presença no mercado e proporcionando a seus consumidores um novo canal de relacionamento e compras.

3 OBJETIVOS

A percepção de que cada vez mais o relacionamento com o consumidor é importante, fez com que a Tramontina buscasse a modernização de seus canais, visando proporcionar uma jornada de compra com o menor atrito possível para os seus consumidores diretos, colocando seus clientes no “centro do universo”. Isso proporciona uma experiência de compra positiva com a empresa, principalmente pela facilidade de acesso digital da marca (*e-commerce*, redes sociais, mobile, etc.) quanto por suas instalações físicas (lojas próprias junto às fábricas e lojas de rua e shopping).

Dessa forma, os principais objetivos da empresa para os próximos anos são:

- 1 - Integrar lojas físicas próprias e o *e-commerce*, e;
- 2 - Integração do SAC no processo de transformação *omnichannel*.

Assim, acredita-se que a Tramontina pode criar bases sólidas para se tornar um *case* de sucesso em omnicanalidade.

4 ESTRATÉGIAS

Os varejos mantêm suas estratégias de operações em estruturas internas divididas em

XXI Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração | 2

departamentos, comercial, TI, marketing, logística, controladoria etc. Tudo isso em seu *back-end*, porém os consumidores precisam enxergar o varejo como uma experiência única e sem atritos. É importante citar também que os consumidores almejam comprar algo, do qual valorizam, de alguém confiável. Eles não desejam comprar de alguém que seja apenas bom o suficiente. Dessa forma, os varejistas precisam aumentar a satisfação e eliminar cada vez mais as dores dos consumidores. Isso pode se dar com o aprimoramento das capacidades dinâmicas já existentes em sua operação, integrada a uma estratégia mais alinhada com os conceitos do *omnichannel*. A marca Tramontina pode atingir melhores resultados na jornada de compra dos seus consumidores.

4.1 INTEGRAR LOJAS FÍSICAS PRÓPRIAS E E-COMMERCE

As lojas físicas terão um papel estratégico e relevante para a marca nessa aceleração omnicanal. O desafio será repensar como a loja será capaz de gerar valor em um modelo de negócio de varejo transformado, e quais dores dos consumidores essa integração vai diminuir. Por isso que, ao mesmo tempo em que avançam nos temas digitais, a Tramontina está repensando a proposta de valor de suas lojas, evoluindo para incorporar suas novas funções numa jornada omnicanal.

A extração de valor da função de *showroom* das lojas serve tanto para estimular o conhecimento e uso dos produtos, quanto fornecer amostras de experimentação ativa, em um local aonde o consumidor possa conhecer os mais de 18 mil itens fabricados pela marca. Verhoef et al. (2015) definiu “*Showrooming*” como o ato do cliente primeiro pesquisar *off-line*, ou seja, em lojas físicas, antes de efetuar a compra *on-line*. A chance de tocar o produto e a assistência de vendedores motivam os consumidores a visitarem as lojas físicas antes, porém o serviço de entrega e os menores preços induzem esse consumidor a comprar *on-line*. Portanto, clientes mais preocupados com preço são os que mais praticam o chamado *showrooming* (ARORA; SINGHA; SAHNEY, 2017). Esses mesmos autores constataram que lojas físicas têm a vantagem de oferecer vendedores treinados e a postos para oferecer assistência via contato direto, muito diferente do *e-commerce*, que depende que o cliente entre em contato solicitando ajuda. Essa assistência não só ajuda o cliente a fazer uma decisão mais inteligente, mas também gera mais satisfação no ato da compra.

Também é importante oferecer uma experiência além da esperada, seja incorporando o digital para facilitar e personalizar o atendimento, ou a otimização de espaços para entregar entretenimento, conveniência, personalização e oferta de serviços e produtos. Por esse motivo, as grandes redes varejistas que atuam no país como Via Varejo, Magazine Luiza e Lojas Havan colocam em prática projetos para integrar os canais físico e virtual para oferecer uma melhor experiência aos clientes, para voltarem a crescer e, principalmente, aumentarem a lucratividade (GUISSONI; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2016).

