

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

**ESTRATÉGIAS OMNICHANNEL: TRANSFORMAÇÕES DO
VAREJO BRASILEIRO EM DIREÇÃO À OMNICALIDADE A
PARTIR DE 2020**

PEDRO VON BORELL SOUZA PRATIS

São Paulo – SP

2024

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

**ESTRATÉGIAS OMNICHANNEL: TRANSFORMAÇÕES DO
VAREJO BRASILEIRO EM DIREÇÃO À OMNICALIDADE A
PARTIR DE 2020**

PEDRO VON BORELL SOUZA PRATIS

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

São Paulo – SP

2024

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO PROFESSOR CONVIDADO:

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:

SOUZA PRATIS, Pedro. **ESTRATÉGIAS OMNICHANNEL: TRANSFORMAÇÕES DO VAREJO BRASILEIRO EM DIREÇÃO À OMNISCANALIDADE A PARTIR DE 2020**. Monografia de Conclusão de Curso (Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo/SP, 2024.

Resumo: No cenário do varejo global, a visão omnichannel tem conquistado destaque nos últimos anos, oferecendo às empresas a oportunidade de integrar de forma eficaz as experiências de compra online e offline para os consumidores. No entanto, com a chegada da pandemia do COVID-19, o contexto do comércio varejista passou por transformações profundas e rápidas. Com esse contexto em mente, este estudo buscou explorar os desafios que os varejistas enfrentam na adoção omnichannel, especialmente pós-pandemia, e as estratégias operacionais necessárias para ter sucesso num ambiente de negócios em constante mudança. O Grupo GPA, importante player do mercado multicanal, se diferenciou pela integração eficaz entre canais físicos e digitais, com ênfase na experiência do cliente, inovação tecnológica e otimização logística. A adaptação dos modelos tradicionais a digitais e o uso de ferramentas de CRM e automação de marketing foram cruciais.

Palavras-chave: omnichannel; varejo; transformação; Grupo GPA

SOUZA PRATIS, Pedro. **OMNICHANNEL STRATEGY: TRANSFORMATIONS OF BRAZILIAN RETAIL TOWARDS OMNICHANNELITY SINCE 2020.** Final Paper (Business Management Bachelor), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo/SP, xxxf.

Abstract: In the global retail landscape, the omnichannel vision has gained prominence in recent years, offering companies the opportunity to effectively integrate online and offline shopping experiences for consumers. However, with the arrival of the COVID-19 pandemic, the retail environment underwent profound and rapid transformations. Against this backdrop, this study aimed to explore the challenges retailers face in adopting omnichannel strategies, especially post-pandemic, and the operational strategies needed to succeed in an ever-changing business environment. Grupo GPA, an important player in the multichannel market, has differentiated itself through the effective integration of physical and digital channels, with a focus on customer experience, technological innovation, and logistical optimization. The adaptation of traditional models to digital ones and the use of CRM and marketing automation tools were crucial.

Keywords: omnichannel; retail; transformation; Grupo GPA

SUMÁRIO

1. Introdução	1
1.1. Tema e Delimitação do tema	1
1.2. Justificativa	3
1.3. Objetivos	3
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Estratégias de marketing para os canais de distribuição	5
2.1.1. Fatores que afetam a escolha dos Canais de Distribuição	8
2.1.2. Estratégia de Distribuição Omnichannel	11
2.1.3. Estratégia Omnichannel no Varejo	15
2.2. Operações de Varejo e o setor de Supermercados	16
2.2.1. Estrutura das Operações de Varejo	16
2.2.2. Desafios e Tendências Atuais	17
3. Procedimentos Metodológicos	18
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	20
4.1. História e Crescimento	20
4.2. Diversificação e Segmentação	21
4.3. Estratégias e Inovação	21
4.4. Desafios e Reestruturações	21
4.5. Impacto no Mercado e Perspectivas Futuras	22
4.6. Análise de Conteúdo	23
4.6.1. Gerenciamento e Integração de canais:	24
4.6.2. Experiência do Cliente:	25
4.6.3. Demanda e Logística	26
4.6.4. Inovação e Marketing Digital:	28
5. Conclusão	29
6. Referências:	32
Apêndice 1: Questionário de Entrevista em Profundidade	36
Apêndice 2: Respostas e Análise de Conteúdo	38

1. Introdução

No cenário do varejo global, o conceito de omnichannel tem ganhado destaque nos últimos anos, oferecendo às empresas a oportunidade de integrar de forma eficaz as experiências de compra online e offline para os consumidores. No entanto, com a chegada da pandemia do COVID-19, o contexto do comércio varejista passou por transformações profundas e rápidas.

Com o aumento das restrições de distanciamento social e mudanças nos padrões de consumo, as empresas foram impelidas a repensar suas estratégias de vendas e experiência do cliente, tornando o omnichannel ainda mais essencial para o sucesso no mercado atual.

Conforme Asmare e Zewdie (2022, p. 2), a estratégia de varejo omnichannel, a qual unifica todos os pontos de contato com o cliente em uma experiência holística, está transformando o setor varejista. Esses desenvolvimentos estão tendo um impacto significativo no comportamento do consumidor, no desenvolvimento do mercado e nas interações entre empresas e consumidores. As empresas estão tentando apoiar esses desenvolvimentos oferecendo múltiplos canais integrados.

1.1. Tema e Delimitação do tema

O cenário do varejo brasileiro passou por uma transformação significativa nos últimos anos, especialmente impulsionada pela pandemia do COVID-19. Antes mesmo da crise sanitária, já se observavam mudanças graduais devido ao aumento do comércio eletrônico e à evolução dos hábitos de consumo. Contudo, a pandemia atuou como um catalisador, acelerando e ampliando essas transformações de maneira exponencial.

Durante a pandemia, as restrições de distanciamento social e as preocupações com a saúde pública levaram a um aumento massivo das compras online, enquanto as lojas físicas enfrentaram desafios sem precedentes, com muitas sendo obrigadas a fechar temporariamente suas portas. Esse cenário impeliu as

empresas varejistas a repensar suas estratégias e a intensificar suas operações online para atender às demandas dos consumidores em meio à crise, surgindo então um cenário onde a distribuição em canais digitais ganhou mais força do que nunca.

À medida que o Brasil supera o período pós-pandêmico, observamos uma recuperação gradual do varejo físico, à medida que as restrições são relaxadas e a confiança do consumidor começa a se restabelecer. No entanto, muitas das mudanças adotadas durante a pandemia, como a preferência por compras online e a ênfase na segurança e conveniência, permanecem enraizadas no comportamento do consumidor.

No contexto dessas transformações, a omnicanalidade emerge como um conceito essencial para o sucesso no varejo moderno. A omnicanalidade busca integrar os diferentes canais de venda - como lojas físicas, comércio eletrônico, aplicativos móveis e redes sociais - para oferecer uma experiência de compra consistente e fluida para o consumidor. Essa abordagem reconhece a importância de proporcionar uma jornada de compra unificada, independentemente do canal que o consumidor escolha.

Especialmente para supermercados, locais que anteriormente eram predominantemente físicos, a mudança foi gigantesca. Tais locais precisaram se tornar uma operação omnicanal, onde um cliente pode adquirir um produto de forma digital, podendo ir retirar ou eventualmente até trocar num local físico. Dessa forma, espera-se uma interação entre os diversos canais de vendas, e o supermercado precisa manter controle total da integração dos canais

Assim, surge o seguinte problema de pesquisa: “Quais tem sido os desafios encarados por varejistas na adoção da omnicanalidade, principalmente desde a pandemia, e quais estratégias operacionais são necessárias para que esses negócios prosperem em um ambiente de mercado em constante evolução?”

1.2. Justificativa

Estratégias omnichannel são fundamentais para atender às expectativas do consumidor em um ambiente cada vez mais digitalizado. Com a capacidade de integrar experiências de compra online e offline, as empresas podem oferecer uma jornada de compra fluída e conveniente, o que é crucial para garantir a satisfação do cliente e manter a competitividade no mercado.

Além disso, em um contexto pós-pandemia, as estratégias omnichannel se tornaram ainda mais relevantes. A capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças nas preferências e comportamentos dos consumidores é essencial para a resiliência empresarial. Empresas que investem em estratégias omnichannel estão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades de crescimento no novo cenário econômico.

No Brasil, onde o setor varejista desempenha um papel significativo na economia, entender como as empresas estão se adaptando e transformando suas operações omnichannel é crucial. O sucesso dessas estratégias pode ter um impacto direto no crescimento econômico do país e na estabilidade do mercado de trabalho. Nesse cenário, dada a relevância da pauta no contexto do varejo brasileiro, este trabalho se propõe a explorar as estratégias omnichannel e como elas foram adotadas no cenário brasileiro.

1.3. Objetivos

Objetivo geral: O objetivo principal deste estudo é analisar as estratégias adotadas pelas empresas varejistas de supermercados para atender a essas demandas em um ambiente de constante transformação. Será examinado um caso de sucesso de uma grande rede varejista e de supermercados, além dos desafios enfrentados por essa empresa na implementação de estratégias omnichannel eficazes em meio às transformações causadas pela pandemia.

Objetivos específicos:

- mapear os acontecimentos relativos ao tema para descrever o histórico dos movimentos do varejo na e pós pandemia
- categorizar os tipos de operações varejistas afetadas, com foco nas operações de supermercados
- conceituar varejo e suas estratégias, inclusive a omnicanalidade
- analisar as estratégias adotadas pelas empresas varejistas de supermercados, por meio de estudo de caso.

2. Revisão da Literatura

A pesquisa sobre varejo omnicanal foi enriquecida com contribuições significativas de autores renomados como Rosenbloom (2015), (Schneider & Zielke, 2020), (Johnson & Ramirez, 2020), Agzamov et al. (2021), Halibas et al (2022), Kotler et al. (2023), e que trouxeram perspectivas únicas que moldaram a compreensão e as práticas neste campo dinâmico.

Rosenbloom (2015) adotou uma perspectiva histórica e evolutiva sobre o varejo omnicanal, destacando como as raízes conceituais e históricas do varejo evoluíram para os ambientes digitais de hoje.

