

Desvendando o universo do omnichannel no varejo

Entrevista¹ com Carlos Alves²

Entrevista concedida por Carlos Alves, Diretor Executivo de Tecnologia e Inovação (CTO) do grupo Guararapes-Riachuelo a Luciana Florêncio de Almeida, Coordenadora do Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor (MPCC) e Ricardo Zagallo Camargo, Editor do IJBMKT, em 30 de novembro de 2020.



1. O texto aqui apresentado não é uma transcrição *ipsis literis* da entrevista, tendo passado por processos de copidesque e revisão para deixá-lo mais fluente, assim como para inserir notas explicativas. Mantivemos, contudo, as características de linguagem oral.

2. Carlos Eduardo Alves

Diretor executivo de tecnologia e inovação (CTO) na Riachuelo. Presidente da Associação Comercial Industrial e empresarial de Itajubá, Vice-presidente da ABLEC (Associação Brasileira de Lojistas de e-commerce), Diretor de marketplace da ABCOMM (Associação Brasileira de Comercio Eletrônico) e do IBEVAR (Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo & Mercado de Consumo), membro do IDV (Instituto para Desenvolvimento do Varejo), foi um dos precursores do marketplace no Brasil. Fundador da empresa Integracommerce, que mais tarde foi vendida para o Magazine Luiza, Carlos Alves faz parte deste mercado desde o início das primeiras iniciativas e uma das primeiras empresas de tecnologia que investiram em ferramentas para viabilizar a gestão das vendas em sites de terceiros. Antes destas empresas, foi diretor de vendas internacionais da Whirpool detentora das marcas Brastemp e Consul, atuando em toda a América do Sul e da empresa de Cabos Elétricos Cabelauto, onde foi responsável pela constituição de um centro de distribuição na Argentina. Atuou como gerente de marketing, gerente de vendas, gerente de planta produtiva e gerente comercial ao longo de sua vida profissional. Formado em Engenharia da Produção pela UNIFEI, foi pós-graduado pela FGV e é Especialista em Gestão Empreendedora pela Fundação Dom Cabral com extensão na Universidade do Canadá.

Fonte: [Ibevar](#) e [LinkedIn](#)

O EMPREENDEDOR QUE ACELEROU O MARKETPLACE DO MAGAZINE LUIZA

IJBMT: Antes de começarmos a conversa sobre o *omnichannel*, que é nosso tema, queríamos que você falasse um pouquinho da sua trajetória. Como é que você construiu essa relação com a tecnologia e como é que você foi parar no varejo?

Carlos Alves: Vamos lá. Bom, desde a formatura, me formei em Engenharia, eu já me enveredei no varejo. Tive uma rápida passagem pela Whirlpool, no começo, trabalhando em São Paulo, depois representando os países da América do Sul, mas na sequência eu já fui empreender. Então a maior parte da minha vida foi empreendendo. Eu voltei para o varejo já construindo tecnologia, desde muito cedo eu fui desenvolver sites, entrei nesse universo do comércio digital, o *e-commerce*, em torno de 2000, mais ou menos, então é onde estou há 20 anos. Ainda como empreendedor fui criando e desenvolvendo soluções de tecnologia conectada ao mercado de *e-commerce* digital. Isso, encurtando essa passagem, se estendeu pelo varejo, incluindo a conexão digital das lojas da minha esposa, para nossa própria necessidade, depois essa atuação se ampliou. Fui participando e pertencendo aos grandes movimentos, associações de *e-commerce* no Brasil. Hoje sou membro diretor da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, conselheiro do *e-commerce* Brasil, da Universidade de *E-commerce* Brasil, e continuo muito envolvido na comunidade de *e-commerce* no Brasil. E como eu criei uma agência digital, comecei a fazer implantação de sites de terceiros, e na sequência, quando o movimento de *marketplace* começou a nascer no Brasil, eu fui um dos primeiros, uma das primeiras empresas a desenvolver uma solução de integração entre pequenos lojistas e grandes portais que nasciam naquele momento. O primeiro grande portal que nasceu com esse DNA foi o Extra, com o nome de e-hub que era uma visão criada pela Amazon em 1997. Foi a primeira de todas as empresas a criar esse modelo de ter terceiros comercializando a partir da sua plataforma ou do seu tráfego. Surge então um círculo virtuoso, que o Jeff Bezos chamou de *marketplace* ou mercado digital, a partir da integração de produtos de terceiros com produtos próprios. Quando esse movimento começou em 2013, 2014 no Brasil, eu fui desenvolver uma ferramenta que permitia essa integração, porque eu tinha, naquele momento, entendido que os grandes portais não teriam braço e nem *backlog*, dentro de suas áreas de tecnologia para poder disponibilizar isso para pequenos e médios comerciantes ou varejistas digitais. Minha empresa cresceu, logo surgiu um concorrente que foi adquirido pela B2W, e eu segui no mercado até 2015, quando o Magazine Luiza começou uma conversa comigo que se concretizou em meados de 2016, na venda empresa, que era o hub de integração, chamado Integra Commerce, para o Magazine Luiza. E nessa venda, o Fred² entendeu que para que fizesse sentido, eu precisa ir junto. Permaneci lá por dois anos, com três grandes missões: a integração sistêmica, cultural e a construção de todo o time comercial, para que a gente conseguisse deslançar o *marketplace* do Magazine Luiza. Tinha uma meta nesses dois anos, hoje é um número público, não tem problema eu falar, de fazer duzentos milhões no segundo ano. Mas a gente chegou a quase um bilhão de GMV (Gross Merchandise Volume), ou venda bruta, porque ela não é uma venda apropriada ao Magazine e sim uma venda com um produto de terceiro e uma *spread* referente à transação apropriado ao resultado. Fiquei lá pelo período programado de dois anos e depois fui convidado para cuidar da parte digital da Riachuelo, Riachuelo Midway³ e Guararapes⁴, que são os três pilares da empresa. Vim para cá em 2018 e no início de 2019 me tornei diretor executivo, cuidando de toda a parte digital e tecnologia, e aqui aí estou, dando uma rápida visão da trajetória, cuidando dos três pilares, indústria, o braço financeiro e o varejo da companhia, cuidando de toda a parte de inovação, pesquisa e desenvolvimento ligado à tecnologia, e à própria tecnologia em si e todas as suas vertentes, nesses três braços.

IJBMT: Muito bom. Então você é um dos responsáveis pelo sucesso digital do Magazine Luiza, afinal você estava lá quando a coisa começou.

Carlos Alves: É, isso que eu ia falar, às vezes parece prepotência, mas eu acho que eu participei disso sim, lógico que fazendo parte de um conjunto de profissionais, mas quando

2. Frederico Trajano, conhecido no mercado como Fred, é filho da fundadora da empresa, Luiza Trajano, e CEO da holding Magazine Luiza desde 2016.

