

DIMENSÃO PROCESSOS E TECNOLOGIA

OS PILARES DA OMNISCANALIDADE: COMO PROMOVER UMA JORNADA CONSISTENTE E CONTÍNUA?

*Henrique de Campos Jr.
Jonny Mateus Rodrigues
Francine Zanin Bagatini
Gabriela Nogueira Rauber*

*Eduardo Souza
Marco Antonio Tenani
Pedro Paulo Chiamulera*

O consumidor moderno exige conveniência, agilidade e personalização. A partir de uma operação omnicanal, as empresas podem proporcionar uma jornada integrada na qual o cliente é o protagonista¹. Ao sincronizar os ambientes digitais e físicos, os varejistas têm capacidade de criar uma simbiose que aprimora cada etapa da jornada do consumidor. Nesse contexto, o varejo baseado em uma estratégia multicanal (*multichannel*), já não é suficiente; os varejistas precisam oferecer uma experiência omnicanal (*omnichannel*), sem atritos, limitações e barreiras.



Enquanto a multicanalidade se refere ao varejista utilizar mais de um canal de vendas, a omnicanalidade é uma estratégia que traz o consumidor para o centro do processo e une os canais de forma a abraçar e sustentar suas experiências no decorrer da jornada de compra^{2,3}. Dado que o consumidor é essencialmente omnicanal, pois não vê barreiras no seu processo de compras, os varejistas devem partir do conhecimento adquirido sobre os clientes para oferecer um caminho integrado e livre de inconvenientes (*seamless experience*)⁴.

A jornada de compra é idealmente integrada quando os consumidores interagem com os varejistas de maneira consistente e contínua⁴. Isso se estabelece por meio de familiaridades percebidas pelos consumidores no decorrer de suas interações com os diversos canais da empresa (consistência) e pela facilidade de transição entre eles (continuidade). As etapas que o consumidor perpassa durante sua jornada (ex., busca por informações, consideração da solução, decisão) contemplam uma sequência de interações que devem acontecer de maneira integrada entre todos os canais, impulsionando-o à decisão de compra.

Neste artigo, Marco Tenani (Diretor Sênior de Planejamento e Distribuição no Grupo Carrefour Brasil), Eduardo Souza (Digital Business Unit Director no Víssimo Group) e Pedro Chiamulera (Fundador da ClearSale e da CONFI) fomentam a discussão sobre os desafios e oportunidades inerentes à omnicanalidade. Com base na experiência desses três casos, este artigo aborda a importância da logística, da experiência do consumidor e da autenticação dos usuários como pilares fundamentais para uma operação varejista natural e eficiente.

O pilar logístico

Uma estratégia omnicanal envolve a integração de diversos canais de venda e atendimento para proporcionar uma experiência de compra consistente e contínua aos consumidores. Esta requer coordenação eficiente, logística planejada e uma equipe capacitada para sincronizar a interação entre canais.

Marco Tenani, Diretor Sênior de Planejamento e Distribuição no Grupo Carrefour Brasil, avalia que a integração entre lojas físicas, *e-commerce*, aplicativos e serviços de entrega exige uma reestruturação do modelo logístico vigente. A localização dos centros de distribuição passa a ser crucial para que o gerenciamento dos produtos e pedidos ocorra com velocidade e menores custos.

Para tanto, empresas como o Carrefour passaram a utilizar as lojas físicas como centros de *micro-fulfillment*. Como a noção de *micro-fulfillment* pode ser muito abrangente, cabe esclarecer que, no caso do Carrefour, o picking de muitos pedidos pode ser feito diretamente em uma loja, que se torna neste momento o próprio centro de distribuição com a oferta de um robusto sortimento. Este procedimento de *picking* inclui também a coleta, embalagem e despacho. Isso demanda uma nova organização do espaço físico dos pontos de venda (PDV).

Nessa nova dinâmica, as lojas físicas passam a abraçar a complexidade da operação híbrida. Dentre as diversas possibilidades de compra e retirada oferecidas pelos varejos omnicanal, os clientes podem comprar online e retirar na loja (BOPIS – *Buy Online, Pickup In Store*), comprar online e devolver na loja (BORIS – *Buy Online, Return In-Store*), comprar online e devolver online (BORO – *Buy Online, Return Online*) ou provar na loja física e comprar online (TISBO – *Try in store, buy online*)^{5,6}.

