

## **O2O no varejo brasileiro: como a pandemia de Covid-19 aproxima as lojas físicas do mercado online?**

Rodolfo Magalhães Ferraz  
Claudimar Pereira da Veiga

### **RESUMO ESTRUTURADO**

**Introdução:** a pandemia de Covid-19 interferiu na dinâmica da sociedade, provocando uma série de transformações e acelerando mudanças que estavam em curso. Varejistas brasileiras viram suas operações de lojas físicas serem interrompidas repentinamente e buscam alternativas para mitigar os prejuízos causados pelas restrições impostas ao seu funcionamento. Neste contexto, e em uma sociedade cada vez mais conectada digitalmente, é percebido um movimento mais intenso da integração de canais online e off-line pelo varejo nacional, reforçando uma estratégia que já começara há alguns anos.

**Objetivo:** este trabalho tem o objetivo de identificar, descrever e caracterizar as diferentes soluções de venda online encontradas pelas operações off-line de uma varejista de moda brasileira, cujo movimento caracteriza uma implementação do modelo *online to offline (O2O)*, o qual é parte de uma estratégia *Omnichannel*.

**Procedimentos Metodológicos:** a estratégia escolhida para a investigação é qualitativa e o método é um estudo de caso único. A pesquisa se volta para uma única organização com o objetivo de aprofundar, qualitativamente, em mais detalhes, e de apresentar uma caracterização mais rica do fenômeno. Este artigo é um estudo de caráter descritivo, o que justifica a escolha deste método.

**Principais Resultados:** os resultados do trabalho indicam que o varejo brasileiro precisou se adaptar rapidamente às mudanças impostas pela pandemia de Covid-19. As operações da varejista analisada aceleram sua transformação digital e o varejo físico se alia ao online para maximizar o desempenho operacional. A integração de canais passa a ser ponto relevante para a busca de melhores resultados operacionais. Estratégias já exploradas e outras pouco conhecidas são implementadas, o que requer preparo, velocidade, organização e muito esforço de toda a organização.

**Conclusão:** a pandemia acelerou a aproximação entre os canais físicos e online na varejista estudada, bem como mostram que o cenário contribui para o fortalecimento de diversas estratégias de integração e até mesmo para o surgimento de novas ainda pouco exploradas pela literatura e pela prática empresarial. Isso abre boas oportunidades para estudos futuros que podem explorar a implementação e os resultados destas estratégias inovadoras.

**Contribuições do Trabalho:** o estudo possibilita a aproximação entre teoria e prática e traz uma contribuição direta para o campo da pesquisa acadêmica em canais de marketing no varejo e para o fortalecimento do corpo teórico sobre o tópico. Além disso, é uma pesquisa que se volta para a prática varejista e que, conseqüentemente, produz um conteúdo importante para apreciação gerencial em Marketing. Sendo assim, insights importantes podem ser gerados para a atuação estratégica e prática das organizações.

**Palavras-Chave:** Covid-19; *Omnichannel*; Estratégia *O2O*; Varejo físico; Varejo online.

## 1. Introdução

A pandemia de Covid-19 teve seu início nos primeiros meses de 2020 e, desde então, tem impactado toda a sociedade (BÜSING et al., 2020). Governos de vários países adotaram medidas de controle e segurança (CARAKA et al., 2020), ainda emergenciais, que incluíam decisões restritivas de circulação (JACOBSEN; JACOBSEN, 2020). No Brasil, não diferentemente, esse movimento pôde ser observado desde março de 2020, sendo mais ou menos presente nos diferentes estados da federação e levando à paralisação de muitas atividades caracterizadas como não essenciais. Assim, boa parte do varejo nacional vivenciou suas operações de lojas físicas sendo parcialmente ou totalmente interrompidas de maneira súbita. Neste contexto, observou-se de um lado uma total incapacidade empresarial de inovação e transformação, levando à falência inúmeras empresas. E, de outro, é possível apontar um movimento de adaptação sendo empreendido para enfrentar a nova realidade. Neste contexto de grandes mudanças, nota-se uma intensificação do acesso ao mundo digital pelo varejo físico, o que já podia ser observado nas duas últimas décadas (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). O desenvolvimento dos canais online possibilitou novas formas de relacionamento comercial e o varejo, que já se ajustava a esse novo comportamento de compra em transformação (JONES; LIVINGSTONE, 2017), encontra aí uma oportunidade para acelerar sua adaptação neste cenário atípico imposto pela pandemia. Desse modo, as mudanças que estavam que curso são aceleradas.

O movimento observado se configura como um complexo *redesing* em canais, que além de assumir papel estratégico para as organizações, não é uma tarefa simples (COUGHLAN, 2010). Há um componente catalisador importante nesse processo de mudança, conforme já enunciado: o avanço tecnológico. Este contribui para o estabelecimento de novas formas de conexão na sociedade, seja entre pessoas, ou entre elas e as marcas que consomem, “facilitado por tecnologias móveis” (VERHOEF et al., p. 2016, p. 17). Neste mesmo fluxo, transações comerciais sofrem diretamente uma interferência deste fenômeno, o que parece ser irreversível, já que clientes absorvem as novas tecnologias no seu dia a dia (SILVA; MARTINS; SOUSA, 2018). O cliente tende a assumir concretamente uma posição de “consumidor conectado” (VERHOEF et al., 2016, p. 2), e o ato de comprar ganha um componente de conveniência e praticidade.