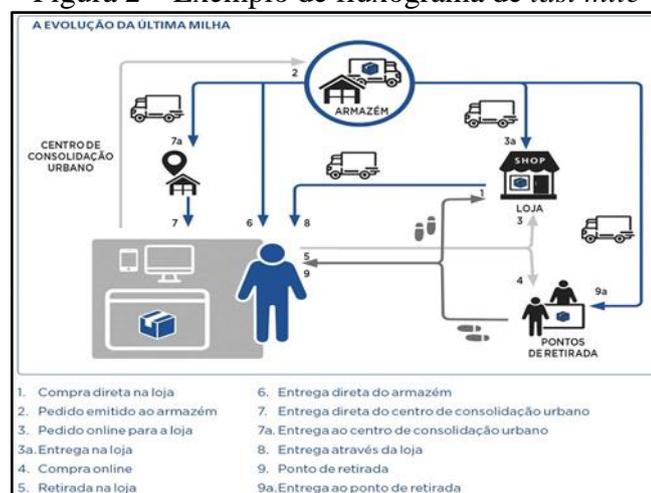
Para ser um varejo orientado a clientes e dados, a empresa terá que entender a jornada dos clientes, quem está na loja, como chegou, o que fez antes, como e quando decide, onde processa as decisões e o que faz depois disso, para que ocorra o entendimento e a personalização do atendimento. De outro lado, as lojas físicas da marca serão medidas por sua contribuição direta, ainda que vinculada às vendas efetivamente processadas em seu espaço e ao lucro bruto gerado por elas e também na satisfação gerada nos consumidores nessa parte da jornada de compras. Lemon e Verhoef (2016, p. 71) se referem à jornada de compra do cliente “como o processo pelo qual um cliente percorre, passando por todos os estágios e pontos de contato, que compõem a experiência do cliente”. Por pontos de contato, por sua vez, entende-se o mesmo que Kotler e Keller (2012, p. 142), “[...] qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto - isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual.” Chen, Cheung e Tan

(2018) e Verhoef, Kannan e Inman (2015) sinalizam como uma oportunidade de pesquisa a identificação e análise da jornada completa de compra *omnichannel*, incluindo todos os pontos de contato, em todas as etapas. Verhoef, Kannan e Inman (2015) e Lemon e Verhoef (2016, p. 88) sinalizam que, “dentro da jornada do cliente, fenômenos específicos exigem mais atenção. Especificamente, os fenômenos de *showrooming* e *webrooming* precisam ser mais explorados.”

Dessa forma, acredita-se que as lojas físicas estabelecerão uma jornada de compra completa e sem atritos, por meio de uma comunicação alinhada com o perfil de cliente, ofertas, estoque e opções de entrega que conversem em todos os canais. Nossas ações incluem: compra *on-line* e retirada na loja, opções de entrega rápida, pós-compra integrada (processo de devolução e troca), preços integrados entre canais, caixa móvel, equipe com visão expandida do cliente. As lojas físicas terão relevância também na entrega das mercadorias adquiridas no site e *fulfillment* – nas lojas será possível processar compras *on-line* de forma mais rápida, próxima dos clientes e com menor custo operacional.

As lojas serão um ativo estratégico para operacionalizar a última milha ao tornarem-se *mini-hubs* logísticos descentralizados, em condições de processar e entregar produtos, fazer trocas e devoluções, independente do canal, lojas próprias ou site, que o consumidor tenha adquirido o produto. O conceito de *last mile* é recente na literatura sobre logística. Lim et al. (2018) afirma que a logística de última milha é o último trecho de um serviço de entrega de encomendas B2C (*business-to-consumer*). Ela ocorre do ponto de penetração de pedidos até o ponto de destino preferido do destinatário final. De acordo com Manerba (2018), a entrega de *last mile* é atualmente considerada como uma das partes mais caras, menos eficiente e mais poluentes de toda a cadeia de suprimentos. A Figura 2 nos mostra um exemplo de fluxograma de *last mile*.

Figura 2 – Exemplo de fluxograma de *last mile*



Fonte: Mecalux.