Outro formato característico da estratégia omnicanal é o *Showrooming*, a utilização do espaço físico da loja como local de demonstração. Neste, o consumidor pode utilizar a loja apenas como *showroom* e não efetivar a compra com o varejista visitado. Embora possa gerar tráfego em loja, sua prática contínua pode impactar negativamente os resultados do varejista por demandar elevado custo de manutenção. É necessário, portanto, que o varejista desenvolva formas criativas de converter as visitas ao *showrooming* em vendas efetivas e criar oportunidades de vendas marginais que se aproveitem da capacidade de atração da loja. Nesse âmbito, o espaço da loja física deve abarcar tanto o processo logístico quanto a experiência dos consumidores em relação aos produtos, com incentivos para a finalização da compra com o varejista em questão.

Segundo Tenani, as unidades do Carrefour escolhidas para *micro-fulfillment* estão localizadas em áreas estratégicas e se tornam mini centros de distribuição, permitindo a rápida preparação e entrega dos pedidos. O varejista tem aprimorado a sincronização do estoque em tempo real e seu gerenciamento em múltiplas plataformas, buscando a integração dos dados adquiridos sobre a jornada de compra dos clientes para tomar decisões mais estratégicas.

Tecnologia avançada e uso inteligente do espaço são elementos-chave para maximizar a eficiência operacional. Essa sinergia entre inovação e otimização está impulsionando uma nova tendência no *layout* varejista, conhecida como Loja do Futuro (*Store of the Future*)^{7,8}. O modelo oferece um espaço de *shop* e um espaço de *fulfillment*, dedicado a apoiar as vendas realizadas em outros canais (Figura 1).

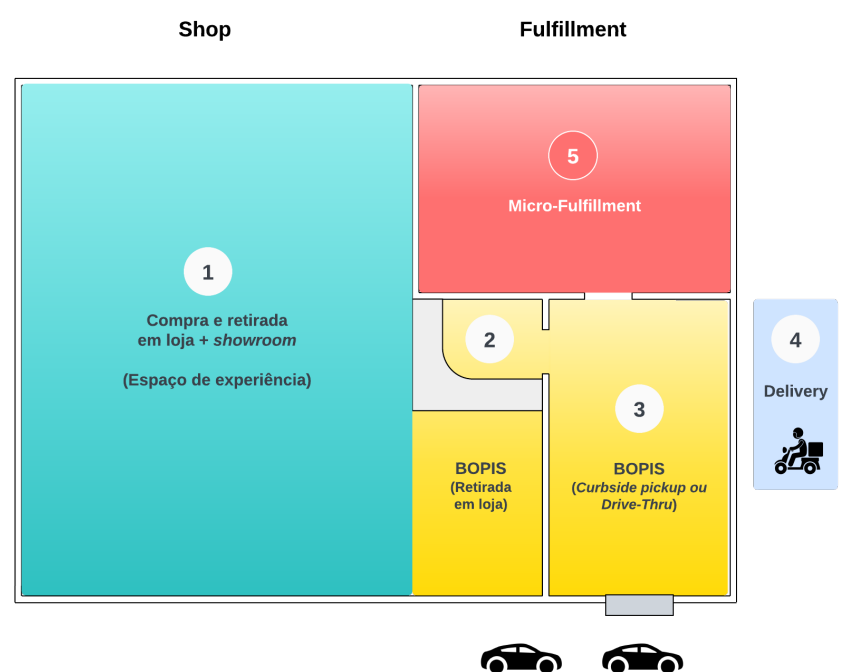


Fig. 1. Estrutura do varejo supermercadista do futuro.

No espaço de compras na loja (1), o modelo apresenta pontos de autoatendimento que permitem que os clientes façam suas compras com facilidade, rastreiem suas listas de compras e acessem informações detalhadas sobre os produtos. O *layout* desses ambientes é projetado para gerar uma experiência agradável e funcional, em que a disposição das seções de produtos mais populares ou sazonais sejam facilmente localizadas, economizando o tempo dos clientes. Além disso, áreas de degustação permitem que os consumidores testem novos itens antes de comprá-los, aumentando o engajamento e a possibilidade de vendas adicionais^{7,8}. Ademais, esse espaço também é utilizado como *Showrooming*. Nesse quesito, os varejistas precisam disponibilizar maneiras para os consumidores experienciarem os produtos, agregando estratégias para incentivar a conversão.