Agzamov et al. (2021) ofereceram uma visão mais específica sobre a implementação de tecnologias emergentes num contexto omnicanal. A pesquisa examinou como a inteligência artificial, a análise de dados em tempo real e a automação podem ser integradas para personalizar ainda mais as jornadas dos clientes.

Philip Kotler, conhecido por suas contribuições fundamentais ao marketing, em colaboração com Ketler em 2016, destacou a importância do mix de marketing para a otimização das vendas, e em parceria com outros autores em 2023, explorou as complexidades da integração omnichannel no varejo, com foco na importância de uma experiência de cliente contínua e integrada, onde os pontos de contato físicos e digitais convergem harmoniosamente. Suas análises

ênfatizaram a necessidade de estratégias coesas que unam canais online e offline para maximizar a satisfação do cliente e a eficiência operacional das empresas varejistas.

2.1. Estratégias de marketing para os canais de distribuição

Conforme Agzamov et al (2021), há alguns anos, o marketing estratégico era principalmente um meio de definir a orientação geral da empresa para o futuro e adaptar-se às mudanças nas circunstâncias externas. A criação de um sistema organizacional e de gestão eficiente e orientado para o mercado, bem como a distribuição de recursos da empresa de acordo com esse sistema, tem sido recentemente o foco principal. Em outras palavras, a estratégia de marketing é vista como um sistema que centraliza todas as atividades da empresa.

A estratégia nas empresas existe em diferentes níveis: no corporativo, nas unidades de negócio, nos níveis funcionais. Pode-se entender as estratégias de marketing como ações prioritizadas, considerando os objetivos que a empresa almeja atingir, ainda segundo Agzamov et al (2021).

Para atingir os objetivos da organização e atrair e satisfazer os mercados-alvo, a estrutura de marketing adequada é conhecida como estratégia de marketing. De acordo com o autor, existem várias definições diferentes do termo "estratégia de marketing". Por exemplo, Kotler nos diz que uma estratégia de marketing é a formação de objetivos, alcançá-los e resolver os problemas do fabricante para cada produto e mercado por um período de tempo específico. A criação de uma estratégia é necessária para que a empresa desenvolva atividades produtivas e comerciais de acordo com a situação atual do mercado e as possibilidades reais do empreendimento, conforme discutido por Kotler et al (2023).

A estratégia de marketing deve identificar com precisão os segmentos de mercado nos quais a empresa deve concentrar a maior parte dos seus esforços,

discutem Agazamov et al (2021). Após o desenvolvimento bem-sucedido da estratégia de marketing, a empresa pode começar a desenvolver um programa detalhado de atividades para a produção e venda de mercadorias.

A principal tarefa de uma estratégia de marketing é planejar corretamente produtos, canais de distribuição (ou “place”, promoção e política de preços, pois esses quatro elementos constituem o mix de marketing, ou variáveis controláveis de mercado, onde uma decisão numa área afeta decisões em outras áreas.

Kotler e Keller (2006) discutem que a variável Produto refere-se aos bens e serviços vendidos pela organização, os quais são adquiridos porque satisfazem uma ou mais necessidades dos clientes. Eles estão pagando não pelo produto tangível, mas pelo benefício que ele proporcionará. Assim, em palavras simples, o produto pode ser descrito como um conjunto de benefícios que uma empresa oferece ao consumidor por um preço.

Os autores prosseguem, mencionando que o Preço é o valor cobrado por um produto ou serviço. É o segundo elemento mais importante do mix de marketing. Fixar o preço do produto é uma tarefa complicada. Muitos fatores como a procura de um produto, os custos envolvidos, a capacidade de pagamento do consumidor, os preços cobrados pelos concorrentes por produtos semelhantes, as restrições governamentais, entre outros, devem ser tidos em conta ao fixar o preço. O preço é uma área de decisão muito importante, pois tem efeito na procura do produto e na rentabilidade da empresa

Os canais de distribuição (ou place) descrevem as estratégias para os locais e modos através dos quais os bens são disponibilizados aos consumidores, em local onde possam efetuar a compra com comodidade. Isto envolve uma cadeia de indivíduos e instituições como distribuidores e varejistas que constituem a rede de distribuição da empresa, além dos canais digitais de vendas. A organização tem de decidir se vende diretamente ao consumidor ou através dos distribuidores/varejistas, avaliando a capilaridade necessária (Kotler e Keller,

2006). No caso de supermercados, eles seriam os varejistas, com diversos pontos de vendas e canais de distribuição, que funcionam bem para itens de consumo em geral.

Se o produto for fabricado tendo em mente as necessidades do consumidor, tiver o preço justo e for disponibilizado em pontos de venda convenientes para ele, mas o consumidor não for informado sobre seu preço, características e disponibilidade, seu esforço de marketing pode não ser bem-sucedido. Portanto, a Promoção é um ingrediente importante do mix de marketing, pois se refere a um processo de informar, persuadir e influenciar um consumidor na escolha do produto a ser comprado. A promoção é feita por meio de venda pessoal, publicidade, publicidade e promoção de vendas, conforme os autores Kotler e Keller classificaram (2006). Alguns canais digitais mais recentes que poderiam ser mencionados incluem redes sociais, aplicativos de celular (apps) e sites, onde é possível promover diversos produtos a um custo inferior ao das mídias tradicionais.

A comunicação é feita principalmente com o objetivo de fornecer informações aos potenciais consumidores sobre a disponibilidade, características e utilizações de um produto. Desperta o interesse do potencial consumidor pelo produto, compare-o com o produto dos concorrentes e faça a sua escolha. A proliferação da mídia impressa e eletrônica ajudou imensamente esse processo (Kotler e Keller, 2006). Hoje, porém, essas práticas recebem novas nomenclaturas e os meios digital e físico são integrados. As principais práticas de comunicação atuais são via redes sociais digitais, a partir da inteligência de algoritmos, produção de conteúdo (Kotler, 2021), bem como pelo marketing de experiência, com presença forte nos pontos de vendas.

Das quatro variáveis de marketing, nossa pesquisa concentra-se sobretudo nos canais de distribuição e na promoção ou comunicação, assim, esses elementos do mix podem ser pensados sob a estratégia de omnicanalidade.

2.1.1. Fatores que afetam a escolha dos Canais de Distribuição

A escolha dos canais de distribuição de produtos é uma decisão crucial para qualquer empresa, influenciando diretamente sua eficiência operacional e a experiência do cliente. Vários fatores afetam essa escolha, e compreender esses fatores pode ajudar a otimizar a estratégia de distribuição (Rosenbloom, 2015). A estratégia de preços e promoção depende do canal de distribuição selecionado. Além disso, o percurso que o produto percorre no seu percurso desde o fabricante até o consumidor também envolve determinados custos. Isto, por sua vez, afeta não apenas o preço do produto, mas também os lucros. A escolha de canais de distribuição inadequados pode resultar em lucros menores para a empresa e preços mais elevados para o consumidor. Portanto, a empresa deve ter cuidado ao finalizar o canal de distribuição a ser utilizado. Ele deve prestar atenção aos seguintes fatores ao fazer sua escolha.

2.1.1.1. Características do Produto

Segundo Rosenbloom (2015), as características do produto desempenham um papel fundamental na seleção dos canais de distribuição. Produtos de alta tecnologia ou produtos com características especiais, como produtos perecíveis ou de luxo, podem exigir canais especializados. Por exemplo, produtos que necessitam de suporte técnico intensivo geralmente são distribuídos por canais que oferecem suporte especializado, como distribuidores técnicos ou representantes de vendas especializados.

2.1.1.2. Mercado-Alvo

O mercado-alvo é outro fator decisivo. A escolha do canal deve alinhar-se com as preferências e comportamentos de compra dos consumidores. Segundo Kotler e Keller (2016), entender onde e como o mercado-alvo prefere comprar é crucial para escolher os canais de distribuição apropriados. Por exemplo, se

o mercado-alvo é composto por consumidores que preferem compras online, a empresa pode optar por canais digitais, como e-commerce e marketplaces.

2.1.1.3. Custo e Eficiência

A eficiência dos canais de distribuição e os custos associados também são fatores críticos. Rosenbloom (2015) destaca que empresas devem avaliar os custos de operação dos canais, incluindo custos de transporte, armazenagem e comissões. A escolha do canal deve balancear a necessidade de minimizar custos com a manutenção da qualidade e do serviço ao cliente. A eficiência operacional dos canais pode impactar diretamente a rentabilidade da empresa.

2.1.1.4. Intensidade de Distribuição Desejada

A intensidade com que um produto deve ser distribuído também influencia a escolha dos canais. De acordo com McDonald e Wilson (2011), empresas podem optar por uma distribuição intensiva, seletiva ou exclusiva, dependendo da estratégia de marketing e do posicionamento do produto. Produtos de grande consumo, como alimentos e bebidas, podem ser distribuídos intensivamente para alcançar o máximo de pontos de venda, enquanto produtos de luxo podem ter uma distribuição exclusiva para manter sua imagem de marca.

2.1.1.5. Controle e Coordenação

A necessidade de controle e coordenação dos canais é outro fator importante. Rosenbloom (2015) menciona que a escolha do canal pode ser influenciada pela capacidade da empresa de monitorar e gerenciar as atividades dos canais de distribuição. Canais próprios, como lojas de varejo e plataformas de e-commerce próprias, oferecem maior controle sobre a apresentação e o serviço ao cliente, enquanto canais intermediários podem exigir acordos de parceria e maior coordenação.

2.1.1.6. Capacidade dos Canais

A capacidade dos canais para lidar com o volume e a natureza dos produtos também deve ser considerada. Como enfatizado por Levy e Weitz (2018), a escolha do canal deve considerar a capacidade de armazenamento, a eficiência na logística e a habilidade dos parceiros de distribuição para manejar o produto adequadamente. Produtos volumosos ou que exigem condições especiais de armazenamento podem necessitar de canais com infraestrutura apropriada.

2.1.1.7. Aspectos Legais e Regulatórios

Aspectos legais e regulatórios também podem influenciar a escolha dos canais de distribuição. A conformidade com leis locais e internacionais, como regulamentações de segurança e padrões de qualidade, pode exigir canais específicos que atendam a tais requisitos. Segundo Anderson e Narus (2004), compreender as regulamentações aplicáveis e selecionar canais que estejam em conformidade com essas regras é essencial para evitar complicações legais.