Serviços do tipo *Click & Collect*, que permitem o levantamento de encomendas efetuadas numa loja *on-line* por meio de um *pick-up point*, são efetivamente uma das soluções cada vez mais procuradas. No entanto, para que estes serviços sejam um fator de melhoria, quer para os consumidores, quer para a marca, os processos a eles associados têm de ser simples, eficientes e rápidos. Dessa forma, a oferta desses serviços como fator diferencial e a oferta de produtos da marca deverá ser feita e executada de forma que torne a experiência dos consumidores ainda mais personalizada, conveniente e confortável.

4.2 LIGAR O SAC NA JORNADA DE COMPRAS DOS CONSUMIDORES

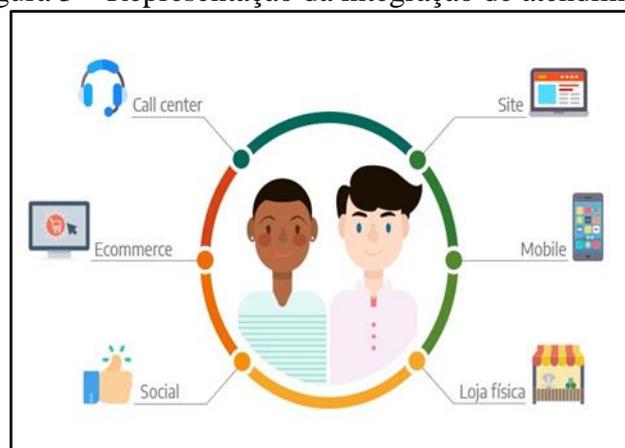
Quando a loja física se torna mais um ponto de contato com o SAC, análise de dados e automatização de processos, ela permite que o consumidor, indivíduo único, seja atendido da forma mais automatizada possível. Entende-se que consumidores em lojas físicas geram muitos dados relevantes a nível de *Big Data*, que não estão sendo capturados, processados e utilizados para ativação, com uso de tecnologia e ferramentas digitais nas lojas físicas da marca.

Inteligência Artificial ou AI (*Artificial Intelligence*) é uma área da ciência da computação na qual softwares e outros mecanismos são elaborados para simularem emoções humanas, tais como: tomada de decisão, capacidade de raciocinar, percepção, propor soluções e agir de forma inteligente. A inteligência artificial é a evolução tecnológica mais poderosa da área da ciência da computação, pois além de permitir que os gestores tomem decisões mais inteligentes, ainda facilita processos em diferentes ambientes corporativos. No varejo, a aplicação de AI nesse segmento ajuda o lojista a identificar o perfil do cliente e, com base nessa análise, criar ofertas e campanhas personalizadas. Outra tendência é a utilização da inteligência artificial para sugestão de looks. O cliente envia a foto de uma roupa que comprou e por meio de um *bot* recebe sugestões para combinar a peça (ALCÂNTARA, 2019).

O atendimento ao cliente é um desafio constante para todas as empresas. Nos últimos anos, com a diminuição do custo de acesso à internet e popularização das redes sociais, o desafio ficou ainda maior. Para ajudar a Tramontina nessa jornada, sugerimos a adoção de um SAC *Omnichannel*, que engloba tanto os meios tradicionais, como telefone e fax, quanto novas formas de comunicação, a exemplo do SMS, *chat*, e-mail, mídias sociais. É mais importante: todos estes meios deverão ser integrados e acessíveis a todos os colaboradores que, de qualquer forma, tenham contato na jornada de compra dos consumidores da marca.

A necessidade de criação do *omnichannel* deu-se através da indispensabilidade de corresponder às expectativas dos clientes modernos e mais exigentes que desejam ser tratados do mesmo jeito em todos os canais disponíveis pela organização, de forma que esse atendimento seja rápido, prático, eficaz e satisfatório. Essa proposta traz a experiência de inovação, pois hoje as tecnologias disponíveis permitem a integração dos canais de atendimento disponíveis das empresas como: atendimento *on-line* via site, atendimento por telefone através de SAC's, e ainda o atendimento presencial diretamente na loja (MULTICANALIZANDO, 2019). A Figura 3 nos mostra uma representação da integração de atendimento.

Figura 3 – Representação da integração de atendimento



Fonte: Elaborada pelos autores.

