

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Paulo Thiago Gomes Camêllo da Costa

O futuro do varejo *online* no Brasil:
construção de cenários para 2030 por meio da aplicação do Método Delphi

São Paulo
2024

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Dias
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

PAULO THIAGO GOMES CAMÊLLO DA COSTA

O futuro do varejo *online* no Brasil:
construção de cenários para 2030 por meio da aplicação do Método Delphi

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Feldmann

Versão Corrigida

São Paulo
2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo.

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Costa, Paulo Thiago Gomes Camêllo da.

O futuro do varejo online no Brasil: construção de cenários para 2030 por meio da aplicação do Método Delphi / Paulo Thiago Gomes Camêllo da Costa. - São Paulo, 2024.

149 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2024.

Orientador: Paulo Feldmann.

1. Varejo online. 2. Evolução do Varejo . 3. Cenário do varejo para 2030. 4. Omnichannel. 5. Brasil. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: Paulo Thiago Gomes Camêllo da Costa

Título: O futuro do varejo *online* no Brasil: construção de cenários para 2030 por meio da aplicação do Método Delphi. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: __/__/____

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmãos, por me proporcionarem amor, segurança e confiança desde a infância até hoje para que eu siga meus sonhos.

Aos meus cunhados, sobrinhos e namorada, por expandirem o espectro de amor na vida adulta.

Aos meus amigos e colegas, por navegarem comigo em diversas cidades e jornadas da vida, por expandir minha mente para realidades diferentes e constantemente atiçarem minha curiosidade.

Ao meu orientador, por ter me oferecido excelentes contribuições para realizar esta dissertação e pelo acompanhamento e disponibilidade impecáveis ao longo do mestrado.

À Universidade de São Paulo e aos professores da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP), por terem possibilitado realizar o sonho acadêmico de um alagoano que sempre quis estudar na USP.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa, muito obrigado!

E, como escreveu Carlos Drummond de Andrade, “as coisas findas, muito mais que lindas, essas ficarão.”

RESUMO

Costa, P. T. G. (2024). O futuro do varejo *online* no Brasil: construção de cenários para 2030 por meio da aplicação do Método Delphi. 149f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

O surgimento da era digital e da internet no final do século XX desencadeou a proliferação de novos modelos de negócios eletrônicos e continuou a evoluir consistentemente nas últimas três décadas. O século XXI é a era da globalização, da tecnologia da informação, da economia digital e das estruturas de negócios digitais. O surgimento do comércio eletrônico (*e-commerce*), considerado como troca de bens ou de serviços por meios eletrônicos, principalmente pela internet, é um modelo oriundo dessa economia digital. O comércio eletrônico de empresas para consumidores diretos, denominado *business to consumers* (B2C), foi responsável pelo faturamento de 4,87 trilhões de dólares apenas em 2019 e as *top 20* economias totalizaram quantidade superior a 1 bilhão e 300 milhões de consumidores *online* no mundo. No Brasil, foram mais de 262 bilhões de reais faturados, em 2022, um crescimento de 32% *versus* os 199 bilhões de reais faturados nos dois anos anteriores, em 2020, de acordo com a 47ª edição do Webshoppers (2023). Ainda de acordo com este mesmo relatório, o *e-commerce* no Brasil superou a marca de 109 milhões de compradores. Somada à crescente adesão ao formato de compras *online*, a jornada entre o mundo físico e o digital está cada vez mais integrada aos hábitos da população mundial, demandando que o varejo se adapte à estratégia *omnichannel*, que tem como foco central propor novas e perfeitas experiências aos clientes. Com isso, a necessidade de empreendedores construírem a integração entre o varejo físico e o varejo *online* para uma experiência única e fluida se torna cada vez mais relevante, embora haja desafios em cada formato e em sua integração. Por outro lado, reflexões sobre "*digital only*" e o novo papel das lojas físicas estão presentes em pesquisas recentes sobre o varejo. Neste contexto, esta dissertação teve como objetivo apresentar os possíveis cenários sobre o varejo *online* no Brasil em 2030, a partir de uma pesquisa embasada em dados primários coletados junto a especialistas nacionais. Para tanto, valeu-se de uma pesquisa de natureza exploratória, com a utilização do método Delphi para coleta de dados primários junto a especialistas de *e-commerce* e do varejo *omnichannel* no Brasil. A amostragem foi não-probabilística e por conveniência, tendo como base um questionário estruturado elaborado a partir da revisão da literatura sobre o tema e aplicado em duas rodadas. De acordo com a pesquisa realizada, o cenário predominante, ou tendencial, será a integração do varejo *online* com o varejo *offline*, expandindo canais de venda com uma estratégia *omnichannel*, alcançando quase 80% de consenso entre os especialistas em ambas as rodadas. Espera-se que esta pesquisa venha a contribuir com a academia, sendo um ponto de partida para futuros estudos setoriais sobre varejo *omnichannel* no Brasil, e com o mercado, sendo instrumento de análise na definição da estratégia para canais de venda *online*.

Palavras-chave: Varejo *online*. Evolução do Varejo. Cenário do varejo para 2030. Omnichannel. Brasil.

ABSTRACT

Costa, P. T. G. (2024). The future of online retail in Brazil: construction of scenarios for 2030 using the Delphi Method. 149f. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The emergence of the digital era and the internet at the end of the 20th century triggered the proliferation of new electronic business models and has continued to evolve consistently over the last three decades. The 21st century is the era of globalization, information technology, the digital economy and digital business structures. The emergence of electronic commerce (e-commerce), which can be classified as the exchange of goods or services through electronic means, mainly by the internet, is a model arising from this digital economy. E-commerce from companies to direct consumers, called business to consumers (B2C), was responsible for a revenue of 4.87 trillion dollars, in 2019, alone and the top 20 economies totaled more than 1 billion and 300 millions of online consumers in the world. In Brazil, more than 262 billion *reais* were billed, in 2022, a 32% growth *versus* the 199 billion *reais* billed two years earlier, in 2020, according to the 47th edition of Webshoppers report (2023). According to this same report, Brazilian e-commerce surpassed the 109 million buyers mark. Adding to the growing adoption of the online shopping format, the journey between the physical and digital world is increasingly integrated into the habits of the world's population, demanding retail stakeholders to adapt to the omnichannel strategy that has as its central focus the proposition of new and perfect experiences to customers. As a result, the need for entrepreneurs to build a consistent integration between physical retail and online retail for a unique and fluid experience becomes increasingly relevant, although there are challenges in each format and in integrating them. On the other hand, questions about "digital only" and the new role of physical stores are present in recent research on retail. In this context, this dissertation aimed to present possible scenarios for online retail in Brazil in 2030, based on research based on primary data found with national experts. To this end, exploratory research was carried out, using the Delphi method to collect primary data from e-commerce and omnichannel retail specialists in Brazil. Sampling was non-probabilistic and for convenience, based on a structured questionnaires proposed from a literature review on the topic, through two rounds to reach consensus. According to the research carried out, the predominant scenario, or trend, will be the integration of online retail with offline retail, expanding sales channels with an omnichannel strategy, reaching almost 80% consensus among experts in both rounds. It is hoped that this research will contribute to academia, as a starting point for future sectoral studies on omnichannel retail in Brazil and to the market, as an analytical instrument in defining the strategy for online sales channels.

Keywords: Online retail. Evolution of Retail. Retail scenario for 2030. Omnichannel. Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Evolução dos formatos de varejo	25
Figura 2: Evolução dos formatos de varejo combinando elementos do <i>online</i> com os do <i>offline</i>	26
Figura 3: Fluxograma do processo de compra <i>online</i>	36
Figura 4: Fluxograma do <i>e-commerce</i>	37
Figura 5: Visão geral do sistema tecnológico VTEX.....	39
Figura 6: Exemplos de mídias digitais no Google, ao realizar uma pesquisa pela palavra “celular”	41
Figura 7: Exemplo de mídia digital no Instagram	41
Figura 8: Exemplos de resultados de busca no Google pela palavra “celular”, com resultados em anúncios patrocinados e em anúncio orgânico devido à otimização com estratégia de SEO	43
Figura 9: Página de apresentação do Google Analytics	44
Figura 10: Opções de relatórios disponíveis na plataforma de Web Analytics “Google Analytics”	45
Figura 11: Oportunidades chave na jornada de compra na era digital	46
Figura 12: Experiência do varejo e gerenciamento da jornada do consumidor.....	47
Figura 13: Opções de entrega da Amazon e benefícios para quem se filia ao seu programa de fidelidade Prime	48
Figura 14: Exemplo de ecossistema de plataforma	51
Figura 15: Modelo de <i>marketplace</i>	52
Figura 16: Divulgação da plataforma de <i>marketplace</i> da <i>magazineluiza.com.br</i>	54
Figura 17: Evolução do <i>social commerce</i> , por país.....	56
Figura 18: Evolução dos formatos de varejo na jornada de compra, por etapa.....	59
Figura 19: Caminhos para formatos de varejo baseados no consumidor como ponto central .	61
Figura 20: Desafios para o varejo.....	62
Figura 21: Tecnologias recentes para varejo, com interface junto aos consumidores	64
Figura 22: Modelo de análise do varejo <i>online</i> e <i>offline</i> e a relação entre eles	77
Figura 23: 4 Estágios adotados por Briel sobre o futuro do varejo <i>omnichannel</i>	79
Figura 24: Sequência de realização de uma pesquisa Delphi.....	81

Figura 25: Tela inicial do questionário teste para o Método Delphi	82
Figura 26: Tela inicial da primeira rodada do questionário Delphi.....	83
Figura 27: Cargo dos especialistas na primeira rodada Delphi	84
Figura 28: Tela inicial da segunda rodada do questionário Delphi	85
Figura 29: Cargo dos especialistas na segunda rodada Delphi.....	86
Figura 30: Respostas dos especialistas sobre o cenário predominante do varejo <i>online</i> no Brasil, em 2030, na primeira rodada Delphi.....	89
Figura 31: Respostas dos especialistas sobre o cenário predominante do varejo <i>online</i> no Brasil, em 2030, na segunda rodada Delphi	90
Figura 32: Respostas dos especialistas sobre o comportamento de busca realizada em um canal para compra em outro, na primeira rodada Delphi	91
Figura 33: Respostas dos especialistas sobre o comportamento de busca realizada em um canal para compra em outro, na segunda rodada Delphi.....	92
Figura 34: Respostas dos especialistas sobre a priorização de mensuração do comportamento multicanal, na primeira rodada Delphi.....	93
Figura 35: Respostas dos especialistas sobre a priorização de mensuração do comportamento multicanal, na segunda rodada Delphi	94
Figura 36: Respostas dos especialistas sobre os fatores de sucesso do varejo brasileiro, em 2030, com possibilidade de múltiplas respostas, na primeira rodada Delphi	95
Figura 37: Respostas dos especialistas sobre os fatores de sucesso para o varejo brasileiro, em 2030, podendo selecionar uma única opção, na segunda rodada Delphi.....	96
Figura 38: Respostas dos especialistas sobre os efeitos permanentes do relacionamento entre varejo e tecnologia, na primeira rodada Delphi	97
Figura 39: Respostas dos especialistas sobre os efeitos permanentes do relacionamento entre varejo e tecnologia, na segunda rodada Delphi	97
Figura 40: Respostas dos especialistas sobre os modelos de negócios digitais mais relevantes para o varejo brasileiro, em 2030, com opção de múltipla escolha, na primeira rodada Delphi.....	98
Figura 41: Respostas dos especialistas sobre os modelos de negócios digitais mais relevantes para o varejo brasileiro, em 2030, com escolha única, na segunda rodada Delphi..	99
Figura 42: Respostas dos especialistas sobre os desafios mais relevantes para o varejo brasileiro, em 2030, com opção de múltipla escolha, na primeira rodada Delphi	100
Figura 43: Respostas dos especialistas sobre os desafios mais relevantes para o varejo brasileiro, em 2030, com escolha única, na segunda rodada Delphi.....	101
Figura 44: Resposta dos especialistas sobre os modelos para que o varejo brasileiro se sobressaia em 2030, na primeira rodada Delphi	102

Figura 45: Resposta dos especialistas sobre os modelos para que o varejo brasileiro se sobressaia em 2030, na segunda rodada Delphi.....	103
Figura 46: Respostas dos especialistas sobre como o varejista deve medir o retorno do investimento em ativações de marketing, na primeira rodada Delphi	104
Figura 47: Respostas dos especialistas sobre como o varejista deve medir o retorno do investimento em ativações de marketing, na segunda rodada Delphi.....	105
Figura 48: Pergunta aberta sobre os potenciais “cisnes negros” (eventos com probabilidade ínfima de ocorrerem), na primeira rodada Delphi.....	106
Figura 49: Respostas dos especialistas sobre os potenciais “cisnes negros” (eventos com probabilidade ínfima de ocorrerem), na segunda rodada Delphi	107
Figura 50: Importância da China como parceiro de negócios para o Brasil.....	108
Figura 51: Pergunta 1 do questionário para especialistas.....	124
Figura 52: Pergunta 2 do questionário para especialistas.....	125
Figura 53: Pergunta 3 do questionário para especialistas.....	126
Figura 54: Pergunta 4 do questionário para especialistas.....	127
Figura 55: Pergunta 5 do questionário para especialistas.....	128
Figura 56: Pergunta 6 do questionário para especialistas.....	129
Figura 57: Pergunta 7 do questionário para especialistas.....	130
Figura 58: Pergunta 8 do questionário para especialistas.....	131
Figura 59: Pergunta 9 do questionário para especialistas.....	132
Figura 60: Pergunta 10 do questionário para especialistas.....	133
Figura 61: Pergunta 11 do questionário para especialistas.....	134
Figura 62: Pergunta 12 do questionário para especialistas.....	134
Figura 63: Pergunta 13 do questionário para especialistas.....	135
Figura 64: Análise da resposta à pergunta 1 do questionário para especialistas	136
Figura 65: Análise da resposta à pergunta 2 do questionário para especialistas	136
Figura 66: Análise da resposta à pergunta 3 do questionário para especialistas	137
Figura 67: Análise da resposta à pergunta 4 do questionário para especialistas	138
Figura 68: Análise da resposta à pergunta 5 do questionário para especialistas	138
Figura 69: Análise da resposta à pergunta 6 do questionário para especialistas	139
Figura 70: Análise da resposta à pergunta 7 do questionário para especialistas	139

Figura 71: Análise da resposta à pergunta 8 do questionário para especialistas	140
Figura 72: Análise da resposta à pergunta 9 do questionário para especialistas	141
Figura 73: Análise da resposta à pergunta 10 do questionário para especialistas	142
Figura 74: Análise da resposta à pergunta 12 do questionário para especialistas	143
Figura 75: Primeira Rodada Delphi: respostas parte 1	144
Figura 76: Primeira Rodada Delphi: respostas parte 2	145
Figura 77: Primeira Rodada Delphi: respostas parte 3	146
Figura 78: Primeira Rodada Delphi: respostas parte 4	147
Figura 79: Convite enviado a especialistas para responderem à pesquisa por meio de mensagem no LinkedIn	148
Figura 80: Convite enviado a especialistas para responderem à pesquisa por meio de mensagem no Whatsapp.....	149

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Penetração do <i>e-commerce</i> no varejo do Brasil em comparação com outros mercados	33
Gráfico 2: <i>Market share</i> do comércio eletrônico no Brasil	34
Gráfico 3: Forte adoção digital do Pix e dos bancos digitais no Brasil.....	66
Gráfico 4: Domínios da Inteligência Artificial e evolução de financiamento no setor de 2018 a 2022.....	67
Gráfico 5: <i>Ranking</i> de países da América Latina para adoção de Inteligência Artificial.....	68
Gráfico 6: Potenciais usos de Inteligência Artificial para os brasileiros	69
Gráfico 7: Grandes e fragmentados mercados brasileiros que podem se beneficiar com a digitalização	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estágios para realizar compra em um <i>e-commerce</i> B2C, no Brasil	35
Quadro 2: Síntese das principais contribuições teóricas dos autores mencionados nesta dissertação	72
Quadro 3: Matriz de Amarração Simplificada	87
Quadro 4: Resumo dos Cenários para o varejo <i>online</i> do Brasil, em 2030.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Top 20 países em receita com <i>e-commerce</i> B2C.....	31
Tabela 2: Comparação entre os cinco maiores <i>marketplaces</i> mundiais	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

API	<i>Application Programming Interface</i> (Interface de Programação de Aplicação)
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumers</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CPM	Custo por Mil Impressões
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DSL	<i>Digital Subscriber Line</i>
EDI	Intercâmbio Eletrônico de Documentos
EFT	Fundos Eletrônicos de Transferência
EMEA	<i>Europe, Middle East, Africa</i> (Europa, Oriente Médio, África)
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GRASP	<i>Greedy Randomized Adaptive Search Procedure</i>
HTTP	<i>HyperText Transfer Protocol</i>
IA	Inteligência Artificial
MBA	<i>Master Business Administration</i>
MVP	<i>Minimum Viable Product</i> (Produto Viável Mínimo)
NSF	<i>National Science Foundation</i>
PIN	Produto Interno Nacional
PRV	Problema de Roteamento de Veículos
RBI	<i>Restaurant Brands International</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SSL	<i>Secure Sockets Layer</i> (Camada de Soquete Seguro)
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i> (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento)
WA	<i>Web Analytics</i>
www	<i>World Wide Web</i>

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	19
1. INTRODUÇÃO.....	21
1.1 QUESTÃO DA PESQUISA E OBJETIVOS	24
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	24
2. REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1 VAREJO: EVOLUÇÃO DE FORMATOS	25
2.2 VAREJO <i>ONLINE</i> (<i>E-COMMERCE</i>)	29
2.2.1 <i>E-Commerce</i> : História e Contexto Global.....	29
2.2.2 <i>E-Commerce</i> : Modelo Operacional.....	34
2.3 VAREJO <i>ONLINE</i> : TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES.....	50
2.4 VAREJO <i>OMNICHANNEL</i> : CONCEITO, OPORTUNIDADES E DESAFIOS....	56
2.5 <i>E-COMMERCE</i> : LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	71
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	74
3.1 O MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.....	74
3.2 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS PARA O VAREJO <i>ONLINE</i> NO BRASIL.....	76
3.2.1 Identificação dos Principais <i>Stakeholders</i>	77
3.2.2 Identificação das Incertezas Chave.....	77
3.3 MÉTODO DELPHI	78
3.3.1 Aplicação do Método Delphi.....	82
3.3.2 Procedimentos para Análise e Consolidação dos Dados Coletados	84
4. RESULTADOS E DESCOBERTAS	88
4.1 CENÁRIO 1: VAREJO <i>ONLINE</i> INTEGRADO AO VAREJO <i>OFFLINE</i>	88
4.2 CENÁRIO 2: VAREJO DISRUPTIVO.....	96
4.3 CENÁRIO 3: VAREJO <i>DIGITAL ONLY</i> OU FORTALECIMENTO DO VAREJO FÍSICO	99
4.4 OUTROS <i>INSIGHTS</i>	103
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	111
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	112
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICES	124
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PRÉ TESTE - PESQUISA DELPHI.....	124

APÊNDICE B: ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS AO PRÉ TESTE DA PESQUISA DELPHI	136
APÊNDICE C: PESQUISA DELPHI - PRIMEIRA RODADA – RESULTADOS	144
APÊNDICE D: CONVITES PARA PARTICIPAR DE PESQUISA	148

APRESENTAÇÃO

O autor possui mais de 15 anos de experiência em planejamento, implementação e gerenciamento de projetos digitais e novos negócios. Seu foco está em *e-commerce* e na maximização de resultados entre os canais de vendas físicas e as digitais a partir da estratégia digital e do relacionamento com os clientes.

Graduado em Comunicação Social pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), o autor possui *Master Business Administration* (MBA) em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo, tendo sido reconhecido pela instituição como o estudante de melhor desempenho de sua turma.

O autor ministra palestras sobre negócios digitais e atua como professor convidado em escolas de negócios e em programas de pós-graduação.

A experiência profissional no ecossistema digital contemplou diversos segmentos, como turismo, consultoria de marketing, franquias e empreendedorismo. O autor exerceu liderança digital sênior em empresas como Casas Bahia, Rio Quente Resorts, Carrefour e Vivara, além de ter atuado internacionalmente como Diretor de *Growth* e de Negócios Digitais para a Europa, Oriente Médio e África (*Europe, Middle East, Africa* - EMEA) e para a *Restaurant Brands International* (RBI)¹. Nesta última experiência, trabalhou e residiu na Suíça - sede do escritório EMEA - por mais de um ano, interagindo com fornecedores e com agentes digitais internacionais.

Ao longo de sua trajetória profissional, o foco do autor foi na ampliação de resultados de vendas, a partir do *e-commerce* e da integração entre os ambientes digitais e as lojas físicas das empresas em que atuava, com experiência em comercialização de categorias como livros, eletrodomésticos, artigos esportivos, moda, joias, alimentos, bebidas e outros. Atualmente, é cofundador e CEO de uma consultoria de negócios digitais especializada na construção de *marketplaces* e em operações digitais complexas, na qual interage com diversos fornecedores do ecossistema, além de estar na linha de frente com executivos e responsáveis pela análise e pela decisão de canais de vendas digitais integrados à estratégia geral de suas respectivas empresas.

Embora cada corporação tenha planejamento e objetivos estratégicos específicos, todas possuem dificuldades ou incertezas em como se preparar para um ambiente dinâmico e integrado, no qual os consumidores exigem uma experiência cada vez mais fluida junto às

¹ A RBI é um conglomerado de marcas de *quick service restaurants*, sendo o Burger King o principal expoente.

marcas que consomem, seja em lojas *online*, seja em lojas físicas. O autor enxergou, então, uma lacuna nas pesquisas com dados primários brasileiros e buscou adotar uma metodologia acadêmica para contribuir com o setor de varejo *online*. Assim, a proposta da presente pesquisa foi estruturar dados brasileiros e ser um ponto de partida para eventuais pesquisas futuras.

1. INTRODUÇÃO

A economia mundial passou por grandes mudanças na virada do século XX para o século XXI. No final do século XX, o surgimento da era digital e da internet desencadeou a proliferação de novos modelos de negócios eletrônicos que continuaram evoluindo consistentemente nas últimas três décadas (Mendonça, 2016).

O século XXI é a era da globalização, da tecnologia da informação, da economia digital e das estruturas de negócios digitais (Gökmen, 2012). O surgimento do comércio eletrônico (*e-commerce*), compreendido como a troca de bens ou de serviços por meios eletrônicos, principalmente pela internet (Gökmen, 2012), é um modelo oriundo dessa economia digital. O comércio eletrônico pode ser realizado, majoritariamente, de empresa para empresa (*Business to Business*, B2B) ou de empresas para consumidores diretos (*Business to Consumers*, B2C) (Ibam, Boyinbode, & Afolabi, 2018).

A evolução e a redução de custos para aquisição de tecnologia trouxeram um dinamismo para a sociedade dificilmente concebível poucos anos atrás. As barreiras geográficas foram desconstruídas a partir de comunicações por voz, imagem ou texto em tempo real, que já fazem parte do cotidiano. Objetos conectados à internet, desde relógios até eletrodomésticos, passando por sistemas de iluminação de rua e máquinas agrícolas, fazem com que o mundo não consiga mais dissociar a realidade da tecnologia, justamente por ter incorporado o mundo digital ao dia a dia.

Para apresentar a dimensão financeira do segmento, o comércio eletrônico B2C foi responsável por 4,87 trilhões de dólares apenas em 2019 (pré pandemia) e as *top 20* economias totalizaram uma quantidade superior a 1 bilhão e 300 milhões de consumidores *online* no mundo (UNCTAD, 2021). No Brasil, foram mais de 262 bilhões de reais faturados em 2022, o que representa um crescimento de 32% *versus* os 199 bilhões de reais faturados em 2020, de acordo com a 47ª edição do relatório do Webshoppers (2023). Ainda de acordo com este mesmo relatório, o *e-commerce* no Brasil superou a marca de 109 milhões de compradores.

A adoção de vendas digitais é uma realidade para empresas de diversos portes e segmentos. O que antes era considerado tendência passou a ser estratégia de sobrevivência, intensificada devido a medidas de restrição de circulação e *lockdowns* que impossibilitaram as vendas em lojas físicas durante meses, após deflagrada a pandemia da COVID-19, em 2020. Embora a situação de restrição tenha sido ocasionada por uma característica peculiar, a implementação e a expansão de canais de venda como inovação em empresas de diversos

segmentos foram uma realidade necessária para atender às expectativas de clientes cada vez mais conectados.

As empresas podem alavancar suas receitas a partir da implementação de modelos de negócios inicialmente analógicos para ambientes digitais ou iniciar novos negócios puramente digitais (Wiesböck & Hess, 2020).

Os canais digitais, presentes no cotidiano dos clientes, demandam que empresas se insiram nessa realidade, oferecendo praticidade e usabilidade semelhantes às que tornaram essas comunidades digitais amplamente utilizadas pelos usuários. Entretanto, como cada plataforma possui um público-alvo e adoção diferente entre *clusters* de clientes, as organizações possuem o desafio de priorizar sua presença em determinados canais para maximizar os resultados de seus negócios.

O mundo digital não existe isoladamente, mas sim como parte cada vez mais presente integrada ao cotidiano. Este fato tem moldado a dinâmica de negócios e, embora alguns segmentos ainda estejam correndo atrás de estratégias digitais isoladas, uma parcela cada vez maior de empresas busca romper a separação entre *online* e *offline*. Algumas empresas já buscam experiências diferenciadas em toda a jornada de compra dos seus consumidores, sem considerar o digital como o fim, mas como um meio para causar a melhor experiência possível. Dentre os ícones desses novos serviços arraigados no dia a dia estão algumas das empresas que nasceram ou construíram seus impérios econômicos com base na cultura digital, como a Amazon, o Facebook, a Apple e o Google (Galloway, 2017).