3. Mais informações em <https://www.midway.com.br/>

4. Mais informações em <https://www.riachuelo.com.br/a-empresa/grupo-guararapes>

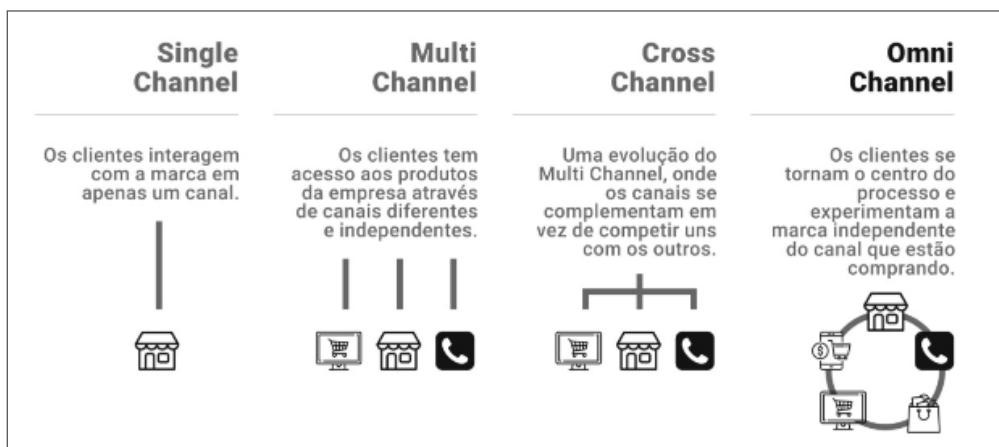
eu cheguei, o Magazine não tinha o *marketplace*, quando eu saí ela tinha um *marketplace* de um bilhão, a partir da minha empresa, ou da aceleração da minha empresa. Um dado tácito nesse sentido é a carta aos investidores do Fred (CEO da holding Magazine Luiza) em 2017, onde ele cita a minha empresa como o principal fator de aceleração do *marketplace* dentro da companhia. Então isso é um fato, mas não é uma atribuição minha mensurar o quanto eu participei ou não desse sucesso.

IJBMTK: Carlos, achamos que é importante mencionar também as suas participações em entidades de classe e representação, como o IBEVAR e outras instâncias.

Carlos Alves: Bom, eu participo do IBEVAR (Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo & Mercado de Consumo) como Diretor de *Marketplace*, e como membro da ABCOMM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico) e do IDV (Instituto para Desenvolvimento do Varejo), para tratar de *omnichannel*. Na ABCOMM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), eu também ajudei no processo que a gente enviou ao Congresso, um Projeto de Lei sobre a proposição de *omnichannel*, incluindo a regulamentação de alguns detalhes do *omnichannel* que não eram regulados ou tinham restrição com alguma questão fiscal. Fui membro fundador da ABLEC (Associação Brasileira de Lojistas de *e-commerce*), que é uma associação de lojistas de comércio eletrônico e membro do *e-commerce* Brasil⁵, não só como conselheiro mas, por muitos anos fui e sou palestrante, sempre que precisam da minha contribuição, participo muito de eventos de *e-commerce* no Brasil.

MAS AFINAL, O QUE É OMNICHANNEL?

IJBMTK: Aproveitando todo o seu conhecimento e experiência, acho que podemos começar esse bloco esclarecendo o que é o tal do *omnichannel*. Está nas páginas dos jornais, nas revistas, na internet, todo mundo fala, mas não sabemos o quanto todo mundo entende o que, de fato, significa a palavra *omnichannel*, em português omnicanalidade. Queríamos que você falasse um pouquinho o que é isso na prática para as organizações e para os(as) consumidores(as).



Carlos Alves: Perfeito. Eu acho que esse termo virou uma *hype*, assim como transformação digital. Essas palavras viraram até um rótulo para mostrar o quanto a empresa estava avançando. Acho muito engraçado observar que a grande maioria das empresas de varejo de capital aberto, tem os relatórios aos investidores dos últimos dois ou três anos recheados de palavras bonitas, da moda, para mostrar que estão up to date. Mas, é legal começar, pegando o seu ponto, explicando o que é *omnichannel* e como foi sua evolução. A figura acima ajuda a falar sobre o que é o *omnichannel*. Vamos começar do começo, o que chamamos de *single channel* e o que significa isso? Era um único canal de venda tradicional, o cliente ia até a loja, o produto estava à disposição e ele fazia a compra ou tinha toda a experiência naquele canal. Esse modelo tem origem nos fenícios, sendo o comércio de

5. O projeto *e-Commerce* Brasil realiza mais de 100 atividades anuais com o objetivo de fomentar o mercado de comércio eletrônico. Nas próximas notas utilizaremos, sempre que possível, artigos de participantes desse projeto para esclarecer conceitos ligados ao *e-commerce*, mantendo, dessa forma, a ênfase na perspectiva do praticante de mercado. Para saber mais acesse <https://www.ecommercebrasil.com.br/sobre/>.



6. A expressão ambiente ou sistema legado descreve um sistema antigo que permanece em operação em uma organização. Saiba mais em <https://www.totvs.com/blog/negocios/saiba-o-que-e-sistema-legado-e-como-modernizar-a-sua-empresa/#:YAH6XyewrjY.link>

canal único uma das mais antigas formas de escambo ou de troca. O tempo foi fazendo com que as empresas entendessem e compreendessem novos canais e a gente passa ao canal múltiplo. Quando isso começou o que cresceu muito foi o telemarketing, que foi, há algumas décadas atrás, um grande canal que trouxe novas oportunidades de venda, em que o cliente não precisava ir até a loja. Depois em 2000 ou um pouco antes, a partir de 1990, avançou mais fortemente, com a evolução da internet, a venda por meio de canais digitais, que não tinha diretamente uma relação ou interação humana, a interação ocorria entre a pessoa e um meio digital ou uma máquina. Porém, uma característica muito forte dessa segunda onda era que os clientes podiam interagir em qualquer um dos canais, por isso multicanal. Mas esses canais não eram integrados, ou seja, se eu comesse uma compra pela internet, se eu fosse a uma loja física ou se eu tivesse uma conexão com o meu canal de telemarketing, poderia encontrar até preços e políticas de atuação diferentes. Isso começa a evoluir numa terceira onda, quando o varejo ou as empresas que exerciam essa relação de comercialização entenderam que existia uma oportunidade de impulsionar negócios por meio de canais cruzados. Começam a surgir as primeiras relações, que são *cross* canais. Por exemplo, eu recebo uma ligação com um cupom que eu posso gastar na loja física, ou eu ganhei num prêmio no canal digital e esse prêmio pode ser usado numa loja física ou no telemarketing. Eu começo a criar os primeiros movimentos para potencializar a relação entre os canais, mas ainda sem uma única visão ou uma única conexão de jornada. Ou seja, era muito claro, nesse momento, que quando eu estava num canal digital, quando eu estava numa relação de loja física ou quando eu estava falando com um telemarketing ou algo parecido, muitas vezes eu tinha que contar a história toda outra vez, apesar de já existir sinergia e campanhas *cross* entre os canais. Agora um novo termo está nascendo, *unified channel*, que vem depois do *omnichannel*, pois é mais do que omni, é único. Mas, voltando à cronologia, o *omnichannel*, que é o que está em voga, é uma percepção literalmente integrada, é quando você tem uma visão em que o cliente consegue interagir em qualquer um dos canais, navegar entre eles, sem que você perca o tracking ou sem que você perca o ponto em que o cliente está nessa jornada. Isso é super importante e eu acho que está no limiar para deixar de ser um diferencial e se tornar um pré-requisito. Contudo, muitas empresas que dizem ser *omnichannel* ainda estão a caminho de. Para se tornar verdadeiramente um *omnichannel*, principalmente aquelas empresas que têm um ambiente legado⁶ muito grande, você precisa de uma transformação tecnológica e cultural dentro da companhia, para que o cliente realmente, tenha uma jornada líquida, ou seja, não dissociada entre as múltiplas formas de contato. E para que isso verdadeiramente aconteça, numa jornada em que o cliente está na loja, mas navega no digital, finaliza na loja, num telemarketing, contato ou numa venda assistida, que pode ser por uma plataforma digital ou plataforma de voz, você precisa de todo um arcabouço tecnológico, para que ocorra toda essa integração e o cliente não perceba ou não se aborreça quando ele passa entre uma e outra escala ou visão. A visão omni se concretiza quando o(a) cliente navega em todas as suas capacidades de relacionamento, seus canais de relação ou de contato, permitindo que comece e termine a jornada de consumo de forma integrada e intacta. Sob o olhar do cliente, o *omnichannel*, ou um comércio único, permite que o cliente compre aonde ele estiver, na hora que ele quiser, da forma como ele demandar, com a entrega da maneira como ele entender que é conveniente, levando em conta as variáveis que ele coloca como prioritárias. Sob a ótica da empresa, é todo um arcabouço tecnológico para garantir, à luz