Em termos simples, podemos dizer que o atendimento *omnichannel* é estar em sintonia com o cliente. Se pensarmos na tradução da palavra, temos *omni* que significa ‘todo’ e *channel* que significa ‘canal’, ou seja, trata-se de atender o consumidor em todos os canais. O SAC *omnichannel* é aquele que une todos os seus canais de atendimento, físicos ou virtuais, em um só lugar, criando uma inteligência única e acessível para permitir que qualquer colaborador que interaja com algum consumidor, acompanhe de maneira ampla e estendida a jornada e satisfação do cliente em relação aos serviços ou produtos oferecidos.

Basicamente, é como se o atendimento *omnichannel* fosse uma cabine de controle que facilita a visão do todo, não apenas de cada canal individualmente. Alguns diferenciais do SAC *Omnichannel* são:

- 1) Foco na experiência;
- 2) Consideração de todos os pontos de contato do consumidor com a marca;
- 3) Monitoramento do comportamento do consumidor;
- 4) Integração de todos os canais da empresa;
- 5) Armazenamento e análise histórico de atendimento individualmente;
- 6) Percepção de problemas ou dúvidas antes mesmo do contato.

Para isso, é preciso utilizar novas tecnologias para entender as demandas e anseios dos seus clientes e, ao mesmo tempo, tornar a experiência da compra cada vez mais positiva e sem atritos. No entanto, a implementação de uma estrutura de SAC *Omnichannel* ainda é considerado um grande desafio pela maioria das empresas.

Dessa forma, percebemos que o foco agora é oferecer uma excelente experiência, conectando o SAC a jornada, centrada nos consumidores para, assim, entender melhor como o consumidor interage e navega entre os canais da empresa. Quanto mais se sabe dos *prospects*, históricos e dados dos clientes, maiores são as chances de atingir *leads* qualificados e se destacar nessa iniciativa de SAC *Omnichannel*, *Saas*, automação, integração e gerenciamento são as palavras-chave para essa mudança.

4.3 CRIAÇÃO DE BASES SÓLIDAS PARA QUE A TRAMONTINA SE TORNE UM CASE DE SUCESSO EM OMNICANALIDADE

O papel das lideranças da Tramontina será fundamental no processo de transformação dos negócios. Para a Tramontina ser considerada um exemplo de varejo *omnichannel*, ela terá que ser capaz de equilibrar três agendas estratégicas:

- 1) Cultura;
- 2) Execução;
- 3) Transformação.

Será preciso equilíbrio, coragem, ousadia, valorização da diversidade e, acima de tudo, disciplina. Somente organizações e líderes disciplinados serão capazes de conciliar as agendas, engajar pessoas, desafiar modelos, transformar negócios e continuar gerando resultados. Inovação não é conflitante com disciplina, pelo contrário, os principais ambientes e ecossistemas de inovação no mundo possuem culturas fortemente ancoradas na disciplina estratégica e de execução.

A cultura de uma organização orienta as relações interpessoais que são estabelecidas por meio das atividades no âmbito do trabalho. De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008) as organizações definem, de forma explícita ou implícita, por meio de sua cultura, determinados padrões de relacionamentos e estrutura (formal ou informal), e principalmente os seus valores.

A Tramontina, por ser uma marca centenária, apresenta alguns entraves culturais e paradigmas que podem ser transpostos sem maiores problemas, sem deixar de lado a forte cultura interna e tradição, e, dentre os fatores importantes para a criação de uma base sólida,

destacamos:

4.3.1 Cultura

Reforçar valores, princípios, propósito e proteger a cultura em sua essência. Em ambiente instável, com ciclos de mudanças mais curtos e necessidade de acelerar inovações e descentralizar processos decisórios, a Tramontina tem uma cultura forte e pessoas engajadas, por isso terá maior probabilidade de êxito.

4.3.2 Execução

Empresas tradicionais têm que lidar com seu legado – história, ativos, pessoas, cultura, modelo operacional, resultados. A agenda de inovação não deve impedir a empresa de perseverar na busca por eficiência, produtividade e geração de resultados, com boa execução nos fundamentos do negócio. Os resultados de curto prazo geram recursos para investimentos em inovação e financiam a transformação do negócio.