Por sua vez, o espaço de *fulfillment* abraça as dinâmicas de entrega dos produtos oferecidas pelo varejista como (2) comprar online e retirar na loja, (3) comprar online e retirar na calçada (*Drive thru*) e (4) comprar online e receber em casa (serviço de *delivery*). O espaço de *micro-fulfillment* (5) ampara o processo para que esses modelos se tornem viáveis.

Um dos grandes desafios enfrentados pelo setor supermercadista está relacionado à logística de produtos frescos, como Frutas, Legumes e Verduras (FLV). Esses produtos exigem um manuseio cuidadoso durante a seleção, conservação e entrega, além de envolver uma dose de subjetividade na escolha – por exemplo, não há consenso entre os consumidores sobre a maturidade ideal de uma fruta. Para que essa dinâmica se torne viável, os varejistas abrem um canal de relacionamento com os consumidores para compreender as nuances de suas necessidades no que tange produtos que geralmente envolvem estímulos sensoriais (ex., cheiro, consistência, cor).

Tenani ressalta que é preciso investir em um atendimento centrado no cliente e aprimorar os processos internos para garantir a qualidade, disponibilidade e integridade dos produtos frescos. Novos processos e tecnologias ajudam a reduzir o desperdício de alimentos, realizar previsão de demanda para otimização de estoque, identificar pontos de ruptura e diminuir o impacto financeiro negativo provocado por erros operacionais^{7,8}.

Para contornar os desafios, o Carrefour implementou adaptações para acondicionar os produtos de hortifruti da melhor maneira possível no ambiente de loja – prioritariamente próximo aos frios – e passou a personalizar o atendimento aos clientes, considerando os *feedbacks* que cada um oferece após a sua primeira compra *online*. Tendo em vista os diferentes níveis de maturidade dos setores na adoção do *e-commerce*⁹, esses insights são particularmente importantes no âmbito dos produtos perecíveis.

O pilar experiencial

Com a crescente popularidade do ambiente digital, muitas empresas lutam para recriar a atmosfera imersiva e sensorial das lojas

físicas, nas quais os clientes podem tocar, cheirar e experimentar produtos. No entanto, essa interação sensorial ainda tem sido uma vantagem competitiva do varejo tradicional. Pensando em criar conexões mais profundas com os clientes, marcas digitais bem-sucedidas – muitas das quais nasceram exclusivamente no ambiente *online* – estão dando um passo além e investindo em pontos de venda físicos.

A Evino, marca do grupo Víssimo e uma das principais referências no cenário de *e-commerce* de vinhos no Brasil, é um exemplo de empresa que nasceu no digital e, após dez anos de atuação, adotou a estratégia de união do físico e do *online*. A empresa inaugurou quatro unidades físicas de janeiro a agosto de 2023 e já projeta novos investimentos. A expansão visa fortalecer a marca, atender diferentes jornadas e promover experiências imersivas ao universo dos vinhos.

Assim como o Carrefour, a Evino optou por adotar um modelo de *micro-fulfillment* em suas lojas físicas. Isso permitiu que a empresa oferecesse um serviço ágil e personalizado, com controle sobre a cadeia de abastecimento e a experiência de entrega ao cliente. Eduardo Souza, Digital Business Unit Director no Víssimo Group, destaca como essa estratégia impulsiona a satisfação do consumidor, proporcionando a ele a liberdade de escolher produtos de forma mais independente, ao mesmo tempo em que mantém a qualidade do atendimento.

Para a construção de conexões mais sólidas com os clientes, adicionar uma camada digital à jornada física possibilita aos varejistas utilizar informações adicionais sobre produtos, dicas de consumo e até mesmo promoções personalizadas^{7,8}. Buscando alcançar esses resultados, a Evino optou por investir em um time próprio, permitindo uma visão holística dos dados dos clientes e proporcionando uma jornada de compra contínua e consistente em todos os canais. Naturalmente, empresas nativas digitais incorporam melhor as tecnologias, integração omnicanal e experiências digitais.