da LGPD⁷ (Lei Geral de Proteção de Dados), que você aumente o grau de complexidade ou de sofisticação de todo esse processo. Trata-se de garantir a sessão daquele cliente, eu não queria falar muitas palavras técnicas, mas sessão é desde o momento que ele começa uma jornada e você identifica ele nessa jornada, até o momento que ele conclui ou que ele começa a próxima. Permitindo medir o *Lifetime Value*⁸ (LTV) dele e o Net Promoter Score⁹ (NPS) em relação à experiência que ele teve com você. Então, esse *looping* garantido por tecnologias em que você consegue monitorar, gerenciar, cuidar da jornada. Entendendo que ele pode iniciar uma jornada navegando em qualquer uma das redes sociais, por exemplo, e terminar essa jornada num telemarketing ou na sua loja física, passando algumas vezes, por uma jornada digital, seja nas suas plataformas de app, site, “prateleiras infinitas”¹⁰ ou qualquer que seja, até inclusive com parceria com outras plataformas de *Last-Mile*¹¹ ou plataformas de carteiras digitais, que estão agora se multiplicando. Cercar tudo isso e oferecer uma experiência sem fricção pro cliente são os grandes desafios sob o olhar da empresa ou do varejo que se propõe a ser *omnichannel*, *unified channel* ou um comércio integrado.

CASCAS DE BANANA, OU O QUE PODE DAR ERRADO NO OMNICHANNEL?

IJBMT: Essa explicação já mostra que não é uma coisa simples. Dado esse cenário tão complexo, o que pode dar errado?

Carlos Alves: Puxa vida! Muitas coisas podem dar errado. Eu poderia começar essa resposta por diversas origens, construindo uma linha de raciocínio. Vou começar pelo que eu acho mais sensível. Imagine que um processo de alfabetização digital, para eu mudar a palavra, para não ficar com transformação, que todo mundo fala, um processo de inclusão digital, juntos às diferentes áreas da companhia, tem três grandes pilares, **pessoas, processos** ou renovação desses processos e **tecnologia**. Você não faz inclusão ou transformação digital sem esses três grandes pilares, seja sob a ótica da empresa, seja sob a ótica do consumidor. Sob a ótica da empresa, o que pode dar errado? Se a empresa não entende a **transformação de mindset que precisa ser construída à luz de muita tecnologia**, que sempre foi uma caixa de pandora, uma caixa preta, e que agora precisa ser quase que um pré-requisito inerente a todos os processos ou áreas da companhia, ela deixa de valorizar ou torna muito simplista esse processo, e essa talvez seja a primeira grande armadilha. Você tem um monte de consultorias vendendo facilidade, essa facilidade precisa integrar com seu ambiente legado, o seu ambiente legado precisa seguir evoluindo porque ele não nasceu preparado para um volume de dados que nós precisamos capturar no mercado, ou de comportamento do consumidor para dar pra ele essa jornada mais fluída. Então muita coisa precisa ser reconstruída, e aí, dentro do olhar de tecnologia tem três ingredientes: dinheiro, tempo e pessoas também, porque tudo são pessoas, as pessoas constroem. E eu vejo muito empresas falando em transformação sem ter a expertise de tecnologia. Quando você olha os varejos que mais deram certo até hoje nessa transformação, e eu vou falar de varejos internacionais, pra gente não entrar muito em questões de concorrentes ou de empresas nacionais, então quando você olha Alibaba, quando você olha Amazon, quando você olha Tencent, você entende que são varejos que decidiram colocar no seu

7. Para saber mais sobre LGPD e *e-commerce*, acesse <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-que-a-lei-geral-de-protecao-de-dados-lgpd-tem-a-ver-com-meu-e-commerce/>

8. Acesse dois pontos de vista na discussão acerca da pertinência do LTV no *e-commerce*: uma visão a favor <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-commerce-importancia-lifetime-value/>, e uma visão contrária <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/customer-lifetime-value-e-commerces/>

9. Saiba mais em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-forca-do-nps-na-jornada-do-consumidor/>

10. Saiba mais em: <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/infinite-shelf.html>

11. Saiba mais em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/last-mile-o-quanto-isso-impacta-em-sua-operacao/>



core business a tecnologia, não são varejos que terceirizaram a empresas de consultoria, não são varejos que colocaram para alguém fazer por eles e comprar algo pronto, são varejos que decidiram incorporar no seu DNA todo esse processo de tecnologia. Então, essa é a primeira coisa que eu acho que pode dar errado, quando o varejo acredita ou a empresa, eu vou extrapolar inclusive o varejo, a indústria, a empresa acredita que isso é mais simples do que realmente é e pode ser feito através só de investimento em CAPEX¹² (*Capital Expenditure*) com terceiros, sem ter uma visão integrada do seu negócio. Esse é um grande ofensor a esse processo de transformação, porque aí você vai ver muita empresa fazendo voo de galinha, começa, faz algumas manchetes, mas não tem consistência, e essa não é uma corrida de cem metros, essa é uma corrida de resistência. O investimento em tecnologia hoje é diferencial, então é fácil você fazer manchete para valorizar o seu papel ou a sua posição no mercado, mas com o tempo vai ser um pré-requisito, e quando se tornar um pré-requisito, essas gambiarras digitais que a gente vê acontecer muito, elas vão ser absolutamente atropeladas pelas empresas que estão construindo sua base tecnológica de forma mais consistente. Eu acho que esse é um grande fator de risco.