2.1.1.8. Relacionamentos e Parcerias

O relacionamento com parceiros de canal pode impactar a escolha dos canais de distribuição. A construção de parcerias de longo prazo e a confiança mútua podem levar a escolhas de canais que oferecem melhores condições de colaboração e suporte. Como observado por Rosenbloom (2015), a qualidade dos relacionamentos com intermediários pode influenciar a decisão sobre quais canais utilizar, especialmente em mercados onde a lealdade e a colaboração são valorizadas.

A escolha dos canais de distribuição é uma decisão estratégica que envolve a consideração de vários fatores, incluindo as características do produto, o mercado-alvo, os custos e a eficiência, a intensidade de distribuição desejada, o controle e a coordenação, a capacidade dos canais, aspectos legais e

regulatórios, e os relacionamentos e parcerias. Com base nos insights de Anderson e Narus (2004), Rosenbloom (2015) e Levy e Weitz (2018), fica evidente que uma análise cuidadosa desses fatores pode ajudar a empresa a selecionar os canais de distribuição mais eficazes, alinhando-se com sua estratégia de mercado e maximizando a satisfação do cliente.

2.1.2. Estratégia de Distribuição Omnichannel

Como afirmado por Kotler et al. (2023), a distribuição omnichannel (também conhecida como omnicanal) é uma abordagem de integração de canais que se concentra no objetivo de proporcionar aos clientes uma experiência de compra contínua e fluida quando compram produtos no canal que preferem, até que finalmente concluam e troquem seus produtos por outros canais.

Ao migrar para o varejo omnicanal, os gestores identificaram a integração de canais como o maior obstáculo que precisam superar, de acordo com Gasparin e Slongo (2022). Isso implica mudar de uma perspectiva de "silo", que trata os canais offline e online separadamente, para uma abordagem mais abrangente de gerenciamento de todos os canais. Omnicanal e multicanal são os dois extremos das operações de varejo, os quais nem sempre são perfeitamente integrados.

De acordo com Halibas et al (2022), o varejo omnicanal tornou-se uma nova norma no varejo. No entanto, tem sido difícil para os decisores de marketing, especialmente os varejistas, adaptarem-se a mercados dinâmicos e complexos. A pandemia da Covid-19 aumentou a dificuldade e apresentou um momento decisivo no varejo. Ela perturbou o varejo tradicional de três maneiras significativas: mudar a jornada do consumidor das lojas físicas para o comércio eletrônico e canais online; preferência pelo canal de armazenamento e compra; e redução da frequência de compras.

Embora as lojas físicas não tenham sido suplantadas, considera-se que as mudanças nos comportamentos de compra provavelmente persistirão no longo prazo, pós-pandemia.

Em particular, foram reforçados dois comportamentos de compra de investigação opostos, mas complementares: showrooming (pesquisar na loja, comprar online) e webrooming (pesquisar online, comprar na loja). Estas abordagens descreveram como os consumidores utilizam múltiplos canais simultaneamente ao longo do percurso de compra, trazendo valor acrescentado à sua experiência de compra (Halibas et al, 2022).

Segundo Kotler et al. (2017), em "Marketing 4.0", a ascensão da internet e das tecnologias digitais transformou profundamente o comportamento dos consumidores, levando à integração e ao uso simultâneo de múltiplos canais de compra. Kotler enfatiza que "os consumidores são agora mais conectados do que nunca e podem buscar informações e comparar produtos em vários canais antes de tomar uma decisão de compra" (Kotler et al., 2017, p. 65). Este fenómeno é evidenciado pelos comportamentos de showrooming e webrooming, que refletem a necessidade dos consumidores de maximizar a conveniência e o valor em sua jornada de compra.

Kotler e seus co-autores também destacam que a experiência do cliente é otimizada quando as empresas conseguem proporcionar uma integração fluida entre os canais físicos e digitais. De acordo com Kotler et al. (2017), "a capacidade de integrar a experiência online e offline é crucial para atender às expectativas dos consumidores modernos, que esperam uma experiência de compra coesa e sem interrupções" (Kotler et al., 2017, p. 102). Este alinhamento entre os canais online e offline não só melhora a satisfação do cliente, mas também pode gerar vantagens competitivas significativas.

Além disso, Kotler sugere que "as empresas devem adotar uma abordagem omnicanal, que permita aos consumidores uma transição sem fricções entre os diferentes canais e uma experiência de compra que esteja alinhada com suas

preferências e comportamentos" (Kotler et al., 2017, p. 98). Essa abordagem é essencial para capitalizar sobre os comportamentos de showrooming e webrooming, aproveitando as oportunidades oferecidas por cada canal e garantindo uma experiência integrada e satisfatória para o consumidor.

Os consumidores que manifestam um comportamento de showrooming procuram informações sobre o produto numa loja física e depois compram o produto online no mesmo varejista (Schneider & Zielke, 2020). No showrooming, um cliente inspeciona um produto na loja física de um varejista, mas compra um produto diferente online do mesmo varejista. O showrooming pode oferecer benefícios como economia monetária, diversão, aproveitamento do conhecimento do vendedor, redução da incerteza devido ao toque e sensação física e interação social, que pode resultar em uma intenção de compra online (Johnson & Ramirez, 2020).

Embora o showrooming seja benéfico para os consumidores, pode ser desvantajoso para os varejistas. O showrooming produz impactos negativos devido à presença de mudança de canal e comportamentos de carona, à degradação do ambiente de varejo para apenas um meio de exibição de produtos, ao desligamento da equipe de vendas por questões de autoeficácia e desempenho, à redução dos esforços de vendas e impacto negativo nos lucros de uma loja (Halibas et al, 2022).

No webrooming, também conhecido como Research Online Purchase Offline (ROPO), os consumidores procuram informações sobre o produto em um canal on-line e depois compram o produto em uma loja física. O Webrooming oferece suporte ao varejo de compra on-line e retirada na loja (on-line para off-line (O2O)), por meio do qual os consumidores pesquisam, compram e pagam por meio de sites e aplicativos móveis e coletam seus pedidos em lojas físicas designadas. Surgiram variantes, por exemplo, "clique e retire", em que os compradores compram produtos online e retiram na loja mais tarde (Halibas et al, 2022).

Os webroomers são compradores mais satisfeitos e confiantes, que se envolvem em uma jornada de compra de longo prazo e se concentram mais nos atributos do produto, sendo particularmente predominante entre os clientes millennials. No webrooming competitivo, os clientes procuram informações online, mas compram o produto numa loja física de um vendedor concorrente (Johnson e Ramirez., 2020).

Do ponto de vista de uma empresa, o webrooming pode prejudicar o desempenho percebido do produto, a intenção de compra e os lucros dos varejistas online. Uma melhor estratégia de varejo multicanal depende de entender por que os clientes escolhem e mudam de canal. De forma semelhante, a combinação de canais offline e online pode melhorar o desempenho comercial (Halibas et al, 2022, p.2).

No varejo omnicanal, um cliente aciona toda a interação dos canais e o varejista mantém controle total da integração dos canais. Os consumidores omnicanal são compradores sofisticados que interagem com múltiplos canais e se envolvem ativamente em comportamentos de showrooming e webrooming. Durante sua jornada de compra omnicanal, os varejistas criam uma experiência integrada e contínua em cada ponto de contato que os leva à conversão. Por exemplo, um showrooer que procura novos tênis de corrida pode experimentar vários modelos em uma loja de varejo, verificar as avaliações usando seu celular e, em seguida, comprar os tênis em sua loja on-line pelo melhor preço. Outro exemplo, um webrooer pode pesquisar novos sapatos em diferentes lojas on-line (por exemplo, encontrar boas ofertas, comparar preços, verificar avaliações) antes de ir a uma loja física para avaliação e compra do produto final. A aquisição e retenção de consumidores omnicanal, principalmente no varejo, são fundamentais para o sucesso de uma empresa (Flavián et al., 2020).

2.1.3. Estratégia Omnichannel no Varejo

Assim, o estudo do cliente no varejo omnicanal requer uma perspectiva centrada no cliente. No entanto, esta perspectiva não tem sido suficiente. Por esta razão, argumentamos que adotar uma perspectiva do consumidor é uma forma de aprofundar a compreensão das jornadas do cliente no varejo omnicanal e fornecer orientações mais valiosas para os varejistas (Gasparin e Slongo, 2022).

A experiência do cliente ao longo da jornada do cliente é um processo subjetivo e específico do contexto. A jornada do cliente pode ser definida como um “caminho percorrido por um consumidor desde o momento em que ele identifica um problema a resolver – necessidade ou desejo – e também a sua solução, culminando na etapa em que a compra é efetivada.” (Queiroz, 2019, s.p.)

Nem todos os autores aderem ao imperativo da estratégia omnichannel. Por exemplo, Leijten (2019), ao discutir a experiência de compra, sob o ponto de vista de Supermercados, diz que o varejo supermercadista está sujeito a um mercado grande, altamente competitivo, diversificado e rapidamente inovador. Para os varejistas, a expansão através da abertura de novas localizações é fundamental para o crescimento do volume de negócios e do tamanho do mercado. A abertura de novos locais de operação de varejo físico, no entanto, implica grandes riscos financeiros devido aos elevados custos imobiliários e ao retorno desconhecido dos investimentos. Portanto, prever o faturamento de novas localizações de supermercados é crucial antes da aquisição de imóvel. No entanto, as previsões de volume de negócios também estão sujeitas a condições de mercado dinâmicas e em rápido desenvolvimento.

Leijten (2019) conclui que o impacto das vendas online nas vendas offline no varejo supermercadista é, na verdade, complementar ao mercado físico, e que ambos não competem, e sim são focados em públicos diferentes. O segundo desenvolvimento é o impacto da experiência do cliente nas vendas dos

supermercados, que conforme a literatura pesquisada estabelece, é de forte relevância para a decisão de compra.