Seguindo esta tendência observada de transformação em canais de marketing, a pesquisa acadêmica voltada à multicanalidade em Marketing ganha espaço nas escolas de negócio nos últimos anos, embora ainda existam tópicos importantes pouco explorados (SAGHIRI et al., 2017). A integração de canais é outro tema que também desperta o interesse investigativo (HAJDAS, RADOMSKA, SILVA, 2020). Há autores, por sua vez, que já desenvolvem frameworks orientados à chamada evolução em canais. Nesta perspectiva, a maior complexidade e a maior necessidade de integração entre os canais definiriam os arranjos mais avançados e modernos (HAJDAS, RADOMSKA, SILVA, 2020). De acordo com estes autores, no topo desta cadeia encontra-se o *Omnichannel*, ou a omnicanalidade, estratégia que considera a integração de canais como prioridade, e que destaca o cliente numa uma posição central. O conceito prevê que durante sua jornada, o consumidor transita por todos estes diferentes canais

de maneira mais fluida e com baixo nível de fricção, seja pelo mundo online ou off-line, o que facilita o processo de escolha do cliente (KOO, 2020). Nesta mesma direção, Verhoef, Kannan e Inman (2015) fazem uma chamada para a importância do gerenciamento efetivo deste modelo, e destaca a sinergia necessária entre todos os canais e pontos de contato para que a experiência de compra do cliente seja a melhor.

Dentro desta abordagem da omnicanalidade, o modelo *online to offline*, *offline to online* ou simplesmente *O2O*, surge na literatura acadêmica na última década e também ganha espaço na prática diária das organizações. De acordo com Moon e Armstrong (2019), Rampell foi o primeiro a utilizar o termo, em 2010, e “o definiu como um modelo de negócio que traz clientes online para as lojas off-line” (MOON; ARMSTRONG, 2019, p. 2). É uma proposta ao varejo para alcançar seus consumidores pelo intermédio de ferramentas e mídias online para, sequencialmente, entregar produtos e serviços do mundo físico (SHANG; YANG, 2015). Nesta perspectiva, o mundo online passa a ser o viabilizador das vendas do mundo físico. É um movimento que já, aos poucos, tem sido estabelecido na economia varejista mundial e nacional, onde se destacam empresas como Groupon, Tripadvisor e Uber (XIAO; DONG, 2015), que nasceram ou tiveram suas estratégias digitalmente orientadas ao longo de sua jornada. Paralelamente, outros autores ampliam a conceituação do termo para um modelo em que as lojas físicas também passam a ser o *driver* para o consumo online, assumindo uma posição de showroom (VERHOEF et al., 2016) – aqui pode-se aplicar de maneira mais direta o termo *offline to online*.

É a partir da perspectiva de integração de canais que o presente estudo busca investigar de que maneira o mercado de lojas físicas se aproxima do digital, durante a Pandemia do Covid 19. Por meio de um estudo de caso, essa pesquisa objetiva identificar, descrever e caracterizar as diferentes soluções de venda online encontradas pelas operações off-line de um importante varejista de moda brasileiro, durante a Pandemia de Covid-19. O Brasil apresenta um mercado grande e potencial para o e-commerce, assim como para o acesso das lojas físicas ao mundo online. Esse mercado é complexo e passa por grandes transformações. Nos últimos anos, o comércio eletrônico de todas as categorias varejistas tem crescido em ritmo acelerado no país latino-americano, e fechou o ano de 2020 com um faturamento de cerca de 126 bilhões de reais (crescimento de 68% em comparação a 2019). O número de compras online bateu o recorde de mais de 300 milhões de pedidos, um crescimento de 68,5% em relação a 2019 (MEDEIROS, 2021). De acordo com o mesmo estudo, o setor de vestuário e acessórios representou 9,6% do total deste faturamento no último ano. Outro estudo, realizado pelo Banco Goldman Sachs ainda em 2020 (VAREJISTAS, 2020), apresentou que o e-commerce brasileiro pode atingir a marca de mais de 200 bilhões de reais em 2022, o que representaria cerca de 15% de todas as vendas no varejo. Embora importante e em processo de crescimento acelerado no *e-commerce*, o Brasil ainda não apresenta uma grande participação de venda do comércio eletrônico em relação a todo o faturamento do varejo, se comparado a países desenvolvidos como os Estados Unidos, o que aponta para um caminho ainda em construção. Somente no segmento de vestuário, o Brasil está 20 p.p. atrás dos norte-americanos em participação das vendas online deste mercado, segundo estudo da consultoria de gestão estratégica Kearney (BOWLES, 2020). Essas são algumas características do mercado que justificam a escolha pelo recorte do mercado brasileiro, ainda em expansão, para exploração deste fenômeno.

A pesquisa é feita em uma única organização com o objetivo de se aprofundar, qualitativamente, em mais detalhes (PERRY, 1998). A empresa selecionada para o estudo é uma multinacional centenária europeia, com presença comercial em diversas partes do globo e com atuação de mais de quarenta anos no mercado brasileiro. O interesse é por uma investigação mais rica, a partir de um aprofundamento em um caso relevante para o problema de pesquisa levantado. Contudo, novos projetos com o mesmo enfoque investigativo podem ser necessários a partir deste trabalho, ainda mesmo como complementação do exercício exploratório aqui iniciado.

Ademais, importante apontar que este trabalho é orientado por um enfoque no varejista (CHEN, 2013), e a coleta de dados se volta para entendimento dos modelos que são desenvolvidos nesta organização, a forma como essas estratégias se conectam aos consumidores e a consequente reflexão deste comportamento em uma melhor performance em vendas. Através do estudo empírico, há um interesse em entender a correlação entre a Pandemia de Covid-19 e a estratégia *O2O* no varejo de moda brasileiro. Nesse horizonte, duas perguntas buscam ser respondidas: (1) De que maneira a Pandemia de Covid-19 acelerou a aproximação do varejo off-line ao online?; (2) quais novos modelos *O2O* emergem neste contexto com o intuito de contribuir para a melhora de performance em vendas?