O segundo é o **custo logístico de Last-Mile**, esse é um enorme fator de risco porque isso remete ao início do digital, das ponto.com, quando ocorreu inclusive um crash mundial das empresas ou fundos de investimento em empresas ditas ponto.com naquele momento, que queriam entregar valor num novo modelo de negócio, mas a conta não tinha um ROI¹³ (*Return on Investment*), a conta não fechava, e essa história se repete numa tecnologia em que você expande, e aí falando numa visão tijolo e cimento, de loja física com plataformas digitais, quando você integra isso, a complexidade que isso ganha, com as múltiplas possibilidades de envio de produto e de relação com o cliente, é inerente à gestão do *Last-Mile*. Então esse é o outro grande fator de tensão ou de risco no aprendizado da evolução.

E o terceiro fator de risco, como todas as empresas são feitas de pessoas, é as pessoas não entenderem a **cooperação que precisa existir**, e buscarem cada vez mais protagonismos, pois eu não acredito mais em protagonismo de uma área. Eu acho que essa jornada, para que ela seja efetiva, ela precisa entender que os papéis agora se multiplicam em igual importância. Da mesma maneira que a área de comunicação, aquilo que você promete para um(a) consumidor(a) muito mais esclarecido(a), com poder inclusive de rechaçar sua comunicação, e a gente tem vários casos no mundo, você precisa estar conectado à sua capacidade de operação, à sua capacidade de construção sistêmica, e tudo isso numa mesma escala relativa de tempo, senão o(a) cliente, que é a ponta, e nesse momento eu já passo para o viés de cliente, ele(a) tem uma capacidade comparativa e um poder de potencializar ou viralizar ou escalar, como nunca teve. Então, você as empresas todas querendo viralizar bons *insights* e quase nunca, ou poucas vezes, esse efeito viral é capturado e potencializado pelo cliente de forma consistente, porque o cliente percebe quando aquilo tem um propósito verdadeiro ou quando é um propósito comercial. E essas relações vão precisar se equalizar, porque cada vez mais, nós como consumidores(as), e eu falo nas duas cadeiras, eu como consumidor, se eu olhar a minha vida digital ela é recheada de experiências digitais que sobem muito o meu padrão de cobrança ou de entendimento, e se eu pego a minha filha de quatorze anos, para ela, um varejo não ter, por exemplo, uma plataforma digital já é quase algo bizarro, algo de outro planeta. Mas, eu olhando as múltiplas plataformas digitais com as quais eu me relaciono ao longo de um dia, eu aumento a minha expectativa em relação às outras que eu quero me relacionar. E aí é o que eu falo de ser uma corrida de resistência. Então, as empresas vão precisar resolver esses dilemas porque o consumidor não quer saber desse dilema e está comparando com empresas que já o fazem bem. Então, quando eu pego um dos maiores comércios eletrônicos do Brasil, e nesse caso eu vou citar o nome porque eu acho que é relevante a competência do trabalho e que eles têm feito, quando você olha o Mercado Livre investindo muito em logística e fazendo entregas *same day delivery* ou *next day delivery* em algumas regiões, eles sobem o patamar na relação de consumo, e não importa se eu tenho uma marca que as pessoas querem muito. Em algum momento o serviço complementa aquela marca, eu posso, em alguma medida, esperar porque eu gosto demais, mas se essas marcas que eu tenho conexão ou engajamento não evoluírem nessa relação de experiência, eu bem

12. Saiba mais em: <https://ucj.com.br/blog/capex-e-opex-a-importancia-da-estruturacao-das-despesas/>

13. Saiba mais em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/por-que-meu-roi-do-facebook-nao-bate-o-do-google-ads/>

provavelmente, encontrarei uma outra marca que se engaja comigo e eu com ela, mas com uma qualidade de serviço maior. Essas relações agora vão ganhando velocidade e cada empresa vai precisar resolver a sua equação de custo-benefício, frente a essa exigência, que ainda é um diferencial, porque poucas empresas estão fazendo com maestria, mas será um pré-requisito num espaço de tempo muito curto.

OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA VISÃO INTEGRADA FÍSICO-DIGITAL

IJBMT: Muito bacana a forma como você colocou, enfatizando os recursos fundamentais para ter sucesso no omnichannel. Falando especialmente do ponto de vista de cliente, que eu acho que as empresas vão começar a reconhecer que independente de classe A, B, C, D ou E, independente de qual marca que se está falando, as pessoas estão ganhando um conhecimento digital, que está dando para elas um poder, cada vez maior, de dizer “isso eu não quero mais”.

Tivemos um egresso do Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor, o Ricardo Ribeiro Silva, que fez uma pesquisa¹⁴ no comércio de produtos de roupa íntima e chegou a um resultado que é, aparentemente, um pouco contraintuitivo, observando que consumidores que moravam mais perto da loja física compravam mais online. Então a pergunta para você é a seguinte, você acha, dado esse resultado, que as lojas físicas passam a ser tornar ícones de *brand awareness*, e se sim, como fica o modelo de remuneração dos franqueados, porque isso tem a ver com o omnichannel, que coloca o consumidor no centro, independente do canal.

Carlos Alves: Confirmando o resultado da dissertação dele, sim, isso é uma verdade. Quando você tem loja física, a representação de venda, e eu vou um pouco mais longe, num raio de até 100 km, ela é maior do que as outras cidades que não têm, ou que estão mais distantes disso, de uma loja. A gente tem estudos nessa direção, inclusive, e reforçam exatamente o seu ponto. Pode ser uma estratégia de *blend awareness*, mas também tem o outro lado, que eu conecto com o *Last-Mile* que eu vinha falando, é esse conceito de *omnichannel* ele traz como um grande diferencial para as cadeias que têm já uma rede de loja física, a capilaridade que quem não tem, precisa criar. Vou voltar ao Mercado Livre, que é um bom exemplo comparativo porque é só um *pure-play* digital, e precisa de um esforço logístico muito grande, algo que está fazendo há alguns anos, para estar próximo ao cliente final, através de *dark shops*¹⁵ e outras estratégias. Ele precisa de um esforço adicional de construção de credibilidade, principalmente, nos **caminhos infelizes, quando o cliente quer trocar, não gostou, veio errado, demorou**, ou seja, a materialização disso pra eles é mais complexa, ou foi ou tem sido mais complexa. E aí quando você olha pra uma empresa de varejo com capilaridade, ela tem e pode evoluir sob duas grandes visões: *brand awareness*, olhando como alguns varejos menores tentaram fazer, criando só uma loja de experimentação e a compra sendo enviada direto pra casa, que já se mostrou uma estratégia não vencedora, porque o cliente tem o senso de imediatismo, ele quer ir lá, experimentar, provar e levar, mas também não quer perder a viagem. Então, como é que você constrói essa experiência? Aí entra a estratégia de entendimento, que no passado foi um grande tabu, pois quando o digital nasceu, as lojas físicas o entendiam como um concorrente, o que se verificava de certa forma no multicanal, pois haviam metas individualizadas, o canal digital tinha uma meta, uma visão, o canal físico outra, preços diferentes etc., para entender **cada loja se transformando em um mini centro de distribuição**. E quanto mais capilar você for no Brasil, que tem uma extensão geográfica enorme, principalmente os mercados do norte, nordeste, centro-oeste, você vê isso se materializando no delta de crescimento do comércio eletrônico nessas regiões. Por quê? Porque as empresas que estão se tornando omni e estão utilizando dos seus pontos físicos como centros de distribuição ou pontos de contato, elas começam, também, a subordinar a estratégia de expansão a uma estratégia *omnichannel*. E aí eu vou além do *awareness*, além de fazer um *awareness* de marca, de você trazer uma presença, de não precisar de lojas, olhando pra nossa cadeia, que são essencialmente lojas grandes, de 2.000, 2.500 m², você