O apoio tecnológico é essencial para sustentar tal integração. Segundo Souza, ferramentas de gerenciamento de campanhas de marketing fornecem a inteligência necessária para que as equipes de marketing e vendas se comuniquem com os clientes de forma eficiente. O ecossistema de dados robusto – baseado nos dados sobre todas as interações dos consumidores em todos os pontos de contato com a empresa – permite o acompanhamento detalhado do comportamento do cliente e a criação de ofertas e experiências cada vez mais alinhadas às suas expectativas. Ferramentas de mercado se tornam parceiros atrativos para as empresas que desejam crescer com velocidade, consistência e com o apoio de uma solução especializada⁹.

No espaço de loja, a tecnologia é utilizada a favor do serviço¹⁰. Souza evidencia que a sinalização digital tem por objetivo incentivar a entrada dos clientes no ecossistema da empresa, tanto como aumentar o número de produtos na cesta e apresentar produtos não disponíveis no estoque físico (prateleira infinita). Além disso, os colaboradores são treinados para incentivar os clientes a

realizarem o *download* do aplicativo e o cadastro de seus dados. Os vendedores incentivam a conexão entre o físico e o *online*, oferecendo vantagens relevantes para os clientes. Essa questão auxilia a empresa a desenvolver comunicações personalizadas e aprender as preferências dos clientes de acordo com as informações deliberadamente oferecidas por eles nos diferentes canais¹¹.

Para uma empresa com forte presença digital, um PDV físico se transforma na representação tridimensional da proposta da marca. No caso da Evino, o aprendizado sobre o mundo dos vinhos e a sua incorporação na rotina diária podem ser feitos de forma lúdica e agradável.

Nas lojas, os clientes podem visitar um Wine Bar no qual podem degustar alguns dos rótulos com harmonização adequada de acompanhamentos. Há também estações interativas com sugestões de drinks, empório de complementos, roda de aromas e rótulos mais vendidos. A empresa também apoiou o desenvolvimento de um jogo de tabuleiro para que os seus clientes fiquem imersos no mundo dos vinhos (Figura 2). Utilizando tecnologias de realidade aumentada e outras experiências interativas, os consumidores da Evino também têm a oportunidade de fazerem seus próprios blends personalizados e criarem um rótulo com seus nomes. Todos estes estímulos encaminham os clientes à proposta da marca de saborear cada descoberta. Integradas, essas experiências envolvem os cinco sentidos.



Fig. 2. Experiências interativas na Evino Flagship Pinheiros - São Paulo/SP

Além de vender vinhos para diversas jornadas, o espaço físico da loja se torna um local de aprendizado, diversão e convivência onde os clientes podem se aprofundar no universo da marca.

A consistência e a continuidade da experiência são fundamentais para garantir a satisfação dos consumidores durante toda a jornada de compra. Para atingir esse objetivo, a Evino utiliza diversas estratégias. Uma delas é incentivar a transição suave entre canais, sem comprometer a qualidade da experiência. Isso é realizado por meio da coleta de dados dos clientes e da gestão das informações via CRM. Enquanto os consumidores visitam a loja física, eles podem acessar seu histórico de pedidos realizados em outros canais, comprar *online* produtos que não estão disponíveis na loja (prateleira infinita) e se cadastrar para receber promoções e ofertas de produtos, entrando no ecossistema *online* da marca. Desse modo, é possível oferecer uma experiência personalizada e satisfatória, independentemente do canal escolhido para efetuar a compra.

O pilar da autenticação

Um dos desafios inerentes à omnicanalidade é oferecer uma jornada integrada para que o cliente tenha uma experiência fluida junto à empresa. A adequada gestão dos dados dos consumidores é um fator crucial nesse processo, pois os dados são fonte de conhecimento e reconhecimento dos usuários. A partir da inteligência de dados, é possível entender os hábitos, mapear o comportamento de compra, compreender as particularidades da jornada de cada consumidor e oferecer experiências personalizadas e exclusivas.

Devido à identificação dos usuários, os dados são ativos que possibilitam a continuidade de jornadas realizadas em diferentes canais. Pedro Chiamulera, Fundador da ClearSale e da CONFI, avalia que a autenticação do consumidor é o principal desafio nesse processo: “Quem é esse consumidor? Este consumidor é quem ele diz ser?”. Quando existe incerteza ou anonimato, a consistência e a continuidade são comprometidas; as empresas são afetadas pela insegurança das fraudes e pela inaptidão de oferecer experiências mais aderentes à jornada de cada cliente.