Como forma de sobreviver a esta cultura, diversas empresas têm adotado metodologias chamadas “ágeis”, nas quais o retorno dos consumidores é obtido nos primeiros estágios do processo. As melhorias e os ajustes são realizados em intervalos menores e mais frequentes. Uma das metodologias mais disseminadas é o *Scrum*, que incorpora os conceitos de aprimoramento contínuo e produto viável mínimo (MVP, do acrônimo em inglês) para receber retorno imediato dos consumidores, em vez de esperar até que o projeto esteja completo (Sutherland, 2016).

Este contexto demanda que profissionais de inovação e de marketing estejam cada vez mais adaptados à nova realidade e proporcionem aos consumidores cada vez menos barreiras entre o mundo digital e o físico. Kotler, Kartajaya e Satiawan (2017, p. 12) afirmam:

Acreditamos que a convergência tecnológica acabará levando à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional. Em um mundo altamente tecnológico, as pessoas anseiam por um envolvimento profundo. Quanto mais sociais somos, mais queremos coisas feitas sob medida para nós. [...] o marketing deve se adaptar à natureza mutável dos caminhos do consumidor na economia digital. O papel dos

profissionais de marketing é guiar os clientes por sua jornada desde o estágio de assimilação até se tornarem advogados (defensores ou embaixadores) da marca.

Embora haja diversas organizações nato digitais, ainda existe uma enorme concentração de transações comerciais direto ao consumidor (B2C) ocorrendo presencialmente (UNCTAD, 2021). Sob a perspectiva de clientes, eles estão cada vez mais exigentes para obterem experiência única e fluida, independentemente do ponto de contato com a empresa, fazendo com que a distinção entre canais de venda e de lazer seja cada vez mais sutil.

A pandemia ocasionada pela COVID-19 exigiu que diversas empresas adaptassem seus canais de vendas para continuarem gerando receita. Entretanto, a gestão do fluxo de caixa é um desafio que não permite muitos erros em alocação, o que levou diversas redes varejistas, originalmente com lojas físicas, a entrarem com pedido de falência nos últimos anos, como por exemplo a Toy 'R' Us, a Radio Shack e a Sears (Sheth, 2021). Com isso, é imperativo que a decisão sobre os canais de vendas em quais investir e como preparar a organização para esses novos cenários seja embasada por cenários bem fundamentados.

Embora essa relação entre o mundo tradicional e o digital esteja cada vez mais simbiótica, ainda há muitas dúvidas sobre como maximizar o retorno proveniente dos canais de vendas digitais. Existem organizações com histórico de sucesso na implementação ou na ampliação de sua presença digital, porém o dinamismo do mercado, a evolução de modelos de negócios e a exigência maior por parte dos consumidores demandam que as empresas brasileiras se renovem e se preparem para novos cenários e conjunturas.

O movimento de multicanalidade - que amplia os canais de venda aos clientes de determinada empresa - e o *omnichannel* - que integra esses múltiplos pontos de contato com visão única de cliente - são pilares importantes para o planejamento estratégico em grandes empresas (Briel, 2018) e refletem a demanda por ferramentas e informações que auxiliem na priorização e na tomada de decisão acerca desses canais, especialmente quanto ao varejo, que se constitui na relação direta com consumidores. Entretanto, o varejo físico e o varejo *online* apresentam diferentes vantagens e desafios na jornada de compra (Gauri et al., 2021), demandando pesquisas para aprofundar o contexto do varejo em mercados específicos. A presente dissertação propôs-se a aprofundar e a construir cenários para o varejo *online* no mercado brasileiro.

1.1 QUESTÃO DA PESQUISA E OBJETIVOS

A questão principal que norteou a presente pesquisa foi: **Quais são os cenários para o varejo *online* do Brasil em 2030?** A partir de um contexto com múltiplas possibilidades, estabeleceu-se como objetivo principal **apresentar os possíveis cenários sobre o futuro do varejo *online* no Brasil, a partir de uma pesquisa embasada em dados primários coletados junto a especialistas nacionais.**

Para atingir o objetivo principal proposto e direcionar a resposta para a questão de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos secundários:

1. Avaliar a produção acadêmica sobre o varejo *online* e *omnichannel*;
2. Analisar os principais fatores impulsionadores e os limitadores para o varejo *online* e o *omnichannel* no Brasil; e
3. Produzir outros *insights* sobre o varejo *online* no Brasil.

1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

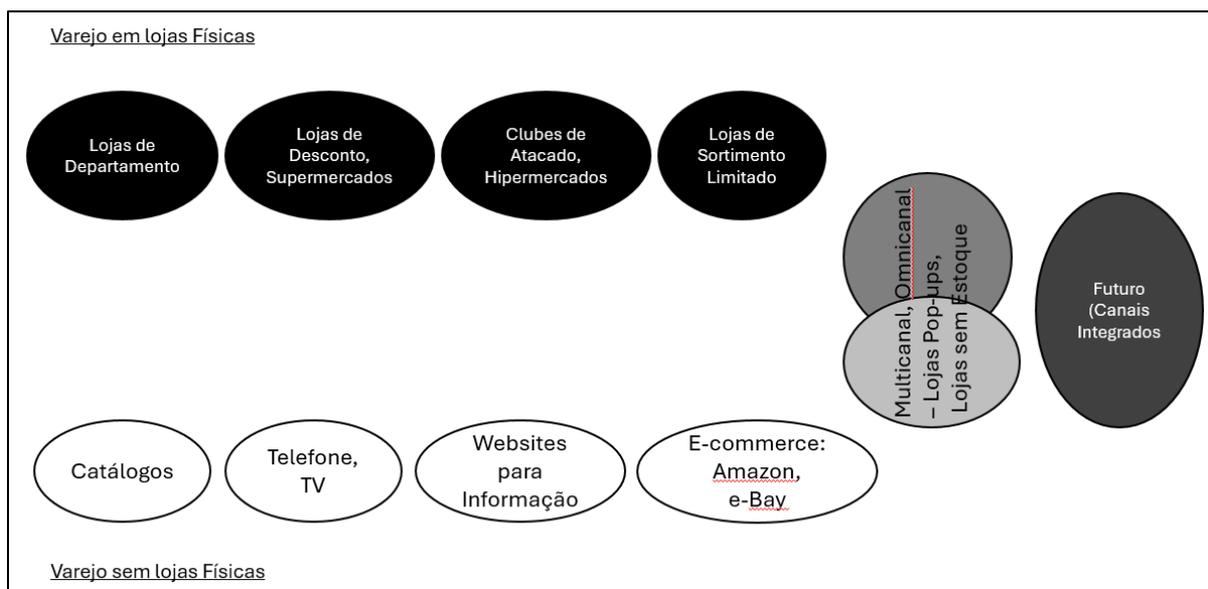
A presente dissertação foi estruturada em 5 capítulos. No Capítulo 1, foram apresentados o contexto e o estado em que o tema se encontra assim como as lacunas. Também foi apresentada a questão da pesquisa e os objetivos principal e secundários que a nortearam. No Capítulo 2, foi apresentada a Revisão de Literatura acerca de varejo, varejo *online*, varejo *omnichannel* e *e-commerce*. No Capítulo 3, foram apresentados os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos propostos. No Capítulo 4, foram apresentados os resultados e as descobertas da pesquisa. No Capítulo 5, foram apresentadas as considerações finais, as limitações da pesquisa e as sugestões para eventuais estudos futuros. Ao final, foram apresentadas as referências que deram sustentação à presente pesquisa, assim como os apêndices, nos quais constam o pré-teste da pesquisa, as respostas do pré-teste, os resultados da pesquisa Delphi e o modelo de convite enviado para os participantes.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 VAREJO: EVOLUÇÃO DE FORMATOS

Ao longo da história, o varejo vem evoluindo significativamente quanto aos seus formatos, conforme afirmam Gauri et al. (2021). As lojas de descontos prosperaram e passaram a oferecer preços mais baixos até que os varejistas *online* os reduzissem. Posteriormente, os varejistas investiram na junção da conveniência do formato físico com a variedade dos varejistas *online*. Muitos varejistas *online*, por sua vez, investiram em lojas físicas para melhorar a experiência dos clientes e a velocidade de aquisição dos produtos. Todo esse investimento no varejo com múltiplas opções de canais levou ao aumento dos custos para as grandes empresas. Isso abriu espaço para lojas menores e independentes, como as lojas familiares do passado, mas com uma forte dependência de tecnologia. Além disso, os formatos mais novos oferecem combinações variadas de serviços de varejo e recursos de canais *offline* e *online*. O advento de cada novo formato pressiona os mais antigos a evoluírem (Gauri et al., 2021).

Figura 1: Evolução dos formatos de varejo

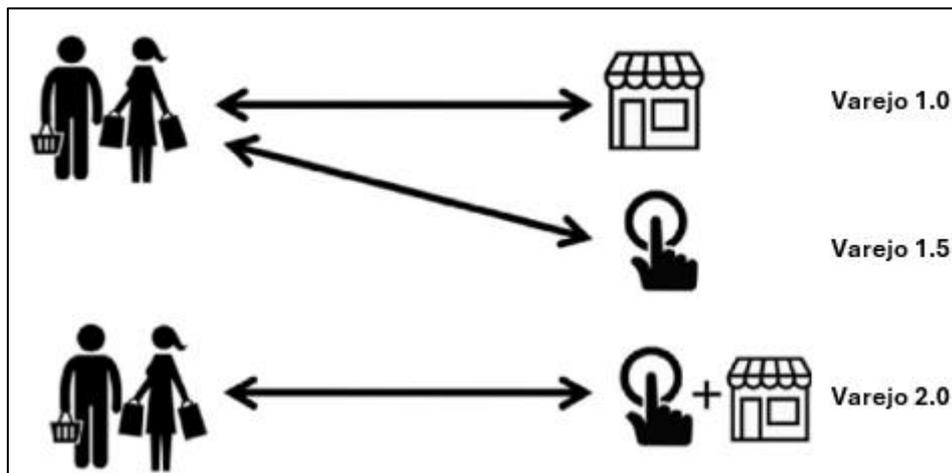


Fonte: Adaptado de Gauri et al. (2021, p. 2).

O varejo passou por uma grande evolução nas últimas décadas à medida que novas tecnologias e mudanças resultantes do comportamento do cliente transformaram a experiência

do cliente de varejo, passando dos elementos físicos da loja para outra que cada vez mais combina os elementos do *online* com os do *offline* (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019), conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2: Evolução dos formatos de varejo combinando elementos do *online* com os do *offline*



Fonte: Adaptado de Hänninen, Mitronen e Kwan (2019, p. 381).

A primeira transformação do varejo, chamada Varejo 1.0, foi a compra por autosserviço em 1900 e a mudança resultante de varejistas regionais altamente focados em serviços, como as lojas de departamentos, para uma rede de *shopping centers* dispersos regionalmente e grandes cadeias de varejo (Du Gay, 2004). Até meados de 1900 o varejo era tradicionalmente local, com varejistas atendendo seus mercados locais e algumas áreas urbanas (Ghosh & McLafferty, 1991). Dado que as inovações em transporte e em logística tornaram a movimentação de produtos de um local para outro mais rápida e mais econômica, foi possível diversificar os formatos de varejo e proporcionar o desenvolvimento de *shopping centers* e galerias (Eppli & Benjamin, 1994).

Essa mudança significativa das lojas de departamentos, tradicionalmente localizadas em pontos emblemáticos nos centros das grandes cidades metropolitanas, para uma presença nacional em grandes *shopping centers* e em *shoppings* suburbanos (Ghosh & McLafferty, 1991), onde uma mistura de varejistas e de prestadores de serviços coexistem sob o mesmo teto (Teller, 2008), mudou a dinâmica competitiva do setor de varejo e novas cadeias de varejo dominantes foram formadas para aproveitar o amplo espaço de varejo disponível.

Pioneiros como a JC Penney e a Sears, por exemplo, conseguiram criar uma grande rede nacional de lojas nos Estados Unidos ao se tornarem inquilinos-âncora em *shopping centers* e em galerias, enquanto outros varejistas, como o Walmart, construíram uma grande

rede de lojas, ganhando eficiência por meio da economia de escala de uma rede de distribuição competente (Makadok, 1999).

Em 1982, metade de todo o comércio varejista dos Estados Unidos era composta por redes de varejo com quatro ou mais unidades (Hollander & Omura, 1989). Os varejistas passaram a construir sua vantagem competitiva na distribuição eficiente, entregue, por exemplo, por meio do uso de sistemas de informação mais sofisticados (Ferne & Sparks, 2004). O uso de sistemas de comunicação para coordenar a transferência de informações em toda a cadeia de valor do varejo resultou na integração de fornecedores, atacadistas e varejistas, especialmente no setor de varejo de alimentos (Lund & Wright, 2003).

A segunda transformação do varejo, o Varejo 1.5, foi a adoção do *e-commerce* e do varejo *online* na década de 1990 (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019). Embora desde a década de 1970 as empresas vinham usando interfaces *online* para trocar informações com seus fornecedores (Vijayasathay & Tyler, 1997), foi apenas em meados da década de 1990 que a Internet surgiu como um canal também para o *e-commerce* B2C (*Business to Consumers*), ou seja, para vendas *online* diretamente aos consumidores.

Van Vliet e Pota (2001) argumentam que uma série de fatores foi necessária para que o *e-commerce* se tornasse mais amplamente adotado, incluindo a necessidade de: os consumidores serem alfabetizados em informática; a tecnologia ser sofisticada e fácil de usar; o acesso à Internet estar disponível de maneira comum e econômica; os mecanismos de busca baseados na Internet permitirem que os consumidores acessem informações e *sites*; e os pagamentos *online* com cartão de crédito serem verificados e protegidos. Assim, o primeiro *site* de comércio eletrônico B2C, *Internet Shopping Network*, foi lançado em abril de 1994, seguido por outros varejistas de comércio eletrônico nativos, como CDNow e Amazon (Dutta, Kwan, & Segev, 1998).

A intensa criação de empresas *online*, no final dos anos 1990, levou ao rápido crescimento de novos participantes no mercado de comércio eletrônico, mas muitos deles acabaram decretando falência em 2001 após a crise das empresas pontocom, visto que os grandes investimentos em *e-commerce* (por exemplo, centros de distribuição dedicados) ainda não eram sustentáveis devido aos baixos volumes de vendas de diversas empresas (Lunce et al., 2006). Em 1999, as vendas totais de comércio eletrônico nos Estados Unidos foram de apenas 15 bilhões de dólares, o equivalente a 0,5% das vendas totais no varejo (United States Census Bureau, 1999).

A crise das pontocom reduziu o entusiasmo pelos novos modelos de negócios de *e-commerce* e muitos varejistas originários de lojas físicas reduziram os investimentos nas novas

tecnologias. Como resultado, o *e-commerce* foi considerado apenas como um canal adicional no *mix* de marketing de um varejista, muitas vezes levando a situações de conflito de canal (Imam, 2014; Tsay & Agrawal, 2004). A literatura de varejo e de marketing reconhece esse movimento e o denominou varejo "multicanal" (Berman & Thelen, 2004).

A terceira transformação do varejo, o Varejo 2.0, é a convergência dos canais de varejo *online* e *offline* (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019). Embora o *e-commerce* tenha sido estabelecido no início de 2000 como um canal no *mix* de marketing de um varejista, a crescente digitalização possibilitou novas tecnologias, como *smartphones* e outros dispositivos móveis, para a partir de então exercerem um papel importante no *design* de experiências do cliente mais personalizadas (Leeflang et al., 2014; Fuentes, Bäckström, & Svingstedt, 2017; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013).

Novas tecnologias permitem que os clientes tenham acesso a recursos adicionais na loja, como provadores virtuais (Demirkan & Spohrer, 2014) e quiosques de autoatendimento inteligentes (Liljander et al., 2006) que possibilitam comprar qualquer coisa, em qualquer lugar e a qualquer hora, por meio de dispositivos móveis.

Esta nova era do varejo é denominada varejo "*omnichannel*" (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015) e se trata de canais de varejo *online* e *offline* totalmente integrados a fim de oferecer experiências mais avançadas e personalizadas aos clientes, independentemente do canal por eles utilizado.

Nesse sentido, as tecnologias são usadas para criar uma ponte entre a experiência do cliente *online* e *offline* do varejista. Por exemplo, os clientes podem cada vez mais realizar movimentos chamados "*webroom*" e "*showroom*", o que significa que eles podem pesquisar informações *online* e comprar os produtos na loja física após experimentá-los, ou o oposto, quando experimentam os produtos no mundo físico, mas concluem a compra no ambiente *online* (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019). Como resultado, os formatos de varejo também se ajustaram às tecnologias em constante mudança e às expectativas do cliente final, uma vez que os modelos de negócios dos varejistas mudaram do formato exclusivamente *e-commerce* (*pure player*) para o formato híbrido (Hagberg & Fuentes, 2018).

Essa capacidade de ajustar e de reconfigurar os formatos de varejo à luz da mudança tecnológica criou uma distância significativa entre os varejistas de sucesso que foram capazes de evoluir do multicanal para um formato mais integrado rumo ao *omnichannel* comparado àqueles que não foram capazes de se adaptar. Diversas tecnologias lançadas pelos pioneiros, como a plataforma de *marketplace* da Amazon (detalhada posteriormente na seção sobre tendências), muitas vezes remodelaram completamente os padrões de compra do consumidor

e tornaram o varejo ainda mais complexo (Ramadan, Farah, & Kassab, 2019; Farah & Ramadan, 2017).

2.2 VAREJO ONLINE (E-COMMERCE)

Segundo Turban e King (2004), o *e-commerce* consiste em um novo ambiente e modelo de negócio. Para existir, ele requer o suporte de tecnologias de infraestrutura de redes de computadores e internet. Esse modelo consiste na distribuição de produtos, serviços, informação e pagamentos por meio de redes de computadores ou outros. Os autores explicam que o *e-commerce* se configura como uma ferramenta que satisfaz às necessidades de empresas e de consumidores, quando existe a diminuição de custos e a elevação dos níveis de qualidade e de agilidade de atendimento.

2.2.1 E-Commerce: História e Contexto Global

Com o advento da internet, clientes e empresas tiveram acesso a um novo canal de compras e vendas dentro do mundo digital denominado “*e-commerce*” ou “comércio eletrônico”.

O *e-commerce* surgiu em 1991, mas só passou a ganhar escala em 1994, quando foram lançados protocolos de segurança como o HTTP (*HyperText Transfer Protocol*) e o DSL (*Digital Subscriber Line*) (Mendes, 2013).

Mendonça (2016) traçou uma linha do tempo do *e-commerce* até 2013, apresentada a seguir:

- 1970 – O setor bancário realizava transações de intercâmbio eletrônico de documentos (EDI) e fundos eletrônicos de transferência (EFT);
- 1979 – Michael Aldrich (1941-2014) inventou o primeiro *shopping online*, permitindo transações eletrônicas com B2B e B2C;
- 1981 – Thomson Holidays, empresa britânica de turismo, fez a primeira transação *online*;
- 1982 – A France Telecom inventou o Minitel, considerado o serviço *online* mais bem-sucedido antes do *World Wide Web* (www). Os usuários podiam realizar compras *online*, reservas ferroviárias e muito mais pelo serviço de Videotexto;
- 1984 – Jane Snowball, 72 anos, realizou a primeira compra *online* em sua

residência usando o Sistema Gateshead SIS/Tesco;

- 1987 – Swreg criou a primeira conta comercial eletrônica que permitiu aos desenvolvedores de *software* vender *online*;
- 1990 – Tim Berners-Lee escreveu o primeiro navegador de internet, usando um computador NeXT3 e, assim, criou a *World Wide Web* (www);
- 1991 – A National Science Foundation (NSF) retirou as restrições do uso comercial da internet, abrindo caminho para o *e-commerce*;
- 1994
 - Inauguração do primeiro navegador Netscape;
 - Implementação dos novos meios de segurança para as transações *online* chamadas SSL (*Secure Sockets Layer* - Camada de Soquete Seguro);
 - A Pizza Hut fez a primeira venda pela internet registrada, uma pizza de pepperoni e champignon com queijo extra;
- 1995 - 2000
 - Foi anunciado o primeiro produto no ebay: uma caneta laser quebrada, custando quase U\$15;
 - A Amazon iniciou suas atividades, mas só registrou lucro em 2003;
 - Livraria Cultura, Lojas Americanas, Magazine Luiza foram as pioneiras no Brasil
 - A Dell foi a primeira empresa a ganhar U\$ 1.000.000 em vendas *online*;
 - Nasceu o Google.
- 2002 – eBay e Niche Retail começaram o primeiro duelo entre lojas virtuais;
- 2003
 - Nasceu o Facebook;
 - O eBay comprou a PayPal;
- 2006
 - O Google comprou o YouTube;
 - O domínio Sex.com foi comprado pelo valor de U\$ 14.000.000;
- 2007
 - A internet chegou a 1.018.057.389 de internautas no mundo;
 - O Google Adwords superou 21 bilhões de dólares;
- 2008 – Andrew Mason criou o Groupon, primeiro *site* de compras coletivas;
- 2009 – O Facebook superou o número de acessos do Google;
- 2010 – Surgiu o *mobile commerce*;

- 2012 – O *social commerce* tornou-se uma tendência de mercado;
- 2013 – O *e-commerce* cresceu cada vez mais fora dos Estados Unidos da América (EUA).

De acordo com os dados das Nações Unidas sobre *e-commerce* global (UNCTAD, 2021), apresentados na Tabela 1, em 2019 a receita de 20 nações em comércio eletrônico diretamente ao consumidor (B2C) ultrapassou 4 trilhões de dólares e 1,3 bilhão de consumidores. Apesar das cifras significativas, o percentual de participação do *e-commerce* B2C no Produto Interno Nacional (PIN) destes 20 países não chegou a 6%, apontando que ainda há bastante potencial de crescimento para o *e-commerce*. Outro indicador que sustenta essa afirmação é o fato de menos de 60% dos usuários com acesso à internet nos *top 20* países serem compradores *online*.

Tabela 1: Top 20 países em receita com *e-commerce* B2C

Ranking	Economia	Venda e-commerce B2C (\$ bilhões)	Participação das vendas do e-commerce B2C no PIN (%)	Compradores Online (milhões)	Compradores Online (% de usuários da internet)
1	China	1.539	10,7	639	75
2	Estados Unidos	1.261	5,9	189	80
3	Reino Unido	251	8,9	42	88
4	Japão	178	3,5	55	54
5	França	116	4,3	38	77
6	Coreia do Sul	115	7,0	27	66
7	Alemanha	111	2,9	56	84
8	Espanha	64	4,6	23	64
9	Índia	61	2,1	70	20
10	Canadá	53	3,0	24	84
11	Hong Kong	38	10,4	2	38
12	Itália	35	1,8	19	49
13	Rússia	31	1,9	34	35
14	México	31	2,5	26	32
15	Holanda	29	3,2	12	84
16	Tailândia	27	5,3	5	14
17	Irlanda	25	6,4	2	73
18	Austrália	21	1,5	12	73
19	Malásia	16	6,0	15	35
20	Brasil	16	0,9	48	39
	20 acima	4.021	5,9	1.339	59

Fonte: UNCTAD (2021, p. 5).

A China é o maior mercado de comércio eletrônico do mundo, liderado por subsidiárias de comércio eletrônico do grupo Alibaba, como Taobao, Alibaba.com, Tmall e outros (Ibam, Boyinbode, & Afolabi, 2018). Com um crescimento anual de 35%, a China também é um dos mercados de comércio eletrônico de crescimento mais rápido, com vendas *online* anuais de 672 bilhões de dólares e participação de comércio eletrônico nas vendas totais no varejo de 15,9%.

O Japão, por sua vez, é o principal mercado de *m-commerce* do mundo (Ibam, Boyinbode, & Afolabi, 2018). *M-commerce* significa o comércio eletrônico realizado por aplicativos móveis, como *smartphones*, e representa uma tendência do comércio eletrônico, uma vez que as visitas a *sites* de comércio eletrônico por dispositivos móveis já ultrapassaram o número de acessos por dispositivos fixos, como *desktops* e *notebooks*. A Rakuten é a plataforma de comércio eletrônico líder no Japão que, ao longo dos anos, adquiriu muitos *sites* de comércio eletrônico em todo o mundo. A Rakuten tem vendas anuais *online* de 79 bilhões de dólares e participação de comércio eletrônico nas vendas totais no varejo de 5,4%.

A Coreia do Sul possui a velocidade de internet sem fio mais rápida do mundo e é também um dos principais mercados de *m-commerce*. Os maiores nomes de comércio eletrônico do país incluem Gmarket e Coupang, os quais apresentam vendas *online* anuais de 37 bilhões de dólares e participação de *e-commerce* nas vendas totais de varejo de 9,8% (Ibam, Boyinbode, & Afolabi, 2018).

A representatividade de vendas (*share*) do *e-commerce* nos Estados Unidos saltou de 5%, no início de 2011, para aproximadamente 12%, no início de 2020, com um pico de 15% no segundo trimestre de 2020 devido à COVID-19 (United States Census Bureau, 2020).

O *e-commerce* brasileiro figura na vigésima posição do mundo, segundo o relatório da UNCTAD (2021). Como mencionado, movimentou a marca histórica de R\$ 262,7 bilhões em 2022, representando um crescimento de 32% em relação a 2020 (Webshoppers, 2023). Outro dado relevante é que 109 milhões de consumidores diferentes fizeram compras no *e-commerce* brasileiro, sendo 20,2 milhões novos clientes (que até então não haviam efetuado nenhuma compra por comércio eletrônico), o que representa um aumento de 24% *versus* os 87,7 milhões de compradores *online* em 2021.

No começo de 2020, em virtude dos acontecimentos da pandemia causada pela COVID-19, inúmeras empresas e comércio que operavam no modelo presencial com lojas físicas tiveram que se adequar ao mundo digital. Pessoas que já eram compradores de *e-commerce* intensificaram o seu consumo por este canal e emergiu um novo grupo de consumidores, usuários que compraram *online* pela primeira vez.