Por fim, o estudo possibilita a aproximação entre teoria e prática e traz uma contribuição direta para o campo da pesquisa acadêmica em canais de marketing no varejo e para o fortalecimento do corpo teórico sobre o tópico. Além disso, é um estudo que busca identificar, descrever e caracterizar um fenômeno pontual de adaptação do varejo físico a um novo arranjo estratégico de canais, num contexto atípico. O trabalho, portanto, lança um olhar para uma estratégia de marketing ainda em desenvolvimento na literatura acadêmica, que é o *O2O*. Além disso, é uma pesquisa que se volta para a prática varejista e que, conseqüentemente, produz um conteúdo importante para apreciação gerencial em Marketing. Sendo assim, insights importantes podem ser gerados para a atuação estratégica e prática das organizações

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. Multicanalidade e omnicanalidade**

De acordo com COUGHLAN (2010, p. 1), “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso e consumo”. De acordo com a mesma autora, é muito importante que todo o sistema de distribuição se volte para a satisfação do cliente final, o qual não deve ser confundido com um intermediário no canal. Neste sentido, o usuário final é o cliente para quem todo este conjunto de organizações entrega valor. Ademais, a gestão de canais é complexa e deve ser vista como um processo, que é contínua e que demanda esforços de todos os envolvidos no sistema. Mais do que isso, na visão de Coughlan (2010), o processo terá sucesso se a interdependência dos envolvidos for bem administrada. Isso requer uma gestão eficiente de conflitos, uma atenção ao sucesso de cada organização e de todos que entregam valor para o sistema.

Indo além deste conceito mais clássico, que é direcionado pelo estudo e pesquisa nas empresas e distribuidores, Neslin et al. (2006) apresentam um canal de marketing como todo e

qualquer ponto de contato que cliente e marca interagem. Nessa perspectiva, o olhar se volta para o relacionamento com o cliente, seja no mercado online ou off-line. Verhoef, Kannam e Inman (2015) avançam nesta mesma linha e abordam o tema da multicanalidade como o gerenciamento de vários canais por uma empresa. Na visão de boa parte dos autores, neste modelo multicanal não se percebe uma integração entre os canais, e cada ponto de contato é separadamente monitorado e administrado pelas organizações.

Os estudos avançam e a prática da gestão de canais de marketing apresenta uma rápida transformação nos últimos anos. A partir da capilarização dos dispositivos móveis, bem como do advento de outros canais digitais, a discussão e pesquisa se volta para a jornada do cliente e para a combinação de canais. Entra-se na era da omnicanalidade, ou do *Omnichannel*. Neste modelo a diversidade de canais é mais ampla e a fronteira entre eles passa a não ser tão mais clara (VERHOEF; KANNAM; INMAN, 2015). A estratégia *Omnichannel* se apresenta como o mais complexo e mais robusto modelo (HAJDAS; RADOMSK; SILVA, 2020), pois engloba um número maior de canais, online e off-line, os quais são bem conectados e integrados a fim de facilitar a experiência e tomada de decisão do cliente (KOO, 2020). Lee, Choi e Field (2020) ampliam a discussão do tema e segmentam os canais do *Omnichannel* em quatro categorias possíveis: online, off-line, móvel e serviço de rede social.

Um desafio importante nesta última estratégia é justamente a integração entre os canais, principalmente quando se tem um maior *mix* entre online e off-line. “O varejista deve integrar sistemas de estoque, armazéns, campanhas de marketing, estratégias de preços,” (GALLINO; MORENO, 2013, p. 4), o que não é tarefa fácil. Lojas físicas, *e-commerce* e canais mistos precisam convergir ao mesmo ponto, e muitas vezes a rotina, processos, *modus operandi* e meta são bem distintos nestes diferentes pontos. É, portanto, um processo de transformação digital e que exige uma coordenação e envolvimento de toda a organização.

## 2.2. O2O no varejo

O rápido desenvolvimento dos dispositivos móveis de comunicação e sua presença massiva em todas as camadas da sociedade tem transformado profundamente a forma como indivíduos se relacionam entre si e entre eles e as marcas que consomem.

Os consumidores de hoje estão imersos em uma vasta e complexa gama de redes. Cada rede apresenta uma malha interconectada de pessoas e empresas e, agora, com o surgimento da Internet das Coisas (IoT), também objetos. A tecnologia (particularmente os dispositivos móveis) permite tais conexões e facilita muitos tipos de interações nessas redes - de transações, ao compartilhamento de informações sociais, à interface de pessoas com dispositivos conectados (VERHOEF et al., 2016, p. 2).

O cliente está, pois, mais poderoso; ele possui mais informação e está mais capacitado. Na posse do celular e exposto às potencialidades abertas pela ferramenta e por toda a conectividade que ela representa, o consumidor provoca um novo *design* de canais no varejo, alterando profundamente a fronteira entre o comércio tradicional e o comércio online (WENG, 2020). A integração se intensifica e o modelo *O2O* (*online to offline ou offline to online*) passa a ser uma maneira mais estratégica de dar conta deste consumidor moderno e conectado (JONES; LIVINGSTONE, 2017). Cunhado por Rampell em 2010, o termo *O2O* foi inicialmente utilizado para definir “um modelo de negócio que traz clientes online para lojas off-line”

(MOON; ARMSTRONG, 2019, p. 2). Em outras palavras, o modelo representa a integração da facilidade da compra online com a experiência do mundo off-line (XU et al., 2018). Sistemas como o de “*click & collect*”, também conhecido no inglês pela sigla *BOPS* (compra online e retirada em loja física, num curto espaço de tempo, garantindo praticidade e agilidade) (LEE; CHOI; FIELD, 2020), *drive thru* (compra online e retirada em ponto físico, sem sair do veículo), e o de *ship from store* (compra online e despacho da mercadoria através de um ponto de venda físico) refletem parte da implementação prática do modelo nos mais diversos segmentos varejistas

Entretanto, atualmente a literatura já amplia o seu conceito, e o *O2O* é utilizado para definir também outras formas de integração entre mundo físico e virtual (SHANG; YANG, 2015). Tomando a jornada do cliente como referência, e a colocando no sentido oposto ao abordado pelo conceito mais amplamente utilizado, a estratégia do *O2O* também pode definir a loja física como ponto de partida para uma experiência online. O *showroom* é um exemplo deste modelo (Verhoef et al., 2016), e a loja de tijolos e argamassa é uma etapa da jornada, que se encerra na compra online. Além deste, lojas físicas detêm o diferencial de poder explorar a experiência e o contato humano como potencializadores de bons negócios (SHANG; YANG, 2015), fornecendo alternativas, por exemplo, de acesso online ao estoque de pontos de venda (PDVs) sem ruptura para aquela compra específica.