4.3.3 Transformação

Ao mesmo tempo em que é preciso proteger a cultura em sua essência, é preciso incorporar novos elementos que vão preparar a organização para seus desafios futuros. É preciso patrocinar o processo de mudança e engajar as pessoas, desafiando o modelo de negócios. Líderes devem ter a coragem para transformar e desafiar o negócio, sem perder sua essência.

Os elementos que precisam ser incorporados à cultura da empresa para que sejam capazes de acelerar o processo de transformação caracterizam a “cultura digital”. Trata-se de uma aproximação da empresa ditas mais tradicionais às características que marcam *startups* e empresas digitais nativas. Os principais elementos destacados são:

- 1) Obsessão por consumidores e dados;
- 2) Conectividade móvel;
- 3) Foco em resolução de problemas;
- 4) Erro rápido, errar bem e escalar acertos;
- 5) TI estratégico, colaboração;
- 6) Desburocratização, agilidade e descentralização em processos e decisões.

5 DEFINIÇÃO DOS CANAIS

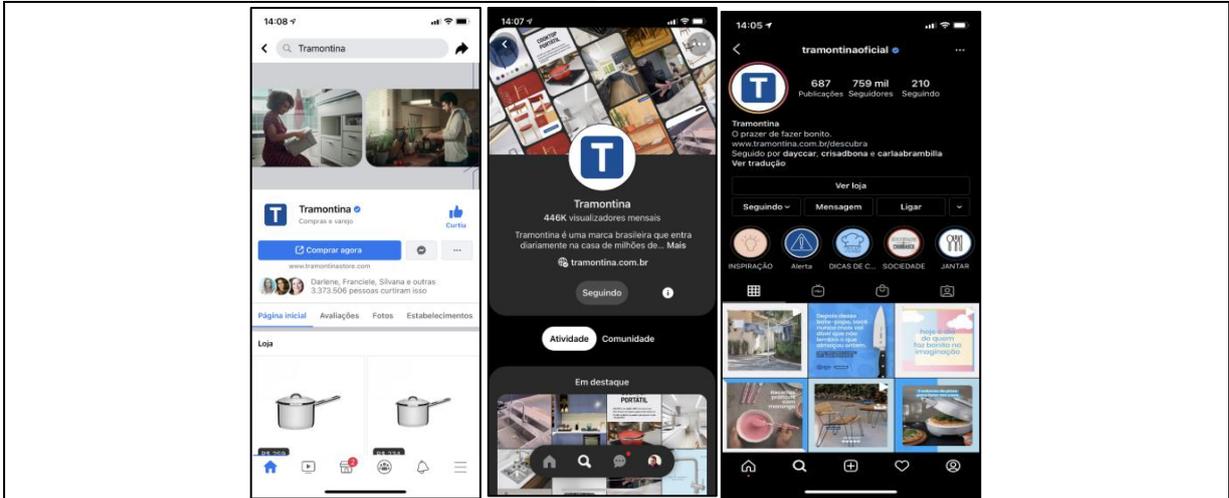
Segundo Kotler, Keller (2006) pode-se denominar formalmente os canais de distribuição como um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para o uso ou consumo. Dessa forma, entende-se que é necessário estar presente com perfis oficiais ou páginas nos principais canais existentes atualmente. Definiu-se que a Tramontina precisará ter presença nos seguintes canais:

5.1 REDES SOCIAIS

O marketing em redes sociais traz muitas vantagens, além da redução de custos de comunicação, aproxima a empresa do cliente/consumidor, permitindo a interação entre ambos, conforme dito por Kotler, em entrevista à revista Exame (2014), não basta apenas possuir uma conta nas redes sociais, as mídias sociais como ferramentas de marketing necessitam de planejamento estratégico para que sejam utilizadas de maneira correta. Assim,

é importante um bom planejamento estratégico para que as vantagens que o ambiente virtual proporciona sejam alcançadas, evitando assim riscos desnecessários.

Figura 4 – Modelos das páginas da Tramontina no *Facebook* (a), no *Pinterest* (b) e no *Instagram* (c)



Fonte: Elaborada pelos autores.

5.2 E-COMMERCE

Para Kotler (2000), o *e-commerce* é a oportunidade para muitas empresas lucrarem, economizarem e se beneficiarem da praticidade da internet, considerando que o processo se torna mais econômico, ágil e rompe com a tamanha burocracia existente.