Como pode ser observado no Gráfico 1, a participação do *e-commerce* no Brasil cresceu

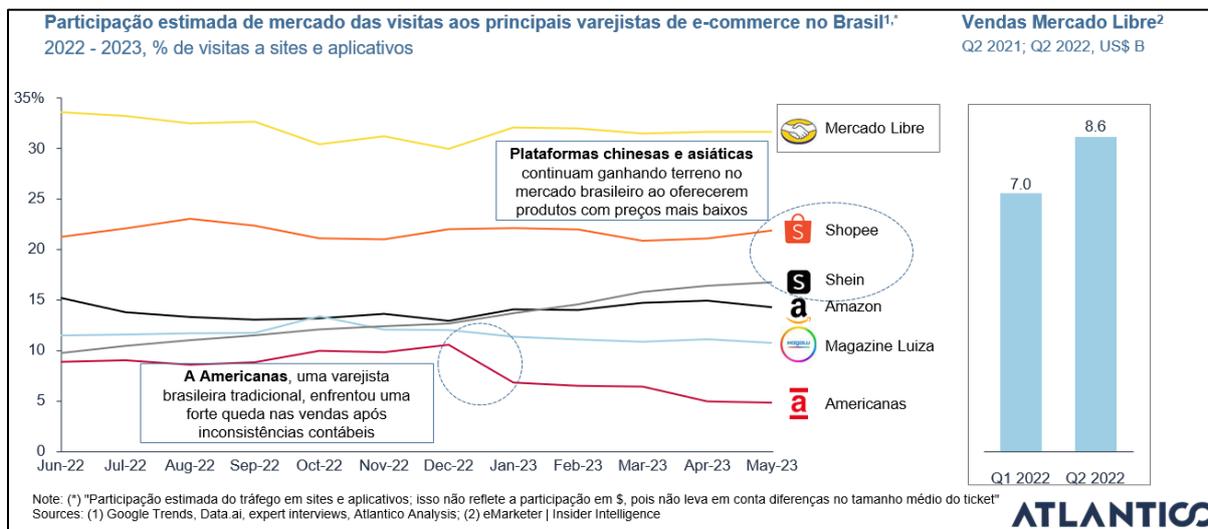
significativamente a partir de 2020, permanecendo em duplo dígito, com 11%. Este percentual aproximou-se da participação do mercado norte-americano (16%), porém ainda permanece bastante distante dos dois mercados com maior participação do varejo *online* em relação ao total: Reino Unido, com 32%, e China, com 46%.

Gráfico 1: Penetração do *e-commerce* no varejo do Brasil em comparação com outros mercados



Fonte: Atlantico (2023, p. 26).

O Latin America Digital Transformation Report 2023 (Atlantico, 2023) estima que seis grandes empresas são as principais detentoras do *market share* varejista brasileiro: Mercado Livre, Shopee, Shein, Amazon, Magazine Luiza e Americanas. O Mercado Livre é o líder com grande margem em relação aos demais, apresentando um terço do total de visitas, seguido por plataformas asiáticas como Shopee e Shein que têm ganhado terreno ao oferecerem itens a baixo preço. A lista é completada pela operação brasileira da Amazon e por outras duas empresas nacionais: Magazine Luiza e Americanas, conforme demonstra o Gráfico 2.

Gráfico 2: *Market share* do comércio eletrônico no Brasil

Fonte: Atlantico (2023, p. 30).

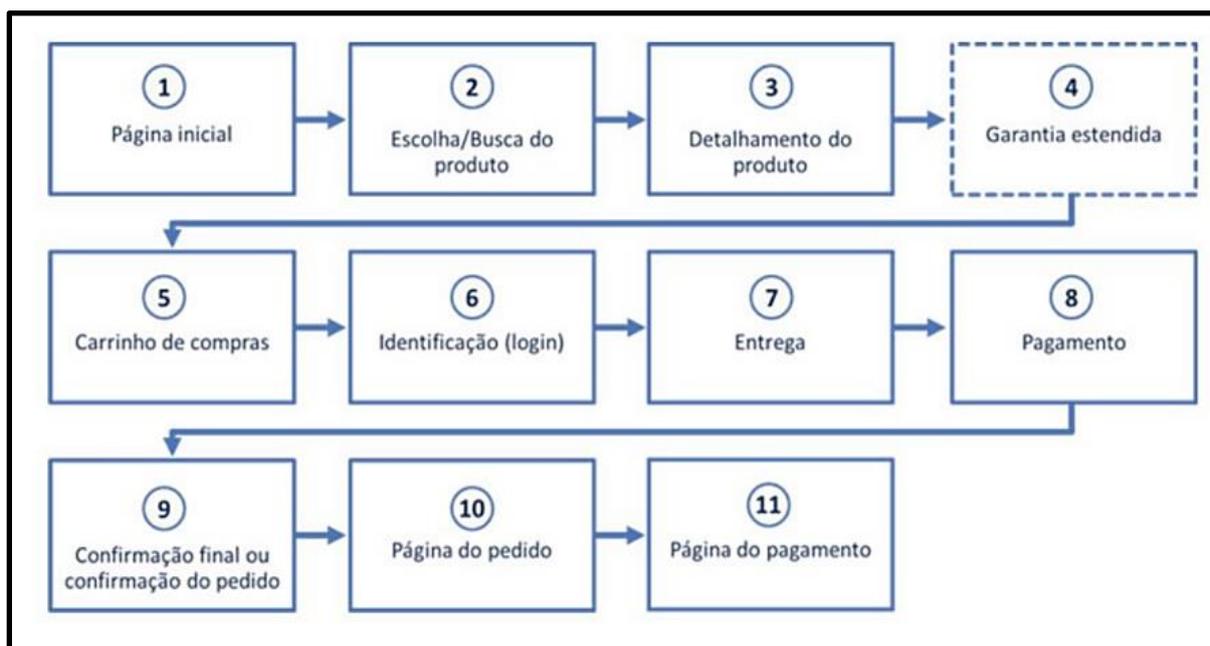
2.2.2 E-Commerce: Modelo Operacional

Para realizar uma compra em um comércio eletrônico, o consumidor deve percorrer uma sequência de etapas até concluir a transação. Embora haja variações entre empresas e segmentos, alguns elementos são comuns, conforme apontam as pesquisas de Schlemmer e Padovani (2013) (Quadro 1 e Figura 3).

Quadro 1: Estágios para realizar compra em um *e-commerce* B2C, no Brasil

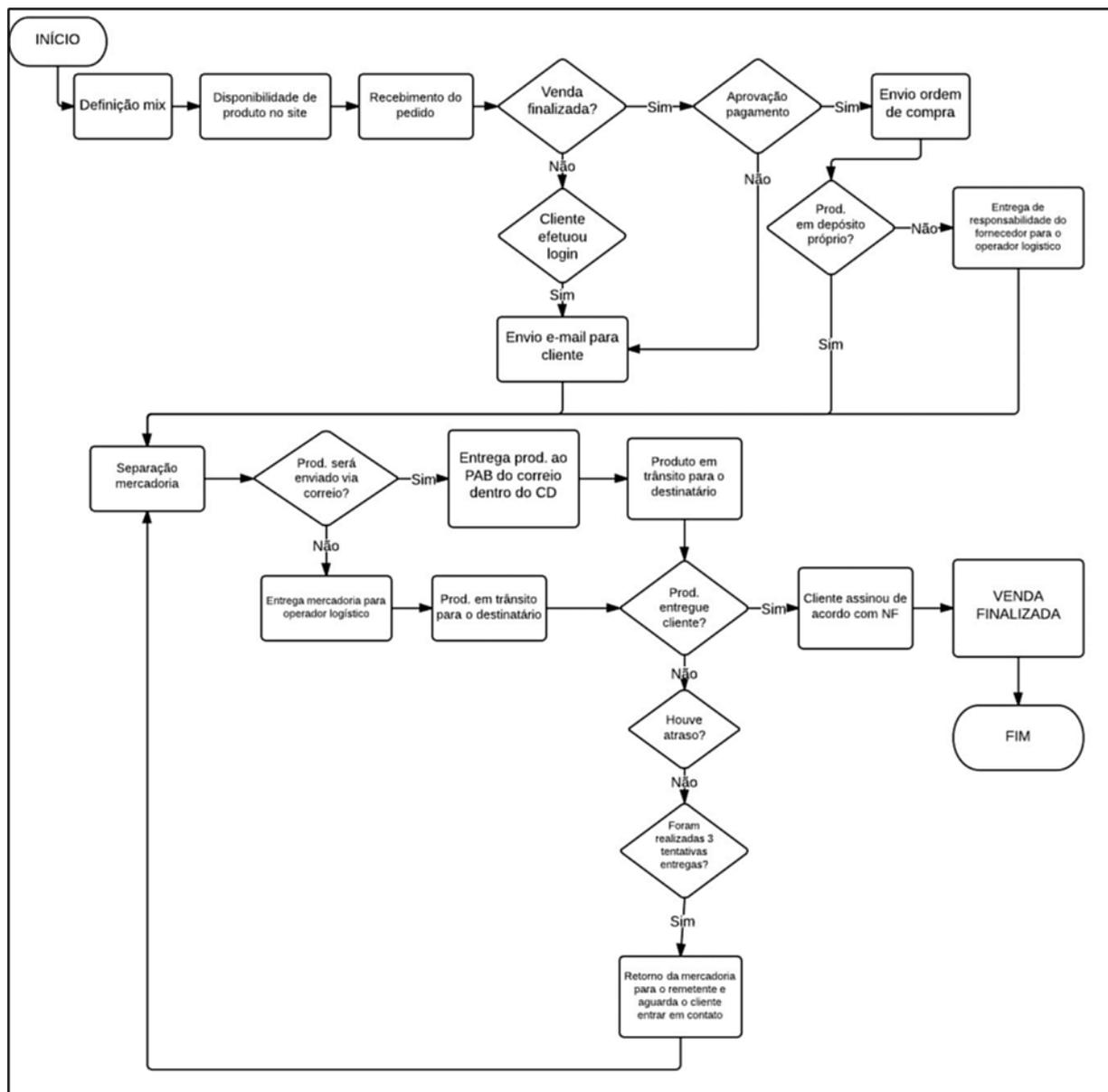
Sites analisados	Estágios para efetivar a compra em B2C									
	Etapas iniciais				Etapas do Checkout					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Página Inicial	Busca do produto	Detalhamento do produto	Comparação entre	Carrinho de compras	Conferência e Aprovação da compra	Forma de entrega	Forma de pagamento	Finalização da compra	Avaliação pós-compra
Americanas	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Submarino	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗
Netshoes	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗
Pontofrio	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Magazineluiza	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Extra	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Comprafácil	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Casasbahia	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Walmart	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗
Livrariasaraiva	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Voegol	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
Total de ocorrências	11	11	11	4	10	3	3	11	2	0

Fonte: Schlemmer e Padovani (2013, p. 232).

Figura 3: Fluxograma do processo de compra *online*

Fonte: Schlemmer e Padovani (2013, p. 230).

Souza et al. (2017) também estudaram a operação do *e-commerce* e chegaram a um modelo composto por uma série de etapas, conforme apresentado no fluxograma a seguir (Figura 4).

Figura 4: Fluxograma do *e-commerce*

Fonte: Souza et al. (2017, p. 204).

Com objetivo de esclarecer a operacionalização da modalidade *online* de vendas, foram agrupadas as frentes de atuação desenvolvidas e exemplificadas a seguir. Cabe ressaltar que essas frentes não são exaustivas para a operação do varejo *online*, porém contribuem para a melhor compreensão do modelo de vendas digitais.

a) Sistema Tecnológico

O sistema tecnológico é o equivalente ao ponto de venda nas lojas físicas, constituindo o ambiente onde os clientes irão entrar para consumir produtos ou serviços. Cada empresa

possui autonomia para decorar e equipar sua loja (*online* ou física), mas, assim como a metragem e a localização do ponto de venda são fatores importantes no comércio físico, o sistema tecnológico de comércio eletrônico é fundamental no ambiente *online*. É a partir deste sistema e de suas características e limitações que os produtos são cadastrados; os meios de pagamento são configurados; as peças publicitárias são implementadas; e os códigos para mensuração de comportamentos são inseridos.

A velocidade de carregamento da página, os sistemas de proteção contra ataques cibernéticos e as atualizações constantes para garantir que o ambiente esteja conectado aos serviços que os clientes procuram em *sites* de comércio eletrônico também fazem parte do escopo deste sistema. Esse, por sua vez, precisa estar integrado com as demais etapas da jornada digital: veículos de mídias que consomem informações de navegação no *site* a partir de códigos ou de interface de integração (*Application Programming Interface* - APIs); sistemas de pagamento (adquirentes, antifraudes); integração com o sistema de faturamento; e envio de informações para a equipe de logística receber os pedidos, faturá-los e expedi-los, dentre outras interfaces necessárias para o bom funcionamento do comércio eletrônico da empresa.

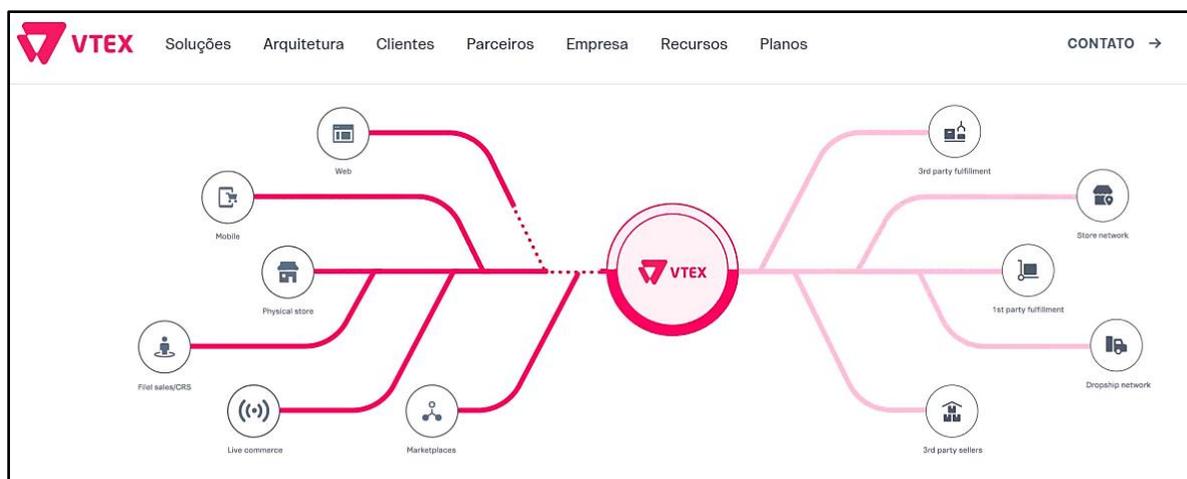
O comércio eletrônico é um modelo de compra não presencial o que implica em cuidados adicionais na operacionalização da transação comercial. Cuidados com *score* de crédito e sistemas antifraudes são igualmente relevantes para evitar que haja prejuízos financeiros por compras fraudulentas realizadas pela obtenção ilegal de dados de pagamento como cartão de crédito, por exemplo.

Em contrapartida, clientes legítimos podem ser barrados por não terem costume de comprar *online* e vivenciarem uma experiência negativa com marcas que possuam histórico em compras tradicionais (por exemplo, clientes que apenas compraram em lojas de *shopping* da joalheria Vivara e que passaram a comprar na *vivara.com.br*, em uma modalidade não presencial, muitas vezes despendendo valores de milhares de reais). Prazos de validade em boletos, parcerias com meios de pagamentos adicionais como o Pix, taxa de aprovação e cancelamento por meio de pagamentos e *chargebacks* são indicadores presentes e relevantes na operacionalização das vendas pelo *e-commerce*.

Um dos exemplos de sistema tecnológico para *e-commerce* é a empresa brasileira VTEX, avaliada em US\$ 3,75 bilhões, que captou cerca de US\$ 360 milhões no processo de abertura de capital na bolsa de valores de Nova Iorque, em julho de 2021 (CNN Brasil, 2021). A empresa iniciou suas operações no Brasil em 2000, montou seu primeiro escritório no exterior em 2013 e começou a atuar nos Estados Unidos em 2017. A empresa, que nasceu voltada para a indústria, atualmente permite que clientes montem lojas *online*, gerenciem

pedidos e criem *marketplaces* para vender produtos de fornecedores terceirizados, conforme demonstra a Figura 5.

Figura 5: Visão geral do sistema tecnológico VTEX



Fonte: Vtex (n.d., n.p.).

b) Marketing Digital

O comércio pode apresentar os melhores produtos com a melhor ambientação de ponto de venda, mas a loja não se sustenta se não houver clientes trafegando por ela. O papel do marketing no ambiente digital possui grande relevância para gerar fluxo ao domínio (endereço *online* da loja, como “magazineluiza.com.br” ou “casasbahia.com.br”) do varejo *online*. Há diversas fontes digitais de tráfego que demandam, cada qual um plano tático dedicado a gerar visibilidade e visitas às lojas de comércio eletrônico.

A capacidade de o comércio eletrônico mensurar o comportamento em diversas fases de interação entre consumidores e empresas permite a empresários e varejistas um melhor entendimento sobre qual a mensagem mais apropriada, bem como onde, quando e como entregá-la (Villanova et al., 2021). O objetivo é obter a melhor resposta possível junto ao público-alvo de acordo com a estratégia dos varejistas em cada fase da jornada de interação entre os clientes e a empresa *online*.

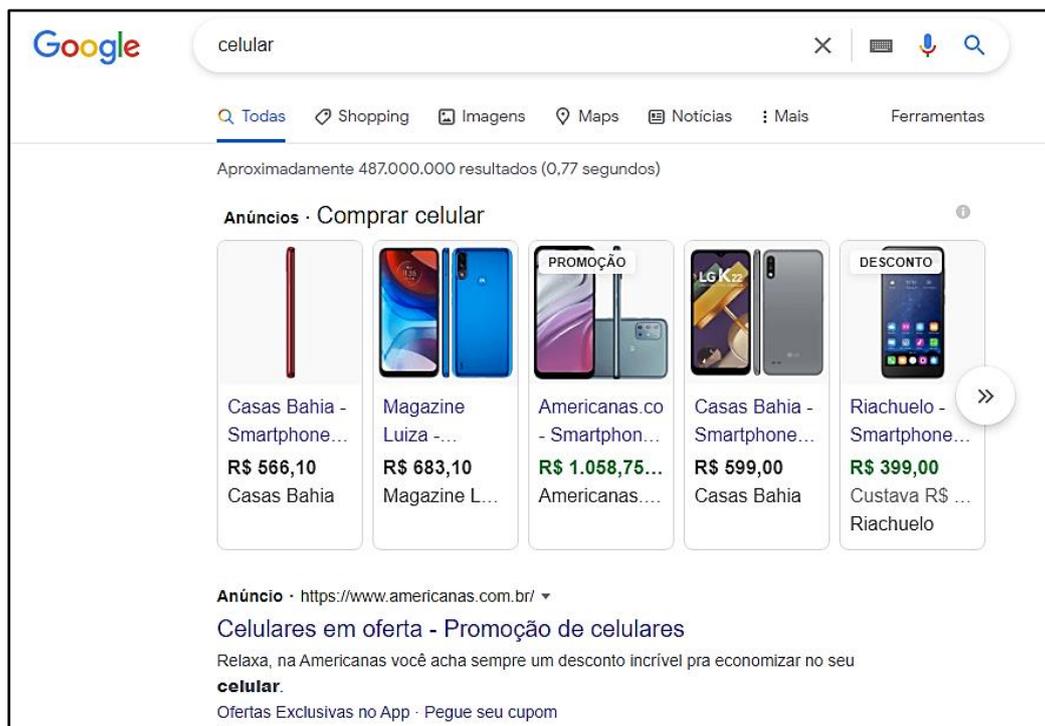
A comunicação para os consumidores comprarem determinada marca no varejo era tradicionalmente dominada por mídias de massa, como em anúncios de televisão ou em jornais de grande circulação, porque eram vistos como financeiramente mais eficientes devido à capacidade de alcançar maior quantidade de pessoas com menor investimento (Villanova et al., 2021), mensurado pelo indicador Custo por Mil Impressões (CPM). O CPM calcula quanto é

necessário investir para que a comunicação seja impressa (exibida) por mil pessoas. Por exemplo, uma divulgação que demande investimento de R\$ 10.000 e possua potencial de 2.000.000 exibições possui um CPM de 5 (a cada 5 reais o anúncio é exibido mil vezes).

Embora possua um papel relevante na estratégia de comunicação do varejo, as mídias de massa geram um desafio do ponto de vista de conversão a curto prazo dos clientes potencialmente impactados pela comunicação *versus* os clientes que realizam compra no varejo (conversão). As mídias segmentadas, por sua vez, possuem maior investimento por pessoa, porém com maiores taxas de conversão comparadas às mídias de massa, possibilitando aos varejistas analisar a jornada de compra de forma mais eficiente para encontrar o comprador certo, no momento certo e com a mensagem certa (Villanova et al., 2021).

As plataformas de mídias digitais, como Google, Meta (Facebook, Instagram) e TikTok, apoiam-se fortemente nas possibilidades de segmentação e de personalização de comunicação junto ao público, disponibilizando extenso leque de possibilidades aos anunciantes. Esses veículos digitais de mídia apresentam aos anunciantes desde dados cadastrais até o interesse e o comportamento dos usuários de suas soluções *online* (como alguém mais suscetível a viagens nacionais do que internacionais; alguém mais inclinado a produtos de moda do que esportivos, dentre outros), com o objetivo de gerar múltiplos planos de mídia cada vez mais segmentados e, conseqüentemente, mais eficientes sob perspectiva financeira. As Figuras 6 e 7 apresentam exemplos de anúncios no Google e no Instagram, respectivamente.

Figura 6: Exemplos de mídias digitais no Google, ao realizar uma pesquisa pela palavra “celular”



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de pesquisa no Google realizada em 03 out. 2021.

Figura 7: Exemplo de mídia digital no Instagram



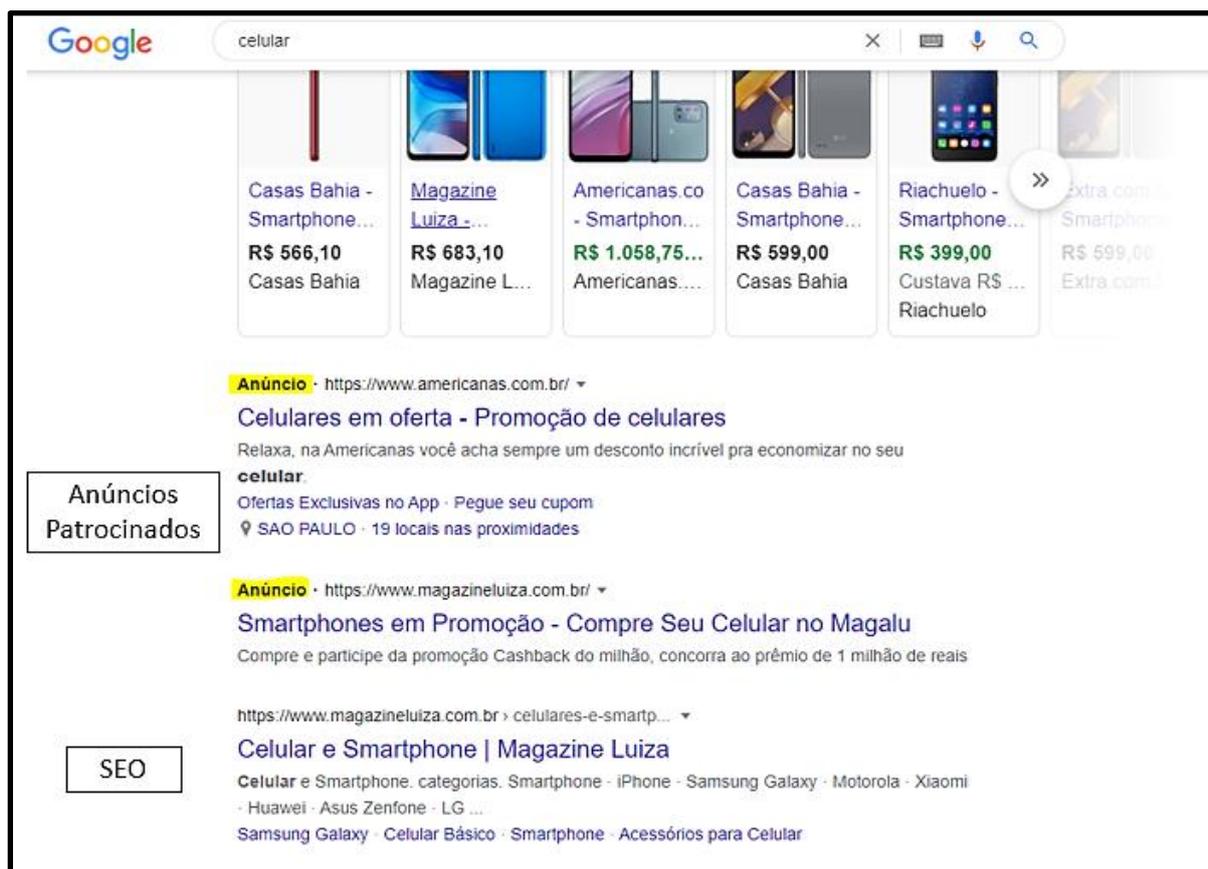
Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de pesquisa no Instagram, realizada em 03 out. 2021.

O exemplo de anúncio apresentado na Figura 6 foi decorrente de uma pesquisa realizada pelo autor no mecanismo de busca do Google pelo produto “celular”. O resultado foi segmentado de acordo com o seu interesse. Caso os anúncios apresentassem ofertas de geladeiras ou de sofá não seriam eficientes para a busca do consumidor. Contudo, é esse o comportamento que acontece nos anúncios de massa: um vídeo de 30 segundos, no intervalo do programa jornalístico, apresenta 5 produtos diferentes para todos aqueles que estiverem assistindo naquele momento, independentemente de estarem interessados naquelas ofertas.

O exemplo da Figura 7, por sua vez, apresenta um produto cujo usuário da rede social demonstrou interesse a partir de sua jornada de navegação em outros *sites*. A partir da tecnologia de reconhecimento de navegação e interesse do usuário em determinados produtos, são apresentadas opções com potencial de gerar maior interesse e ação, como o relógio da imagem, exibido em função do perfil de navegação do autor em *sites* de acessórios e de relógios.