A autenticação possibilita que os varejistas estimulem o consumidor a aumentar a cesta, realizar *upselling* e até mesmo conhecer novos produtos, dadas as similaridades com outros consumidores (ex., *cross sell*). Essas oportunidades são particularmente desafiadoras em um contexto de loja física, na qual é necessário incentivar os clientes a se identificarem enquanto presentes no ambiente de loja. Estabelecer confiança é primordial nesse processo: mais confiança gera menor custo e promove maior velocidade¹².

Chiamulera detalha que a confiança é sustentada por três principais valores: transparência, liberdade e responsabilidade. Enquanto a transparência estreita os laços entre varejistas e consumidores

por oferecer visibilidade a todo o processo de relacionamento e gestão dos dados, a dualidade entre a responsabilidade e liberdade escancara um grande desafio.

Para melhorar a experiência dos consumidores, o varejista precisa aumentar a fricção, solicitando mais dados e exigindo que o consumidor autentique sua identidade no decorrer da jornada de compra. Por outro lado, a empresa pode optar pela liberdade do cliente e não coletar dados, fator que prejudicará o aprimoramento da experiência devido à falta de informação. Dado que os extremos (excesso de burocracia *versus* ausência de autenticação) podem atrapalhar a experiência omnicanal, consumidores e varejistas precisam estar conscientes sobre a importância do equilíbrio.

As empresas e os consumidores devem se envolver e se responsabilizar pelos dados que adquirem/compartilham e pelo processo de reconhecer/ser reconhecido. Pela perspectiva dos varejistas, a adequada gestão dos dados potencializa a construção de vínculos com os clientes, estreitando os laços de credibilidade, confiança e fidelização. Sob a perspectiva dos clientes, permitir que seus dados sejam coletados e geridos pela empresa proporciona oportunidades de recebimento de bonificações, vantagens exclusivas e benefícios personalizados. Quando os dados são geridos com inteligência, é um processo de ganha-ganha para ambos os atores.

Segundo Pedro Chiamulera, a experiência acontece quando o consumidor compartilha seus dados. O consumidor tem responsabilidade pela experiência omnicanal que deseja vivenciar.

Chiamulera destaca que os consumidores são omnicanal e naturalmente guiados pela relevância. Estes não são mais reféns de uma localização e não se tornam propriedade de uma empresa ao estabelecer um relacionamento comercial com ela; eles são conquistados pela relevância. Sendo assim, o próprio consumidor deve se responsabilizar pelos seus dados e preservar a segurança de suas informações. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) visa proteger os direitos de privacidade e liberdade dos indivíduos, porém os indivíduos são responsáveis pelos dados que aceitam compartilhar com as empresas com as quais decidem se relacionar, marcando o novo cenário de protagonismo dos consumidores.

O contexto do varejo híbrido (*phygital* – físico e digital em consonância) é pautado por dados e inteligência. Sendo assim, os varejistas precisam reconhecer que atuar colaborativamente com outros varejistas é uma estratégia frutífera para ajudar o consumidor a atender suas demandas. É necessário reconhecer que os consumidores são donos de seus dados, responsáveis pelas suas informações e podem decidir com quem, quando e como desejam se relacionar.

Nesse âmbito, os varejistas precisam adotar estratégias para aumentar a confiança dos consumidores. Uma forma interessante de conhecê-los e manter contato frequente é através da implementação

de clubes de assinatura. No caso de produtos que proporcionam experiências, como vinhos, os clubes apresentam novos rótulos e estimulam novas experiências. Isso fortalece a conexão entre a marca e o consumidor, já que os clientes têm experiências únicas de acordo com a quantidade de vinhos que optam por receber mensalmente. Já no caso de produtos de uso regular, como produtos de limpeza, o clube de assinatura facilita a compra de itens recorrentes que não trazem claro prazer ao cliente escolher e adicionar ao carrinho. Essa é uma maneira de estabelecer confiança, reforçar o relacionamento e, por meio da gestão inteligente dos dados, conhecer os clientes para tornar-se mais relevante para eles.

Conclusão

Os consumidores desejam alternar entre os diversos canais oferecidos pela empresa de forma integrada e descomplicada. Sendo assim, os varejistas devem compreender os diferentes momentos de compra a fim de tornarem-se relevantes em cada etapa de cada nova jornada.