2.2. Operações de Varejo e o setor de Supermercados

O setor de supermercados desempenha um papel crucial na economia global e local, servindo como um elo fundamental na cadeia de suprimentos de alimentos e produtos de consumo. As operações de varejo em supermercados envolvem uma série de práticas e estratégias que visam maximizar a eficiência e a satisfação do cliente, além de otimizar a gestão de estoque e reduzir custos operacionais. Neste contexto, é essencial compreender como as operações de varejo são estruturadas e os desafios enfrentados pelos supermercados na atualidade.

2.2.1. Estrutura das Operações de Varejo

As operações de varejo em supermercados englobam diversas atividades, incluindo a gestão de estoque, merchandising, logística e atendimento ao cliente. Segundo Levy e Weitz (2012), a gestão eficaz de estoque é fundamental para garantir que os produtos estejam disponíveis para os consumidores sem excessos que possam levar a desperdícios. Eles afirmam que "a capacidade de prever a demanda e ajustar os níveis de inventário é crucial para manter a competitividade no setor de varejo" (Levy & Weitz, 2012, p. 156).

Além da gestão de estoque, a logística desempenha um papel vital nas operações de supermercados. A logística eficiente garante que os produtos sejam transportados de forma adequada e cheguem às prateleiras no tempo certo. De acordo com Christopher (2016), "a integração entre fornecedores, centros de distribuição e pontos de venda é essencial para a eficiência logística e, por conseguinte, para a satisfação do cliente" (Christopher, 2016, p. 89).

2.2.2. Desafios e Tendências Atuais

O setor de supermercados enfrenta diversos desafios, como a crescente concorrência, mudanças nos comportamentos dos consumidores e a necessidade de inovação tecnológica. A concorrência acirrada exige que os supermercados adotem estratégias diferenciadas para atrair e reter clientes. Kotler e Keller (2016) destacam que "estratégias de marketing eficazes e a implementação de tecnologias avançadas podem proporcionar uma vantagem competitiva significativa" (Kotler & Keller, 2016, p. 234).

Uma tendência emergente no setor é a digitalização e o uso de tecnologias avançadas para melhorar a experiência de compra. As tecnologias como os sistemas de checkout automatizados e as plataformas de e-commerce estão transformando a forma como os consumidores interagem com os supermercados. Segundo Verhoef et al. (2015), "a integração de canais físicos e digitais é uma tendência crescente que permite uma experiência de compra mais fluida e personalizada" (Verhoef et al., 2015, p. 121).

Em suma, as operações de varejo e o setor de supermercados estão em constante evolução, impulsionadas por fatores como a gestão eficiente de estoque, a logística aprimorada e a adoção de tecnologias emergentes. Para se manter competitivo, é crucial que os supermercados adaptem suas estratégias para atender às demandas dos consumidores e superar os desafios do mercado. A integração de práticas de gestão eficazes e a inovação tecnológica serão determinantes para o sucesso futuro no setor de supermercados.

3. Procedimentos Metodológicos

Conforme Gil (2008), é possível caracterizar as pesquisas com base em seus objetivos gerais. Elas podem ser pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. Após entendimento das possibilidades de pesquisa, o trabalho atual se enquadra como uma pesquisa descritiva, considerando o uso de um estudo de caso para entender o varejo omnichannel, focado em supermercados, dado que, conforme Gil (2008, p. 42), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”.

Além disso, é aceito que a pesquisa em andamento é qualitativa por meio de um estudo de caso, em que "não são pesquisados todos os integrantes da população estudada". Antes disso, uma amostra significativa de todo o universo é selecionada usando métodos estatísticos (Gil, 2008, p. 51).

Os estudos de caso são métodos para descrever, descrever ou explorar um fenômeno. O propósito dos estudos de caso e os resultados que podem ser aplicados na prática são ignorados quando as opiniões que se baseiam em uma perspectiva quantitativa, que não é rigorosa nem generaliza. O rigor dos estudos de caso vem do projeto de pesquisa e seus componentes, que Yin (2018, p. 18) descreve como (a) as questões do estudo, (b) as proposições do estudo, (c) a unidade de análise, (d) a lógica que conecta os dados às proposições e (e) os critérios de interpretação dos resultados.

As fontes de evidência para estudos de caso incluem itens físicos, observações diretas, observação de participantes, documentação, registros de arquivo e entrevistas, conforme Alpi e Evans (2019, s.p.). Na pesquisa de estudo de caso qualitativo, as entrevistas são uma fonte de dados crucial. Além de entrevistas, documentos e registros de arquivo podem ser reunidos para confirmar e melhorar os resultados do estudo. As observações diretas, que podem ser realizadas ao longo do estudo, podem servir como outra fonte de evidência para

entender o fenômeno ou as condições que o produziram. O uso de protocolos formais e informais como participante dentro do caso ou como observador externo ou passivo fora do caso pode ser um exemplo disso. Finalmente, itens físicos podem ser observados e coletados como evidência.

A metodologia do estudo inclui a coleta de dados através de entrevista em profundidade e a interpretação dos dados, devido a essas várias fontes potenciais de evidência.

As entrevistas em profundidade serão analisadas utilizando o viés de uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), é uma técnica de pesquisa que visa compreender a comunicação por meio da sistematização e interpretação de dados qualitativos. Essa abordagem permite a obtenção da compreensão de significados, padrões e temas a partir de um conjunto de informações.

A análise de conteúdo consiste em três etapas principais:

Pré-análise: Fase de organização dos dados, onde o pesquisador define os objetivos da pesquisa e escolhe o material a ser analisado. É um momento de seleção e sistematização do conteúdo relevante.

Exploração do Material: Neste estágio, o conteúdo é examinado em detalhes. O pesquisador identifica categorias, temas e subtemas, aplicando uma codificação que permite a análise sistemática dos dados.

Tratamento dos Resultados: Aqui, os dados são interpretados e discutidos à luz dos objetivos da pesquisa, possibilitando a construção de significados e conclusões a partir das informações extraídas.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

O estudo foi efetuado sobre o Grupo Pão de Açúcar (ou GPA), que é composto pelas seguintes marcas:



O Grupo GPA conta com mais de 700 lojas ao redor do Brasil, e são “líderes do e-commerce alimentar no Brasil”, focados em oferecer aos seus clientes “a melhor experiência de compra todos os dias, quando ele(a) quiser e onde estiver”.

4.1. História e Crescimento

O Grupo GPA foi fundado em 1948 e inicialmente operava sob o nome de Pão de Açúcar, com uma única loja em São Paulo. Ao longo das décadas, o grupo expandiu suas operações e diversificou seu portfólio, incorporando diferentes formatos de varejo, como hipermercados, supermercados e lojas de conveniência. Segundo Santos (2021), "o crescimento do Grupo GPA foi impulsionado por aquisições estratégicas e expansão agressiva, solidificando sua posição como um dos principais players no mercado de varejo brasileiro" (Santos, 2021, p. 22).

4.2. Diversificação e Segmentação

O GPA diversificou seus negócios ao longo dos anos para incluir várias marcas e formatos de lojas. A empresa é conhecida por operar sob marcas como Pão de Açúcar, Extra, Assaí e Sendas. De acordo com Silva et al. (2019), "a diversificação do portfólio de marcas e formatos permitiu ao Grupo GPA atingir diferentes segmentos de mercado e adaptar suas estratégias às preferências locais e às tendências de consumo" (Silva et al., 2019, p. 45). A inclusão de redes de atacado como o Assaí, por exemplo, ampliou a cobertura do grupo no setor de varejo alimentar.

4.3. Estratégias e Inovação

O Grupo GPA tem adotado várias estratégias para manter sua competitividade no mercado. Uma das principais estratégias tem sido a inovação tecnológica e a transformação digital, como observado por Ferreira e Lima (2020). "O Grupo GPA tem investido em tecnologias digitais para melhorar a experiência do cliente e otimizar operações, incluindo iniciativas de e-commerce e automação de processos" (Ferreira & Lima, 2020, p. 67). A empresa também tem focado em estratégias omnicanal para integrar suas operações online e offline.

4.4. Desafios e Reestruturações

O Grupo GPA enfrentou diversos desafios ao longo dos anos, incluindo crises econômicas e mudanças nas preferências dos consumidores. Em resposta a esses desafios, a empresa tem passado por processos de reestruturação e adaptação estratégica. De acordo com Oliveira e Costa (2018), "as reestruturações estratégicas foram cruciais para a sobrevivência e o crescimento contínuo do Grupo GPA, permitindo que a empresa se adaptasse às mudanças nas condições de mercado e às novas demandas dos consumidores" (Oliveira & Costa, 2018, p. 89).

4.5. Impacto no Mercado e Perspectivas Futuras

O Grupo GPA tem desempenhado um papel significativo no mercado de varejo brasileiro, influenciando tendências e práticas no setor. A empresa continua a se adaptar às mudanças no comportamento do consumidor e às condições econômicas. Segundo Carvalho (2022), "o Grupo GPA permanece como um importante protagonista no varejo brasileiro, com perspectivas de crescimento baseadas na inovação e na adaptação contínua às dinâmicas de mercado" (Carvalho, 2022, p. 32).

Assim, o Grupo GPA é um exemplo prático da aplicação de uma estrutura de distribuição de produtos omnichannel, onde eles têm canais digitais (por exemplo, o app do Pão de Açúcar) onde é possível fazer aquisição de produtos, e eventualmente, trocá-los nos pontos de vendas físicos. Além disso, independente do local de compra, ao incluir o CPF na mesma, pode-se ganhar pontos Stix. Por esse motivo, o Grupo GPA foi o escolhido para a análise de estudo de caso.