A otimização orgânica para mecanismos de busca, intitulada *Search Engine Optimization* (SEO), por exemplo, constitui uma estratégia de marketing digital que necessita de conteúdo exclusivo e relevante ao universo dos produtos ou dos serviços comercializados, somado às boas práticas de código para indexação nos mecanismos de busca como Google ou Bing. O resultado dessa estratégia é uma posição destacada nos mecanismos de busca para o *site* da empresa, sem necessidade de investir em anúncio patrocinado para exibir resultado, conforme demonstra a Figura 8.

Figura 8: Exemplos de resultados de busca no Google pela palavra “celular”, com resultados em anúncios patrocinados e em anúncio orgânico devido à otimização com estratégia de SEO



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de pesquisa no Google, realizada em 03 out. 2021.

As mídias digitais evoluem e frequentemente mudam critérios, como valorizar nos resultados de busca os *websites* priorizados para navegação por dispositivos móveis (*smartphones*, principalmente) *versus* *websites* priorizados para navegação em telas maiores (*desktop* ou *notebooks*). Os profissionais envolvidos com o varejo *online* no Brasil e no mundo precisam acompanhar e se atualizar constantemente para se manterem aderentes às novas oportunidades.

c) Jornada do Cliente

Com a proliferação de comunicações digitais, as empresas estão evoluindo na compreensão da experiência de compra, desde o primeiro ponto de contato até a recomendação pós-compra (Grewal et al., 2021). O comércio eletrônico possui um forte atributo que é conseguir mensurar quase todo o comportamento apresentado pelos visitantes da loja *online*. Isso é possível graças às ferramentas de Web Analytics (WA) que medem diversos indicadores,

como quais páginas foram visitadas, quanto tempo o visitante ficou em cada uma delas, quais as principais fontes de tráfego que originaram as visitas, quais páginas geram maior abandono, quantos visitantes são novos ou recorrentes, por quais cidades entraram, se o acesso foi por dispositivos *mobile* ou *desktop*, quantas conversões foram obtidas por visita (taxa de conversão) e diversos outros indicadores possíveis nas plataformas.

Uma das plataformas mais disseminadas de Web Analytics é o Google Analytics, que confere uma gama de relatórios sobre as pessoas que navegaram pelos *sites* de comércio eletrônico, conforme apresentado nas Figuras 9 e 10. Existem diversas versões do *Google Analytics*, inclusive uma gratuita, contribuindo para sua adoção por empresas de diversos portes, segmentos e estágios de maturidade digital.

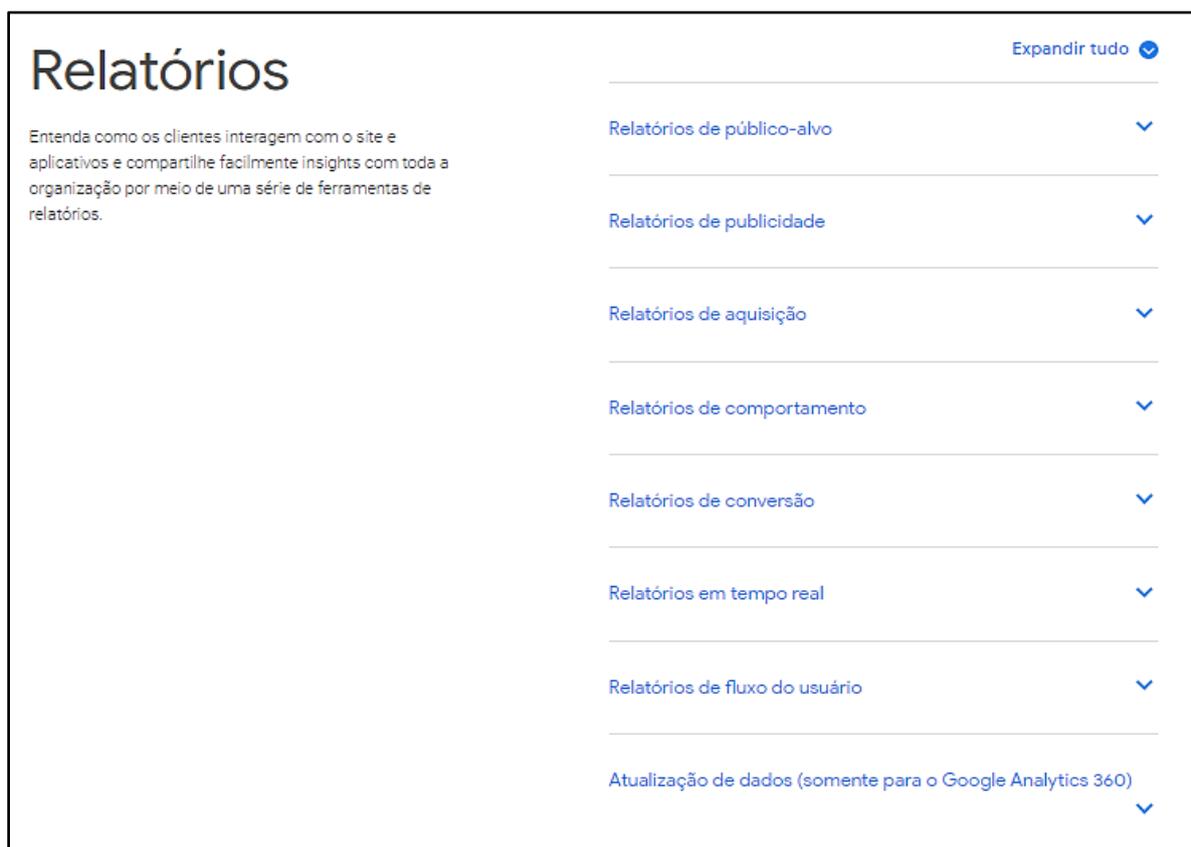
Figura 9: Página de apresentação do Google Analytics*



* É uma das plataformas de Web Analytics disponível para mensuração de dados de navegação *online*.

Fonte: [Marketingplatform.google.com](https://marketingplatform.google.com), a partir de pesquisa realizada em 30 maio 2022.

Figura 10: Opções de relatórios disponíveis na plataforma de Web Analytics “Google Analytics”



Fonte: Marketingplatform.google.com, a partir de pesquisa realizada em 30 maio 2022.

Conforme apontam Villanova et al. (2021), o retorno de ações de marketing geralmente era mensurado pela ação final de compra no estabelecimento. No entanto, atualmente é possível medir eventos anteriores que servem como importantes intermediários no processo decisório, tais como a visualização pelo consumidor de determinado produto ou a comparação entre duas opções distintas. Essa possibilidade de mensuração de etapas anteriores à compra proporciona uma janela importante para os varejistas direcionarem comunicações que influenciam durante o processo decisório de compra e não apenas no momento final da transação, ampliando as alternativas de relacionamento entre empresa e clientes.

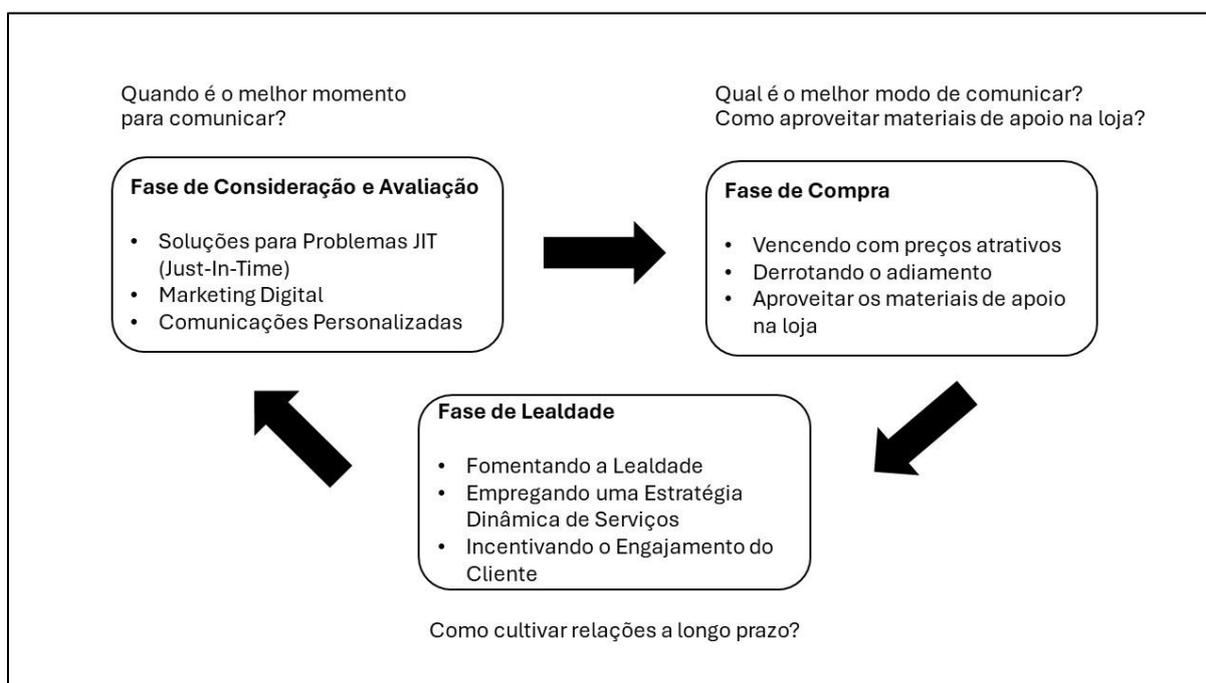
A partir dessa mensuração em diversas etapas da jornada de compra, os varejistas podem determinar um objetivo, realizar testes com diferentes versões de mensagens (testes A/B, por exemplo), verificar com agilidade qual das versões melhor corresponde aos objetivos estratégicos e, assim, replicar para outras ações na jornada de compra. Edelman e Singer (2015) apresentam três grandes fases da jornada de compra dos consumidores:

1. Consideração e Avaliação: quando é o melhor momento para comunicar?

2. Compra: qual é o melhor caminho para se comunicar? Como aproveitar os efeitos dentro da loja?
3. Lealdade: como cultivar relacionamento a longo prazo?

Villanova et al. (2021) consolidaram as principais oportunidades na jornada de compra da era digital, a partir desses três grandes blocos, conforme retratadas na Figura 11.

Figura 11: Oportunidades chave na jornada de compra na era digital



Fonte: Adaptado de Villanova et al. (2021, p. 5).

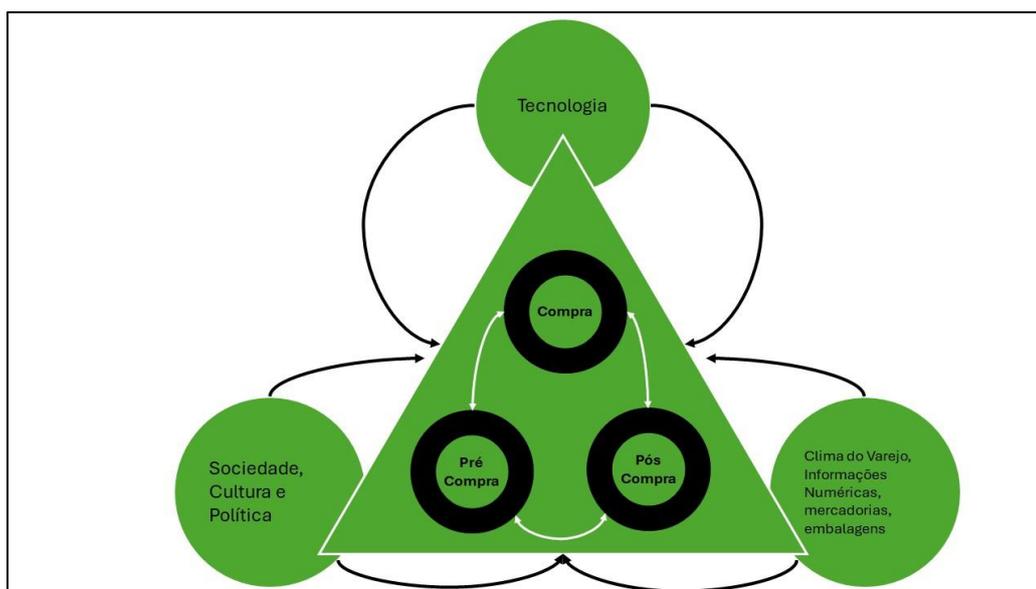
A recorrência e a retenção de clientes, abordadas sobretudo por estratégias de CRM (*Customer Relationship Management*), têm grande atuação no mercado de *e-commerce*, pois todos os dados transacionais são registrados pelas plataformas de *e-commerce*: as compras são identificadas pelo menos com *email* e endereço de entrega pela plataforma tecnológica e/ou pela ferramenta de *Web Analytics* descrita anteriormente. Além disso, o *online* representa um relevante papel de consulta junto a clientes que optam por comprar produtos da empresa em lojas físicas, ilustrado pelo fato de 81% dos consumidores realizarem pesquisa *online* antes de realizarem uma compra (Morrison, 2014).

A partir da clusterização de clientes e do plano tático de impacto com régua automática de comunicação, somado aos dados de navegação que podem ser mensurados, há uma frente de atuação para evitar *churn* (abandono do cliente ao realizar compras em intervalo

definido pela empresa) e estimular *cross sell* (compras complementares) e *upsell* (aumento de valor de compra), garantindo a maior frequência possível no comércio eletrônico junto aos clientes. Coletar esses dados é importante, mas trabalhar em cima deles para otimizar a experiência/usabilidade que os visitantes vivenciam ao navegar pelo *site* ultrapassa os limites de construção de marca, sendo fundamental para melhorar a rentabilidade do comércio eletrônico ao priorizar, a partir de dados, os principais problemas identificados pelos clientes e para maximizar as experiências que estão conduzindo o comportamento desejado pelo *e-commerce*, como cadastro de *email*, de telefone ou conclusão de vendas.

Grewal e Roggeveen (2020) afirmam que a jornada do consumidor envolve compreender e gerenciar as experiências dos clientes ao longo de sua jornada de compras. Para fazer isso de forma eficaz é importante considerar como diferentes fatores (sociais, culturais e políticos) que envolvem os consumidores influenciam sua jornada. Também é de suma importância entender como a tecnologia e os fatores controlados pelo varejista (como a atmosfera, informações numéricas, mercadorias e embalagens) impactam a jornada dos clientes. Outro ponto relevante é que a jornada do cliente pode não ser linear, mas pode haver aspectos cíclicos e saltos entre os diferentes estágios, conforme representado na Figura 12.

Figura 12: Experiência do varejo e gerenciamento da jornada do consumidor



Fonte: Adaptado de Grewal e Roggeveen (2020, p. 6).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) descreveram os “segmentos de um” que a jornada de compra digital possibilita. Segundo os autores, “o mercado é heterogêneo e cada consumidor é único. É por isso que os pontos de partida do marketing sempre são a segmentação e seleção

de mercados-alvo” (2021, p. 170). A jornada digital do cliente permite que as empresas desenhem estratégias e táticas para realizarem segmentação cada vez mais micro.

d) Logística

Para canais *online*, a aquisição (ou seja, ter o produto em mãos) geralmente ocorre após a compra e envolve uma decisão do consumidor sobre o custo e o prazo de entrega. Compra e aquisição também são comumente separadas em muitos canais *offline* (por exemplo, móveis e eletrodomésticos que são comprados em lojas físicas e entregues posteriormente). A separação entre compra e aquisição leva os varejistas *online* a competirem em relação às taxas de envio e ao prazo de entrega. A garantia da Amazon Prime de entrega em 2 dias é um exemplo quanto ao prazo (Dinlersoz & Li, 2006). Sua constante evolução em disponibilizar cada vez mais opções torna-se um diferencial competitivo retratado em suas comunicações, conforme demonstra a Figura 13.

Figura 13: Opções de entrega da Amazon e benefícios para quem se filia ao seu programa de fidelidade Prime

Addresses in the contiguous US	
Shipping speed	Amazon Prime member price
One-Day Shipping	Free
Two-Day Shipping	Free
Same-Day Delivery	Free on qualifying orders over \$35 in certain cities or \$2.99 per order. See Order with Prime FREE Same-Day Delivery .
Saturday Shipping	Price varies by item size and weight, as low as \$7.99 per item.
Amazon Day Delivery	Free
No-Rush Shipping	Free
Standard Shipping (4–5 business days)	Free
Release-Date Delivery (on qualifying items)	Free

Fonte: Amazon (n.d., n.p.).

O varejo *online* possui vantagens quanto à acessibilidade e à variedade de sortimento uma vez que seu escopo de mercado é geograficamente ilimitado e não há necessidade de

manter estoques caros em muitos locais físicos (Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2009). Por se tratar de uma modalidade de compra não presencial e de os clientes não saírem com o produto da loja assim que efetuam o pagamento, a experiência logística desempenha um papel fundamental na experiência de compra no comércio eletrônico, pois consiste na última etapa antes de efetivamente usufruir do produto no caso de bens tangíveis.

Com cada vez mais varejistas atendendo clientes por meio de canais *online* e *offline*, o gerenciamento eficiente de devoluções de produtos em todos os canais deve ser um foco estratégico. Shehu, Papiés e Neslin (2020) apresentaram um modelo para estudar as devoluções de produtos e conduziram um estudo extenso sobre o impacto das promoções de frete grátis nas devoluções. Os resultados indicaram que o frete grátis incentiva a compra de produtos mais arriscados, levando a maiores retornos.

Algumas outras descobertas dignas de nota encontradas na literatura se referem ao desempenho de um produto em um canal e sua taxa de retorno estarem inversamente relacionados (Dzyabura et al., 2019); à disponibilidade de mais análises de produtos, com menor dispersão nas avaliações; à presença de análises úteis levarem a menos devoluções de produtos (Sahoo, Dellarocas, & Srinivasan, 2018); e às taxas de devolução de compras *online* diminuir após a abertura de lojas (Wang & Goldfarb, 2017).

Devido à economia nos custos de estoque, o varejo *online* tem uma grande vantagem na venda de itens menos populares (a cauda longa) e na remoção de barreiras geográficas à compra. Brynjolfsson, Hu e Smith (2003) estimaram que o sortimento significativamente maior de livros disponíveis *online* aumentou o mercado consumidor de US\$ 700 milhões para US\$ 1 bilhão em 2000.

Caso todas as etapas anteriores na jornada de compra tenham sido realizadas com sucesso junto aos clientes, mas o produto não tenha sido entregue dentro do prazo acordado ou se faça necessário trocá-lo pois chegou com avaria ou diferente do que foi adquirido pelo consumidor, a experiência de compra foi frustrada e o cliente se sentirá lesionado no processo (além de provavelmente questionar se deveria ter comprado na loja física ao invés do *e-commerce*). Para garantir que essa ponta final do processo seja bem-sucedida, é necessária uma estratégia de armazenagem em centros de distribuição estrategicamente localizados; otimizações de *picking* e *packing* de produtos; integração com plataforma de pedidos e transportadoras; e dinâmica de logística reversa funcionando de forma fluida e sem impacto para os clientes. Somado a isso, a demanda por prazos de entrega cada vez menores, a crescente utilização de lojas físicas como centros de distribuição (*shipping from store*) e a operacionalização logística são fatores críticos de sucesso nas operações de *e-commerce*.

2.3 VAREJO *ONLINE*: TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES

Apesar de as lojas *online* que comercializam produtos disponíveis em seus próprios estoques continuarem relevantes, com o surgimento de plataformas como a Amazon Marketplace há uma forte tendência de que os produtos de diversos varejistas sejam conectados no mesmo ambiente de pesquisa, permitindo aos consumidores consultarem diversas lojas simultaneamente e adaptando significativamente o comportamento de pesquisa (Kerr, O'Connor e Schwalb, 2019).

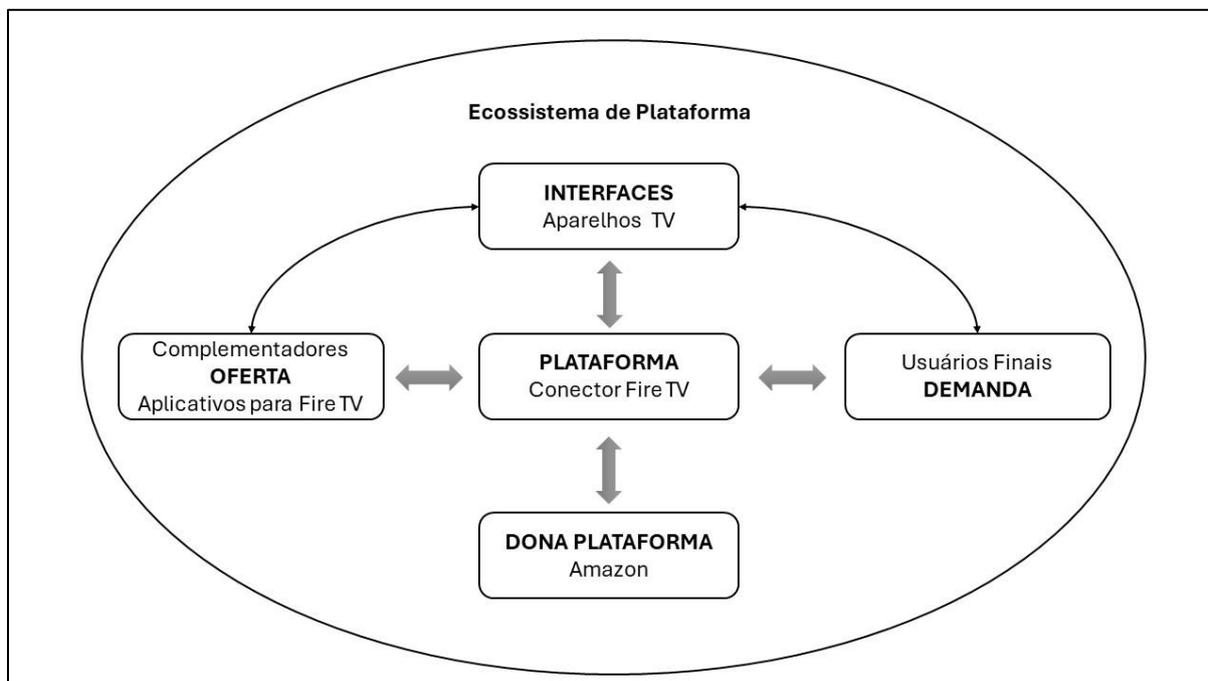
O termo plataforma é usado para descrever estruturas em uma variedade de configurações - desde economia, inovação e tecnologia até o desenvolvimento de novos produtos (Hsieh & Wu, 2019). Por definição, plataformas são produtos, serviços ou tecnologias semelhantes em alguns aspectos que oferecem uma arquitetura para outras empresas usarem como uma interface no desenvolvimento de seus próprios componentes complementares (Kapoor et al., 2021). Em janeiro de 2020, sete empresas (Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Meta, Alibaba e Tencent) respondiam por mais de 6 trilhões de dólares de valor de mercado (Cusumano, Yoffie, & Gawer, 2020). O que elas têm em comum é que suas propostas de valor são construídas em plataformas digitais.

Conforme consolidado na pesquisa de Kapoor et al. (2021), o ecossistema de plataforma contempla, além da plataforma em si, seus atores e as ofertas desenvolvidas neste ambiente. A plataforma facilita a cooperação entre consumidores e provedores de serviços em mercados multifacetados. Por exemplo, a booking.com e a TripAdvisor coordenam informações de provedores de hospedagem e viajantes, enquanto as plataformas de compartilhamento de carros, como Uber e BlaBlaCar, conectam motoristas a passageiros.

Os atores são os líderes da plataforma (o negócio que possui a plataforma), os inovadores externos e os usuários finais. Como os inovadores externos usam recursos fornecidos pelo líder da plataforma para inovar e desenvolver ofertas complementares às ofertas originais, eles são chamados de complementadores. Como resultado, as ofertas que os complementadores desenvolvem são chamadas de complementos. Por exemplo, em uma plataforma Fire TV, a Amazon é a líder da plataforma e os complementadores (desenvolvedores de aplicativos) usam o conector de TV Fire para inovar e desenvolver uma infinidade de aplicativos oferecidos aos usuários finais por meio de aparelhos de televisão

padronizados (interface). Juntos constituem um ecossistema de plataforma, conforme ilustrado na Figura 14.

Figura 14: Exemplo de ecossistema de plataforma



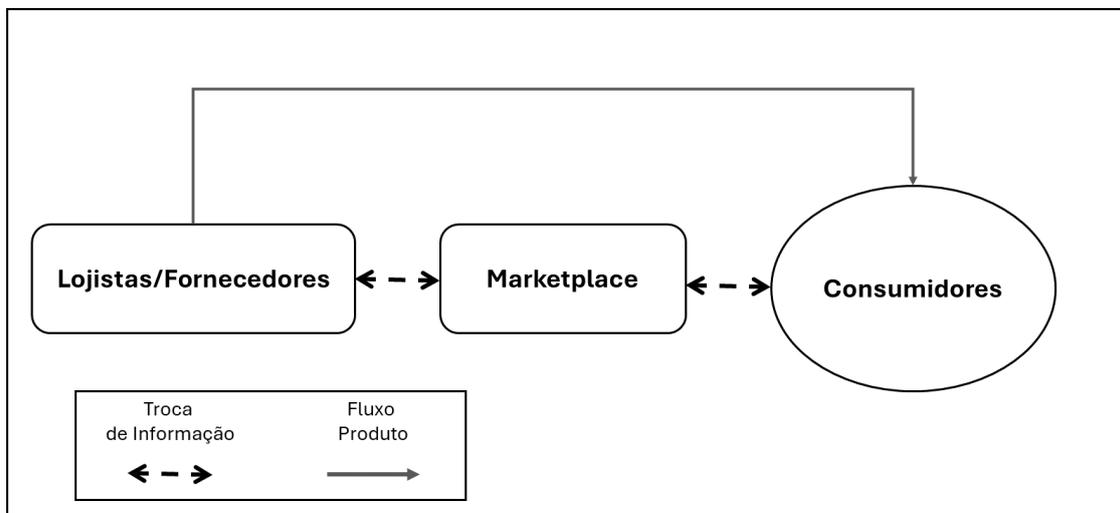
Fonte: Adaptado de Kapoor et al. (2021, p. 96).