A partir do conhecimento de três grandes empresas brasileiras, sugerimos que uma integração omnicanal deve se atentar aos pilares: logística, experiência e autenticação dos usuários. No quesito logística, a estrutura das lojas físicas deve ser adaptada para atender às exigências de uma operação multicanal complexa. O espaço da loja precisa ser reinventado: os novos pontos de venda devem ser espaços de experiência para os consumidores e centros logísticos para os varejistas. No âmbito da experiência, cada canal deve refletir a identidade da marca e proporcionar uma sensação de familiaridade ao consumidor. Ele deseja uma experiência equilibrada e sem barreiras. Por fim, a autenticação dos usuários é vital para a segurança dos varejistas e para manter a experiência omnicanal. Ao mapear os passos dos consumidores em cada canal e entre canais, os dados possibilitam a continuidade da jornada e a personalização da oferta. A inteligência de dados valoriza as nuances dos consumidores, tornando as ofertas mais convenientes e relevantes.

Esses três pilares precisam ser trabalhados em direção à integração, fortalecendo a consistência e a continuidade durante todas as etapas da jornada de compra dos consumidores (Tabela 1). Essa lógica guia as estratégias varejistas no que tange os formatos de loja, a utilização de tecnologias no ponto de venda, a gestão dos dados dos consumidores e as decisões de negócio que promovem vantagem competitiva.

Tabela 1. Recomendações para estruturar uma operação omnicanal integrada

	Integração omnicanal	
	Consistência	Continuidade
Logística	Para manter a consistência no processo logístico, os varejistas precisam alinhar o sortimento de produtos e as informações disponíveis sobre eles nos diferentes canais. Caso o produto não esteja disponível na loja física, é necessário facilitar a compra pelo site ou app (prateleira infinita). Para uma experiência omnicanal sem atritos, os preços dos produtos precisam ser consistentes entre os diferentes pontos de contato. Caso existam diferentes políticas de preço, a equipe de atendimento ao cliente precisa estar atenta a soluções viáveis para resolver possíveis reclamações.	A continuidade no processo logístico demanda fluidez entre os canais. Os consumidores desejam flexibilidade: modelos como BOPIS e <i>delivery</i> facilitam essa dinâmica. Os sistemas e processos precisam estar integrados para que a compra e a entrega aconteçam sem atritos. A continuidade é facilitada quando há, na loja física, dispositivos que permitem aos clientes verificar a disponibilidade de produtos em outros canais e realizar pedidos <i>online</i>. No ambiente de loja, é necessário encorajar os consumidores a se cadastrarem e entrarem no ecossistema da empresa.
Experiência	Para oferecer uma experiência consistente, os varejistas precisam alinhar as mensagens de comunicação em todos os canais e fornecer informações claras sobre preços, ofertas e condições. É importante informar os consumidores sobre a localização das lojas, horários de atendimento e canais disponíveis para contato. Embora diferentes canais ofereçam possibilidades distintas de interação entre empresas e consumidores, a experiência precisa ser consistente. No varejo <i>online</i>, os aspectos sensoriais são limitados; no entanto, o varejista precisa desenvolver maneiras de reproduzir as experiências sensoriais e relacionais com os recursos disponíveis.	A continuidade da experiência é facilitada pela possibilidade dos consumidores migrarem entre canais sem atritos e complicações. Por exemplo, o programa de fidelidade da empresa precisa considerar as interações dos consumidores em todos os canais. O <i>site</i> da empresa precisa estar otimizado para acesso rápido em qualquer dispositivo. Os colaboradores precisam ser treinados para conhecer a dinâmica do modelo omnicanal e auxiliar os consumidores em relação a compras <i>online</i> quando estes estão na loja física. Ademais, os canais de atendimento ao cliente precisam estar preparados para atender os clientes oriundos de diferentes canais. Lembre-se: o consumidor está comprando da sua empresa, não de um canal específico.
Autenticação	A autenticação possibilita que os consumidores sejam reconhecidos durante a jornada de compras. Esse reconhecimento favorece a consistência no atendimento por meio da recuperação de dados sobre o histórico de compras, produtos abandonados no carrinho e contatos anteriores com o atendimento da empresa. Por meio das informações de cadastro dos usuários, os varejistas podem alinhar as mensagens de comunicação entre os diferentes canais, oferecer ofertas personalizadas e se tornar mais relevantes em cada estágio da jornada. Nesse quesito, a estratégia da empresa precisa estar alinhada à LGPD, garantindo a liberdade dos usuários e preservando suas informações.	A autenticação dos dados dos usuários permite que todo o processo aconteça com fluidez. Por exemplo, a continuidade acontece quando o cliente realiza uma compra na loja física e verifica seus pontos no programa de fidelidade via <i>app</i>. Outro exemplo é quando o cliente acessa produtos inseridos no carrinho de compras mutuamente em diversos dispositivos. Isso é possível por meio da autenticação. O cadastro dos consumidores mantém o histórico de compras realizadas nos diferentes canais utilizados. Essa questão amplia o conhecimento da empresa em relação ao consumidor, permitindo comunicações personalizadas, mais convenientes e relevantes.