14. O relatório final da dissertação “Impacto da distância de lojas físicas nas vendas diretas do *e-commerce*” pode ser acessado em <http://tede2.espm.br/handle/tede/519>

15. Saiba mais sobre *dark shops* ou *dark stores* em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/dark-store-como-esse-fenomeno-vai-impactar-o-novo-varejo/>

pode se fazer valer de lojas menores, lojas com parte do sortimento e complementando esse sortimento com prateleiras infinitas ou com plataformas digitais, para que você tenha a verdadeira experiência físico-digital integrada com o cliente. Então, sim para *awareness*, sim para distribuição, e eu acho que isso vai evoluir muito. E é uma verdade que quando você tem loja física, o cliente tende a comprar mais. O próprio “retirar em loja” é uma modalidade que pode parecer um contrassenso, se pensarmos que a compra no digital está associada à comodidade de receber em casa, só que essa não é uma verdade. Você percebe um crescimento muito grande do volume de pessoas que querem retirar na loja o produto, seja, no nosso segmento, seja pra resolver a vida, ou seja, ela não vai enfrentar fila e as dificuldades ou as fricções de uma loja, mas experimenta e se tiver qualquer questão ela já resolve ali mesmo. Ou porque não fica ninguém em casa e é cada vez mais necessário resolver tudo no trajeto - lógico isso tudo antes de Covid, agora com o Covid isso ganha uma outra proposta - mas o “retirar em loja” também emergindo como uma modalidade importante, ou o “retire rápido”, por exemplo, que é uma modalidade para quem tem o *omnichannel* integrado, e deve ser o primeiro Natal, uma data em que o digital nunca foi protagonista, com ferramentas que proporcionam ao cliente a essa comodidade. A gente vai experimentar isso pela primeira vez na nossa empresa, e imagino que em outras também.



COMO FICAM AS FRANQUIAS NO CONTEXTO OMNI?

IJMBKT: Isso não gera um conflito no caso do franqueado, porque você a venda digital, mas o quanto favorecer quem tem a sua loja física e faz parte de uma rede de franqueados?

Carlos Alves: Eu acho que não necessariamente. Vai depender de como a rede de franquia estabelece essa relação. Se você entender que o franqueado tinha antes como máximo potencial de venda, uma venda em que o cliente ia até a sua loja, ao seu estabelecimento, na região que ele está. Quando você incorpora uma plataforma digital ou plataformas digitais, em que você abre esse universo demais, você pode aí, cada empresa de franquia tem a sua estratégia, mas você pode potencializar demais a expedição na ponta, porque se a estratégia proposta é de franquear ou de venda através dos franqueados, você pode, também, fortalecer essa relação no digital, ou seja, a geolocalização já é uma tecnologia dominada pelas empresas. Então, imagina que um(a) cliente que compre no digital, prioritariamente, esse produto seja expedido da franquia mais próxima, ou da franquia com alguma soma de critérios, e você potencializa ainda mais a venda para regiões ou pessoas que não tinham acesso. Por exemplo, numa micro região de interior em que você tem uma cidade polo com cidades satélites menores, em que todas as vezes a pessoa tinha que ir ali comprar ou viajar para uma outra capital ou cidade para comprar, ela pode comprar e receber na sua casa, mas o produto ser expedido por aquela loja de referência mais próxima. Então, não necessariamente é um problema para os franqueados, mas tudo vai depender da forma como as empresas que têm essa modalidade querem evoluir o seu

processo. Tem um caso bacana, vou falar sem citar o nome, de uma empresa de chocolate que, ao estar em pandemia com um produto perecível, ou seja, não podia ser pior, ter na melhor sazonalidade um produto perecível no período de isolamento social, teve que se fazer valer dos seus franqueados locais. E aí emergiram *whatsapps*, plataformas digitais, formas de potencializar a venda daquele franqueado que já tinha o estoque na sua loja e precisava escoar senão ia perder e gerar um prejuízo muito grande. Eu podia citar vários outros exemplos, e acho que esse conceito de franquia, na verdade, se fortalece através de uma visão integrada físico-digital.

16. Em português Demonstrativo de Lucros e Perdas. Saiba mais em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/pl/>

WHATSAPP É CANAL VIÁVEL PARA GRANDES EMPRESAS?

IJBMT: Perfeito. Recentemente aconteceu a liberação do uso, pelo *whatsapp*, dos meios de pagamento, então já vemos as empresas usando os links de pagamento pelo *whatsapp*, o que facilita muito para os pequenos. Como seria para os grandes? Você enxerga as pessoas podendo comprar pelo *whatsapp* na Riachuelo e em outros grandes magazines?

Carlos Alves: Sim, a gente lançou essa plataforma, também, no início da pandemia, com inteligência artificial e um *chatbot* que te direciona para uma loja próxima, e você cria um link, uma conexão com a loja, e depois você faz o pagamento por ali, também, através de um link. Mas, eu vou mais longe, não vamos entrar muito nesse universo financeiro, que dariam outras horas boas de conversa, mas o Pix, que nasce agora como uma nova forma de pagamento, ele revoluciona mais uma vez a relação comercial. O *whatsapp* já é utilizado, mas tem um grande desafio para os grandes que é um desafio operacional, porque, mesmo eu tendo inteligência do meu lado, mesmo eu fazendo uma alta retenção em ambientes de *bot*, chega um momento em que isso aterrissa numa loja física, com um atendente físico. E isso ainda não tem escala. Para quem é pequenininho é muito fácil, porque o cara está ali pra isso. Percebemos um custo operacional relevante para evoluir esse canal como um canal de atendimento assistido, mas temos trabalhado para evoluir nisso. É por isso que eu extrapolo o conceito de *e-commerce*, são plataformas digitais. Essas plataformas digitais ganham múltiplas formas de acesso. Você pode começar no *whatsapp*, entrar no *chatbot* que chama Helô, da Riachuelo, ela vai perguntar se você quer falar do seu cartão Riachuelo, se você quer falar de uma loja, se você quer fazer uma compra. Você inicia toda uma conversa por ali, você vai chegar no atendimento humano, na ponta, e você pode pedir pra pessoa deixar separado e fazer a compra, por exemplo, pelo app, dando só um exemplo de uma suposição de jornada. Então, essas coisas vão se integrar, ou você deixa separado e fala assim: deixa separado que estou indo buscar aí agora, e você termina o pagamento num ponto de venda (PDV) físico. O desafio é conectar esses canais todos de forma operacionalmente escalável. Aí tem um outro segredo, o *whatsapp* não é escalável em loja hoje ainda, apesar da gente tê-lo como uma opção de relacionamento.