O varejo está passando por uma série de grandes transformações à medida que os mercados multilaterais baseados em plataforma, como Amazon, Alibaba, eBay, JD.com e Rakuten, estão desafiando os varejistas tradicionais. Das prósperas lojas físicas e do desenvolvimento de *shopping centers* e de redes de varejo ao longo dos anos 1900, o varejo se tornou cada vez mais digital à medida que os mercados multifacetados foram unindo o *online* e o *offline* para criarem experiências mais sofisticadas e personalizadas para o cliente (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019).

Em vez de competir com ativos fixos e eficiência operacional, como uma rede de lojas tradicionais, o poder dos *marketplaces* vem de sua capacidade de atingir um grande grupo de clientes finais e de fornecedores (Gawer & Cusumano, 2014). Além disso, os *marketplaces* ganham receita, principalmente oriundas de comissões, em vez da margem de vendas, pois eles apenas intermediam as trocas entre compradores e vendedores no lugar de se exporem ao risco de estoque (Haucap & Heimeshoff, 2014). As principais características do modelo de *marketplace* são sua escalabilidade e o uso de dados de oferta e de demanda para personalizar

a experiência do cliente (Hänninen & Smedlund, 2018). A Figura 15 apresenta um modelo de *marketplace*.

Figura 15: Modelo de *marketplace*



Fonte: Adaptado de Hänninen, Mitronen e Kwan (2019, p. 383).

Os *marketplaces* podem ser puros ou híbridos (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019). Os *marketplaces* puros são aqueles em que todas as vendas se originam de fornecedores terceirizados, como o Tmall e o Taobao do grupo chinês Alibaba e o Mercado Livre na América Latina. Os *marketplaces* híbridos, por sua vez, são aqueles em que parte das vendas são oriundas de fornecedores terceirizados e parte de estoque próprio (Hänninen & Smedlund, 2018), incluindo uma parcela crescente de marcas próprias. A Amazon.com é um dos mais famosos modelos de *marketplace* híbrido.

Marketplaces elevam a experiência do cliente a um novo patamar por meio de produtos, informações e serviços compartilhados. À medida que o varejo continua a ser cada vez mais orientado para a tecnologia da informação, incorporando maior compreensão do cliente em função de análises de dados cada vez mais complexas e utilizando novas tecnologias como inteligência artificial, no futuro os principais varejistas serão aqueles que integrarão a experiência do cliente com um sistema de serviço mais coerentemente nos domínios *online* e *offline* (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019). A Tabela 2 apresenta a comparação entre os cinco maiores *marketplaces* mundiais, em valor de mercado, no início de 2019.

Tabela 2: Comparação entre os cinco maiores *marketplaces* mundiais

	Alibaba	Amazon	eBay	JD.com	Rakuten
Ano de Lançamento	1999	1994	1995	1998	1997
Modelo de Negócios	Multi-sided marketplace	Multi-sided marketplace, reseller	Multi-sided marketplace	Multi-sided marketplace, reseller	Multi-sided marketplace
Canal(is)	Online, offline	Online, offline	Online	Online	Online
Mercado Natal	China	USA	USA	China	Japan
Mercados Chave	Asia, Europe	North America, Europe, Asia, Australia	North America, South America, Europe	Asia	Asia, Europe, North America
Distribuição	Integrated, outsourced	Integrated outsourced,	Outsourced	Integrated	Integrated, outsourced
Valor de Mercado (Jan 2019)	\$400 billion	\$830 billion	\$30 billion	\$33 billion	\$10 billion
Receita (2018)	\$37 billion	\$233 billion	\$11 billion	\$67 billion	\$10 billion
Lucro Líquido (2018)	\$9 billion	\$10 billion	\$3 billion	-\$0.4 billion	\$1 billion
Valor Bruto Mercadoria (GMV 2017)	\$550 billion	\$200 billion	\$83 billion	\$199 billion	\$117 billion

Fonte: Hänninen, Mitronen e Kwan (2019, p. 383).

Caso a empresa seja hospedeira de outras lojas *online*, essa modalidade é chamada de *Marketplace IN*. Sua vantagem é a ampliação de sortimento, conceito de “*one stop shop*”, além da redução de custos de armazenagem e de logística para produtos que não sejam a atividade principal da empresa e sejam despachados diretamente dos centros de distribuição de seus parceiros. O *Marketplace OUT* se refere aos casos em que a empresa é um lojista (*seller*) e comercializa seus produtos em outro *site*. Suas vantagens são o acesso e a visibilidade em *sites* com grande volume de visitantes e o potencial de ampliação de vendas e da base de clientes dos seus produtos por meio de *sites* mais consolidados como o Mercado Livre e a Magazine Luiza.

Esse ecossistema tem se tornado cada vez mais interconectado, uma vez que as empresas podem comercializar apenas produtos próprios em suas plataformas; produtos próprios e de terceiros em sua plataforma (*marketplace IN*, conforme Figura 16); e seus produtos na plataforma de terceiros (*marketplace OUT*) ou qualquer combinação entre eles, como no caso do Carrefour.com.br que possui lojistas vendendo produtos em seu domínio eletrônico (*marketplace IN*), mas que também disponibiliza seus produtos próprios no *site* da americanas.com.br (*marketplace OUT*).

Figura 16: Divulgação da plataforma de *marketplace* da *magazineluiza.com.br*



Fonte: Recuperado de <https://marketplace-vendamais.magazineluiza.com.br/>.

Em contraste com a integração em grande escala entre fornecedores, atacadistas e varejistas nas últimas décadas, atualmente é possível observar uma maior desintermediação na cadeia de valor do varejo, uma vez que a experiência do cliente se tornou o principal fator de sucesso, auxiliada pela conveniência, customização, engajamento, preço, seleção e velocidade

demandados por clientes (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019). Uma nova lógica para o varejo surgiu por meio da popularidade de *marketplaces* em que a intermediação de trocas entre compradores e vendedores, em vez de uma distribuição eficiente e uma grande rede de lojas, está conquistando as mentes e as carteiras dos clientes.

Seguindo essa lógica, *marketplaces* como Alibaba, Amazon, eBay, JD.com e Rakuten foram bem-sucedidos na criação de novas combinações de valor para os clientes finais, entregues, por exemplo, por meio do uso de ofertas complementares e personalizadas. A questão que os varejistas enfrentam agora é como lidar com a concorrência crescente de *marketplaces* e como fazer uso das novas tecnologias disruptivas que estão por vir, como a inteligência artificial. A tendência é que a integração de dados entre oferta e demanda, juntamente com o aumento da compreensão do cliente, continuem a ser os fatores decisivos entre o sucesso ou o fracasso de varejistas em todo o mundo (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019).

O varejo *online* vem atravessando uma evolução constante e a ressignificação do papel dos consumidores no processo de compra, passando de uma postura meramente passiva para outra ativa, é observada em tendências como *social commerce* (Accenture, 2022) e Community Buy Group (Yamashita, 2021). O *social commerce* representa uma verdadeira mudança de poder dos varejistas e das marcas para as pessoas, sendo potencializado pela ascensão das mídias sociais.

Em contraste com o relativo anonimato dos grandes varejistas e com a ênfase transacional dos gigantes do comércio eletrônico, o *social commerce* é o modelo que integra as pessoas e onde elas escolhem passar seu tempo. O *social commerce* é sustentado pela autenticidade e pela confiança que as conexões sociais proporcionam. Trata-se de uma revolução de varejo promovida por pessoas porque combina perfeitamente experiências sociais e transações de comércio eletrônico por meio de um único caminho de compra, ativado por uma única plataforma (Accenture, 2022). A Figura 17 ilustra a evolução do *social commerce*, por país.

Figura 17: Evolução do *social commerce*, por país

Fonte: Accenture (2022, n.p.).

2.4 VAREJO *OMNICHANNEL*: CONCEITO, OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Conforme apresentado na transição dos formatos varejistas, o varejo multicanal se refere ao *design*, implantação, coordenação e avaliação de diferentes canais por meio dos quais o profissional de marketing adquire, desenvolve e retém clientes (Neslin et al., 2006), enquanto o *omnichannel* se refere à integração de atividades entre e dentro dos canais (Ailawadi & Farris, 2017). Visto que o varejo *online* tem vantagens em acessibilidade e em variedade, enquanto o varejo *offline* tem vantagens em inspeção pessoal e em entrega imediata, os varejistas podem combinar os dois canais para oferecer todos os tipos de serviços. Contudo, ainda há incertezas se os benefícios da sinergia superam os custos potenciais de um canal canibalizar o outro (Gauri et al., 2021).

Beck e Rygl (2015) definem *omnichannel* como o conjunto de atividades envolvidas na venda de mercadorias ou de serviços com as quais o consumidor interage em todos os canais

disponíveis e/ou o varejista tem controle sobre a interação em todos estes canais. Os autores consideram duas fontes de origem: os consumidores, quando dão início a um processo de compras *omnichannel* e os varejistas, quando motivam os clientes ao oferecerem modelos *omnichannel* para realizarem suas compras.

Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo (2016) afirmam que o avanço da Internet e as novas tecnologias transformaram o panorama do varejo. Cada vez mais canais estão surgindo, fazendo com que os consumidores mudem seus hábitos e seu comportamento de compras. Uma estratégia *omnichannel* é uma forma de varejo que, por permitir uma interação real, possibilita aos clientes fazerem compras em canais em qualquer lugar e a qualquer momento, proporcionando-lhes uma experiência de compra única, completa e perfeita que divide barreiras entre os canais.

Cummins, Peltier e Dixon (2016) explicam que o varejo *omnichannel* tem as seguintes características:

- a) Jornadas de compras selecionadas e percorridas pelo próprio consumidor;
- b) Desenvolvimento de canais para atuar em sinergia do começo ao fim do processo, ao contrário de canais desenvolvidos isoladamente;
- c) Inclusão de canais digitais na oferta da loja como uma extensão física do serviço *online*;
- d) Segmentação complexa de consumidores, não mais em grupos ou em *clusters*, partindo do antigo pressuposto de que cada indivíduo se envolve com um único canal preferido;
- e) Desenvolvimento de uma imagem única e universal e de um portfólio de produtos e de serviços que abrange todos os canais, em oposição a canais de marcas diferentes com ofertas distintas;
- f) Aumento da modularização dos serviços para permitir transições de canal em oposição à obrigação de lidar apenas com uma empresa específica para canais individuais;
- g) Desenvolvimento de complementos *online* para serviços baseados no fornecimento de bens físicos.

Rigby (2011) apresenta uma visão mais enfática quanto à transformação no varejo. Ele esclarece que o comércio eletrônico está bem estabelecido e o varejo digital já é altamente lucrativo.

A evolução do varejo digital e a rápida transformação levaram a algo tão diferente que exigiu um novo nome: varejo *omnichannel*. Esse nome reflete o fato de os varejistas poderem

interagir com os clientes por meio de inúmeros canais, tais como *websites*, lojas físicas, quiosques, mala direta e catálogos, *contact centers*, redes sociais, dispositivos móveis (*smartphones* e *tablets*), consoles de jogos, televisores, dispositivos em rede, serviços domésticos e outros. Ainda de acordo com Rigby (2011), se os varejistas tradicionais esperam sobreviver devem adotar o varejo *omnichannel* enquanto os grandes varejistas da Internet, que não possuem lojas, devem se transformar passando de passivos para ativos. Eles devem transformar as compras em uma experiência divertida, empolgante e emocionalmente envolvente, misturando habilmente o físico com o digital (Nascimento & Pastore, 2019).

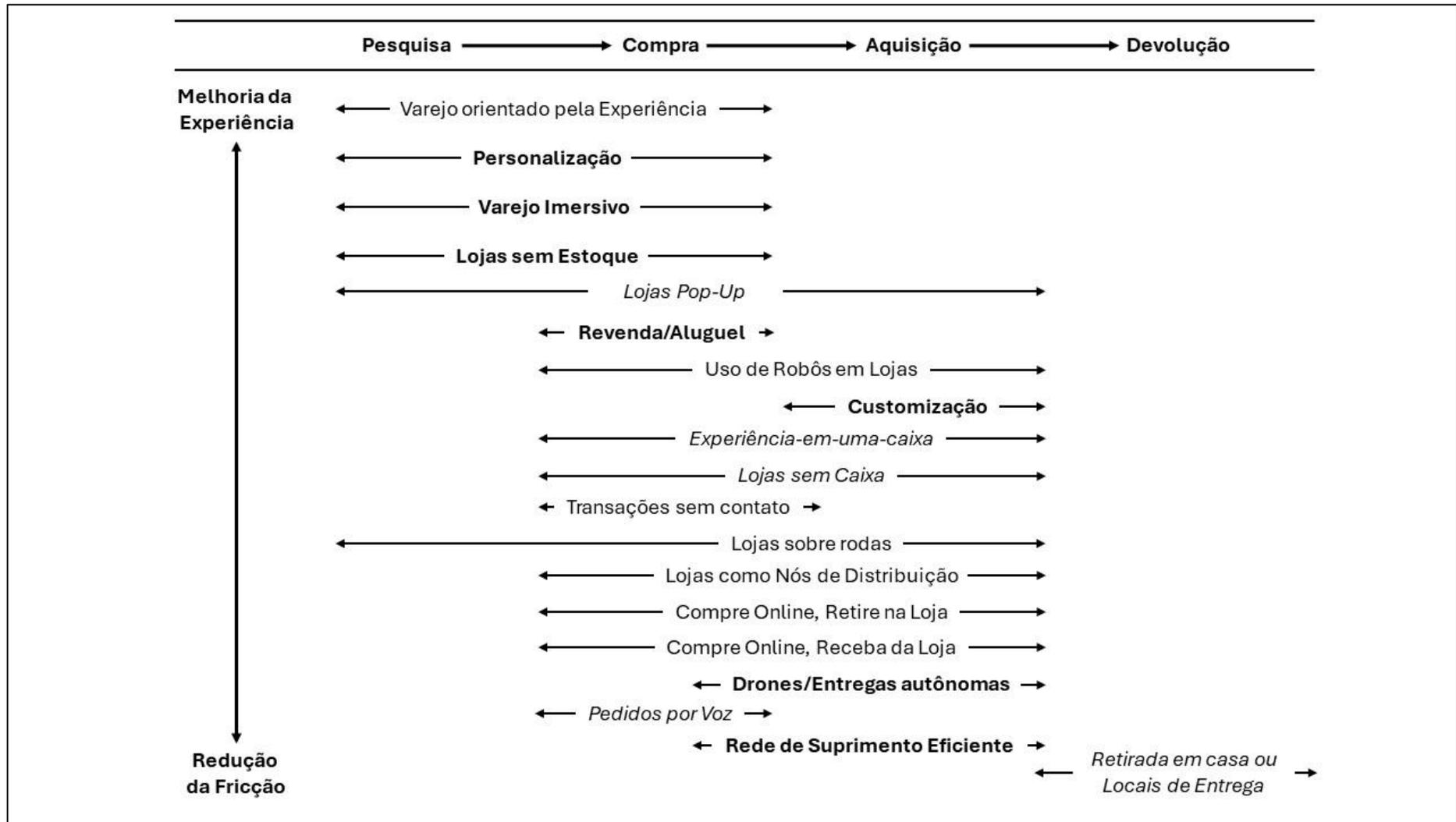
Há evidências consideráveis de que a consistência entre ofertas *offline* e *online* são benéficas. Badrinarayanan, Becerra e Kim (2012) descobriram que a confiança no canal *offline* e a convergência entre os canais *offline* e *online* estavam positivamente associadas à confiança e à intenção de compra para o canal *online*. Herhausen et al. (2015) analisaram que a integração de serviço entre canais *online* e *offline* (localizadores de lojas, verificações de disponibilidade, devoluções à loja física, por exemplo) melhorou a percepção da qualidade do serviço, diminuiu a percepção de risco e aumentou a intenção de compra da loja *online* sem prejudicar a loja *offline*.

Emrich, Paul e Rudolph (2015) também pesquisaram que a integração de sortimentos entre os canais *offline* e *online* aumenta as intenções de patrocínio. Hammerschmidt, Falk e Wieters (2016) descobriram que os canais *online* e *offline* devem estar alinhados, ou seja, consistentes em seus atributos. Emrich e Verhoef (2015) avaliaram que um *web design* homogêneo (consistente com o *design* da loja *offline*) tem efeito positivo nas intenções de compra.

Para um varejista com pontos de venda *offline* e *online*, a Internet e os bancos de dados de clientes bem concebidos permitem rastrear consumidores em vários estágios do processo de compra. Isso levou à ideia de marketing *omnichannel* e ao desenvolvimento de estratégias de marketing para cada etapa do processo de compra (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015).

A Figura 18 apresenta a evolução dos formatos de varejo na jornada de compra, por etapa.

Figura 18: Evolução dos formatos de varejo na jornada de compra, por etapa



Fonte: Adaptado de Gauri et al. (2021, p. 11).

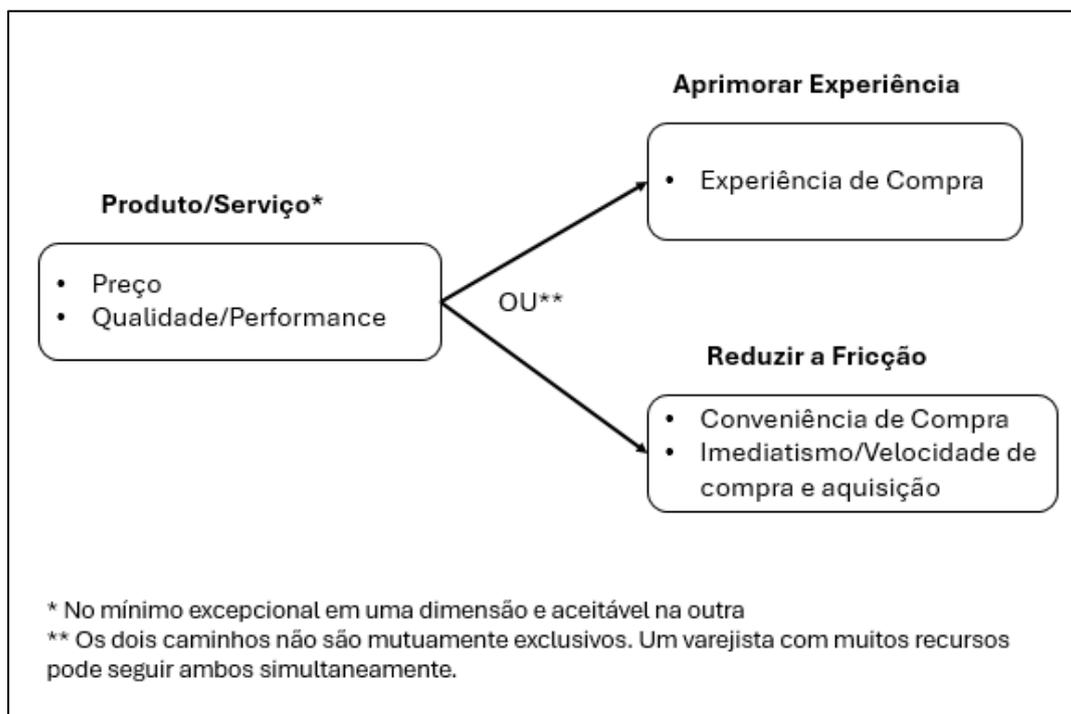
Qualidade e preço de um produto ou de um serviço são aspectos críticos de qualquer formato de varejo, sendo a qualidade a característica intrínseca mais importante e o preço a característica extrínseca mais importante. Nenhum deles se sustenta sem o outro (Gauri et al., 2021).

O varejo é impactado pelo comportamento e pelo estilo de vida dos consumidores, além de ser influenciado pela disponibilidade de estoque e pela busca por comportamento cada vez mais facilitado. O varejo *omnichannel* implica em uma experiência integrada entre lojas físicas e digitais (como *e-commerce*, aplicativos e demais plataformas *online*), colocando o consumidor no centro. O varejo *omnichannel*, segundo esta análise, é uma estratégia centrada na experiência de compra do consumidor e por ele construída. Portanto, o valor percebido pelo consumidor reside em perceber um ganho na experiência de compras em relação àquelas apoiadas exclusivamente em lojas físicas ou no varejo *online* (Nascimento & Pastore, 2019).

A inovação no varejo passa pela estratégia *omnichannel* que tem como foco central a proposição de novas e perfeitas experiências aos clientes dos varejistas. Toda evolução presente na inventividade humana procura encurtar o caminho para atingir a satisfação do consumidor e garantir a fidelidade deste em relação às marcas com as quais se identifica, sem que outros fatores possam influenciar negativamente essa relação (Nascimento & Pastore, 2019).

Gauri et al. (2021) apresentaram cenários para o varejo focado no consumidor como ponto central, no qual além das premissas de preço e de qualidade/performance, a empresa varejista também precisa se sobressair na experiência de compra aprimorada ou na redução de fricção a partir de conveniência e da agilidade de compra. Os dois caminhos não são mutuamente excludentes e podem ser seguidos simultaneamente por empresas cujo foco central esteja no consumidor (Figura 19).

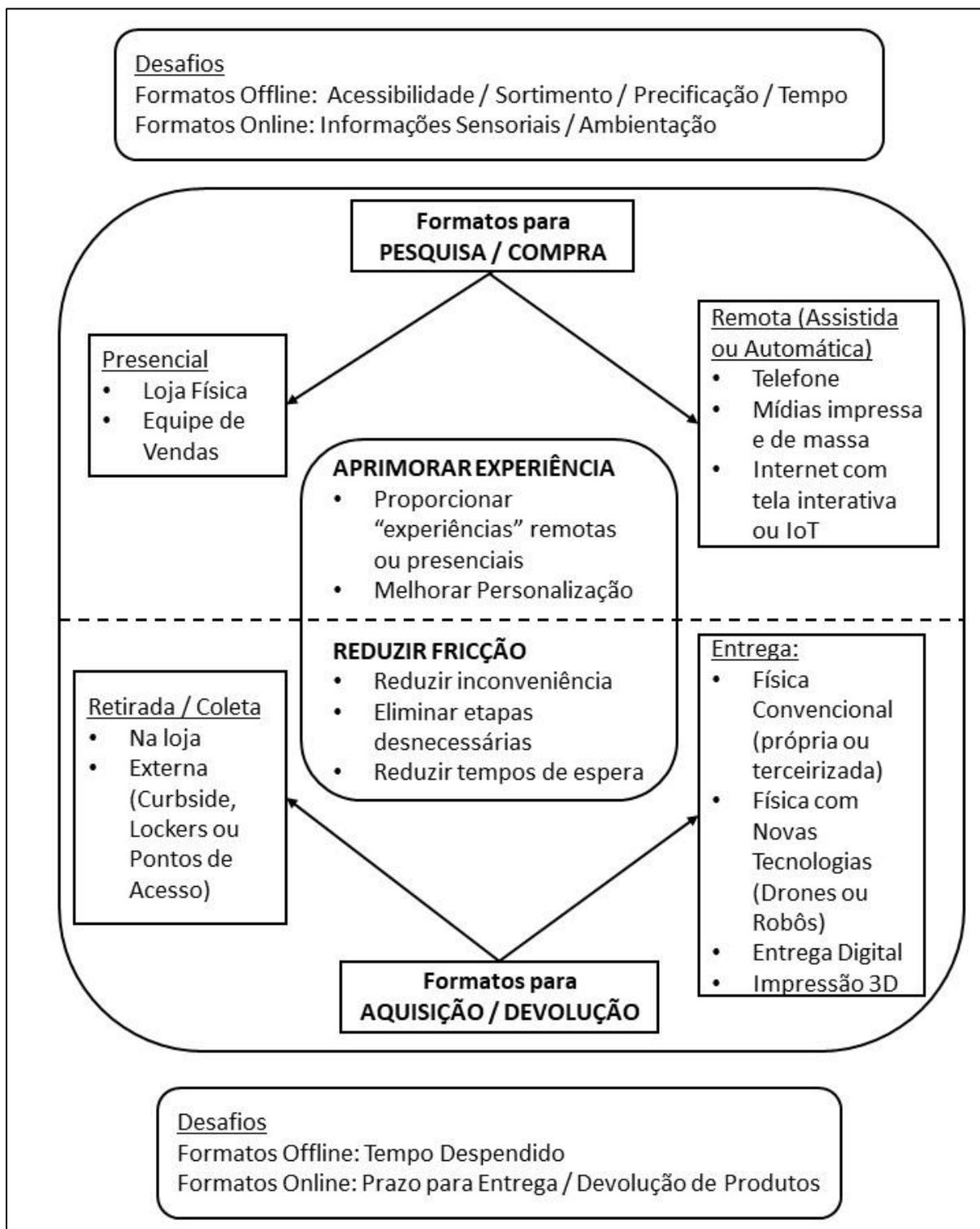
Figura 19: Caminhos para formatos de varejo baseados no consumidor como ponto central



Fonte: Gauri et al. (2021, p. 8).

Para realizar esses caminhos com foco no consumidor, em um ambiente *omnichannel*, Gauri et al. (2021) realçaram os desafios que cada formato demanda ilustrados na Figura 20. Na etapa de pesquisa, as lojas físicas possuem dificuldade em atender às demandas dos consumidores do ponto de vista de acessibilidade, sortimento, precificação e tempo para deslocamento, enquanto as lojas *online* carecem de informações sensoriais e de ambientação. Nas etapas relacionadas às compras, as lojas físicas enfrentam desafios quanto ao tempo despendido para se locomover até a loja enquanto o *e-commerce* enfrenta desafios quanto ao prazo para entrega e eventual devolução de produtos.

Figura 20: Desafios para o varejo



Fonte: Adaptado de Gauri et al. (2021, p. 10).