Ademais, Moon e Armstrong (2019), com base no trabalho desenvolvido por Du e Tang (2014), apresentam mais um arranjo possível para o *O2O*. As plataformas que conectam clientes online ao serviço de varejistas e prestadores de serviços off-line, como o Airbnb, ou Uber, se enquadram nesta modalidade. “Uma plataforma *O2O* é uma estratégia colaborativa para fortalecer o marketing, expandindo as áreas de serviço por meio de promoção conjunta e alianças comerciais de varejistas visando segmentos de clientes semelhantes” (MOON; ARMSTRONG, 2019, p. 5).

De uma maneira resumida, e para responder a seu objetivo de pesquisa no trabalho de 2015, Shang e Yang (2015) enumeram cinco tipos de modelo de negócio que remetem à estratégia *O2O*, e que retoma a discussão anterior deste capítulo:

- (1) Comércio *O2O*: divulgação online e venda off-line;
- (2) Experimentação: divulgação online para teste off-line e posterior fechamento da venda, também off-line;
- (3) *O2O* Promocional: campanhas de publicidade, propagadas por smartphones e websites, para atrair fluxo para as lojas físicas;
- (4) Experiência *O2O*: “oferece aos clientes um ambiente de compras conveniente e atraente que às vezes envolve tecnologia, como tecnologia LBS, AR, código QR (QR Code) e assim por diante” (SHANG; YANG, 2014, p. 49);
- (5) *Crowdsourcing O2O*: plataforma que conecta a demanda de clientes (esses acessam através do online) a ofertas de produtos e serviços off-line, gerenciando de maneira inteligente os recursos e as capacidades de atendimento (HE; MIRCHANDANI; WANG, 2020).

Por fim, é importante destacar um tema relevante na prática do *O2O* e que começa a ganhar espaço na literatura acadêmica: a competição entre canais (WEBER; MAIER, 2020). Aqui precisa-se destacar as particularidades vividas pelo canal físico e online, os quais podem não estar completamente em sinergia, por exemplo. As expectativas criadas em um universo não seriam reconhecidas ou vividas no outro, nestas circunstâncias. E retomando a discussão sobre o *Omnichannel*, o conceito postula total integração entre os mundos off-line e online para redução de fricção da jornada do cliente. Ademais, a metrificação de todo o processo integrado também se torna crítica para que os diferentes canais sejam devidamente reconhecidos e recompensados por sua participação nas vendas, reduzindo conflito, além de ser essencial para a avaliação do desempenho da estratégia (AILAWADI; FARRIS, 2017).

### **3. Método de Pesquisa**

A estratégia escolhida para a investigação é qualitativa e o método será um estudo de caso único. A pesquisa se volta para uma única organização com o objetivo de aprofundar, qualitativamente, em mais detalhes, e de apresentar uma caracterização mais rica do fenômeno. Este artigo apresenta caráter descritivo, o que justifica a escolha deste método. Além disso, pode-se apontar que o estudo de caso contribui para entender um fenômeno mais atual e ainda pouco estudado de canais de marketing dentro do seu contexto da vida real (PERRY, 1998).

A empresa selecionada para o projeto é uma multinacional centenária europeia, com presença comercial em diversas partes do globo e com atuação de mais de quarenta anos no mercado brasileiro. Desse modo, trata-se de um caso cuidadosamente selecionado e que oferece uma importante riqueza de detalhes (PERRY, 1998). Pretende-se descrever e caracterizar o fenômeno a partir desta unidade de análise: uma organização do varejo de moda no mercado brasileiro. “A validade, o significado e os insights gerados a partir da investigação qualitativa têm mais a ver com a riqueza de informações dos casos selecionados e as capacidades observacionais e analíticas do pesquisador do que com o tamanho da amostra” (PATTON, 1990, p. 185).

A coleta de dados é feita por técnicas de análise documental (documentos referentes aos resultados operacionais disponibilizados para investidores e imprensa até o acumulado do 3º trimestre de 2020) e por entrevistas semiestruturadas realizadas no período de 15/12/2020 a 31/01/2021, conduzidas com gestores de unidades operacionais de duas diferentes praças do país. Um destes executivos foi integrante do grupo especial alocado no projeto de transformação digital, que vigorou nos primeiros meses de pandemia. Justifica-se a utilização da técnica de entrevista pelo fato de que “as entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem a liberdade de incluir outras perguntas para tornar os conceitos mais precisos ou obter informações sobre os temas desejados (isto é, nem todas as perguntas estão predeterminadas)” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 485). Assim, parte das perguntas são previamente direcionadas e orientadas a partir das questões de pesquisa. Contudo, é importante abrir a possibilidade para que surjam novas informações além do que foi roteirizado inicialmente, já que há um propósito de explorar e descrever um fenômeno recente.

Por fim, a análise segue etapas previamente definidas a partir da manipulação dos dados obtidos. Inicialmente organiza-se todos as informações coletados por meio da pesquisa

documental, das notas tomadas e das entrevistas registradas. Importante destacar que toda a análise leva em consideração o cruzamento de dados de diferentes fontes, o que permite uma maior riqueza, já que serão confrontados num processo de triangulação de dados e fontes (BRANSKI; FRANCO; LIMA JR., 2010). As informações encontradas são organizadas e categorizadas, a fim de facilitar o entendimento. Ademais, o encadeamento de ações na manifestação do fenômeno é cronologicamente demonstrado através de um esquema visual. Posteriormente, retoma-se as proposições e perguntas iniciais, a fim de verificar as respostas a partir dos dados levantados e observados. Um relatório descritivo completo é elaborado do estudo de caso único e, ao final, são feitos os apontamentos conclusivos a partir desta análise.