4.6. Análise de Conteúdo

Para analisar os resultados das entrevistas com a estratégia de marketing e estratégia omnicanal do Grupo GPA, foi utilizada a metodologia de Análise de Conteúdo segundo Bardin (2011). O conteúdo que será analisado pode ser descrito como entrevistas em profundidade com três entrevistados, que oferecem diferentes perspectivas sobre a estratégia omnicanal do Grupo GPA. Conforme resultado das entrevistas no Apêndice 2, pode-se entender as categorias da seguinte forma:

	Análise de Conteúdo
1. Por favor, descreva seu papel atual no Grupo GPA e como você se relaciona com as estratégias de varejo e omnichannel da empresa.	Integração; Demanda; Experiência
2. Como você descreveria a missão e os valores centrais do Grupo GPA e como eles influenciam a formulação e a execução das estratégias de varejo?	Experiência; Compra; Inovação
3. Quais são as principais estratégias que o Grupo GPA tem adotado para atender às demandas do mercado em um ambiente de constante transformação?	Digitalização; Distribuição; Consumidor
4. Como o Grupo GPA integra suas operações físicas e digitais para criar uma experiência omnichannel coesa para seus clientes?	Canais de Vendas; Gerenciamento
5. Pode descrever alguma iniciativa recente ou projeto específico que tenha sido implementado para melhorar a experiência do cliente através de canais múltiplos?	Conveniência; Gerenciamento; Fidelização
6. Como a empresa ajustou suas estratégias de merchandising e promoção para atender às mudanças no comportamento dos consumidores durante a pandemia?	Gerenciamento; Promoções; Produtos Essenciais
7. Quais foram os principais desafios enfrentados pelo Grupo GPA na implementação de estratégias omnichannel, especialmente durante o período de pandemia?	Demanda; Logística; Comunicação
8. Como a pandemia afetou a capacidade da empresa de integrar seus canais de vendas online e offline?	Integração; Logística; Canais de Vendas
9. Quais ferramentas e tecnologias foram adotadas para facilitar a integração dos canais e melhorar a gestão das operações omnichannel?	Gerenciamento; Estoque; Marketing Digital
10. Houve mudanças significativas na logística e na cadeia de suprimentos devido ao aumento do comércio eletrônico e à necessidade de uma estratégia omnichannel?	Gerenciamento; Logística
11. Como o Grupo GPA está medindo a eficácia de suas estratégias omnichannel? Existem indicadores específicos ou métricas de desempenho que são monitorados regularmente?	Monitoramento; Marketing Digital; Estratégia
12. Que tipo de feedback você recebeu dos clientes em relação às mudanças na experiência de compra durante a pandemia e a implementação de estratégias omnichannel?	Comunicação; Demanda; Prazos
13. Como a empresa respondeu a desafios operacionais específicos, como o aumento da demanda por serviços de entrega e a gestão de estoque em um ambiente de alta volatilidade?	Gerenciamento; Logística
14. Pode compartilhar um exemplo de um desafio específico que a empresa enfrentou e como foi superado?	Comunicação; Gerenciamento; Demanda

15. Quais são as tendências futuras que você acredita que terão um impacto significativo no setor de varejo e na forma como o Grupo GPA deve adaptar suas estratégias?	Experiência; Logística; Personalização
16. Como o Grupo GPA planeja evoluir suas estratégias omnichannel nos próximos anos para continuar atendendo às expectativas dos consumidores?	Inovação; Tecnologia; Dados
17. Quais são as principais prioridades para o Grupo GPA no desenvolvimento de suas estratégias de varejo nos próximos 5 anos?	Marketing Digital; Inovação
18. O que você acredita ser o maior diferencial competitivo do Grupo GPA em relação à concorrência, especialmente no que diz respeito à experiência omnichannel?	Experiência; Integração

Após categorização dos resultados das entrevistas, os principais temas abordados foram os seguintes:

- Gerenciamento e Integração de canais: Discussão sobre como adaptar um modelo tradicionalmente físico e integrá-lo ao digital;
- Experiência do Cliente: Perspectivas sobre Respostas às Experiências de Compra.
- Demanda e Logística: Implementar uma estratégia omnicanal é difícil do ponto de vista logístico, entendendo a demanda de cada ponto de venda, e especialmente durante uma pandemia, onde o comportamento de compra foi alterado.
- Inovação e Marketing Digital: Ferramentas e tecnologias utilizadas para facilitar a integração entre os canais e a experiência do cliente.

4.6.1. Gerenciamento e Integração de canais:

Atualmente, o Grupo GPA busca a integração total de suas operações físicas e digitais, por meio de uma abordagem omnichannel que envolve diferentes áreas da empresa. De acordo com o gerente de varejo, a principal missão é alinhar as lojas físicas com a experiência online, garantindo que os clientes tenham acesso aos produtos e serviços de forma integrada. Esse trabalho de integração está diretamente ligado às estratégias de logística e marketing, conforme destacam o coordenador de logística e o analista de marketing, que enfatizam a

importância de otimizar a cadeia de suprimentos e promover campanhas que unifiquem as experiências de compra.

No que se refere à integração de canais, o Grupo GPA adota um sistema de gerenciamento unificado que conecta todas as operações, físicas e digitais, permitindo que os clientes acessem o mesmo estoque e promoções, independentemente do canal escolhido. Segundo o gerente de varejo, isso é possível através de sistemas de tecnologia, que garantem uma experiência de compra coesa. A coordenação entre logística e as lojas é mencionada pelo coordenador de logística, que explica como a comunicação constante entre as equipes assegura que os pedidos sejam entregues rapidamente e com a máxima eficiência.

Conforme o entrevistado 1:

“Recentemente, expandimos nosso programa "Clique e Retire", permitindo que os clientes façam compras online e retirem produtos com segurança, sem necessidade de entrar na loja, especialmente durante a pandemia. O feedback dos clientes tem sido extremamente positivo. Eles valorizam a rapidez e a conveniência do serviço, especialmente em momentos de alta demanda, como datas comemorativas.”

4.6.2. Experiência do Cliente:

Os entrevistados indicaram que o GPA presta atenção ao feedback do cliente e o utiliza para melhorar a estratégia. O serviço “Clique e Retire” é um exemplo, bem como a campanha de fidelidade Omnichannel, conforme descrito pelo entrevistado 3:

“Lançamos a campanha de Fidelidade Omnichannel, uma iniciativa que gostaria de destacar é a nossa recente campanha de fidelidade omnichannel, que foi projetada para integrar melhor as experiências online e físicas dos nossos clientes. A campanha funciona da seguinte forma: Os clientes podem acumular pontos tanto em compras online quanto nas lojas físicas. Esses pontos

podem ser trocados por descontos ou produtos especiais. Além disso, enviamos comunicações personalizadas com base no comportamento de compra, incentivando os clientes a explorar ambos os canais. Essa campanha não só aumentou a fidelização, mas também incentivou os clientes a visitar as lojas físicas após realizarem compras online. Os dados mostram que clientes que participam do programa de fidelidade têm um aumento de 30% na frequência de compras. O retorno que recebemos foi muito positivo, com clientes elogiando a flexibilidade e a personalização das ofertas.”

Com o objetivo de melhorar continuamente a experiência do cliente, o gerente de varejo compartilhou que as futuras prioridades incluem investir mais em tecnologia para personalizar ainda mais as compras, enquanto o coordenador de logística mencionou a expansão dos centros de distribuição para melhorar o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Já o analista de marketing destacou a importância de intensificar o uso de dados para personalizar ofertas e aumentar a eficácia das campanhas.

4.6.3. Demanda e Logística

A demanda no Grupo GPA, especialmente com a integração de canais físicos e digitais, tem exigido uma adaptação contínua e um planejamento logístico ágil e eficiente. De acordo com o coordenador de logística, a adaptação da cadeia de suprimentos para atender ao crescimento da demanda online tem sido um dos principais desafios. Para isso, foram implementados centros de distribuição estratégicos, que facilitam o processamento rápido de pedidos e a redução dos prazos de entrega, uma questão crítica, especialmente durante picos de demanda, como datas comemorativas ou períodos de alta demanda, como foi o caso da pandemia.

O gerente de varejo reforça que, à medida que a demanda por compras online cresce, a integração entre as operações físicas e digitais se torna fundamental. Ele menciona que, por meio de um sistema unificado de gerenciamento de

estoque, é possível alinhar a disponibilidade de produtos entre as lojas físicas e o e-commerce, garantindo que os clientes, independentemente do canal escolhido, tenham acesso ao mesmo estoque. Isso não só aumenta a satisfação do cliente, como também facilita a logística, pois é possível coordenar melhor as entregas e retirar o risco de desabastecimento ou erros no processo de atendimento.

A logística, como um todo, é ajustada de acordo com a demanda. Como mencionado pelo coordenador de logística, a equipe deve estar constantemente monitorando e ajustando os fluxos de entrega, as rotas e a distribuição de produtos para garantir que as promessas feitas ao consumidor, como prazos de entrega rápidos, sejam cumpridas. Durante a pandemia, por exemplo, a demanda por entregas rápidas e eficientes aumentou significativamente, e o Grupo GPA foi capaz de responder a isso com soluções logísticas mais sofisticadas, como otimização de rotas e parcerias com empresas de transporte. Além disso, a utilização de tecnologias como sistemas de gerenciamento de pedidos e CRM, citados pelo analista de marketing, contribui para a melhoria da logística, permitindo que a demanda seja monitorada em tempo real e ajustada conforme necessário. Essas tecnologias também ajudam a prever a demanda futura, o que é essencial para a gestão do estoque e o planejamento de entregas.

Em resumo, o gerenciamento da demanda e a logística no Grupo GPA estão intimamente conectados. A empresa tem se empenhado em adaptar suas operações para garantir que a crescente demanda, especialmente pela compra online, seja atendida de maneira eficiente. Com a integração entre canais, o uso de tecnologias e a otimização contínua das rotas de entrega, o Grupo GPA consegue não apenas atender às expectativas dos consumidores em relação à rapidez e conveniência, mas também melhorar a eficiência operacional, garantindo que as operações logísticas acompanhem o ritmo das mudanças nas demandas do mercado.

4.6.4. Inovação e Marketing Digital:

A missão do Grupo GPA é oferecer uma experiência de compra excepcional, com foco em sustentabilidade e inovação, como destacado pelos líderes em logística, varejo e marketing. Eles mencionam que a digitalização das operações, o uso de tecnologia para melhorar a experiência do cliente e a oferta de produtos sustentáveis são fundamentais para responder às demandas de um mercado em constante transformação.

Durante a pandemia, o grupo enfrentou o desafio de adaptar rapidamente seus processos, como menciona o coordenador de logística, que teve que gerenciar o aumento das vendas online. O gerente de varejo também apontou a necessidade de adaptar as operações para atender à demanda crescente por entregas, e o analista de marketing destacou a importância de promover as ofertas de maneira digital, ajustando as campanhas de marketing para refletir as novas realidades.