Seguindo para uma abordagem a partir da experiência de compra do cliente, Hansen e Sia (2015) indicaram que muitas organizações estão percebendo que precisam da presença *online* para atender os clientes digitais. Entretanto, oferecer uma experiência perfeita ao cliente

em vários canais *online* e *offline* é cada vez mais desafiador (Juaneda-Ayensa, Mosquera, & Murillo, 2016). De acordo com Rigby (2011), as empresas varejistas devem contratar novos tipos de talentos, afastarem-se de medidas de sucesso ultrapassadas e se tornarem adeptas às metodologias rápidas de teste e de aprendizado ágil e sem atrito.

Uma estratégia bem-sucedida de *omnichannel* não deve apenas garantir a sobrevivência de um varejista sem problemas no ambiente de hoje, mas também entregar uma revolução nas expectativas e nas experiências dos clientes.

Um dos processos operacionais que mais chama a atenção de empresas *omnichannel* é a compra *online* com retirada na loja física. Gao e Su (2017) explicaram que diversos varejistas começaram a oferecer aos clientes essa opção de compra, porém muitas vezes os impactos de tal implantação não são totalmente avaliados. Os autores apresentaram três achados que impactaram a operação das lojas:

- a) Nem todos os produtos são adequados para a coleta na loja, como por exemplo os produtos de baixo valor agregado;
- b) O processo permite aos varejistas conquistarem novos clientes;
- c) Existe a possibilidade de compartilhamento do resultado das vendas entre os canais envolvidos a fim de evitar conflitos.

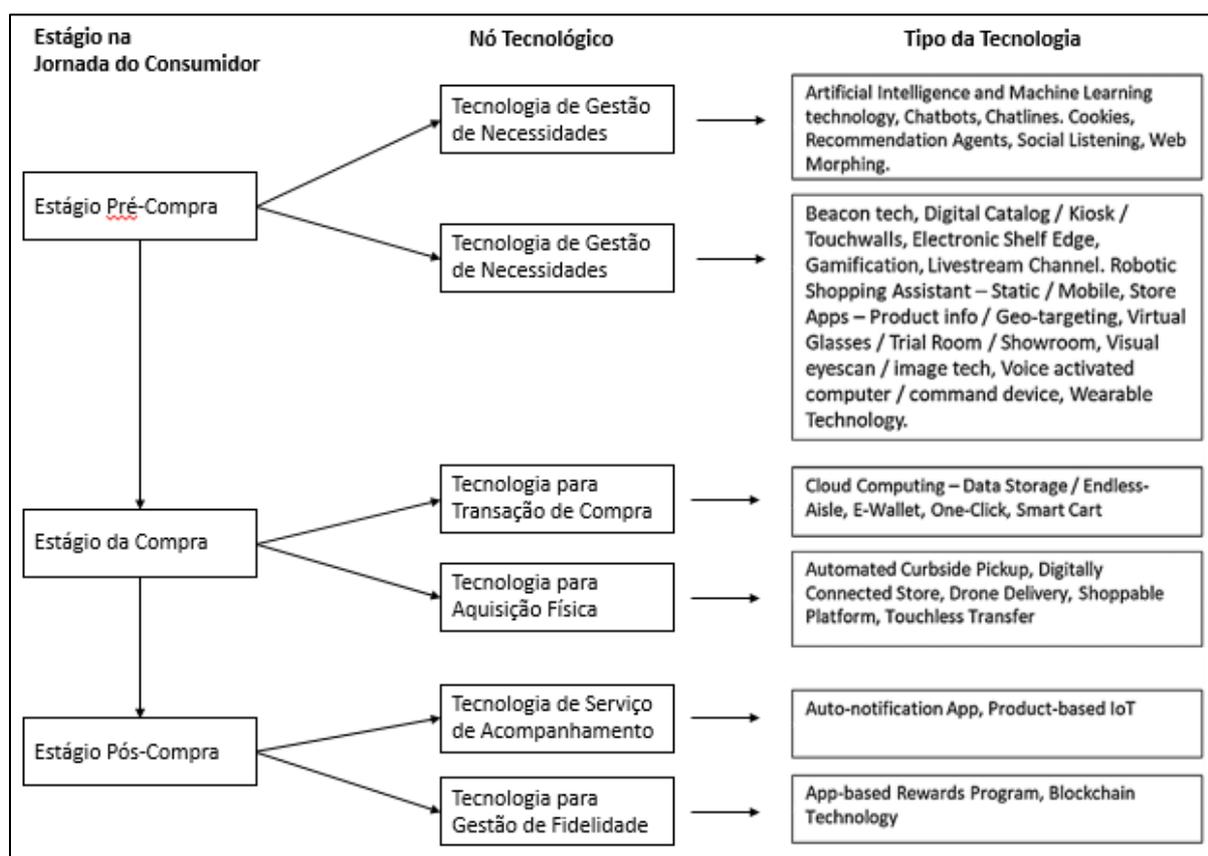
Gallino, Moreno e Stamatopoulos (2017) demonstraram outra funcionalidade do *omnichannel* que é a compra *online* com entrega na loja mais próxima escolhida pelo cliente. Esse modelo está baseado na hipótese de que os varejistas priorizam o transporte de produtos para os quais a demanda local é alta, fazendo com que a venda de outros produtos seja prejudicada por sua ausência. Ao utilizar essa estratégia de encaminhamento do produto de um centro de distribuição para a loja mais próxima do cliente apenas após confirmação da compra é possível aumentar a dispersão de vendas do portfólio de produtos, adequando o nível de estoques por toda a rede varejista.

Discorrer sobre tendências no varejo está diretamente associado ao avanço de tecnologias que estão revolucionando esse segmento (Roggeveen & Sethuraman, 2020). Já há avanços em publicações que propõem modelos conceituais como as de Saghiri et al. (2017) que visam coordenar processos e tecnologias nos canais de fornecimento e de vendas. O modelo proposto pode ser aplicado a uma ampla gama de cadeias de fornecimento de varejo, ajudando os gerentes a desenvolverem, executarem e monitorarem sistemas *omnichannel*. Outros estudos indicam uma forte influência das tecnologias de informação no varejo e no *omnichannel*, como o apresentado por Piotrowicz e Cuthbertson (2014). Os autores destacam o uso dos dispositivos móveis inteligentes (*smartphones*) e das redes sociais, de modo que a

crescente importância das soluções tecnológicas em lojas *online* cria oportunidades e desafios para os varejistas (Nascimento & Pastore, 2019).

Diversos tipos de tecnologia podem ser analisados, porém as que interagem diretamente com os consumidores exercem papel cada vez mais relevante na jornada de compra. Roggeveen e Sethuraman (2020) apresentaram um modelo classificando tais tecnologias de acordo com o estágio de compra (pré, durante e pós), bem como em subcategorias como gestão de necessidades, engajamento nas buscas, transação, aquisição física, serviços de acompanhamento e programas de fidelidade. A Figura 21 apresenta exemplos para cada uma dessas classificações.

Figura 21: Tecnologias recentes para varejo, com interface junto aos consumidores



Fonte: Adaptado de Roggeveen e Sethuraman (2020, p. 301).

Corroborando a pesquisa de Roggeveen e Sethuraman (2020), o relatório sobre a Transformação Digital na América Latina (Atlantico, 2023) aponta a adoção de diversas tecnologias que impactam a experiência do varejo. Uma delas é o Pix, o meio de pagamento brasileiro que 82% dos respondentes do relatório Atlantico (2023) consideraram ter um impacto positivo ou muito positivo em suas vidas, além de ser usado diariamente por 43%

deles. O pagamento digital é outra tecnologia impactante, visto que 95% dos brasileiros acessam serviços financeiros por dispositivos móveis ou por plataformas de *internet banking* conforme demonstra o Gráfico 3.

Falar sobre tecnologia remete ao uso de Inteligência Artificial (IA), sobretudo a IA generativa (Generative AI) que entrou na consciência coletiva em 2022 a partir do advento do ChatGPT e do crescimento do financiamento por Fundos de Capital (Atlantico, 2023). O Gráfico 4 apresenta os domínios da IA e a evolução de financiamento no setor de 2018 a 2022.

Ao analisar a oportunidade de IA, a América Latina, sobretudo o Chile e o Brasil, possui maior prontidão para adoção quando comparada com a média global. Enquanto a infraestrutura e a quantidade de dados são fatores positivos para esse levantamento da empresa (Atlantico, 2023), o capital humano ainda constitui o principal desafio devido à maior necessidade de conhecimento técnico em ciência da computação e em áreas correlatas. O Gráfico 5 apresenta o *ranking* de países da América Latina para adoção de IA.

Quando questionados sobre o potencial impacto da IA na sociedade, a maioria dos países da América Latina considera positivo, sendo que os brasileiros acreditam que a melhoria na produtividade do trabalho, acompanhada pela evolução em saúde e em educação, serão os principais potenciais de uso da IA (Atlantico, 2023). O Gráfico 6 apresenta o potencial de uso de IA para os brasileiros.

O Brasil ainda apresenta grandes oportunidades de digitalização em diversos segmentos conforme ilustra o Gráfico 7. A digitalização é fundamental para uma jornada *omnichannel* e o aprofundamento de cada setor pode ser objeto de pesquisas futuras.

Gráfico 3: Forte adoção digital do Pix e dos bancos digitais no Brasil

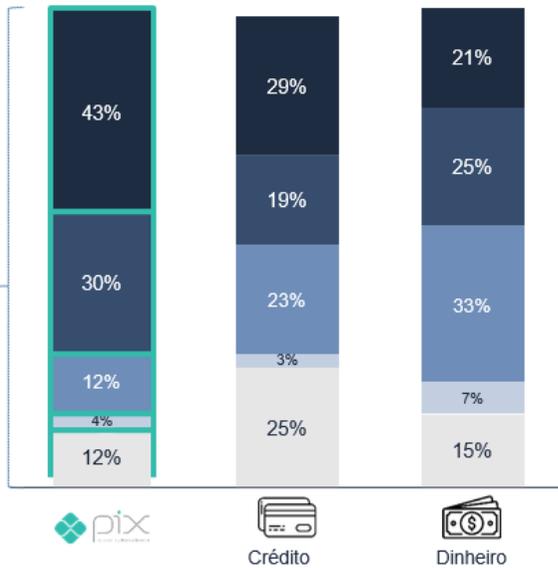
O dinheiro vai para o digital: forte adoção do Pix e do banco digital mostra potencial para um sistema financeiro digital

Formas de pagamento mais utilizadas pelos brasileiros¹ 2023, % dos respondentes*

Com que frequência você usa os seguintes métodos de pagamento?

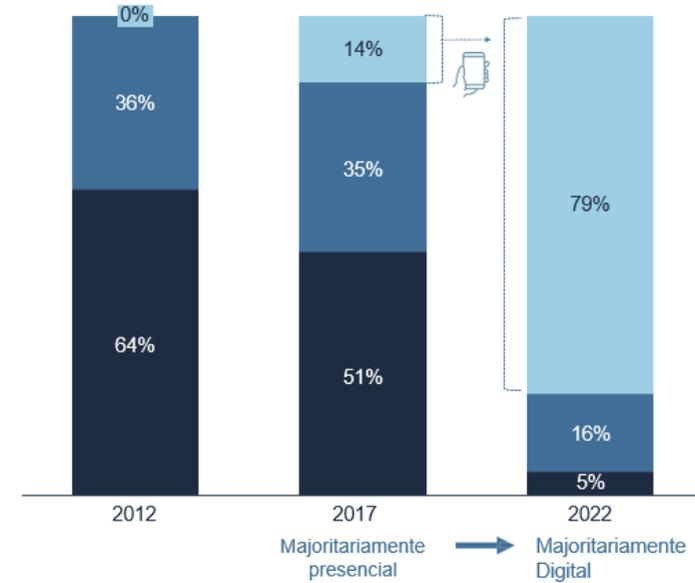
- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Anualmente
- Nunca

82% dos entrevistados acreditam que o Pix teve um impacto positivo ou muito positivo em suas vidas¹



Participação por canal no acesso a serviços financeiros² 2023, %

- Mobile
- Internet banking
- Canais presenciais



53

Nota: (*) n=801; Margem de Erro: ±3 pontos percentuais; Nível de Confiança: 95%; Período de Coleta de Dados: 15 de jul. a 15 de ago. de 2023 Fontes: (1) Pesquisa Atlantico e AtlasIntel 2023; (2) Banco Central do Brasil

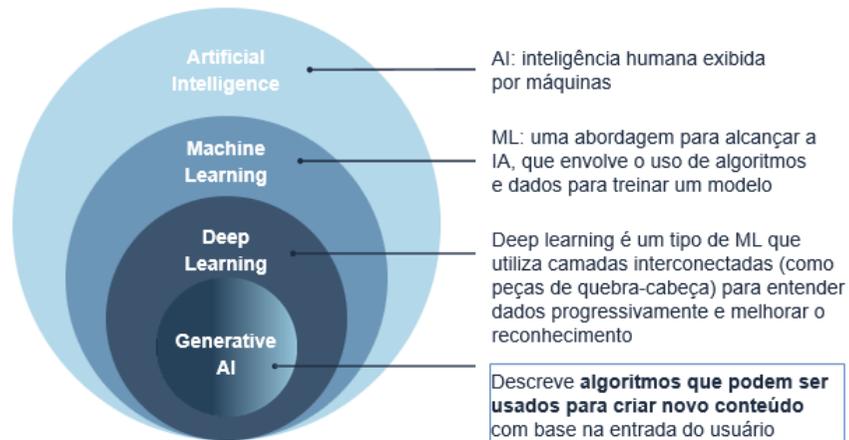


Fonte: Adaptado de Atlantico (2023, p. 53).

Gráfico 4: Domínios da Inteligência Artificial e evolução de financiamento no setor de 2018 a 2022

A IA generativa entrou na consciência pública no último ano, com o advento do ChatGPT e o aumento do financiamento de capital de risco

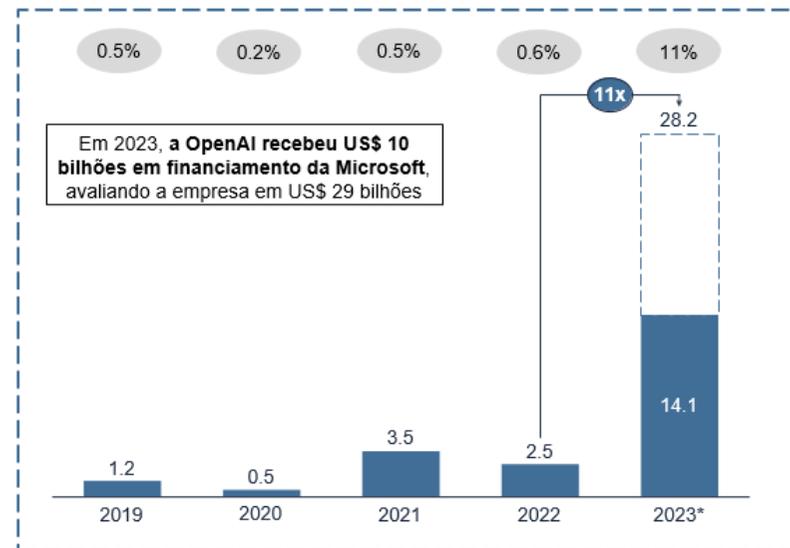
Os quatro domínios interativos da IA¹



Financiamento global de capital de risco para IA generativa

2018-2022, US\$ B

% do total VC funding ■ IA Generativa VC funding



Nota: (*) Anualizado com base no financiamento de capital de risco implantado no 1º e 2º trimestres de 2023

Fontes: (1) Análise Atlantico; (2) CB Insights

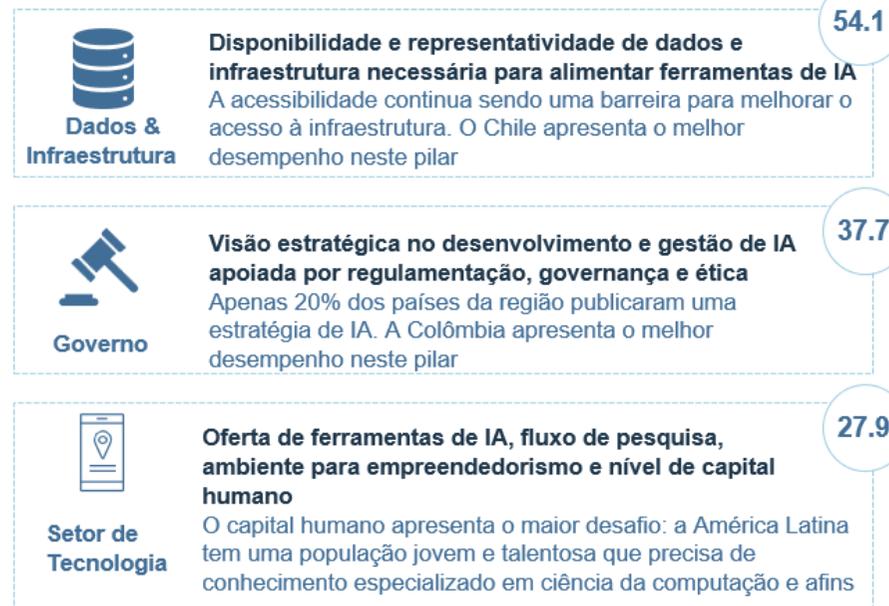
ATLANTICO

Gráfico 5: *Ranking* de países da América Latina para adoção de Inteligência Artificial

A América Latina está acima da média global em prontidão para IA, com o capital humano apresentando o maior gargalo

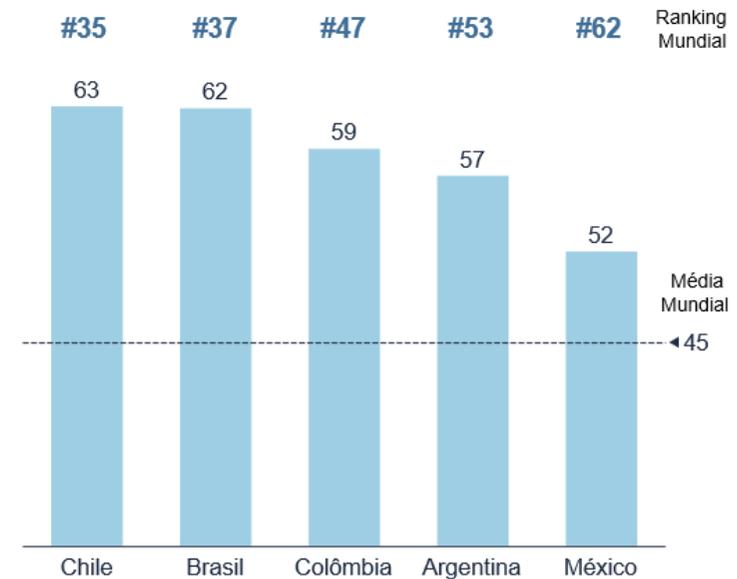
Os três pilares do Índice de Prontidão para IA¹

○ Pontuação geral da América Latina e Caribe (em uma escala de 100)



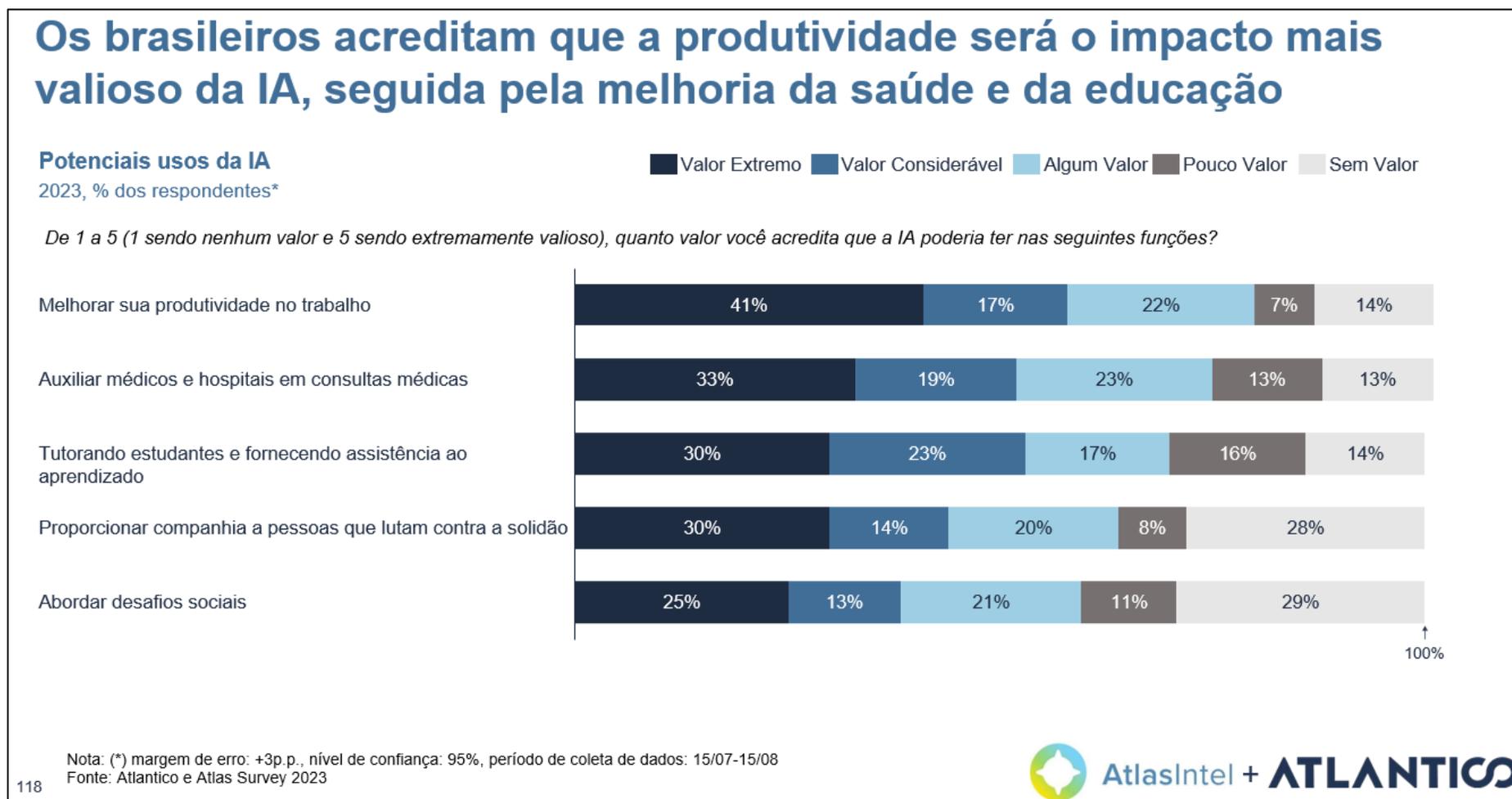
Prontidão para IA por País na América Latina¹

2022, Índice de Prontidão de IA por país



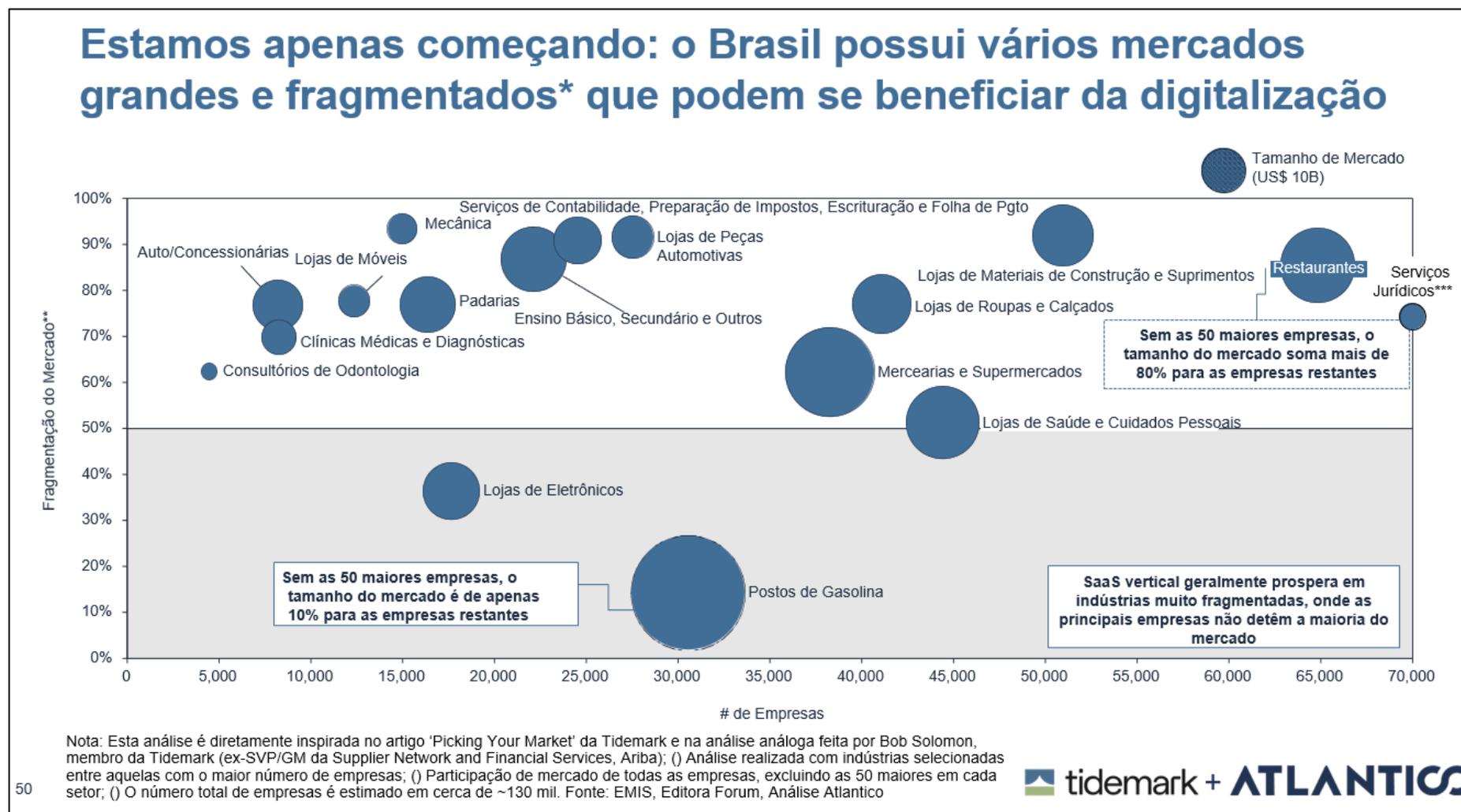
74 Fonte: Oxford "Government AI Readiness Index" 2022

Gráfico 6: Potenciais usos de Inteligência Artificial para os brasileiros



Fonte: Adaptado de Atlantico (2023, p. 118).