#### 4. Análise dos resultados

O estudo de caso foi desenvolvido por meio de uma análise documental e por informações obtidas em entrevistas semiestruturadas realizadas com executivos da varejista. Os dados secundários foram levantados a partir do estudo dos relatórios disponíveis ao mercado e a investidores. Já as entrevistas foram realizadas com dois profissionais: o primeiro entrevistado, neste trabalho chamado de Executivo 1, é um gerente de cerca de quinze anos de empresa, integrante do time de Operações e que foi alocado no time de projetos durante os seis primeiros meses de pandemia de Covid-19 (atualmente é responsável pela operação de lojas do interior do Estado de São Paulo). Este grupo especial, ao qual este primeiro profissional fez parte, ficou responsável por tracionar a implementação de estratégias para uma rápida transformação digital durante a crise do primeiro semestre, o que é um tema de interesse direto da investigação desenvolvida nesta pesquisa. Por sua vez, o segundo entrevistado, aqui chamado de Executivo 2, tem seis anos de companhia e é gerente de uma importante unidade na cidade de Curitiba, no Estado do Paraná. O processo de entrevista foi orientado pelas questões de pesquisa, buscando inicialmente um entendimento mais abrangente do contexto vivido e posteriormente entrando em temas mais específicos, como as iniciativas da empresa para o estabelecimento de uma estratégia digital e O2O mais robusta, a influência do ambiente externo para a aceleração ou não das mesmas, a maneira como isso foi implementado e a resposta da empresa às ações digitais e de integração entre os mercados online e das lojas de tijolos e argamassa. Além disso, a entrevista buscou também identificar a percepção, a partir da experiência dos executivos, de como seguirá a evolução do tema e de que maneira as ações de O2O seguirão presentes e sendo desenvolvidas.

Tabela 1. Indicadores de performance da varejista estudada.

Trimestre	% Evolução Receita	% Evolução Receita Omnichannel	Ship Store	from Drive Thru	Usuários APP (mês)	Vendas Whastapp	Corredor Infinito
1º tri	- 6,10%	44%	80 lojas	-	939.000	-	Piloto
2º tri	- 77%	356%	216 lojas	194 lojas	2.554.000	Piloto	Todas as lojas abertas
3º tri	-14,70%	441%	289 lojas	Todas	3.000.000	250 lojas	Todas as lojas abertas

Fonte: (ROCCO, 2020).

É perceptível, desde o início da pandemia, o impacto negativo sofrido pela varejista, fundamentalmente em decorrência do fechamento de boa parte das suas lojas físicas espalhadas

geograficamente pelo Brasil. Conforme demonstrado na Tabela 1, o primeiro trimestre registrou uma queda de 9% em relação ao ano anterior no faturamento de lojas comparáveis. É comum no varejo físico a utilização desta métrica a fim de entender a real evolução em faturamento por metro quadrado, já que ela é capaz de capturar mais precisamente a evolução em eficiência operacional de um ano versus o anterior. Vale inferir que o impacto foi imediato e já percebido no mês de março de 2020, uma vez que, no período pré-pandemia, dentro do mesmo trimestre, a empresa vinha registrando um crescimento de cerca de 7% em lojas comparáveis.

Diante do contexto atípico e inesperado, o *management team*, como é chamado o grupo formado pelos diretores executivos, estruturou um plano intitulado de “Estratégia para rápida adaptação”, o qual contemplou ações prioritárias de proteção do negócio, bem como ações de ataque rápido de oportunidades (veja Figura 1). Dentro deste plano estavam previstas, do lado das ações de defesa, iniciativas como (i) medidas de segurança para todos os *stakeholders*; (ii) controles de despesas e (iii) gestão eficiente de caixa. Já do lado das ações de ataque de oportunidades, formou-se um comitê especial e um grupo para avançar com outras ações inovadoras. Dentro deste pacote de iniciativas, cerca de 80% dos esforços foram direcionados para ações da frente chamada de *Digital*, que na companhia compreende o e-commerce e todos a estratégia de implementação do modelo de *Omnichannel*. Vale reforçar, dentro dessas ações, que várias se destacaram por fazer parte de um trabalho de integração entre os canais online e o off-line, já que as lojas físicas, que detêm boa parte do faturamento, estavam fechadas por tempo indeterminado.



Figura 1. Estratégias de adaptação da varejista estudada.  
Fonte: (ROCCO, 2020).

O processo de aceleração de integração do *O2O* neste período inicial estava orientado para colher resultados imediatos, a partir da utilização das lojas como centros de distribuição de boa parte das vendas que seriam realizadas em plataformas digitais e online. “Nós tínhamos acabado de lançar uma coleção em um programa nacional de TV, o que gerou uma procura imensa por tudo que havíamos anunciado. As lojas estavam fechadas. Não tínhamos outra opção a não ser acelerar a venda online e garantir a entrega por meio do envio direto das lojas

físicas, onde estava represada boa parte do estoque da empresa naquele momento”, relatou o Executivo 2 durante a entrevista. O centro de distribuição central da varejista, que habitualmente alimentava o principal canal de vendas online, não tinha condições de abastecer toda a demanda reprimida causada pelo fechamento das lojas. Sendo assim, os pontos físicos iniciam um trabalho de mobilização, com seus times devidamente orientados, para sua integração maior com a venda online. Aqui percebe-se, claramente, a flexibilização não programada que precisou ser empreendida, e fica cristalina uma necessidade emergente de adaptação frente ao cenário imposto pela pandemia de Covid-19. O sistema do *ship from store*, uma das iniciativas que compõem a estratégia de O2O no varejo, que ainda era incipiente na companhia, garantiu boa parte do escoamento do estoque. Um dado interessante é que até março de 2020 existiam 80 lojas da empresa habilitadas para o processo de *ship from store*, representando apenas 3% do total da venda do e-commerce. No mês de maio de 2020, esse número saltou para 120 lojas habilitadas no Brasil, o que passou a representar 55% de todas as entregas de e-commerce da empresa. Juntamente com a integração, a varejista direcionou esforços para a divulgação de seu aplicativo, que atingiu a marca de 2.700.000 usuários ativos por mês no mês de maio de 2020, representando um crescimento de mais de 400% em 4 meses (em maio de 2020 a empresa registrou 1.400.000 novas instalações do seu aplicativo).