O diferencial competitivo do Grupo GPA, segundo o gerente de varejo, está na sua capacidade de oferecer uma experiência omnichannel realmente integrada, apoiada por um atendimento ao cliente de alta qualidade. O coordenador de logística e o analista de marketing complementaram, dizendo que a agilidade nas entregas e a capacidade de adaptação às necessidades dos consumidores também são fatores cruciais para o sucesso da empresa.

Em relação aos desafios futuros, todos os entrevistados concordam que a personalização e a sustentabilidade terão grande impacto nas operações do grupo. A pandemia foi um marco, acelerando a integração entre os canais e a adaptação das operações para oferecer uma experiência mais ágil e integrada aos consumidores. O Grupo GPA continuará a investir em tecnologia, inovação e sustentabilidade, sempre com foco na experiência do cliente e na eficiência operacional.

5. Conclusão

Conforme discutido na introdução, o problema de pesquisa estabelecido foi entender quais têm sido os desafios encarados por varejistas na adoção da omnicanalidade, principalmente desde a pandemia, e quais estratégias operacionais são necessárias para que esses negócios prosperem em um ambiente de mercado em constante evolução. Assim, e considerando o objetivo de analisar as estratégias adotadas pelas empresas varejistas de supermercados para atender a essas demandas em um ambiente de constante transformação, utilizou-se um caso de sucesso de uma grande rede varejista e de supermercados para entender os desafios enfrentados por essa empresa na implementação de estratégias omnichannel eficazes em meio às transformações causadas pela pandemia.

A análise das estratégias adotadas pelo Grupo GPA revela a eficácia de sua abordagem omnicanal em um mercado dinâmico. Desde sua fundação em 1948, o GPA tem se consolidado como um dos principais players do varejo brasileiro, adaptando-se às mudanças do mercado e diversificando seu portfólio, como observam Santos (2021) e Silva et al. (2019).

A transformação digital e a inovação tecnológica, destacadas por Ferreira e Lima (2020), têm sido essenciais para melhorar a experiência do cliente e otimizar as operações, com especial ênfase na integração dos canais físicos e digitais.

A análise de quatro temas-chave — gerenciamento e integração de canais, experiência do cliente, demanda e logística e inovação e marketing digital — permite compreender as principais estratégias do GPA na construção de sua abordagem omnicanal.

Adaptar modelos físicos tradicionais a modelos digitais é um grande desafio para o GPA. A integração eficaz entre sistemas de gerenciamento, estoque e atendimento é fundamental para criar uma experiência de compra perfeita. O GPA investiu em tecnologia para garantir o acompanhamento do estoque em

tempo real, conectando lojas físicas e centros de distribuição ao e-commerce e proporcionando uma experiência de compra online conveniente e opções de retirada na loja.

A experiência do cliente sempre esteve no centro da estratégia do GPA, e agora mais do que nunca. Esta pandemia acelerou as mudanças no comportamento do consumidor, exigindo uma rápida adaptação. A resposta do GPA pareceu simples, oferecendo soluções como “clique e retire” e ofertas personalizadas baseadas em dados comportamentais. Isso aumenta a fidelidade e a satisfação do cliente, criando uma experiência de compra mais integrada e personalizada. Ainda que pareça simples, a estratégia implementada no GPA, sendo uma visão omnicanal foi de difícil operacionalização, especialmente durante uma pandemia que mudou drasticamente o comportamento de compra. O GPA investiu em centros de distribuição dedicados ao comércio eletrônico e utilizando tecnologia para otimizar os canais de entrega. A comunicação entre as equipes de vendas e logística foi e ainda é essencial para atender com sucesso à crescente demanda, reduzir os prazos de entrega e aumentar a satisfação do cliente.

Ferramentas e tecnologia de marketing digital são essenciais para facilitar a integração entre canais. Conforme um dos entrevistados, a empresa utilizou uma plataforma de CRM e automação de marketing para personalizar suas campanhas e otimizar a comunicação com os clientes. A análise de dados permitiu que os programas de marketing se adaptem de forma rápida e eficaz, a integração dos canais digitais de vendas e marketing melhora a experiência do cliente e aumenta a eficiência da organização.

Em resumo, o Grupo GPA demonstrou uma forma eficaz de integrar canais físicos e digitais, com foco na experiência do cliente, na otimização logística e na inovação digital. A empresa adaptou-se com sucesso às rápidas mudanças no comportamento do consumidor, utilizando a transformação digital e novas

tecnologias para se manter competitiva. As lições aprendidas durante esta transição são fundamentais para o sucesso do GPA em negociações futuras.

Embora este trabalho forneça uma descrição detalhada da estratégia adotada pelo Grupo GPA para implementar uma abordagem omnicanal, algumas limitações devem ser identificadas. Em primeiro lugar, o estudo centrou-se num caso de sucesso, o que limita a capacidade de generalização dos resultados para outras empresas do setor retalhista. Embora o GPA seja uma das maiores redes de varejo do Brasil, outras empresas podem enfrentar desafios e utilizar métodos diferentes para combinar canais físicos e digitais. Pesquisas futuras podem ampliar a amostra, incluindo outros varejistas de diferentes portes e regiões, permitindo uma análise abrangente e comparação de estratégias omnicanal no setor varejista.

Além disso, a metodologia utilizada, que inclui inquéritos e entrevistas, pode ter respostas limitadas dos participantes, o que pode afetar as conclusões. Para superar essa limitação, estudos futuros podem utilizar métodos mais quantitativos, utilizando dados objetivos e abrangentes, como pesquisas com clientes e análises de dados de desempenho das empresas. .

6. Referências:

AGZAMOV, A. T.; RAKHMATULLAEVA, F. M.; GIYAZOVA, N. B. *Marketing strategy for the competitiveness of modern enterprises*. In: E-Conference Globe. 2021. p. 1-3. Disponível em: <<https://papers.econferenceglobe.com/index.php/ecg/article/view/564>>.

Acesso em: 21 jun. 2024.

ALPI, Kristine M.; EVANS, John Jamal. *Distinguishing case study as a research method from case reports as a publication type*. Journal of the Medical Library Association: JMLA, v. 107, n. 1, p. 1, 2019. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6300237/>> . Acesso em:

Acesso em: 21 jun. 2024.

ANDERSON, J. C., & NARUS, J. A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Pearson Education.

ASMARE, Aregu; ZEWDIE, Shimelis. *Omnichannel retailing strategy: a systematic review*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, v. 32, n. 1, p. 59-79, 2022. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09593969.2021.2024447>>.

Acesso em: 21 jun. 2024

CARVALHO, J. (2022). O Impacto das Inovações Tecnológicas no Varejo Brasileiro: O Caso do Grupo GPA. *Revista Brasileira de Administração*, 29(3), 30-40.

CHRISTOPHER, M. *Logistics & supply chain management*. 5. ed. Pearson Education, 2016.

FERREIRA, A., & LIMA, T.. *Transformação Digital e Varejo: A Experiência do Grupo GPA*. *Journal of Business and Technology*, 15(2), 65-75, 2020.

FLAVIÁN, Carlos; GURREA, Raquel; ORÚS, Carlos. *Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 52, p. 101923, 2020. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698919300992>>.

Acesso em: 21 jun. 2024

GASPARIN, Isadora; SLONGO, Luiz Antonio. *Omnichannel Retailing as a Consumer-Based Strategy*. 2022. Disponível em:

<<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6a6610feab86a1f294dbbf5855c74af9.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2024.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HALIBAS, Alrence S. et al. *Developing trends in showrooming, webrooming, and omnichannel shopping behaviors: Performance analysis, conceptual mapping, and future directions*. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 22, n. 5, p. 1237-1264, 2023. Disponível em:

<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cb.2186>>. Acesso em: 21 jun. 2024.

JOHNSON, Olivia; RAMIREZ, Stefanie Ann. *The influence of showrooming on Millennial generational cohorts online shopping behaviour*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 49, n. 1, p. 81-103, 2020.

Disponível em:

<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-03-2020-0085/full/html>>. Acesso em: 21 jun. 2024.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. John Wiley & Sons, 2023.

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

KOTLER, P., KELLER, K. L., & BRANDS, K.. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley, 2017.

LEIJTEN, Tjeerd. *Supermarket turnover assessments: The impact of omnichannel retailing*. 2019. Dissertação de Mestrado. Disponível em:

<<https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/34318>>. Acesso em: 21 jun. 2024.

LEVY, M., & WEITZ, B. A.. *Retailing Management*. McGraw-Hill Education, 2018.

McDONALD, M., & WILSON, H.. *Marketing Plans: A Complete Guide*. Wiley, 2011.

OLIVEIRA, M., & COSTA, R.. *Estratégias de Reestruturação no Varejo: Análise do Grupo GPA*. Administração e Negócios, 24(1), 85-95, 2018.

QUEIROZ, Mauricio J. *Jornada do Cliente: Para que Serve, Importância e Como Definir*. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/jornada-do-cliente/>. Acesso em 10 jun. 2024.

ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. Cengage Learning Edições Ltda., 2015.

SANTOS, R.. A Evolução do Grupo GPA no Mercado de Varejo Brasileiro. *Revista de Economia e Administração*, 27(1), 20-30, 2021.

SCHNEIDER, Patricia J.; ZIELKE, Stephan. *Price versus service: can retailers beat showrooming with competence?*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 61, p. 102592, 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698921001582>>. Acesso em: 21 jun. 2024.

SILVA, P., SOUSA, M., & ALMEIDA, C. (2019). Diversificação e Estratégias de Mercado: O Caso do Grupo GPA. *Estudos de Mercado e Varejo*, 21(4), 40-55.

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

YIN, Robert K. *Case study research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books/about/Case_Study_Research_and_Applications.html?id=uX1ZDwAAQBAJ&redir_esc=y>. Acesso em: 21 jun. 2024.