Gráfico 7: Grandes e fragmentados mercados brasileiros que podem se beneficiar com a digitalização



Fonte: Adaptado de Atlantico (2023, p. 50).

2.5 E-COMMERCE: LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Com o objetivo de consolidar e aprofundar o conceito do *ecommerce*, assim como verificar a produção de literatura a respeito deste tema no Brasil, Costa et al. (2021) realizaram uma revisão sistemática nas bases de dados do Periódico Capes (recuperados de <https://www.periodicos.capes.gov.br>), com busca pelo termo “ecommerce brasil” desde 2011. Percebeu-se um crescente volume a partir de 2018, embora o número de publicações não ultrapasse a barreira de vinte por ano. Pesquisas com dados brasileiros ainda são carentes na academia e representam oportunidades para pesquisadores aprofundarem dados sobre o comércio eletrônico nacional.

Mendonça (2016) apresentou as origens do *e-commerce*, assim como os principais acontecimentos que permitiram seu crescimento no Brasil e no mundo. O autor dedicou uma seção específica para *e-commerce* no Brasil, demonstrando potencial de crescimento quando comparado com outros mercados, bem como com os fatores que influenciam a adesão, tais como preço, qualidade e frete grátis. O autor mencionou a relevância das sazonalidades, como a *Black Friday* e o Natal, com picos de faturamento e de crescimento comparado com os anos anteriores.

Ibam, Boyinbode e Afolabi (2018) também apresentaram um panorama geral do *e-commerce* com recorte geográfico definido. Neste caso, o foco foi no comércio eletrônico africano, especificamente na Nigéria. Os autores posicionaram o mercado de *e-commerce* na África *versus* outras regiões e listaram os principais obstáculos para alcançar o máximo potencial, dando destaque para os desafios de desconfiança do consumidor, os meios de pagamento e a logística em países em desenvolvimento como o Brasil.

Além do panorama geral sobre *e-commerce*, existe também uma abordagem mais específica dos estágios e das informações que compõem a compra *online*, que resultaram no fluxo apresentado por Schlemmer e Padovani (2013) (descrito no item 2.2.2, referente ao modelo operacional do *e-commerce*). Os autores detalharam esse fluxo e montaram uma matriz comparativa com 11 empresas de comércio eletrônico, as quais atuam em diversos ramos (calçados, esportes e derivados, livraria *online*, passagens aéreas, vários departamentos) relacionando cada um deles a cada uma das etapas levantadas.

Outra questão recorrente na Revisão de Literatura foi quanto aos impulsionadores e aos limitadores do *e-commerce*. Al-Tit (2020) abordou tanto os fatores que afetaram a adoção do *e-commerce* quanto as barreiras que restringiram sua adoção em pequenas e médias empresas,

assim como a decorrência do uso de *e-commerce* na fidelização de clientes. Ibam, Boyinbode e Afolabi (2018), por sua vez, fizeram um recorte específico do *e-commerce* na Nigéria, listando algumas barreiras culturais e estruturais que influenciam na aceleração da expansão do comércio eletrônico naquele país.

A logística é uma área que pode definir o sucesso de um *e-commerce*. Seu foco está em reduzir os custos de armazenamento e de entrega, oferecer produtos com qualidade e reduzir o tempo de entrega (Zanetti, Marôcco, & Campos Jr, 2014). A realização de entrega nas comunidades do Brasil foi tema do artigo de Duarte et al. (2019) que, por meio de uma pesquisa qualitativa, realizaram entrevistas com as principais empresas de entrega do Brasil, buscando levantar quais são os maiores desafios quanto às entregas em áreas denominadas “comunidades” - consideradas de difícil acesso e de alto risco. Devido a esse cenário, as entregas podem custar até 30% mais para a logística. Os autores apresentaram soluções encontradas pelas empresas para reduzir este custo, tais como mapear os dias e os horários em que as pessoas estavam em casa, para reduzir a taxa de devolução, e engajaram as pessoas da comunidade local, contratando-as para integrar a equipe de entrega.

O artigo de Zanetti, Marôcco, & Campos Jr (2014) propôs o uso da metaheurística *Greedy Randomized Adaptive Search Procedure* (GRASP) para encontrar uma solução otimizada para um problema de roteamento de veículos (PRV) para entrega de itens adquiridos via *e-commerce* na modalidade B2C. Ao final da pesquisa, os autores propuseram uma alternativa computacional que identifica quais entregas devem ser realizadas juntas, reduzindo assim o total de veículos e os custos.

As principais contribuições e questionamentos dos autores analisados na Revisão de Literatura desta dissertação foram sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2: Síntese das principais contribuições teóricas dos autores mencionados nesta dissertação

Autor	Ano de Publicação	Principais contribuições
Gauri et al.	2021	Evolução dos Formatos de Varejo, por etapa, na jornada de compra; Caminhos para formatos de varejo baseados no consumidor como ponto central (aprimorar a experiência e/ou reduzir a fricção); Desafios para o varejo.
Hänninen, Mitronen e Kwan	2019	Transformação do Varejo de 1.0 para 2.0; Modelo de <i>Marketplace</i> e comparação dos cinco maiores <i>marketplaces</i> mundiais.

Autor	Ano de Publicação	Principais contribuições
Schlemmer e Padovani	2013	Estágios e fluxograma do processo de compra <i>online</i> .
Villanova et al.	2021	Oportunidades chave na jornada de compra durante a era digital.
Grewal e Roggeveen	2020	Experiência do varejo e gerenciamento da jornada do consumidor.
Kapoor et al.	2021	Ecossistema de Plataforma.
Roggeveen e Sethuraman	2020	Tecnologias para varejo com interface junto aos consumidores.
Atlantico	2023	Adoção do Pix e de bancos digitais; Domínios e predisposição da Inteligência Artificial na América Latina e no Brasil; Mercados fragmentados no Brasil que podem se beneficiar com a digitalização.
Briel	2018	O futuro do <i>omnichannel</i> , a partir de pesquisa Delphi.
Ratchford et al.	2022	Principais descobertas na Revisão de Literatura sobre varejo <i>online</i> e <i>offline</i> ; Modelo de análise do varejo <i>online</i> , <i>offline</i> e <i>omnichannel</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A questão principal desta pesquisa foi: *Quais são os cenários para o varejo online do Brasil em 2030?* Visando respondê-la, estabeleceu-se como objetivo principal apresentar os possíveis cenários sobre o futuro do varejo online no Brasil a partir de uma pesquisa embasada em dados primários coletados junto a especialistas nacionais.

Para atender ao objetivo principal foi adotada a metodologia de Construção de Cenários e foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, com a utilização do método Delphi para coleta de dados primários junto a especialistas de *e-commerce* e do varejo *omnichannel* no Brasil. A amostragem foi não-probabilística e por conveniência, tendo como instrumento questionários estruturados.

3.1 O MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

O método de construção de cenários consiste em elaborar, de forma criativa, estruturada e disciplinada, uma narrativa sobre os possíveis contextos futuros aplicáveis para a análise estratégica de organizações, minimizando erros comuns nas tomadas de decisão tais como subestimar ou superestimar a mudança (Schoemaker, 1995).

Pesquisas acadêmicas acerca da utilização e do desenvolvimento de cenários têm sido utilizadas em uma gama de situações, embora diversos autores enfatizem a necessidade de maior quantidade de estudos aplicados (Spers, Wright, & Amedomar, 2013). A atual pesquisa colabora com esta aplicação.

Porter (1986) explica que construir um cenário consiste em elaborar uma visão internamente consistente do que o futuro poderá vir a ser e tem como principais funções avaliar explicitamente as premissas de planejamento; o apoio à formulação de objetivos e de estratégias; a avaliação de alternativas; o estímulo à criatividade; a homogeneização de linguagens e a preparação para enfrentar discontinuidades.

Cenários alternativos permitem mapear caminhos distintos, considerando tanto as tendências com maior probabilidade quanto os acontecimentos incertos ou quase intangíveis no intervalo de tempo analisado (Wright & Spers, 2006). Um evento incerto em 2010 seria contemplar uma pandemia na construção de cenários para 2020, por exemplo.

No entanto, planejar o futuro não significa prevê-lo pois a hipótese de que o futuro possa ser descoberto ou antecipado é inconcebível (Yoshida, Wright, & Spers, 2013). Contudo,

a liderança empresarial precisa se preparar e tomar decisões visando a melhores resultados nos ciclos subsequentes. Para isso, necessita de premissas e de análises que minimizem riscos e auxiliem na preparação das organizações para o futuro (Yoshida, Wright, & Spers, 2013). Dessa forma, a construção de cenários não é aplicada para encontrar um acerto sobre previsões de como será o futuro, mas sim para agregar mais e melhores informações buscando compreender as decisões necessárias para atingir os objetivos relacionados ao mesmo (Wright & Spers, 2006).

Yoshida, Wright e Spers (2013) esclarecem que estudar o futuro inclui julgamentos subjetivos, mesmo nos casos em que a decisão venha a ser baseada em métodos quantitativos. Ainda assim, os autores identificaram em sua pesquisa que 85% dos respondentes que analisaram o futuro utilizaram o método de cenários, sobretudo em relação aos horizontes de tempo mais longos.

O método de cenários é o mais recomendado para as categorias “Economia e Social”, nas quais está inserido o modelo de negócio de varejo *online*, objeto da presente dissertação.

Existem diversas etapas para a construção de cenários. Schoemaker (1995) propõe dez, descritas a seguir:

1. Definir o escopo;
2. Identificar os principais *stakeholders*;
3. Identificar as tendências básicas;
4. Identificar as incertezas chave;
5. Construir inicialmente os temas para cenários;
6. Verificar a consistência e a plausibilidade;
7. Desenvolver cenários para aprendizado;
8. Identificar as necessidades de pesquisa;
9. Desenvolver os modelos quantitativos;
10. Evoluir em direção a cenários para a tomada de decisão.

Outra abordagem sobre a construção de cenários é a metodologia apresentada por Wright e Spers (2006). Esta abordagem apresenta sete passos:

1. Definir o escopo e os objetivos dos cenários;
2. Identificar as variáveis, tendências e eventos fundamentais;
3. Estruturar as variáveis dos cenários, identificando tendências, eventos incertos e as relações de causa e efeito entre elas;

4. Projetar os estados futuros das variáveis e sua probabilidade de ocorrência com o método Delphi;
5. Identificar os temas motrizes dos cenários, os quais geralmente contemplam:
 - a. O mais provável, considerando histórico;
 - b. Dois cenários exploratórios contrastados, os quais consideram temas ou eventos marcantes;
 - c. O cenário normativo (desejado), de acordo com os valores e as crenças dos especialistas consultados pelo método Delphi;
6. Fazer a montagem de matriz morfológica para cada cenário combinando consistentemente os estados futuros previstos para cada variável;
7. Redigir e validar os cenários.

Para esta pesquisa foi adotada a metodologia apresentada por Wright e Spers (2006), incluindo o método Delphi junto a especialistas brasileiros.

3.2 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS PARA O VAREJO *ONLINE* NO BRASIL

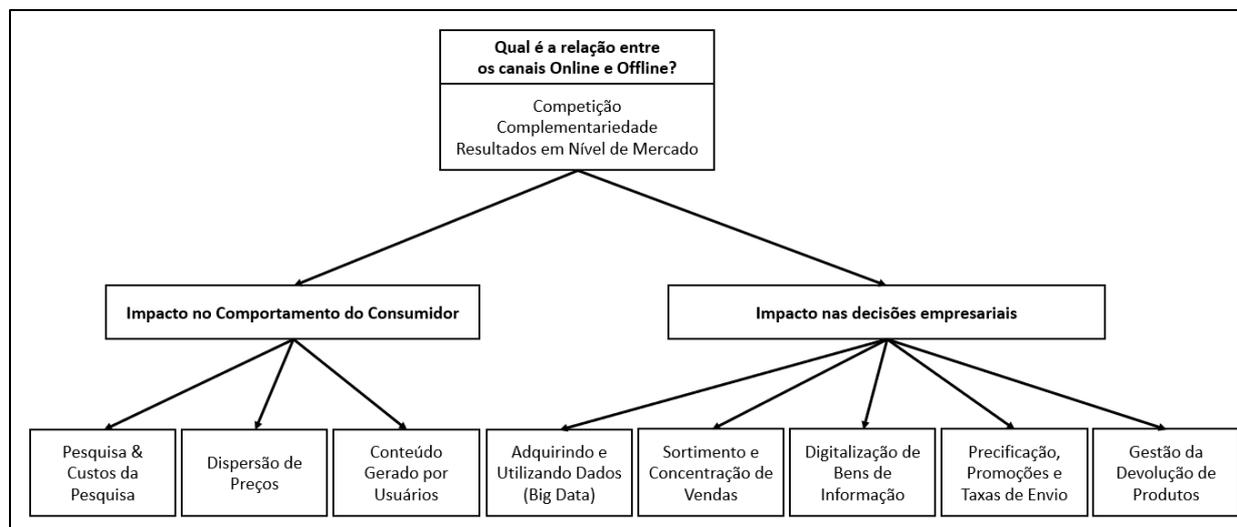
O futuro do varejo *online* é um tema que suscita bastante interesse. Verhoef (2021) aponta três grandes tendências que demandam pesquisa mais aprofundada:

1. *Digital Only*: segmentos em que o *online* se torna o canal principal e transforma o canal físico em obsoleto, como viagens e bancos. Como consequência desse movimento, um cenário seria as empresas concentrarem mais esforços em suas operações digitais e eliminarem a operação presencial;
2. Efeitos da Covid-19: varejo *online* com enorme variedade de sortimento se tornará ainda mais atrativo, fortalecendo a posição *online* e enfraquecendo a presença do varejo físico;
3. Novas tecnologias: o surgimento de tecnologias exerce papel importante na evolução de novos formatos de varejo, porém sua aceitação e uso ainda são incógnitas no comportamento de compra do consumidor e em suas experiências junto ao varejista.

Ratchford et al. (2022) elaboraram uma extensa revisão sobre o que já foi publicado sobre varejo *online* e *off-line*. Com base nessa extensa e recente revisão de literatura, a presente dissertação delimitou as variáveis que compuseram a construção de cenários sobre o varejo

online do Brasil. A Figura 22 apresenta o modelo de análise do varejo *online* e *off-line* e a relação entre eles.

Figura 22: Modelo de análise do varejo *online* e *offline* e a relação entre eles



Fonte: Adaptado de Ratchford et al. (2022, p. 154).

3.2.1 Identificação dos Principais *Stakeholders*

A elaboração da listagem de especialistas seguiu critérios semelhantes aos adotados por Nishimura (2020), inspirados na sequência de execução de uma pesquisa Delphi (Wright e Giovinazzo, 2000). As condições para seleção dos especialistas foram:

- Ter atuado em posição gerencial ou executiva no ecossistema de varejo *online* (gestores de empresas varejistas incumbentes, *pure players* digitais, indústrias que comercializam diretamente a consumidores, fornecedores de tecnologia, dados ou publicidade);
- Ser fundador(a) e/ou CEO de empresas com atuação *online*;
- Ser consultor(a) ou acadêmico(a) com linhas de pesquisa sobre varejo ou ecossistema digital.

3.2.2 Identificação das Incertezas Chave

As perguntas que compuseram o questionário Delphi foram embasadas na revisão de literatura previamente realizada e endossadas pela necessidade de pesquisa adicional, conforme destacado por Ratchford et al. (2022). Foram abordados temas como a relação entre os canais

de varejo *online* e *off-line*; o impacto do comércio eletrônico no comportamento do consumidor; o impacto de *big data* e da digitalização nos resultados do varejo; e a influência do comércio eletrônico na concentração de vendas e na cadeia logística. As questões que compuseram o questionário estão disponíveis no apêndice A.

3.3 MÉTODO DELPHI

O método Delphi passou a ser difundido a partir dos anos 1960 quando pesquisadores da Rand Corporation coordenaram um estudo para aprimorar o uso de consulta a especialistas (Yoshida, Wright, & Spers, 2013).

O método Delphi consiste em consultar um grupo de especialistas sobre determinado tema e seus possíveis estados futuros. A consulta é realizada por meio de questionário, aplicado em mais de uma rodada, com o objetivo de obter convergência das respostas. A consulta deve manter os respondentes anônimos para evitar vieses devido à alta reputação de alguns dos especialistas envolvidos. Na abordagem de Wright e Spers (2006), o método Delphi é utilizado em diversas etapas e, a cada rodada, é realizado um *feedback* aos respondentes do grupo de especialistas e é implementada uma nova consulta que lhes permite refinar seu julgamento (Wright & Spers, 2006).

O método Delphi é comumente associado à categoria de informação *Tecnologia*, conforme estudo de Yoshida, Wright e Spers (2013). Este método emprega um processo de comunicação de grupo iterativo e facilitado para solicitar *feedback* dos participantes - geralmente especialistas no assunto - sobre um determinado assunto.

Briel (2018) reforça a utilização do método Delphi para tratar do tema *omnichannel*. Os quatro estágios por ele adotados foram apresentados na Figura 23 a seguir.

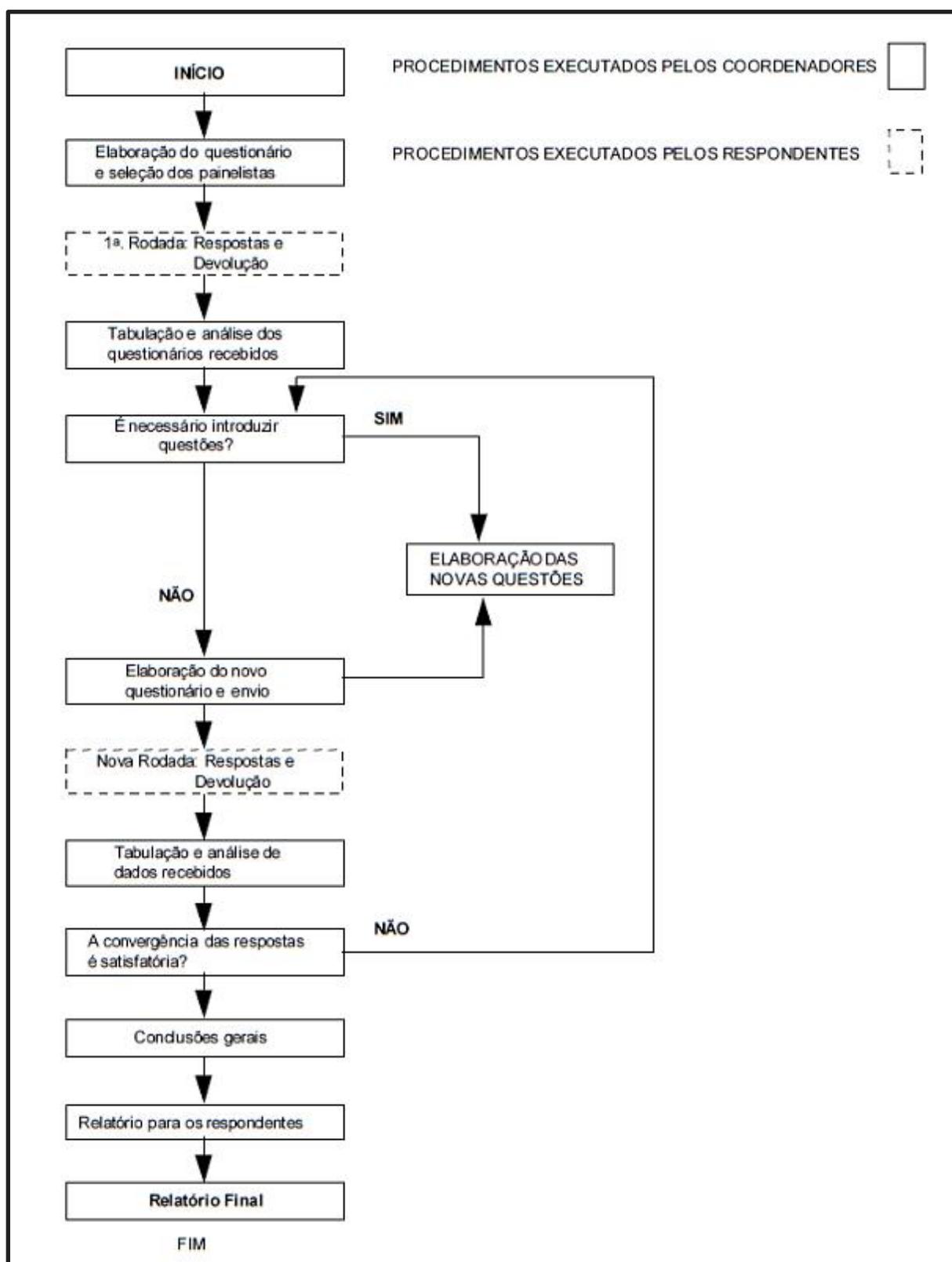
Figura 23: 4 Estágios adotados por Briel sobre o futuro do varejo *omnichannel*

	1º Estágio (N=18)	2º Estágio (N=18)	3º Estágio (N=16)	4º Estágio (N=13)
Resumo	Contatar Especialistas para Obter Feedbacks	Codificar Respostas de Especialistas e Obter Feedback sobre Codificação de Especialistas	Especialistas avaliam as respostas de todos os especialistas	Especialistas reavaliam as suas próprias respostas em posse de todas as respostas
% de Resposta	17% (18 de 104)	100%	89% (16 de 18)	81% (13 de 16)
Detalhes	<p>4 questões abertas perguntando aos especialistas para apresentarem 3 de cada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendências Chave • Maiores desafios • Tecnologias Importantes • Principais pontos de contato dos clientes 	<p>Codificação de Especialistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 284 elementos de texto • 206 códigos únicos ➤ 157 códigos integrados <p>Especialistas avaliam a codificação das próprias respostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 elementos de texto reclassificados • 8 códigos refinados • 8 códigos adicionados ➤ 165 códigos finais 	<p>Identificação da tendência principal do grupo ao calcular a resposta dada a cada afirmação</p> <p>Análise do desvio entre as respostas individuais dos especialistas e a tendência principal do grupo</p>	<p>Análise da convergência das respostas entre os estágios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convergência foi alcançada, então coleta de dados pode parar <p>Evidência da convergência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 29 afirmações alcançaram consenso (100% concordância) • 17 afirmações receberam concordância majoritária ($\geq 69\%$) • Sem discordância majoritária ou bipolaridade

Fonte: Adaptado de Briel (2018, p. 219).

Um aspecto importante para qualquer estudo com método Delphi é que as descobertas são dependentes do grupo de participantes, o que implica no objetivo de gerar consenso entre os especialistas e não derivar resultados que podem ser generalizados para toda a população (Briel, 2018). Como a metodologia envolve mais de uma rodada, há uma tendência de redução do número de respondentes ao longo da pesquisa, conforme observado no artigo de Briel (2018). Para mitigar esta limitação da metodologia, esta pesquisa objetivou alcançar um mínimo de 100 respondentes na primeira rodada. Como etapas para realizar uma pesquisa Delphi, essa dissertação seguiu a recomendação de Wright e Giovinazzo (2000). A Figura 24 apresenta a sequência de passos.

Figura 24: Sequência de realização de uma pesquisa Delphi



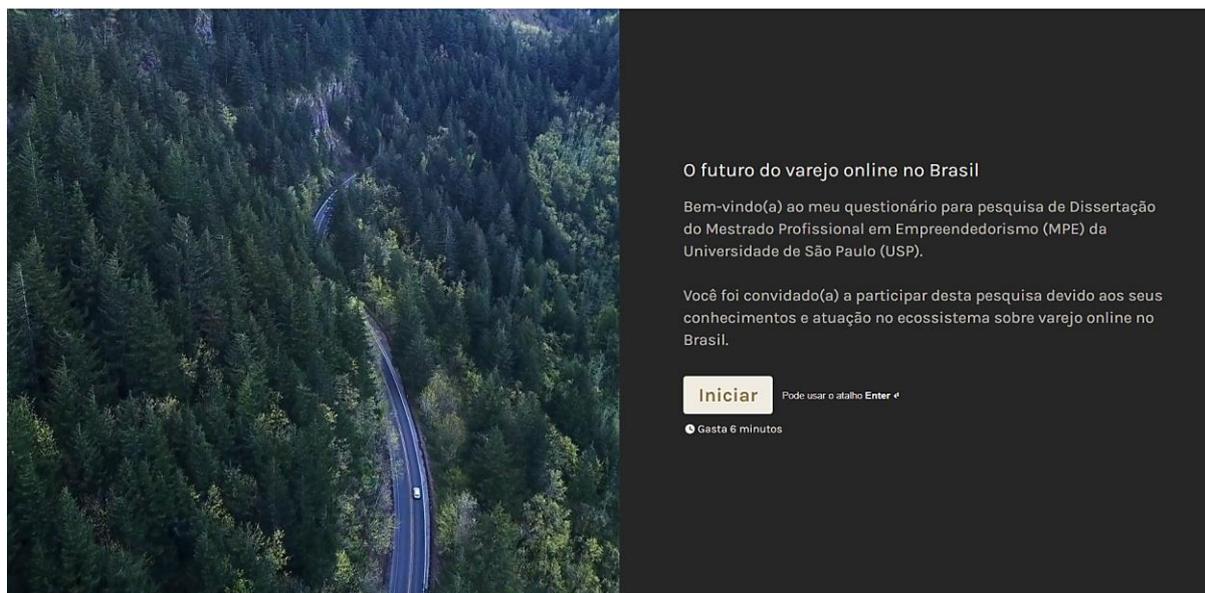
Fonte: Wright e Giovinazzo (2000, p. 57).