BLACK FRIDAY NO BRASIL: BOM PARA QUEM?

IJBMT: Muito bom. Gostaríamos agora de saber seu olhar a respeito de dois eventos emblemáticos, assim como sua relação com o comércio digital, primeiro a Black Friday e depois o Natal. Sabemos que a Black Friday nasceu nos Estados Unidos e foi adotada aqui. Qual você acha que é o papel da Black Friday no Brasil, qual a função para as empresas e a percepção que você tem?

Carlos Alves: Acho que posso falar coisas polêmicas com essa 'bola que você quicou'. Acho que veio um movimento dos Estados Unidos para o Brasil, num momento em que o comércio eletrônico precisava se fortalecer, se firmar, então foi uma grande bandeira num momento em que todos os grandes varejistas estavam investindo muito no comércio eletrônico, e o comércio eletrônico tem hoje uma enorme dependência de geração de tráfego, e esse tráfego é caro, então, a conta fecha para poucos. Olhando numa visão única de P&L¹⁶ (Profit & Statement) digital, sem entender ela como parte de uma estratégia maior.

Então, naquele momento era preciso criar um movimento em que as pessoas olhassem como uma grande oportunidade para o digital. E foi um evento que foi ganhando força ano a ano, então ele vem a dois dígitos de crescimento, desde o início, especificamente nesse ciclo de quinta a segunda, que seria a virada de quinta pra sexta, a sexta-feira como dia principal, o final de semana, aí começaram a inventar o *Cyber Monday*, e todo mundo entrando nesse ciclo promocional, e é, literalmente, uma comunicação promocional. Como é que as empresas ou as áreas de *e-commerce* ou marketing, e aí eu brinco que o que eu vou falar pode ser polêmico, como elas justificam um investimento, uma vez que, claramente, o comércio não ganha dinheiro com isso? É a aquisição de cliente, a retenção desse cliente justifica, num ciclo de 12 meses, da recompra. Uma vez que o digital tem como uma das principais métricas a taxa de recompra, a recorrência. Quanto mais você torna o cliente recorrente, mais você tem oportunidade de se tornar lucrativo, porque ninguém ganha dinheiro promocionando a todo momento tudo que tem à venda. Então, o Black Friday nasce nesse movimento de trazer e de mostrar o digital como uma alternativa importante. Foi propositadamente colocado naquele momento no mês anterior ao Natal, porque a gente tinha um caos logístico, que vem melhorando, mas o caos logístico era muito pior quando isso nasceu, há dez anos. Então, precisava se colocar lá um delta, um hiato de tempo, para que as pessoas fizessem a compra, e era literalmente, concorrer com a venda de Natal, da loja física, e como pano de fundo, a aquisição de cliente. Hoje continua sendo um olhar de data comemorativa, apesar dos grandes varejistas mundiais já estarem movendo para datas próprias, tentando se descolar ou enfraquecer a Black Friday, quando você olha o dia do solteiro do Alibaba ou o Amazon day, nos Estados Unidos, em que eles criam o seu próprio dia para gerar ou movimentar o tráfego para o seu site, para fazer essa conversão ali e reter o cliente. Todo mundo busca um *lock in*¹⁷, todo mundo quer que o cliente entre, tenha uma experiência boa e continue comprando. Por isso o *marketplace* surgiu e cresceu muito como um grande expoente de possibilidades, porque ele aumenta o volume de sortimento. Se você olha para os Estados Unidos hoje, o grande concorrente para o Google e Facebook, como principais buscadores, é a própria Amazon, que já é uma grande plataforma de busca para aquisição de produto, porque tem um bom *release*¹⁸, tem uma relação de confiança importante, porque tem uma boa experiência, e um milhão de outras coisas. Então, eu acredito que é isso, a Black Friday nasceu com esse contexto, agora ele tenta se fortalecer, pois no Brasil, infelizmente, no passado a gente tinha lá “a metade do dobro”, que era uma falsa promoção, e os PROCONS foram muito importantes nesse cenário para trazer mais governança e clareza a esse processo. Mas esse ano, não sei se pela pandemia, em que a matéria prima, de uma maneira geral, começou a ser escassa, se vamos perceber varejistas, principalmente de eletroeletrônicos, que são o carro-chefe da Black Friday, aumentando o preço previamente. Então, eu acho que a gente vai ganhar e a Black Friday vai se modificar ao longo dos próximos ciclos, dois, três, quatro anos, na percepção do consumidor, ou a gente volta a ter uma ação contundente de correção desse modelo, ou eu acho que ele ganha ou perde força, uma vez que as empresas estão, cada vez mais, preparadas para estar, a qualquer momento, à disposição do cliente, o que não era uma verdade no passado. Mas, continua sendo uma data muito importante, muito forte do comércio digital no Brasil. Não acredito, portanto, em extinção dessa data, porque mudar comportamento é muito difícil e esse é um comportamento que se instaurou. Mas eu acho no tempo, deve ganhar uma nova vertente, uma vez que os grandes estão criando datas próprias, em que eles se comprometem com os seus preços e todo mundo luta pelo tráfego. Para os grandes, já não é mais interessante essa Black Friday, se for pensar assim, mas é uma data que marcou e marca as pessoas na aquisição. Então, eu acredito que ela vai se modificar, extinguir eu acho difícil, mas vai se modificar o papel dela nessa relação.

17. Saiba mais em: <https://straal.com/5-vendor-lock-in-strategies-for-your-online-business/>

18. Saiba sobre o significado do termo *release* em engenharia de software: https://www.cin.ufpe.br/~gta/rupt-vc/core.base_concepts/guidances/concepts/release_F53B9A12.html

RIACHUELO E BLACK FRIDAY: TUDO A VER?

IJBKMT: Aproveitando o que você colocou sobre as marcas criarem suas próprias datas para a aquisição de produtos com preços especiais, como a marca Riachuelo impacta a Black Friday, o que a marca de vocês agrega para a data e, inversamente, o que a data agrega, ou não, para a marca Riachuelo?