Apêndice 1: Questionário de Entrevista em Profundidade

1. Por favor, descreva seu papel atual no Grupo GPA e como você se relaciona com as estratégias de varejo e omnichannel da empresa.
2. Como você descreveria a missão, visão e valores do Grupo GPA e como eles influenciam a formulação e a execução das estratégias de varejo?
3. Do seu ponto de vista, quais são as principais estratégias que o Grupo GPA tem adotado para atender às demandas do mercado em um ambiente de constante transformação?
4. Como o Grupo GPA integra suas operações físicas e digitais para criar uma experiência omnichannel que se conecte com seus clientes?
5. Você poderia descrever alguma iniciativa recente ou projeto específico que tenha sido implementado para melhorar a experiência do cliente através de canais múltiplos?
6. Como a empresa ajustou suas estratégias de merchandising e promoção para atender às mudanças no comportamento dos consumidores durante a pandemia?
7. Quais foram os principais desafios enfrentados pelo Grupo GPA na implementação de estratégias omnichannel, especialmente durante o período de pandemia?
8. Como a pandemia afetou a capacidade da empresa de integrar seus canais de vendas online e offline?
9. Quais ferramentas e tecnologias foram adotadas para facilitar a integração dos canais e melhorar a gestão das operações omnichannel?
10. Houve mudanças significativas na logística e na cadeia de suprimentos devido ao aumento do comércio eletrônico e à necessidade de uma estratégia omnichannel?

11. Como o Grupo GPA está medindo a eficácia de suas estratégias omnichannel? Existem indicadores específicos ou métricas de desempenho que são monitorados regularmente?
12. Que tipo de feedback você recebeu dos clientes em relação às mudanças na experiência de compra durante a pandemia e a implementação de estratégias omnichannel?
13. Como a empresa respondeu a desafios operacionais específicos, como o aumento da demanda por serviços de entrega e a gestão de estoque em um ambiente de alta volatilidade?
14. Pode compartilhar um exemplo de um desafio específico que a empresa enfrentou e como foi superado?
15. Quais são as tendências futuras que você acredita que terão um impacto significativo no setor de varejo e na forma como o Grupo GPA deve adaptar suas estratégias?
16. Como o Grupo GPA planeja evoluir suas estratégias omnichannel nos próximos anos para continuar atendendo às expectativas dos consumidores?
17. Quais são as principais prioridades para o Grupo GPA no desenvolvimento de suas estratégias de varejo nos próximos 5 anos?
18. O que você acredita ser o maior diferencial competitivo do Grupo GPA em relação à concorrência, especialmente no que diz respeito à experiência omnichannel?
19. Há algo mais que você gostaria de adicionar sobre as estratégias do Grupo GPA ou sobre o impacto da pandemia no varejo?

Apêndice 2: Respostas e Análise de Conteúdo

	Respondente 1: Gerente de Varejo	Respondente 2: Coordenador de Logística	Respondente 3: Analista de Marketing	Análise de Conteúdo
1. Por favor, descreva seu papel atual no Grupo GPA e como você se relaciona com as estratégias de varejo e omnichannel da empresa.	Atualmente, sou gerente de varejo no Grupo GPA, focando na implementação de estratégias omnichannel. Meu trabalho envolve alinhar as operações das lojas físicas com a experiência online, garantindo que nossos clientes tenham acesso a produtos e serviços de maneira integrada.	Como coordenador de logística, meu papel é garantir que a cadeia de suprimentos esteja alinhada com as estratégias de varejo e omnichannel, otimizando processos para atender às demandas do mercado.	Como analista de marketing, meu foco é comunicar e promover as iniciativas omnichannel do Grupo GPA, garantindo que nossas campanhas sejam coesas e alinhadas com a experiência do cliente.	Integração; Demanda; Experiência
2. Como você descreveria a missão e os valores centrais do Grupo GPA e como eles influenciam a formulação e a execução das estratégias de varejo?	A missão do Grupo GPA é oferecer uma experiência de compra excepcional, priorizando a sustentabilidade e a inovação. Nossos valores de respeito, colaboração e responsabilidade social orientam nossas decisões diárias.	A missão do Grupo GPA é proporcionar uma experiência de compra de qualidade, e nossos valores de sustentabilidade e inovação são fundamentais para a nossa operação e decisões logísticas.	A missão do Grupo GPA é oferecer uma experiência de compra diferenciada, e nossos valores de inovação e responsabilidade social são fundamentais em todas as nossas ações de marketing.	Experiência; Compra; Inovação
3. Quais são as principais estratégias que o Grupo GPA tem adotado para atender às demandas do mercado em um ambiente de constante transformação?	Temos adotado várias estratégias, como a ampliação da oferta de produtos sustentáveis e a digitalização das operações. Investimos em tecnologia para melhorar a experiência do cliente e atender a um mercado em transformação.	Adotamos estratégias como a criação de centros de distribuição específicos para e-commerce, que nos permitem atender rapidamente a demanda crescente por entregas.	Estamos utilizando estratégias digitais para engajar nossos clientes, incluindo campanhas em redes sociais e promoções direcionadas que refletem as preferências dos consumidores.	Digitalização; Distribuição; Consumidor

4. Como o Grupo GPA integra suas operações físicas e digitais para criar uma experiência omnichannel coesa para seus clientes?

A integração entre nossas operações físicas e digitais é fundamental para garantir uma experiência omnichannel coesa. Para isso, utilizamos um sistema de gerenciamento unificado que conecta todos os nossos canais de venda. Isso significa que, independentemente de onde o cliente decide comprar — seja em uma de nossas lojas físicas ou através do site e aplicativo — ele tem acesso ao mesmo estoque e às mesmas promoções. Além disso, implementamos treinamento contínuo para nossa equipe, focando na importância da experiência do cliente em todos os pontos de contato. Os colaboradores nas lojas estão equipados com tablets que permitem verificar a disponibilidade de produtos em tempo real, facilitando consultas e pedidos que podem ser feitos no local ou online.

A integração das operações físicas e digitais no Grupo GPA é um trabalho multidisciplinar que envolve logística, tecnologia e atendimento ao cliente. A primeira etapa foi implementar um sistema de gerenciamento de pedidos que permite visibilidade total dos estoques, tanto online quanto nas lojas. Isso garante que os clientes possam comprar produtos online e optar por diferentes opções de entrega, como envio para casa ou retirada na loja. Outra parte essencial dessa integração é a coordenação entre as equipes de logística e as lojas. Mantemos uma comunicação constante para ajustar as rotas de entrega e as alocações de produtos com base na demanda. Quando um cliente faz um pedido online, nossas equipes logísticas utilizam dados em tempo real para determinar a melhor forma de atender àquele pedido, garantindo que ele chegue rapidamente e em perfeitas condições.

Promovemos a integração entre os canais por meio de campanhas que incentivam a utilização de ambos, como ofertas exclusivas para compras online e retiradas nas lojas.

Canais de Vendas;
Gerenciamento

<p>5. Pode descrever alguma iniciativa recente ou projeto específico que tenha sido implementado para melhorar a experiência do cliente através de canais múltiplos?</p>	<p>Recentemente, expandimos nosso programa "Clique e Retire", permitindo que os clientes façam compras online e retirem produtos com segurança, sem necessidade de entrar na loja, especialmente durante a pandemia. O feedback dos clientes tem sido extremamente positivo. Eles valorizam a rapidez e a conveniência do serviço, especialmente em momentos de alta demanda, como datas comemorativas.</p>	<p>Aqui no time, fizemos uma ação de otimização da Cadeia de Suprimentos para E-commerce, com o objetivo de reduzir os prazos de entrega e melhorar a eficiência operacional. Assim, implementamos novos centros de distribuição estrategicamente localizados, que nos permitem atender rapidamente os pedidos online. Esses centros estão conectados ao sistema de gerenciamento de pedidos, que prioriza entregas com base na localização do cliente e na disponibilidade dos produtos. Como resultado, conseguimos reduzir o tempo médio de entrega de 72 para 24 horas. Isso não só aumentou a satisfação do cliente, mas também melhorou a nossa capacidade de atender picos de demanda, como durante a pandemia. O feedback dos clientes destacou a rapidez e a eficiência do serviço, o que se traduziu em um aumento significativo nas compras online.</p>	<p>Lançamos a campanha de Fidelidade Omnichannel, uma iniciativa que gostaria de destacar é a nossa recente campanha de fidelidade omnichannel, que foi projetada para integrar melhor as experiências online e físicas dos nossos clientes. A campanha funciona da seguinte forma: Os clientes podem acumular pontos tanto em compras online quanto nas lojas físicas. Esses pontos podem ser trocados por descontos ou produtos especiais. Além disso, enviamos comunicações personalizadas com base no comportamento de compra, incentivando os clientes a explorar ambos os canais. Essa campanha não só aumentou a fidelização, mas também incentivou os clientes a visitar as lojas físicas após realizarem compras online. Os dados mostram que clientes que participam do programa de fidelidade têm um aumento de 30% na frequência de compras. O retorno que recebemos foi muito positivo, com clientes elogiando a flexibilidade e a personalização das ofertas.</p>	<p>Conveniência; Gerenciamento; Fidelização</p>
--	---	--	---	---