Take Aways

- Para uma operação omnicanal eficiente, os varejistas devem se concentrar em três pilares: logística, experiência do cliente e autenticação dos usuários.
- Logística: é necessário otimizar os processos, desde a aquisição até a entrega, para garantir que os produtos estejam disponíveis para os clientes no prazo, independentemente do canal de compra. O ponto de venda (PDV) pode ser reformulado para centralizar e suportar todas as operações.
- Experiência: é importante oferecer uma experiência consistente e personalizada ao cliente em todos os canais, incluindo recomendações de produtos e promoções adaptadas às preferências individuais. Os canais se tornam complementares; uma operação omnicanal precisa ser consistente e facilitar a continuidade da jornada de compra.
- Autenticação: os varejistas devem garantir que o reconhecimento dos consumidores seja perfeito e seguro. Estes devem facilitar a autenticação dos usuários a fim de sustentar a continuidade da jornada.
- Ao focar nesses aspectos, os varejistas podem criar uma experiência omnicanal baseada na consistência e na continuidade, a qual beneficia os consumidores e o desenvolvimento sustentável do negócio.

Notas

¹ Zhang, M., He, X., Qin, F., Fu, W., & He, Z. (2019). Service quality measurement for omni-channel retail: scale development and validation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(sup1), S210-S226.

² Yao, P., Sabri, M. F., Osman, S., Zainudin, N., & Li, Y. (2023). Consumers' Continued Intention to Use Online-to-Offline (O2O) Services in Omnichannel Retail: Differences between To-Shop and To-Home Models. *Sustainability*, 15(2), 945–945.

³ McKinsey & Company. (2022). *What is omnichannel marketing?* Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing>

⁴ Cocco, H., & Demoulin, N. (2022). Designing a seamless shopping journey through omnichannel retailer integration. *Journal of Business Research*, 150, 461–475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.031>

⁵ ClearSale. (2018). *Omnichannel: como usar tecnologia avançada para proteger seu negócio e oferecer a melhor experiência ao cliente*. Disponível em: <https://blogbr.clear.sale/omnichannel-como-usar-tecnologia-avan-ada-para-proteger-seu-neg-cio-e-oferecer-a-melhor-experi-ncia-ao-cliente>

⁶ Rooderkerk, R. P., Leeuw, S. de, & Hübner, A. (2023). Advancing the marketing-operations interface in omnichannel retail. *Journal of Operations Management*, 69(2), 188–196. <https://doi.org/10.1002/joom.1241>

⁷ WD Partners. (2022). *The Store of the Future is not a Store*. Disponível em: <https://www.wdpartners.com/wayfind/the-store-of-the-future-is-not-a-store/>

⁸ WD Partners. Report – *Grocery: The Evolution Has Only Just Begun*. Disponível em: https://www.wdpartners.com/wp-content/uploads/research/WD_Grocery_Report.pdf

⁹ Campos Jr., H. de, Bagatini, F. Z., Nepomuceno, D., Guimarães, J., & Tavares, L. (2022). *Transformação digital no varejo: competir nos (ou com) os ecossistemas?* Disponível em: <https://cev.fgv.br/noticia/transformacao-digital-no-varejo-competir-nos-ou-com-os-ecossistemas>

¹⁰ Zhang, M., Li, Y., Sun, L., & Moustapha, F. A. (2022). Integrated store service quality measurement scale in omni-channel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(7), 839-859.

¹¹ Revista Exame. (2023). *Degustação digital: como a Evino se divide entre os ambientes online e físico*. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/o-vinho-no-universo-digital/>

¹² Covey, S. M. R., & Merrill, R. R. (2008). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. Free Press.