5.3 LOJAS FÍSICAS

É a partir das impressões que um consumidor possui em relação a uma marca que faz com que ele de fato construa um interesse, efetive a compra e se torne fiel a ela. Assim, concentrar esforços na experiência do cliente no varejo físico é, por si só, uma tendência. No entanto, estruturar o segundo passo dessa jornada, após a atração, está longe de ser simples; os consumidores são cada vez mais exigentes e já não se satisfazem em apenas realizar uma transação. Eles desejam um contato com a marca, um relacionamento.

Sendo assim, entende-se que as lojas físicas da marca deverão ter as seguintes características:

- 1) Lojas amplas, bem iluminadas, com uso de equipamentos modernos que privilegiam a exposição e apresentação dos produtos;
- 2) Atendimento por vendedores treinados, que tenham acesso ao sistema de SAC da empresa, para que seja possível a verificação e confirmação de dados do consumidor, bem como ver e acompanhar a sua jornada de compra antes, e até o momento do atendimento na loja física;
- 3) Possibilidade de pagamento das compras em caixas móveis, diretamente com os vendedores, através do uso de máquinas de pagamento, etc.;
- 4) Espaço com armários para retirada dos pedidos comprados no *site*. Essa retirada será acompanhada de um colaborador da loja, com o intuito de sanar possíveis dúvidas, também sendo uma nova oportunidade de venda.

A Figura 5 ilustra o que foi dito acima:

Figura 5 – Exemplo de loja própria da Tramontina



Fonte: Tramontina.

5.4 MÍDIAS

A comunicação apropriada com os consumidores é uma das chaves do sucesso no negócio de varejo. Para se comunicar eficientemente com uma ampla audiência ou nichos de consumidores, a empresa varejista deve desenvolver, segundo o modelo misto apresentado por Las Casas (2006) e Bernardino (2004), ações nas áreas de publicidade, propaganda, promoção e relações públicas. A Figura 6 apresenta 2 exemplos de anúncio.

A Figura 6 – Exemplos de anúncio



Fonte: Tramontina.

5.5 E-MAIL MARKETING

O *e-mail* está prosperando, em grande parte, graças à familiaridade, flexibilidade e universalidade que este canal possui. Toda a nova geração de usuários que utilizam *smartphones* e *tablets* também estão utilizando e consumindo esse canal de qualquer lugar, a qualquer momento.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As etapas da pesquisa envolveram a revisão da literatura sobre: integração de canais físicos e digitais, ligação do SAC a jornada de compra dos consumidores, criação de bases sólidas para a mudança, cultura, execução, transformação, definição de canais, redes sociais, *e-commerce*, lojas físicas e mídias e *e-mail* marketing. E foi utilizada como metodologia o estudo qualitativo com uso de dados secundários e documentos da empresa.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da extensa pesquisa, leitura, e conhecimento dos detalhes que compõe o braço de varejo da marca, conclui-se que as bases principais para uma transformação *omnichannel* já existem na Tramontina. A empresa tem lojas físicas nas principais capitais do país e um *site* que atende todo o país, o que permite certa capilaridade nas ações de oferta do serviço de *Click e Collect*, por exemplo, respondendo assim ao primeiro objetivo deste estudo que é o de integração das lojas físicas ao *e-commerce* da marca.

Entende-se que serão necessários pequenos ajustes, em nível de sistemas, TI, SAC, e físicos, nas lojas, para que a integração da jornada de compras do consumidor entre o *site* com as lojas físicas e a integração do SAC na jornada de compra dos seus consumidores, juntamente com a criação de bases sólidas para que essas mudanças se mantenham, e sejam executadas de forma concreta e eficaz, atendendo assim ao segundo objetivo deste estudo que é de integrar o SAC no processo de transformação *omnichannel* e aceleração digital da Tramontina, integrando ele à jornada de compra dos seus consumidores.

E conclui-se que a marca, com ações simples e pontuais, tem tudo para que a sua aceleração digital aconteça com sucesso, e que o tripé: Conveniência, Personalização e Autonomia, se tornarão os grandes diferenciais da marca percebidos pelos seus consumidores, que vão além da sua tradição centenária e qualidade dos produtos produzidos por ela, isso tudo em um futuro bem próximo.