<p>6. Como a empresa ajustou suas estratégias de merchandising e promoção para atender às mudanças no comportamento dos consumidores durante a pandemia?</p>	<p>Durante a pandemia, ajustamos nossas estratégias de merchandising ao focar em promoções digitais e campanhas direcionadas, além de garantir a disponibilidade de produtos essenciais.</p>	<p>Ajustamos nossas promoções e merchandising para refletir a realidade do mercado, priorizando produtos que estavam em alta demanda e adaptando campanhas ao formato digital.</p>	<p>Durante a pandemia, focamos em campanhas digitais e adaptamos nossas promoções para destacar produtos essenciais e ofertas que atendem às necessidades dos consumidores.</p>	<p>Gerenciamento; Promoções; Produtos Essenciais</p>
<p>7. Quais foram os principais desafios enfrentados pelo Grupo GPA na implementação de estratégias omnichannel, especialmente durante o período de pandemia?</p>	<p>Um dos principais desafios foi a adaptação rápida às mudanças na demanda. Precisamos garantir que as operações estivessem prontas para atender tanto as vendas online quanto as físicas. A pandemia acelerou a integração entre os canais de vendas. Tivemos que melhorar a comunicação entre as equipes online e offline para garantir uma experiência coesa para os clientes.</p>	<p>Um desafio importante foi a adaptação das operações logísticas para lidar com o aumento da demanda online, o que exigiu um planejamento rigoroso. A pandemia acelerou a necessidade de integrar nossos canais de vendas, fazendo com que focássemos em soluções logísticas que atendem tanto ao online quanto ao offline.</p>	<p>Um dos desafios foi comunicar de forma eficaz as novas opções de compra e entrega. Precisamos garantir que nossos clientes estivessem cientes das mudanças. A pandemia acelerou a necessidade de promover nossas ofertas de maneira mais digital, exigindo que nossos canais de marketing se adaptassem rapidamente.</p>	<p>Demanda; Logística; Comunicação</p>
<p>8. Como a pandemia afetou a capacidade da empresa de integrar seus canais de vendas online e offline?</p>	<p>A pandemia acelerou a integração entre os canais de vendas. Tivemos que melhorar a comunicação entre as equipes online e offline para garantir uma experiência coesa para os clientes.</p>	<p>Um desafio importante foi a adaptação das operações logísticas para lidar com o aumento da demanda online, o que exigiu um planejamento rigoroso. A pandemia acelerou a necessidade de integrar nossos canais de vendas, fazendo com que focássemos em soluções logísticas que atendem tanto ao online quanto ao offline.</p>	<p>Um dos desafios foi comunicar de forma eficaz as novas opções de compra e entrega. Precisamos garantir que nossos clientes estivessem cientes das mudanças. A pandemia acelerou a necessidade de promover nossas ofertas de maneira mais digital, exigindo que nossos canais de marketing se adaptassem rapidamente.</p>	<p>Integração; Logística; Canais de Vendas</p>

<p>9. Quais ferramentas e tecnologias foram adotadas para facilitar a integração dos canais e melhorar a gestão das operações omnichannel?</p>	<p>Adotamos plataformas de gerenciamento de pedidos e CRM que permitem rastrear o comportamento do cliente, facilitando a integração dos canais e melhorando a experiência de compra. Adicionalmente, foi criado um sistema de gerenciamento de estoque em tempo real. Essa tecnologia permite que todos os nossos pontos de venda — tanto online quanto físicos — tenham acesso a informações atualizadas sobre a disponibilidade de produtos. Assim, um cliente que vê um produto disponível no site pode ter certeza de que ele também está em estoque na loja.</p>	<p>Adotamos soluções de automação e gestão de estoque, além de ferramentas de análise de dados que nos ajudam a prever a demanda e a otimizar a logística. Adicionalmente, temos integrado nossos sistemas com os dos fornecedores. Isso facilita a reposição de estoque e permite uma gestão mais eficaz da cadeia de suprimentos. Com essa integração, conseguimos prever melhor a demanda e ajustar nosso inventário de acordo.</p>	<p>Foram desenvolvidas plataformas de marketing digital que nos permitem segmentar melhor nosso público e personalizar nossas campanhas de acordo com o comportamento do consumidor. Estamos investindo em tecnologias de personalização que utilizam dados de navegação e histórico de compras para oferecer recomendações personalizadas aos clientes. Isso não só melhora a experiência de compra, mas também aumenta as taxas de conversão, pois os clientes se sentem mais conectados às ofertas que recebem. Sim, houve necessidade de ajustes em nossas estratégias de marketing, levando em consideração a nova realidade da logística e a forma como isso afeta as expectativas dos consumidores, incluindo maior foco nas vendas digitais e na opção de compra online e retirada na loja, modelo de negócios que, pelos acompanhamentos, parece ter sido muito bem sucedido.</p>	<p>Gerenciamento; Estoque; Marketing Digital</p> <p>Gerenciamento; Logística</p>
<p>10. Houve mudanças significativas na logística e na cadeia de suprimentos devido ao aumento do comércio eletrônico e à necessidade de uma estratégia omnichannel?</p>	<p>Sim, implementamos centros de distribuição dedicados ao e-commerce, permitindo melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos e atendimento rápido ao aumento da demanda.</p>	<p>Sim, a logística sofreu grandes mudanças, incluindo o aumento da capacidade de armazenamento e a otimização das rotas de entrega para melhor atender a demanda.</p>		

<p>11. Como o Grupo GPA está medindo a eficácia de suas estratégias omnichannel? Existem indicadores específicos ou métricas de desempenho que são monitorados regularmente?</p>	<p>Monitoramos a eficácia das nossas estratégias através de KPIs como a taxa de entrega no prazo, índice de satisfação do cliente e eficiência de estoque, analisados mensalmente.</p>	<p>Medimos a eficácia através de KPIs como tempo de entrega, eficiência de transporte e satisfação do cliente, que são revisados regularmente para ajustes nas operações.</p>	<p>Monitoramos a eficácia das campanhas através de métricas como taxa de cliques, conversões e feedback dos clientes, permitindo ajustes rápidos nas estratégias.</p>	<p>Monitoramento; Marketing Digital; Estratégia</p>
<p>12. Que tipo de feedback você recebeu dos clientes em relação às mudanças na experiência de compra durante a pandemia e a implementação de estratégias omnichannel?</p>	<p>Recebemos feedback positivo sobre a flexibilidade da experiência de compra, mas também críticas sobre prazos de entrega durante picos de demanda.</p>	<p>Os clientes destacaram a conveniência das novas opções de entrega, mas também mencionaram desafios em algumas entregas devido ao aumento da demanda.</p>	<p>Os clientes valorizaram a conveniência das novas opções de compra, mas também mencionaram a necessidade de uma comunicação mais clara sobre prazos de entrega.</p>	<p>Comunicação; Demanda; Prazos</p>
<p>13. Como a empresa respondeu a desafios operacionais específicos, como o aumento da demanda por serviços de entrega e a gestão de estoque em um ambiente de alta volatilidade?</p>	<p>Respondemos a desafios operacionais aumentando nossa capacidade de entrega e ajustando a gestão de estoque, priorizando produtos de alta demanda.</p>	<p>Aumentamos nossa capacidade de entrega e melhoramos a gestão de estoque, o que nos permitiu atender a picos de demanda sem comprometer a qualidade.</p>	<p>Respondemos ao aumento da demanda por serviços de entrega aprimorando nossas campanhas de marketing e enfatizando a eficiência e rapidez dos nossos serviços.</p>	<p>Gerenciamento; Logística</p>
<p>14. Pode compartilhar um exemplo de um desafio específico que a empresa enfrentou e como foi superado?</p>	<p>Um desafio específico foi o aumento na demanda por entregas. Superamos isso implementando parcerias com serviços de entrega e otimizando nossas rotas logísticas.</p>	<p>Um desafio específico foi o gerenciamento do estoque durante as altas vendas. Superamos isso com um melhor planejamento e a utilização de tecnologia para monitorar os níveis de estoque.</p>	<p>Um desafio específico foi garantir que a comunicação de novas iniciativas chegasse a todos os clientes. Superamos isso utilizando múltiplos canais de comunicação.</p>	<p>Comunicação; Gerenciamento; Demanda</p>

<p>15. Quais são as tendências futuras que você acredita que terão um impacto significativo no setor de varejo e na forma como o Grupo GPA deve adaptar suas estratégias?</p>	<p>Acredito que a personalização e a sustentabilidade terão um impacto significativo. Os consumidores estão cada vez mais buscando experiências adaptadas às suas necessidades.</p>	<p>As tendências incluem a automação dos processos logísticos e a personalização das entregas, que são cada vez mais esperadas pelos consumidores.</p>	<p>A personalização da experiência de compra e o uso de dados para direcionar campanhas serão tendências fundamentais no futuro do varejo.</p>	<p>Experiência; Logística; Personalização</p>
<p>16. Como o Grupo GPA planeja evoluir suas estratégias omnichannel nos próximos anos para continuar atendendo às expectativas dos consumidores?</p>	<p>Nos próximos anos, planejamos investir mais em tecnologia de dados para oferecer experiências de compra personalizadas e garantir a continuidade da integração entre canais.</p>	<p>Planejamos continuar a investir em tecnologia para melhorar a experiência do cliente e aumentar a eficiência das operações, sempre mantendo a integração entre canais.</p>	<p>Nos próximos anos, planejamos intensificar o uso de análises de dados para personalizar nossas ofertas e melhorar ainda mais a experiência do cliente.</p>	<p>Inovação; Tecnologia; Dados</p>
<p>17. Quais são as principais prioridades para o Grupo GPA no desenvolvimento de suas estratégias de varejo nos próximos 5 anos?</p>	<p>As prioridades incluem fortalecer a experiência do cliente, investir em inovação tecnológica e expandir nosso portfólio de produtos sustentáveis.</p>	<p>As prioridades incluem a melhoria contínua da logística, a expansão da oferta de produtos e a adoção de práticas sustentáveis em toda a cadeia de suprimentos.</p>	<p>As prioridades incluem fortalecer nossa presença digital, desenvolver campanhas mais inovadoras e garantir que a experiência do cliente permaneça no centro de tudo.</p>	<p>Marketing Digital; Inovação</p>
<p>18. O que você acredita ser o maior diferencial competitivo do Grupo GPA em relação à concorrência, especialmente no que diz respeito à experiência omnichannel?</p>	<p>O maior diferencial competitivo do Grupo GPA é nossa capacidade de oferecer uma experiência omnichannel realmente integrada, apoiada por um excelente atendimento ao cliente.</p>	<p>Nosso diferencial é a agilidade na entrega e a capacidade de adaptação às necessidades dos clientes, mantendo uma experiência omnichannel fluida.</p>	<p>Nosso maior diferencial é a integração eficaz entre canais, permitindo que os clientes tenham uma experiência de compra fluida e coesa.</p>	<p>Experiência; Integração</p>

19. Há algo mais que você gostaria de adicionar sobre as estratégias do Grupo GPA ou sobre o impacto da pandemia no varejo?

A pandemia nos ensinou a importância da agilidade e da adaptação, e continuaremos a evoluir nossas estratégias para atender às expectativas dos consumidores.

A pandemia nos forçou a inovar e melhorar, e seguiremos comprometidos em atender nossos clientes com eficiência e responsabilidade.

A pandemia nos desafiou a inovar e adaptar nossas estratégias de marketing, e continuaremos a focar na experiência do cliente em todas as nossas iniciativas.