Essa de adaptação no final do primeiro trimestre se estendeu até meados do segundo trimestre de 2020, quando a empresa fortaleceu ainda mais as iniciativas de O2O para dar respostas mais rápidas frente à queda brusca que ocorrera neste ponto. O fechamento de lojas físicas se tornou um grande problema durante uma parte importante deste período e o segundo trimestre foi marcado por um dos piores resultados em evolução de vendas já registrado, apresentando uma queda de cerca de 77% no faturamento, comparado ao ano anterior. Por sua vez, este trimestre trouxe, em outra medida, excelentes indicadores da evolução das estratégias digitais, que englobavam o e-commerce e o desenvolvimento do *Omnichannel*. Nesta fase as lojas começaram a ser reabertas e as iniciativas O2O passam a representar uma possibilidade de virada do resultado. “Passamos por um processo intenso de preparação do time durante o *home office*, e naquele momento estávamos mais fortes e mais estruturados. *Ship from store* mais atuante, mais de 190 lojas com entrega flexível (clique e retire) e *drive thru*, e o início de uma das ações mais emblemáticas e que certamente provocarão uma mudança importante na performance: a venda por Whatsapp”, relatou o Executivo 1 durante a entrevista. Seguindo a análise deste último depoimento, pode-se afirmar que tudo isso foi possível por uma maior predisposição organizacional para a transformação digital e de integração de canais: o número de usuários ativos mensais do aplicativo cresceu mais de 600% em um ano, naquele período. Ademais, a receita líquida do *Omnichannel* tinha crescido cerca de 350% no segundo trimestre, em comparação ao primeiro.

Em outro momento da entrevista, o Executivo 2 relata: “esse crescimento exponencial que vivenciamos no final do primeiro semestre nas estratégias do online em integração com o off-line, tendo o digital como *driver*, só foi possível graças a todas as ações que testamos e que estávamos desenvolvendo em loja e em linha com as estratégias online. Tínhamos, além das entregas flexíveis no físico das vendas feitas digitalmente, novas ferramentas, como o corredor infinito. Este nos possibilitava, na loja física, consultar o estoque de todas as outras do país e garantir a venda por ali mesmo; ou até mesmo garantir uma compra no online, diretamente com o cliente em loja, para assegurar um menor preço para ele. Mais do que isso, ali, naquele momento, foi onde começamos a ver os resultados do que estamos chamando de venda direta,

modelo para o qual disponibilizamos vendedores das lojas físicas alocados exclusivamente para atender clientes via aplicativo. Aqui o jogo muda. Há uma aproximação com o cliente.” O que é chamado de venda direta, ou venda por aplicativo, apresenta-se como uma descoberta muito interessante desta pesquisa. De acordo com a evolução percebida da venda pelo aplicativo de mensagem, as observações feita a partir dos dados podem sugerir que a aproximação do contato humano, não automatizado, contribui para uma maior predisposição à compra online. E, além deste ponto, é relevante destacar que é um novo modelo, dentro do universo *O2O*, que reforça a integração entre físico e online como alternativa para maximização de vendas no varejo. “Ao colocar a foto do funcionário no perfil, a venda já aumentou pelo Whastapp. Ou mesmo mandar um áudio, isso vale mais que só as mensagens de texto”, afirmou o Executivo 1. Essa discussão nos levanta possíveis oportunidades de temas para pesquisas futuras, como o teste de uma eventual hipótese que aponta para um possível caminho: a intervenção humana direta no processo online conecta os interlocutores e pode ser um fator de redução das barreiras para compras virtuais. Mais do que isso, o tema e a discussão aqui levantados corroboram a força do *O2O* como uma alternativa ao mundo físico, às lojas de tijolos e argamassa. Nesta perspectiva, destaca-se um tópico importante de pesquisa sobre a longevidade de lojas físicas, sua sobrevivência em uma era cada vez mais digital, seu papel colaborativo de *showroom* ou de finalização de uma jornada inversa, o chamado *webroom* (AILAWADI; FARRIS, 2017).

Por fim, os dados demonstram que a empresa analisada segue a estratégia de estruturação e mitigação dos impactos da pandemia em 2020, e embora tenha fechado o terceiro trimestre ainda em queda no faturamento total, os resultados demonstram números expressivos em relação às ações de *Omnichannel*: crescimento de 444% na receita *Omnichannel* em comparação a 2019; todas as 289 lojas habilitadas para operar com o *ship from store* e modelo de entrega pelo clique e retire / *drive thru* (BOPS); estratégia do corredor infinito (acesso online em loja de todo o estoque da companhia e compra imediata para o cliente) com crescimento de dois dígitos; venda direta por aplicativo em loja representando cerca de 5% do faturamento de algumas unidades da empresa, e com operação diária em 260 lojas do país. Em paralelo a estas ações digitais e de integração *O2O*, a varejista fechou o 3º trimestre com cinco novas lojas físicas inauguradas, e com um plano forte de expansão de mais lojas, garantido com a abertura de novos shoppings, principalmente em cidades de médio porte em diversas regiões do Brasil.

## 5. Conclusões

A pandemia de Covid-19 interferiu abruptamente na dinâmica de toda a sociedade, provocando uma série de transformações e acelerando mudanças que estavam em curso. Varejistas brasileiros viram suas operações de lojas físicas serem interrompidas repentinamente e buscam alternativas para mitigar os prejuízos causados pelas restrições impostas ao seu funcionamento. Neste contexto, e em uma sociedade cada vez mais conectada digitalmente, é percebido um movimento mais intenso da integração de canais online e off-line pelo varejo nacional, reforçando uma estratégia que já começara há alguns anos. Com o objetivo de investigar esse fenômeno, este estudo de caso buscou identificar, descrever e caracterizar as diferentes soluções de venda online encontradas pelas operações off-line de um importante varejista de moda no varejo brasileiro, cujo movimento caracteriza uma implementação do modelo *O2O*, o qual é parte de uma estratégia *Omnichannel*.