Carlos Alves: Antes de eu falar da Riachuelo eu tenho que falar do segmento de moda no Brasil. Quando você olha em ondas a evolução do comércio digital no país, a primeira onda foi lá nos entretenimentos, depois bancos, viagens, depois começa o comércio de livros, CDs, depois entra eletroeletrônicos, e agora uma quarta onda, artigos moles e beleza, que é onde entra mais fortemente nesse segmento de moda, e depois, numa quinta onda, *groceries*, uma parte da alimentação que foi muito acelerada com a Covid, mas vinha muito mais tacaña do que o nosso segmento. Fazendo um zoom especificamente no segmento de moda e beleza, eu entendo que não existe hoje uma referência, ou algumas referências já estabelecidas como destino de moda no país. Quando você “nicha” a moda, quando você “nicha” o esporte, por exemplo, veem à cabeça dois ou três destinos no máximo. Mas, quando você fala de moda, de uma maneira geral, não tem um *share of mind* muito nítido, muito claro sobre essas empresas, dada a capilaridade, dada a baixa participação de todos, e players muito bem posicionados também, de uma maneira geral. E aí eu aterrizo na Riachuelo. A Riachuelo é recente no segmento digital, então ela ainda navega nesse incentivar, estar presente, coparticipar desse movimento do Black Friday que é positivo no nosso caso, no caso de crescimento. Então, estar presente nesse momento em que as pessoas, os(as) consumidores(as) olham para a moda e esperam receber dela algum desconto adicional é importante, então para nós é importante estar nesse movimento, mas acima disso, ou mais estratégico do que entrar no momento promocional de aquisição de cliente ou de fazer com que o cliente experimente a nossa jornada, o nosso produto, a nossa marca, é a corrida e a busca de ser destino de moda no país. Acho que a gente tem feito movimentos importantes, e eu volto no início da nossa conversa, os três grandes ingredientes que são tecnologia, pessoas e investimento. Então, a gente vem investindo muito em tecnologia, nos últimos três anos, para que estejamos prontos e melhores que os nossos concorrentes diretos, e aí eu falo diretos porque emergem concorrentes ao nosso produto a todo momento, quando empresas querem ganhar a cadeira de *Last-Mile* ou a cadeira de *Superapp*¹⁹ do cliente, ou aquele app que resolve todas as coisas do cliente. Emergem outros concorrentes que são alimentados por pequenos e médios, que ganham poder quando eles se aglutinam ou se somam a plataformas de *marketplace* ou plataformas de *e-wallet*²⁰ para pagamento. Então, como é que nós vamos conseguir enfrentar esses desafios e se tornar esse grande destino de moda, é a pergunta que eu me faço e nos fazemos a todo momento, enquanto diretoria executiva, presidência e conselho, para estabelecermos alguns pilares estratégicos onde consigamos evoluir. Então, um grande exemplo disso foi o nosso ciclo do segundo trimestre, quando olhamos o nosso resultado digital frente aos nossos concorrentes e o delta de crescimento do terceiro ciclo, também, e constatamos ser a empresa que mais cresceu no universo digital do Brasil, em relação a concorrentes comparáveis ou concorrentes diretos, nesse momento. Eu ressalto isso porque eu acho que vão emergir concorrentes não esperados, que vão nos trazer outros graus de complexidade nessa experiência, que temos mapeado e trabalhado, lembrando que temos também um braço financeiro e que no ano de 2021 nasce nossa carteira digital, e que isso se conecta para garantir aquilo que eu disse ser um dos grandes indicadores do digital, a recorrência do cliente dentro no nosso ecossistema. Imagino que seja isso. A Riachuelo quer e acredita que pode concorrer a essa cadeira. Não acredito num *winner takes all*, mas acredito muito em poucos como referência de destino para esse segmento de moda no país.

19. Saiba mais em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/quem-leva-a-corrída-dos-superapps-no-brasil/>

20. Saiba mais em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-wallets-no-e-commerce/>



Nesse sentido, a Black Friday é componente estratégico. Eu acho que é um caminho que tem que passar, não dá para evitar, não tem atalho. Não acho que tenha caminho melhor do que esse porque é, de novo, olhar sobre o comportamento e a intenção do(a) consumidor(a). A Black Friday, para o(a) consumidor(a), tirando esses desvios que acontecem, é interessante, e isso se mostrou nos números, voltando e continuando a crescer em dois dígitos. Então, não tem como você acreditar no início de uma jornada, no volume de tráfego que a gente tem hoje, apesar de ser relevante no varejo de moda no país, a gente não tem força de mudar o curso ou o rumo, quiçá acho que nenhum grande varejista teria, mas o rumo de um comportamento, do arquétipo do consumidor. A gente precisa ler e ver aquilo que consegue se conectar melhor com a nossa estratégia.

O FUTURO DOS AVATARES E ASSISTENTES VIRTUAIS

IJBMT: Em relação aos assistentes virtuais, os *bots* ou robôs, acho que a figura mais emblemática hoje é a Lu, do Magazine Luiza, que está mais em evidência. Como você vê essa questão e se você imagina investir nela, também?

Carlos Alves: A gente fez um ensaio para fazer uma prova de conceito. Eu separaria em dois temas: existem os avatares virtuais, para poder tangibilizar, e existe todo o arcabouço tecnológico de inteligência, assistente de voz e/ou assistente virtual. Eu acho que assistente de voz, assistente virtual, *chatbot* é um caminho sem volta. Ainda é um ciclo caro, mas como toda tecnologia que nasce cara e depois, quando ganha em escala, o custo vai diminuir. Se você pensar que em 1957 um HD tinha o tamanho de cinco malas grandes, e custava mais de 150.000 dólares e hoje você tem um *pendrive*, que também já é ultrapassado, mas com uma capacidade infinitamente superior, ao custo de alguns poucos reais. Então, eu entendo que *chatbot*, *voice assistance*, e inteligência artificial são tecnologias sem volta, e quem não estiver, realmente, não vai ter escala e exponencialidade. Isso é uma coisa. A segunda coisa são os avatares, e neles eu, honestamente, não acredito porque são muito caros, para renderizar, para você construir um *storytelling* vai anos, a Lu do Magazine tem anos de investimento e não tem royalties. Então, tem tanta coisa para você escolher investir, e escolher investir numa história densa de avatar digital, eu acho, realmente, muito difícil. Agora, investir em inteligência artificial para atendimento, eu não tenho dúvida que será cada vez mais importante para as empresas.

A PANDEMIA E UM NATAL COMO NUNCA EXISTIU PARA O UNIVERSO DIGITAL

IJBMT: Nesse último bloco, gostaríamos de falar sobre como você acha que será esse Natal com pandemia?

Carlos Alves: Eu acho que vai ser um Natal diferente, olhando sob a nossa ótica do varejo, vai ser um Natal diferente, principalmente, por dois aspectos: o primeiro grande aspecto é, efetivamente, a pandemia ou a volta dessa segunda onda, com países da Europa e Estados Unidos, que já começam a tomar medidas de *lockdown* novamente, essa discussão já volta para o Brasil outra vez. E Natal é, naturalmente, lojas cheias, shoppings cheios, aglomeração... Se você me perguntar exatamente como vai ser, eu não tenho a menor ideia, mas eu tenho certeza que os protocolos existentes, ainda vigentes, deverão ser reforçados, e parte desse protocolo é distanciamento social, número de pessoas dentro da loja, horários de funcionamento, tudo isso será tratado no IDV (Instituto para Desenvolvimento do Varejo) ou junto a órgãos estaduais ou federais, eu tenho certeza de que haverá discussões que já começam a se mostrar necessárias. Então, pelo fato da Covid em si, já será um Natal diferente. E aí, um outro aspecto, e agora positivo, que eu trago, são as empresas que, no ano passado eram muito menos, e esse ano muitas fizeram um bom dever de casa, estão preparadas para uma venda digital, até o último minuto do Natal. Porque, historicamente, a venda digital se concebia até o dia dez de dezembro, e do dia dez ao dia trinta ocorria uma queda muito forte porque não fazia sentido a pessoa correr