E ao final dessa aceleração digital acredita-se que a marca Tramontina será capaz de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo *on-line* e o *off-line*, integrando lojas físicas, virtuais e compradores. Construindo assim uma jornada de compra *Omnichannel*, ampliando os pontos de contato com o consumidor e transformando-os em oportunidades de vendas e relacionamento, trazendo mais conveniência, personalização e autonomia aos seus consumidores, e sendo reconhecida como um case de omnicanalidade a nível nacional.

E, por fim, o estudo pode contribuir efetivamente para empresas de outros segmentos que tenham a necessidade de acelerar digitalmente suas operações visando ter uma estratégia *omnichannel*, impactando diretamente na jornada de compra dos seus consumidores de forma simples, mas muito importante, e, que permita que essa aceleração digital se torne um diferencial competitivo para essas empresas, resultando em maiores ganhos frente a concorrência.

REFERÊNCIAS

ABCASAS.NEGÓCIOS. Disponível em: <https://abcasa.org.br/2020/09/03/receitas-do-setor-de-artigos-para-casa-e-decoracao-sobem-em-junho/>. Acesso em: 11 set. 2020.

ALCÂNTARA, J. **Inteligência Artificial**. Disponível em: <https://emillennium.com.br/inteligencia-artificial/>. Acesso em: 13 out. 2020.

CHEN, Y.; CHEUNG, C. M.; TAN, C. W. **Omnichannel Business Research: opportunities and challenges**. Hong Kong: Elsevier, 2018.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/clique-retire-ja-e-opcao-para-20-dos-consumidores>. Acesso em: 25 set. 2020.

EXAME: **Kotler diz o que faria se estivesse começando hoje**. Abril, 6 ago. 2014. Quinzenal. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/kotler-por-kotler/>. Acesso em: 16 out. 2020.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GUISSONI, L. A.; OLIVEIRA, T. V.; TEIXEIRA, T. Um novo momento para o *ECommerce*. **GV-Executivo**, p. 14-16, maio de 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21800/2317-66602016000400006>. Acesso em: 18 out. 2020.

JACKS, N. A publicidade vista pela academia: tendências dos anos 90. In: RAMOS, Roberto (Org.). **Mídia: textos e contextos**. Porto Alegre: PUCRS, 2001.

JAIME JR., P. Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 68-77, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do Novo Milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Varejo**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LIM, S. F. W. T.; XIN, J; JAGJIT, S. S. Consumer-driven e-commerce: a literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 3, p. 56, 2018.

MAGALHÃES, I. Análise do discurso publicitário. **Revista da ABRALIn**, v. 4, n. 1-2, p. 231-260, 2005.

MANERBA, D.; MANSINI, R.; ZANOTTI, R. Attended Home Delivery: reducing last-mile environmental impact by changing customer habits. **IFAC-PapersOn-line**, v. 51, n. 5, p. 55-60, 2018.

MCKINSEY & COMPANY. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/o-papel-das-lojas-fisicas-em-um-mundo-digital>. Acesso em: 12 set. 2020.

MECALUX. Disponível em: <https://www.mecalux.com.br/blog/last-mile-logistica>. Acesso em: 14 out. 2020.

MULTICCANALIZANDO. **A história do Omnichannel**. Disponível em: multicanalizando.com.br/sacomnichannel Acesso em: 17 out. 2020.

MUNDODOMARKETING. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/noticiascorporativas/conteudo/239476/receitas-do->

setor-de-artigos-para-casa-e-decoracao-sobem-em-junho-e-mercado-segue-aquecido. Acesso em: 18 set. 2020.

NEOASSIST. Disponível em: <https://www.neoassist.com/2016/02/23/5-vantagens-taticas-do-sac-omnichannel/>. Acesso em: 11 set. 2020.

THINK WITH GOOGLE. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/da-incerteza-as-novas-formas-de-viver-uma-analise-sobre-o-novo-cotidiano/>. Acesso em: 26 set. 2020.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

ZENVIA. Disponível em: <https://www.zenvia.com/blog/o-que-e-sac-3-0-a-importancia-da-tecnologia-no-atendimento-ao-cliente>. Acesso em: 15 out. 2020.