O trabalho demonstra que a pandemia de Covid-19 acelera a transformação digital e, principalmente, a implementação da estratégia *O2O* (*Online to Offline, ou Offline to Online*) pelo varejista. Desse modo, percebe-se que a adversidade do ambiente externo, somado a uma sociedade mais conectada, favorece a aproximação das lojas físicas ao mundo digital, se mostrando essa estratégia positiva e alinhada ao contexto e necessidades contemporâneas. Vale inferir que as mudanças em canais, aqui vistos como pontos de contato (NESLIN et al., 2006), e c. É preciso coordenar muito bem ações em todas os níveis, bem como investir em novos processos, ferramentas e tecnologias.

Ademais, observa-se com a pesquisa que modelos desenvolvidos dentro da estratégia implementada corroboram boa parte do que já foi postulado por outros trabalhos acadêmicos que abordam o *O2O* no varejo, tanto em orientação estratégica como em formatos específicos. Aqui destaca-se o *ship from store*, o *BOPS* (que é a sigla em inglês para compre online e retire na loja física), *showroom* (loja física como meio para compra online), entre outros. Isso reforça o arranjo da loja física como ponte para a maximização da venda online, e vice-versa. Por mais que as lojas físicas estudadas apresentassem restrição de funcionamento ao longo do último ano, motivada pelo período de pandemia, estes pontos de venda funcionaram como suporte às vendas online. E a operação destas após as reaberturas, que aos poucos vai ocorrendo, por causa da flexibilização do contrato social, indica que as mesmas estão muito mais conectadas e próximas do mercado online do que anteriormente, com destaque para (i) equipes preparadas para pesquisa online dentro da loja; (ii) equipes dedicadas para venda direta via aplicativo de mensagem direto das unidades físicas. Além disso, um ponto muito interessante é o forte plano de expansão de lojas físicas que está sendo executado já em 2021 pela varejista, o que assinala o papel importante das lojas físicas no mundo atual. Soma-se a isso tudo outro achado importante desta pesquisa: a venda direta, que acontece pelo aplicativo do Whatsapp, aparece como uma inovação de alto potencial no caso investigado, e abre espaço para estudos futuros (uma expectativa apresentada é de que esta modalidade passe a ter uma representatividade de 2 dígitos no total do faturamento de lojas físicas). O processo de comunicação mais humanizado pode ser um indicativo de maior predisposição do cliente ao consumo online, com conexão futura ou não ao mundo físico.

Por fim, importante pontuar que o estudo reserva suas limitações, uma vez que ele aborda a pesquisa em apenas uma organização brasileira, já que teve o objetivo de detalhar a jornada de implementação de *O2O* por essa empresa. Ademais, o estudo de caso se restringiu à coleta de dados de um período do ano de 2020, o que deixa uma lacuna para a exploração do caso de forma longitudinal (abre-se aí uma perspectiva de prospecção para os achados, o que pode ser uma possibilidade de apresentar mais sustentação para os resultados encontrados, ou até mesmo de um aprofundamento maior na temática). Outro ponto a se considerar é que o estudo não aprofunda em muitos tópicos, deixando oportunidades de pesquisa em aberto, sendo os mesmos temas relevantes para futuros trabalhos acadêmicos: (i) métricas de acompanhamento de performance do *O2O* no varejo brasileiro: como garantir uma gestão eficaz dos canais integrados e como recompensar todos os canais de forma justa e equilibrada?; (ii) conflito de canais internos, tendo o e-commerce puro como um possível concorrente; (iii) nível de serviço como entrega de valor na estratégia *O2O*: quais facilidades agregam mais valor num modelo de integração de canais no varejo brasileiro?; (iv) a loja física como experiência exclusiva para o *mix* online e off-line / loja física como espaço de experimentação através de tecnologias de realidade aumentada; (v) humanização como componente alavancador de vendas

online; (vi) venda direta por aplicativo de mensagem e os impactos gerados pelo contato online instantâneo entre consumidor e vendedor.

## 6. Referências

AILAWADI, K.; FARRIS, P. W. Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. **Journal of Retailing**, v. 93, n. 1, p. 120-135, 2017.

BOWLES, E. A Covid-19 e a transformação do comércio eletrônico no Brasil. **Ecommercebrasil**, 05 de ago., 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-covid-19-e-a-transformacao-do-comercio-eletronico-no-brasil/>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

BRANSKI, R. M.; FRANCO, R. A. C.; LIMA JR, O. F. **Metodologia de estudo de casos aplicada à logística**. Campinas, 2010.

BÜSSING, A.; RECCHIA, D. R., HEIN, R.; DIENBERG, T. Perceived changes of specific attitudes, perceptions and behaviors during the Corona pandemic and their relation to wellbeing. **Health Qual Life Outcomes**, v. 18, 2020.

CARAKA, R. E.; LEE, Y.; KURNIAWAN, R.; HERLIANSYAH, R.; KABAN, P. A.; NASUTION, B. I.; GIO, P. U.; CHEN, R. C.; TOHARUDIN, T.; PARDAMEAN, B. Impact of COVID-19 large scale restriction on environment and economy in Indonesia. **Global Journal of Environmental Science and Management**, p. 65 – 84, 2020.

CHEN, L. T. Dynamic supply chain coordination under consignment and vendor-managed inventory in retailer-centric B2B electronic markets. **Industrial Marketing Management**, 42 (4), p. 518–531, 2013.

COUGHLAN, A. T. Marketing channel strategy. **Wiley International Encyclopedia of Marketing**, West Sussex, UK, p. 133 – 142, 2010.

GALLINO, S.; MORENO, A. Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. **Management Science**, v. 60, 2013.