o risco de não receber o produto e não presentear ou se presentear no Natal. Não vou entrar no mérito do ticket médio, se ele deve cair ou subir, que também seria uma outra discussão, mas com as empresas muito mais preparadas para uma venda até o último ou penúltimo dia, com as lojas não podendo fazer aglomerações ou os shoppings tendo que ter protocolos específicos de volume de adensamento, e as empresas mais preparadas digitalmente para essa relação, eu imagino que vai ser um Natal como nunca existiu para o universo digital. Eu acho que empresas de *Last-Mile*, empresas de logística, empresas de e-wallet, que vendem essa entrega de comodidade devem ganhar relevância, empresas que têm o universo digital mais maduro ou mais preparado devem ganhar relevância, e os varejos que conectaram essa comunicação devem ganhar relevância nessa venda digital, que é uma relação entre físico e digital. Ou seja, você pode querer ir ao shopping mesmo assim, mas talvez você não queira ficar na fila, então, você compra no digital, coloca um “retira na loja” e você sabe que vai chegar ali e não vai ter que enfrentar fila, vai pegar o seu produto, sair e fazer aquilo que você queria fazer no shopping, vai passear igual, vai comprar o presente igual, mas vai perder menos tempo parado esperando para pagar o seu produto, que era uma prática comum no passado. Então, eu imagino que isso vai gerar uma nova conexão, uma nova integração e que vai servir de grande aprendizado para o ano de 2021, que vai ser uma real consolidação de tudo isso nas empresas que foram e estão se preparando tecnicamente.

IJBMTK: Podemos então vislumbrar que pandemia pode gerar ajustes em operações que antes até geravam insatisfação, lojas cheias, por exemplo. E, voltando à Black Friday, pensando em comportamento do consumidor, há especialistas que o associam a compras pessoais ou para a casa, enquanto o Natal seria mais dirigido ao outro, a comprar o presente para minha mãe, para meu marido, meus filhos e assim por diante. Pensando na pandemia, nessa possível segunda onda, será que isso não se inverteu um pouco, talvez as pessoas tenham adiantado essa compra de presente para os outros já na Black Friday?

Carlos Alves: Eu acho possível, mas meu entendimento é que a Black Friday nasce num grande movimento de atração promocional, não era de comodidade, num primeiro momento, ela pode se tornar também, mas se você pensar numa Black Friday sem desconto, as pessoas não vão se engajar, então ela tem, como grande bandeira, o desconto que é o grande atrativo. E sim, tem vários estudos, acho que teve um da Cielo muito bom, há alguns anos, mostrando essa migração num volume importante da venda, apesar de ter tido crescimento também, teve uma importante migração da venda, principalmente, de eletroeletrônicos, foi a primeira grande bandeira do Black Friday, audiovisual e eletroeletrônicos, que trouxe atratividade porque é segmento onde mais de 95% dos produtos comprados mesmo em loja física, passam por uma jornada digital. Ou seja, ela já é totalmente digitalizada, mesmo acontecendo em lojas físicas, muitas vezes, que é aquela jornada omni que a gente falava. Então, eu acho que sim, em alguma medida, mas o Natal continuava sendo o Natal, pelo espírito do Natal. O que aconteceu muito foi uma queda do ticket médio da compra de Natal e um crescimento desse ticket na Black Friday, o que nos faz acreditar muito que no caso de produtos mais caros, as pessoas olhavam e planejavam comprar num momento mais promocional e o Natal tinha aquele espírito que faz com que você compre lembrancinhas, e aí a lembrancinha diminui bastante o ticket médio. Eu acho que isso continua, o Papai Noel é o Papai Noel, o menino Jesus nasceu representado no dia 25, então, seja para um festejo cristão ou seja para um festejo geral da população, o Natal será sempre o Natal, só que agora ele ganha uma limitação inesperada por conta da Covid, que as pessoas não queriam, necessariamente, mas que é por segurança, e ganham uma facilidade no digital, em que as empresas entenderam que precisavam evoluir. O resultado dessa equação a gente pode avaliar em outro papo em janeiro porque eu também estou louco para ver como vai ser, esse novo mix para o final do ano, mas eu acredito que o digital vai ganhar não uma pequena relevância, mas uma relevância muito importante nessa composição de venda no final do ano.

MIGRAÇÃO IRREVERSÍVEL PARA O DIGITAL?

IJBMT: Muito bom. Encaminhando para o final, você considera que a mudança de comportamento que ocorreu durante a pandemia vai persistir, com pessoas que nunca tinham comprado no digital passando a comprar? Uma vez que entra na rotina, isso continua? Você tem estudos a respeito? Como você vê isso?

Carlos Alves: Percebemos já um **aumento relevante da recorrência** que é sempre o mantra, temos estudos mostrando a migração omni de um cliente da nossa base para o digital e fazendo recompras no digital sem fazer uma compra no físico, que é um forte indício nesse sentido. Tenho também exemplos próximos, da nossa casa, que não é exatamente um estudo, uma hipótese científica, mas, por exemplo, eu acho que a minha esposa nunca mais vai ao supermercado depois que ela aprendeu a comprar pelo *whatsapp*, desde o início da Covid, pois ela odiava ir ao supermercado antes. Então, acho que se observarmos um pouco daquilo que está por perto, no nosso cotidiano, e de sinais claros nas modelagens estatísticas que fazemos de comportamento, mostrando essa maior recorrência no digital de clientes que eram de loja física, vamos perceber que pessoas que compravam no nosso cartão na loja física ou pagavam a sua fatura, lembrando que somos muito relevantes como private label, começaram a migrar fortemente para o digital. Então, eu acredito que sim, que a mudança de comportamento para o digital deve persistir após a pandemia.

IJBMT: Perfeito. Para finalizar, uma palavra fundamental para o futuro do omnichannel.

Carlos Alves: Eu diria **cooperação**. Execução e cooperação. Eu acho que é um grande exercício de execução, você pediu uma palavra e eu falei duas, mas acho que é um grande exercício de execução, mas com muita cooperação. Acho que são as duas coisas que vão fazer a diferença, porque as agendas estão muito parecidas. Essas duas palavrinhas vão fazer toda a diferença.

ADENDO: COMO FOI O NATAL NA PANDEMIA?

Adendo: prezado Carlos, você poderia acrescentar um comentário sobre como foi o Natal na pandemia para o e-commerce e a relação omnichannel? Pode ser redigido ou gravado para que façamos a transcrição.

Como esperado, o natal teve uma forte participação Omni nas compras, com uma forte tendência a novas modalidades de entrega (BOPIS- Buy online and Pickup store) ou SFS (Ship from Store) onde mais das metades das vendas digitais circularam por lojas físicas por algumas destas modalidades de compra.

Apesar do crescimento acima de 100% YoY, ainda tivemos uma forte evolução nos canais físicos com todo o protocolo de distanciamento social atendido.

Quando a gente olha para o crescimento acentuado ano a ano do que é a black Friday e o que foram os primeiros eventos, fica muito claro que estamos em uma curva mais exponencial com a mesma tendência de consolidação para os próximos anos deste comportamento híbrido e fluido (físico e digital).

REFERÊNCIA CIENTÍFICA

Verhoef, Peter C. & Kannan, P.K. & Inman, J. Jeffrey, 2015. "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing," *Journal of Retailing*, Elsevier, vol. 91(2), pages 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>