Sobre os autores

HENRIQUE DE CAMPOS JR.

Pesquisador – FGVcev

Doutor e mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP. Graduado em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do Departamento de Marketing da EAESP-FGV, Coordenador de Cursos de Pós-graduação e Extensão Executiva. Pesquisador do FGVcev - Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP.

JONNY MATEUS RODRIGUES

Pesquisador – FGVcev

Matemático aplicado a negócios, mestre e doutor em administração pela USP. Professor do Departamento de Marketing da FGV-EAESP e pesquisador do FGVcev. Analytics Leader na Decoupling.co, consultoria de disrupção digital baseada em San Diego/EUA, atuando em conjunto com diversas multinacionais no mercado brasileiro. Mentor de startups e entidades acadêmicas. Coordenador científico do Congresso Latino-Americano de Varejo (CLAV 2023).

FRANCINE ZANIN BAGATINI

Doutoranda em Administração de Empresas – FGV EAESP

Francine é Publicitária, Mestre em Administração e estudante do Doutorado Acadêmico em Administração de Empresas na FGV EAESP. Colaborou ativamente com a elaboração dos conteúdos para o Fórum Varejo e Consumo promovido pelo FGVcev em 2022 e 2023.

GABRIELA NOGUEIRA RAUBER

Doutoranda em Administração de Empresas – FGV EAESP

Gabriela é Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e estudante do Doutorado Acadêmico em Administração de Empresas na FGV EAESP, na linha de Marketing. Colaborou ativamente com a elaboração dos conteúdos para o Fórum Varejo e Consumo promovido pelo FGVcev em 2023.

EDUARDO SOUZA

Digital Business Unit Director – Víssimo Group (Evino + Grand Cru)

Executivo com mais de 15 anos de experiência profissional com atuação em diferentes posições das áreas de Logística e Marketing/Negócios em empresas de consultoria e bens de consumo, tendo passagens de 8 anos pela Natura e mais de 5 anos na Evino (Víssimo Group), atualmente é Digital Business Unit Director do Víssimo Group (Evino + Grand Cru). Já ocupa posições de C-Level há mais de 5 anos, sendo: COO das operações logísticas e atendimento ao cliente, CMO da operação digital, Co-CEO na época do processo de M&A com a Grand Cru e round de captação, todos na Evino. Também conduziu processo de compra parcial da Wine Locals e atualmente cuida da Business Unit Digital do Grupo Víssimo. Graduado em Engenharia de Produção de Materiais pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), especializado em Logística pela (COPPEAD-UFRJ), Marketing Direto pela ABEMD, Retention + Engagement Deep Dive pela Reforge, Gestão e Negócios pela IESE e certificação em vinhos pelo WSET.

MARCO ANTONIO TENANI

Diretor Sênior de Planejamento e Distribuição / Lojas Físicas / E-commerce – Grupo Carrefour Brasil

Profissional com 29 anos de experiência em Supply Chain, iniciou sua carreira em operadores logísticos. Desde 2008 atua no setor de varejo, passando por empresas como Grupo Pão de Açúcar e Makro Atacadista. Atualmente é o diretor sênior de planejamento e distribuição / lojas físicas / e-commerce, responsável por todo o planejamento e distribuição do Carrefour Brasil. É Mestre em Supply Chain pela FGV - EAESP. Engenheiro mecânico de formação, é pai de dois filhos e esposo da Luciana.

PEDRO PAULO CHIAMULERA

Fundador – ClearSale e CONFI (Presidente do Conselho ClearSale)

É fundador da ClearSale e CONFI (Presidente do Conselho ClearSale). Graduado em Ciência da Computação pela Universidade Point Loma Nazarene, em San Diego, nos EUA. O executivo é ex-atleta e competiu no atletismo em duas Olimpíadas representando o Brasil. Empreendedor entusiasmado e apaixonado por cultura organizacional, sabe aplicar os valores do esporte ao mundo corporativo. Ambev, chegando ao cargo de diretor de excelência operacional e, posteriormente, diretor de direct to consumer, estruturando a área no Brasil. Tavares é Bacharel em Administração de Empresas pela UDESC e em Engenharia pela UFSC, além de MBA em Marketing pela FGV e MBA Executivo pelo Insper.