HAJDAS, M.; RADOMSKA, S. C. S. The omni-channel approach: A utopia for companies? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.65, 2020.

HE, B.; MIRCHANDANI, P.; WANG, Y. Removing barriers for grocery stores: O2O platform and self- scheduling delivery capacity. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 141, 2020.

JACOBSEN, G. D.; JACOBSEN, K. H. Statewide COVID-19 Stay-at-Home Orders and Population Mobility in the United States. **World Medical & Health Policy**, v. 12, p. 347-356, 2020.

JONES, C.; LIVINGSTONE, N. The 'online high street' or the high street online? The implications for the urban retail hierarchy. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 28, p. 47-63, 2017.

KOO, W. Critical Omni-Channel Service Elements Affecting Satisfaction and Loyalty. **International Journal of e-Business Research**, v. 16, 2020.

LEE, Y.; CHOI, S.; FIELD, J. M. Development and validation of the pick-up service quality scale of the buy-online-pick-up-in-store service. **Operations Management Research**, v. 13, p. 218-232, 2020.

MEDEIROS, M. A. Pesquisa Revela: Ecommerce cresceu 51% no 4º Trimestre. **Ecommerce de Sucesso**, 24 de fev., 2021. Disponível em: <<https://ecommercedesucesso.com.br/ecommerce-2020/>>. Acesso em: 25 de fev. de 2021.

MOON, Y.; ARMSTRONG, D. J. Service quality factors affecting customer attitudes in online-to-offline commerce. **Information Systems and e-Business Management**, v.18, p. 1-34, 2019.

NESLIN, S. A. et al. "Challenges and opportunities in multichannel customer management," **Journal of Service Research**, 9 (2), p. 95–112, 2006.

PATTON, M.Q. Qualitative Evaluation and Research Methods. **Sage**, Newbury Park, California, 1990.

PERRY, C. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. **European Journal of Marketing**, University of Southern Queensland, Toowoomba, Australia, v. 32, n. 9/10, p. 785-802, 1998.

ROCCO, A. Release de Resultados 1T20. **cea**, 2020. Disponível em: <<https://ri.cea.com.br/central-de-resultados/>>. Acesso em: 02 de dez. de 2020.

ROCCO, A. Resultados 1T20. **cea**, 2020. Disponível em: <<https://ri.cea.com.br/central-de-resultados/>>. Acesso em: 02 de dez. de 2020.

ROCCO, A. Relatório de Resultados 2T20. **cea**, 2020. Disponível em: <<https://ri.cea.com.br/central-de-resultados/>>. Acesso em: 02 de dez. de 2020.

ROCCO, A. Resultados 2T20 e 1S20. **cea**, 2020. Disponível em: <<https://ri.cea.com.br/central-de-resultados/>>. Acesso em: 02 de dez. de 2020.

ROCCO, A. Relatório de Resultados 3T20. **cea**, 2020. Disponível em: <<https://ri.cea.com.br/central-de-resultados/>>. Acesso em: 02 de dez. de 2020.

ROCCO, A. Resultados 3T20. **cea**, 2020. Disponível em: <<https://ri.cea.com.br/central-de-resultados/>>. Acesso em: 02 de dez. de 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M.P.B. **Metodologia de pesquisa**. Tradução: Daisy Vaz de Moraes; revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio. 5ª ed., Porto Alegre, Penso, 2013.

SILVA, S. C.; MARTINS, C., SOUSA, J. M. Omnichannel: factors affecting consumer adoption. **Journal Marketing Channel**, 25 (1-2), p. 73–84, 2018.

SAGHRI, S.; WILDING, R.; MENA, C.; BOURLAKIS, M. Toward a three-dimensional framework for omni-channel. **Journal Business Research**, 77, p. 53–67, 2017.

SHANG, S.; YANG, A.S. The Types of Online to Offline Business Model. **Third Intl. Conf. Advances in Computing, Communication and Information Technology – CCIT**, 2015.

TRENZ, M. The blurring line between electronic and physical channels: reconceptualizing multichannel commerce. **Proceedings of the 23rd European Conference on Information Systems (ECIS)**, Muenster, Alemanha, vol. 184, 2015.

Why online2offline commerce is a trillion dollar opportunity. **Techcrunch**, 07 de ago., 2010. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2010/08/07/why-online2offline-commerce-is-a-trillion-dollar-opportunity/>>. Acesso em: 10 de fev. de 2021.

Varejistas aceleram investimentos em logística e aplicativos. Entenda a disputa e o futuro do e-commerce. **Infomoney**, 24 de nov., 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/varejistas-aceleram-investimentos-em-lojistica-e-aplicativos-entenda-a-disputa-e-o-futuro-do-e-commerce/>>. Acesso em: 30 de nov. de 2020.

VERHOEF, P.; KANNAN, P.; INMAN, J. From multi-channel retailing two omni-channel retailing. **Journal of Retailing**, 91, p. 174–181, 2015.

VERHOEF, P. C.; STEPHEN, A. T.; KANNAN, P. K.; LUO, X.; ABHISHEK, V.; ANDREWS, M.; BART, Y.; DATA, H.; FONG, N.; HOFFMAN, D. L.; HU, M. M.; NOVAK, T.; RAND, W.; ZHANG, Y.. Consumer Connectivity in a Complex, Technology-Enabled, and Mobile-Oriented World with Smart Products. **Journal of Interactive Marketing**, v. 40, p. 1-8, 2017.

WENG, T. Applying smarter commerce analysis for click and mortar of integration platform in the retail industry. **Services Technology and Management**, v. 26, n. 5, 2020.

XIAO, S.; DONG, M. Hidden semi-Markov model-based reputation management system for online to offline (O2O) e-commerce markets. **Decision Support Systems**, v. 77, p. 87–99, 2015.

XU, Q; WANG, W. J.; LIU, Z.; TONG, P. The Influence of Online Subsidies Service on Online-to-Offline Supply Chain Asia-Pacific. **Journal of Operational Research**, v. 35, n. 2, 2018.