3.3.1 Aplicação do Método Delphi

Com o objetivo de verificar a consistência do questionário, disponível no [link https://x8fsghtfbl.typeform.com/to/yoZ3mmJ0](https://x8fsghtfbl.typeform.com/to/yoZ3mmJ0) (Figura 25), ele foi encaminhado entre os dias 02 e 06 de junho de 2022 por meio da ferramenta de mensageria *WhatsApp* para 12 especialistas. O objetivo destes questionários era apenas testar a qualidade do mesmo e, portanto, eles não foram considerados na análise. Destes, 10 (84%) responderam à pesquisa e houve três comentários que levaram ao aprimoramento do instrumento, a saber:

1. As imagens apresentadas em algumas perguntas foram de difícil leitura na versão *desktop*, uma vez que não é possível dar *zoom* (diferentemente da versão *mobile*);
2. Nas opções com modelo de resposta “*ranking* de prioridade”, após selecionar a primeira opção, as demais eram previamente preenchidas e os respondentes menos atentos poderiam não perceber;
3. Na pergunta sobre eventos raros (“cisnes negros”), um dos respondentes ficou em dúvida se a resposta deveria ser sobre o passado ou sobre o futuro.

Figura 25: Tela inicial do questionário teste para o Método Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

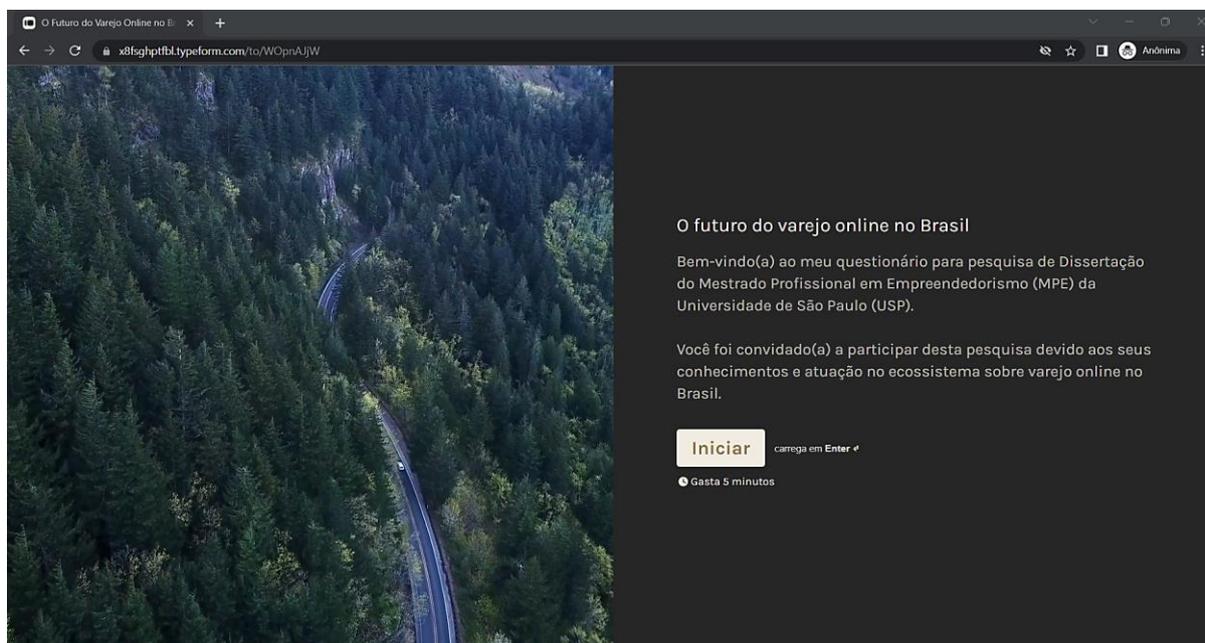
Como evolução, o autor simplificou as imagens que serviram como embasamento teórico para algumas perguntas a fim de melhorar a legibilidade na versão *desktop*, bem como realçou as instruções quanto às perguntas com *ranking* e quanto aos eventos raros para dirimir

dúvidas apresentadas no pré-teste. No questionário da primeira rodada foram utilizadas perguntas de múltipla escolha, com escala Likert e abertas.

Um aprendizado importante foi o reforço na solicitação de preenchimento da pesquisa. O alto índice de respostas deveu-se à proximidade do autor com a primeira amostra de respondentes, o que também justificou a concentração de especialistas no cargo de gestão. Contudo, mesmo com essa variável de *networking* em consideração, mais da metade das respostas foi obtida após uma segunda mensagem de reforço do autor enviada aos especialistas. As respostas desta primeira amostra podem ser consultadas no apêndice B.

O questionário testado pela devolutiva da amostra inicial foi ajustado e posteriormente encaminhado para especialistas por meio de plataforma de mensageria *WhatsApp* e por mensagem direta na plataforma profissional *LinkedIn* para a primeira rodada do método Delphi. A pesquisa está disponível na plataforma *Typeform*, acessível pelo link <https://x8fsghtfbl.typeform.com/to/WOpnAJjW> (Figura 26).

Figura 26: Tela inicial da primeira rodada do questionário Delphi

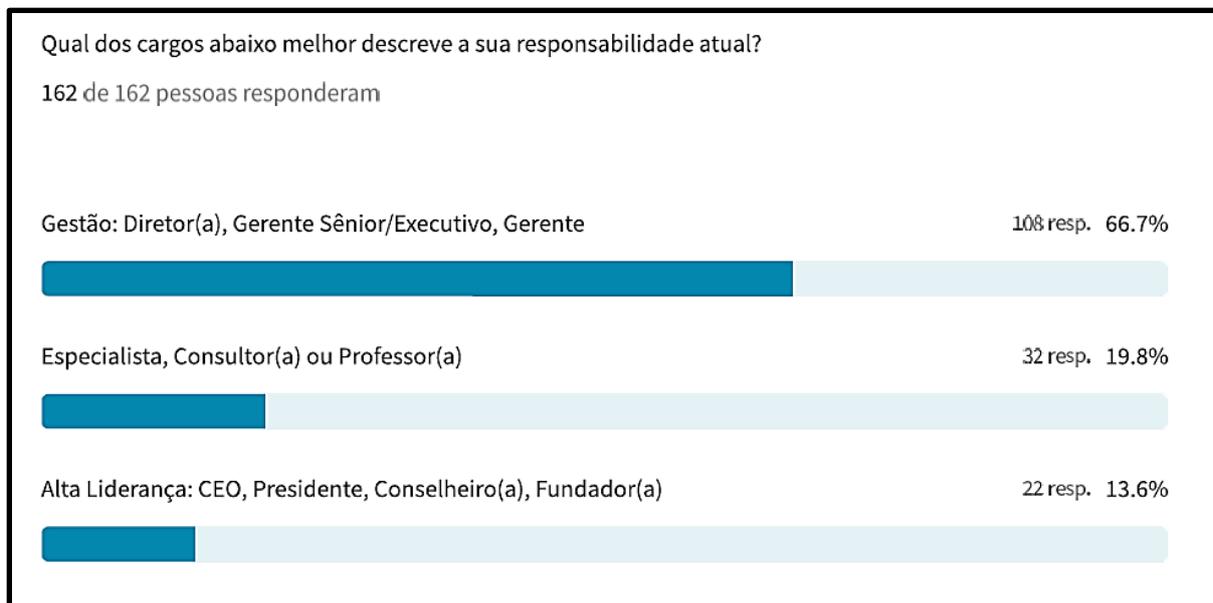


Fonte: Elaborada pelo autor.

Os respondentes selecionados atenderam aos critérios listados anteriormente na seção “identificação dos principais *stakeholders*”, sendo composto por 66,7% (108) em cargos de gestão, 19,8% (32) em cargos de especialista, consultor(a) ou professor(a) e 13,6% (22) em cargos de alta liderança, conforme demonstra a Figura 27. Foram coletadas 162 respostas no

período entre 26 de setembro de 2022 e 26 de março de 2023, sendo que 97% (157) dessas foram recebidas até 28 de outubro de 2022.

Figura 27: Cargo dos especialistas na primeira rodada Delphi

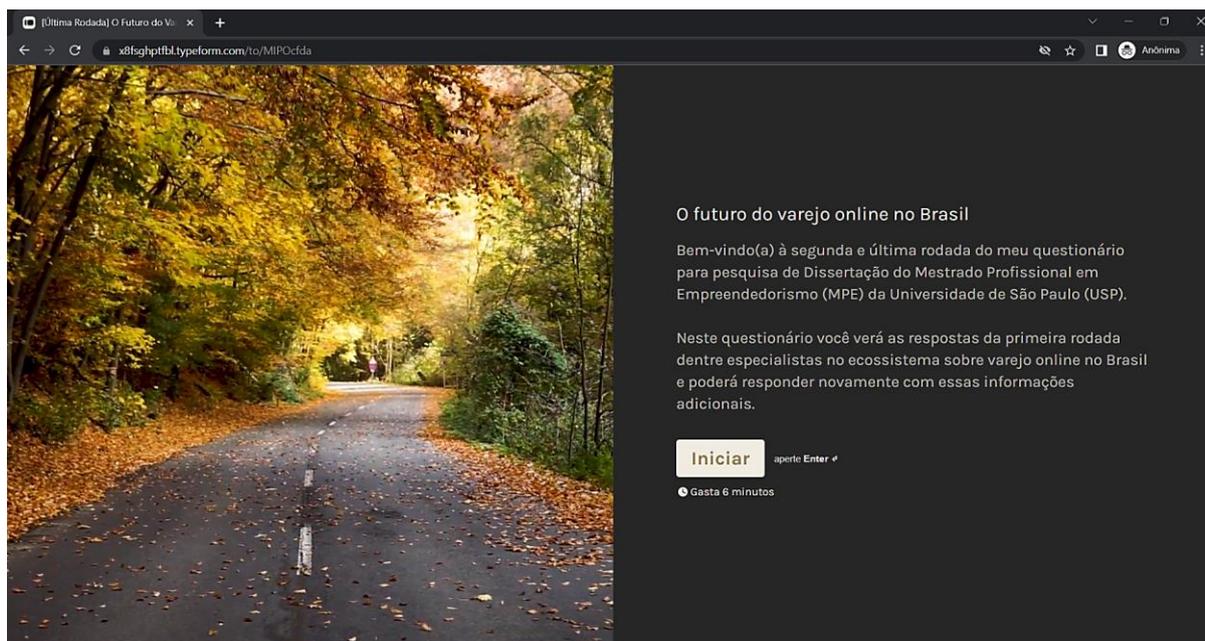


Fonte: Elaborada pelo autor.

3.3.2 Procedimentos para Análise e Consolidação dos Dados Coletados

Seguindo a estrutura da pesquisa Delphi proposta por Wright e Giovinazzo (2000), os dados primários coletados a partir das respostas dos respondentes foram analisados e tabulados conforme pode ser verificado no apêndice C. O resultado desta análise foi contemplado em uma segunda rodada Delphi, acessível no link <https://x8fsghtfbl.typeform.com/to/MIPOcfda> (Figura 28). Neste questionário era possível observar as respostas da primeira rodada de especialistas no ecossistema sobre varejo *online* no Brasil e o(a) entrevistado(a) podia responder novamente com informações adicionais. O objetivo era analisar a convergência das respostas.

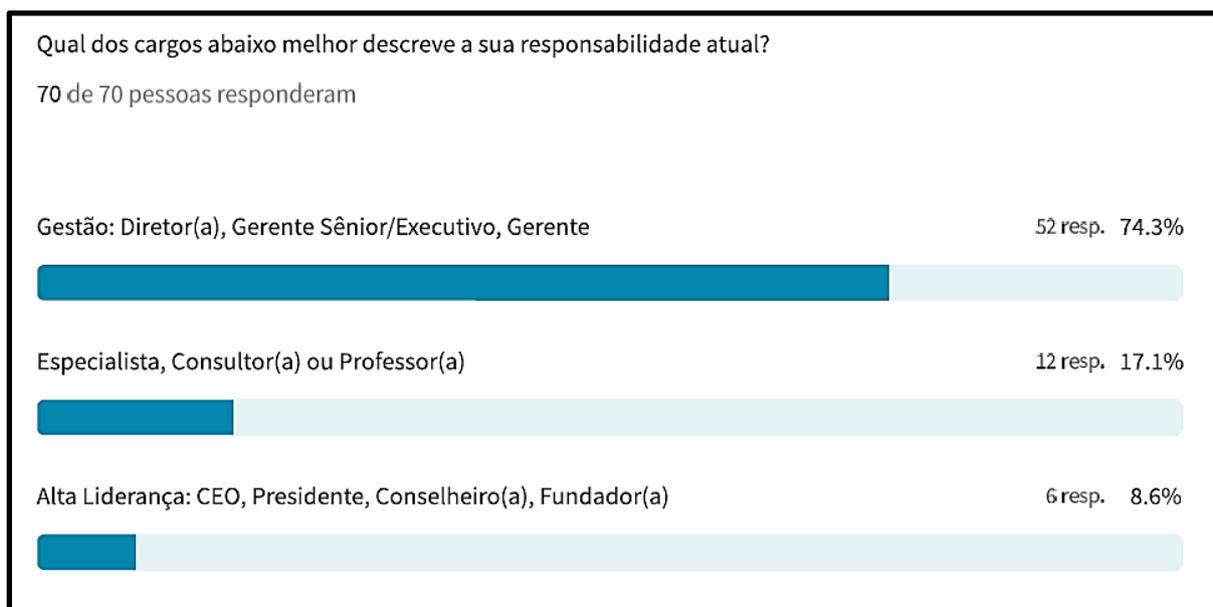
Figura 28: Tela inicial da segunda rodada do questionário Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

O formulário foi enviado por *email*, *WhatsApp* e *LinkedIn* a partir de 04 de novembro de 2022, dado que 97% dos respondentes da primeira rodada já haviam enviado a resposta do questionário até outubro de 2022. A pesquisa ficou disponível até 30 de abril de 2023 e registrou 70 respostas no total, sendo que um especialista registrou resposta apenas na primeira pergunta e se absteve das demais, registrando, portanto, um total de 69 respondentes na segunda rodada de pesquisa Delphi. O grupo de respondentes foi composto por 74,3% (52) de pessoas em cargos de gestão, 17,1% (12) em cargos de especialista, consultor(a) ou professor(a) e 8,6% (6) em cargos de alta liderança, conforme demonstra a Figura 29.

Figura 29: Cargo dos especialistas na segunda rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise da pesquisa Delphi realizada com dados primários junto a especialistas no ecossistema digital brasileiro foi detalhada na seção “Resultados e Descobertas” (Capítulo 4). Para esta pesquisa o cenário mais provável foi adaptado para o tendencial, conforme as respostas dos especialistas. O cenário normativo (desejado), por sua vez, não tem aplicabilidade direta sobre o caráter exploratório desta pesquisa e foi substituído por um terceiro cenário exploratório contrastado. Dessa forma, a construção de cenários para o varejo *online* no Brasil em 2030 apresenta quatro cenários, sendo um tendencial, conforme especialistas, e os outros três exploratórios.

O Quadro 3 apresenta a Matriz de Amarração Simplificada.

Quadro 3: Matriz de Amarração Simplificada

Questão de Pesquisa	Objetivo Principal	Objetivos secundários	Métodos e Técnicas de Análise	Resultados de Pesquisa	Principais Referências
Quais são os cenários para o varejo <i>online</i> do Brasil em 2030?	Apresentar os possíveis cenários sobre o futuro do varejo <i>online</i> no Brasil, a partir de uma pesquisa embasada em dados primários coletados junto a especialistas nacionais.	Avaliar a produção acadêmica sobre <i>varejo online</i> e o <i>omnichannel</i> .	Revisão da Literatura sobre <i>varejo online</i> e <i>omnichannel</i> .	Priorização de tendências e limitadores do <i>e-commerce</i> e do varejo <i>omnichannel</i> .	Gauri et al. (2021); Hänninen, Mitronen e Kwan (2019); Schlemmer e Padovani (2013); Costa et al. (2021); Kapoor et al. (2021); Ratchford et al. (2022).
		Analisar os principais fatores impulsionadores e os limitadores para o varejo <i>online</i> e <i>omnichannel</i> no Brasil.	Método de Construção de Cenários. Revisão da Literatura sobre tendências e oportunidades para o varejo <i>online</i> e o <i>omnichannel</i> .	Apresentação de <i>insights</i> sobre o varejo online no Brasil. Construção de quatro cenários, sendo: a. 1 tendencial b. 3 exploratórios contrastados, os quais consideraram temas ou eventos marcantes.	Gauri et al. (2021); Villanova et al. (2021); Grewal e Roggeveen (2020); Roggeveen e Sethuraman (2020); Atlantico (2023); Schoemaker (1995); Wright e Spers (2006); Porter (1986); Yoshida (2013).
		Produzir outros <i>insights</i> sobre o varejo <i>online</i> no Brasil.	Método de Construção de Cenários. Método Delphi com 160 especialistas respondentes na primeira rodada e 69 na segunda rodada.		Wright e Giovinazzo (2000); Briel (2018); Schoemaker (1995); Wright e Spers (2006); Porter (1986); Yoshida, Wright e Spers (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Mazzon (2018).

4. RESULTADOS E DESCOBERTAS

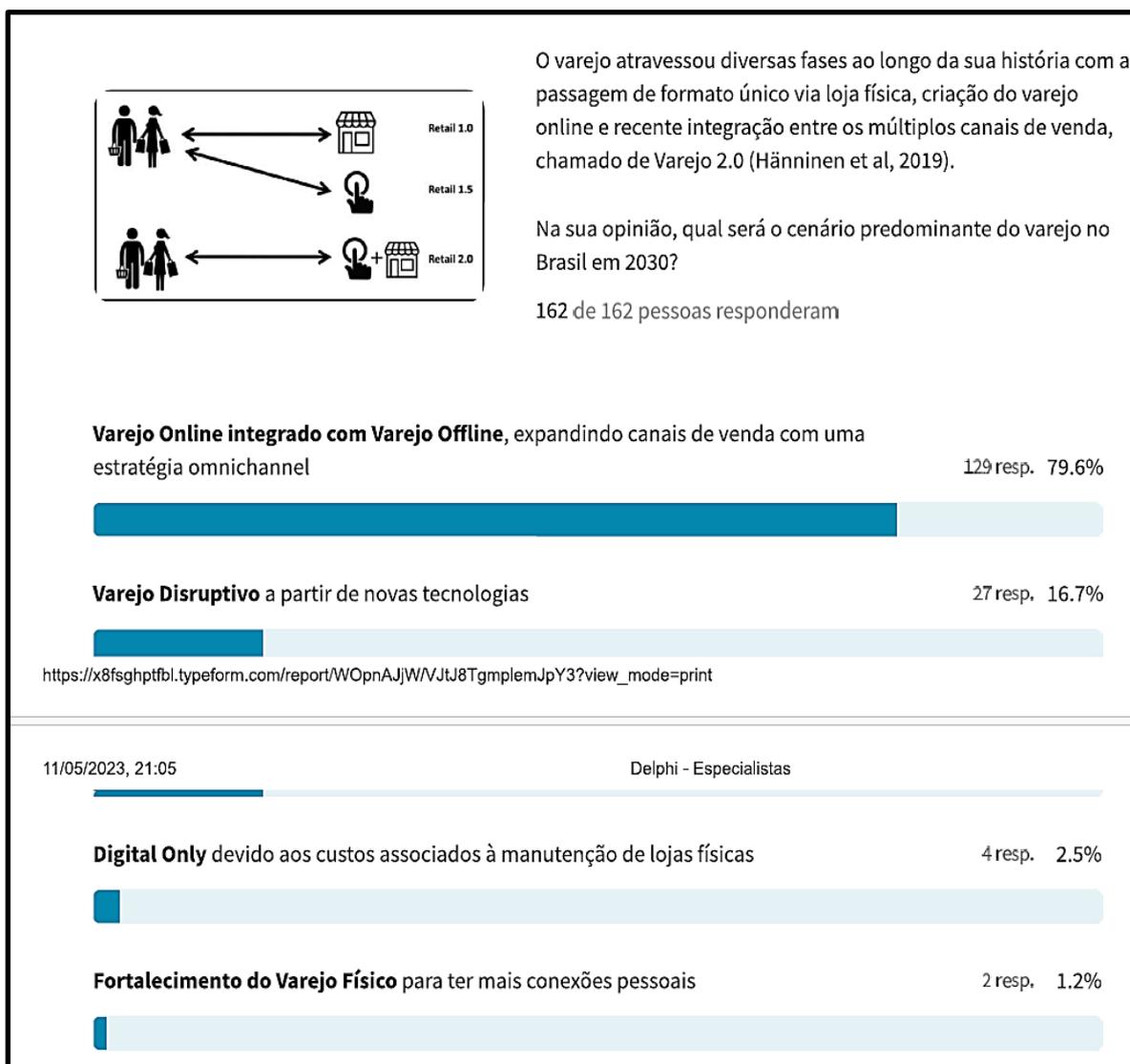
A partir da revisão de literatura apresentada e seguindo as recomendações de pesquisa propostas por Verhoef (2021) e por Ratchford et al. (2022), a construção dos cenários para o futuro do varejo *online* foi ancorada nas quatro opções a seguir:

1. **Varejo *online* integrado ao varejo *offline***, expandindo canais de venda com uma estratégia *omnichannel*;
2. ***Digital Only*** devido aos custos associados à manutenção de lojas físicas;
3. **Fortalecimento do Varejo Físico** para ter mais conexões pessoais;
4. **Varejo Disruptivo**, a partir de novas tecnologias.

4.1 CENÁRIO 1: VAREJO *ONLINE* INTEGRADO AO VAREJO *OFFLINE*

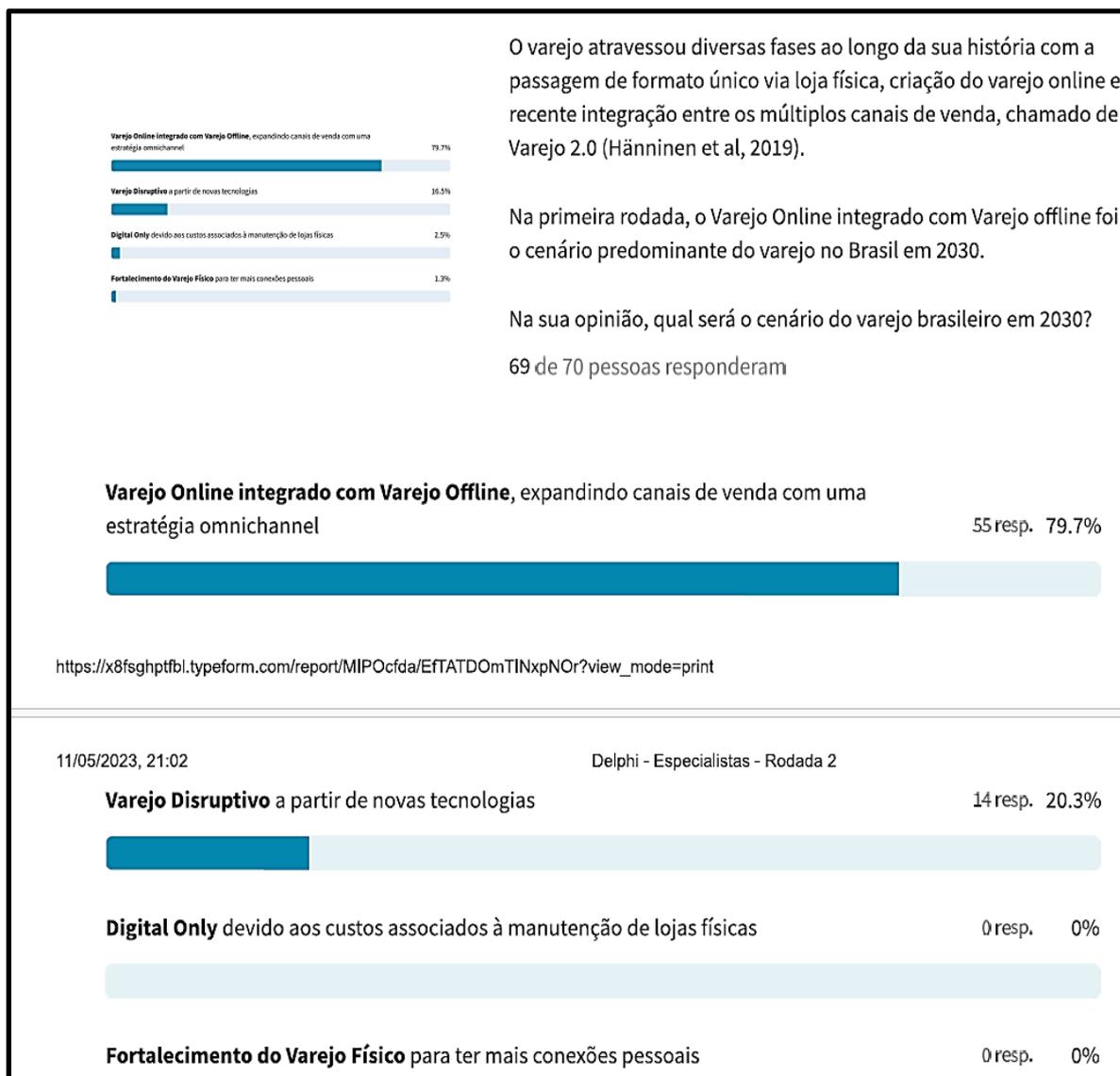
O primeiro cenário, varejo *online* integrado ao varejo *offline*, foi considerado tendencial, pois foi selecionado por 79,6% (129 de 162) dos especialistas quando questionados sobre o cenário predominante no varejo *online* do Brasil em 2030 na primeira rodada do questionário Delphi (Figura 30). Na segunda rodada o percentual se manteve praticamente o mesmo com 79,7% (55 de 69 respostas), considerando-se que o cenário predominante, ou tendencial, será a integração do varejo *online* com o varejo *offline*, expandindo canais de venda com uma estratégia *omnichannel* (Figura 31).

Figura 30: Respostas dos especialistas sobre o cenário predominante do varejo *online* no Brasil, em 2030, na primeira rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

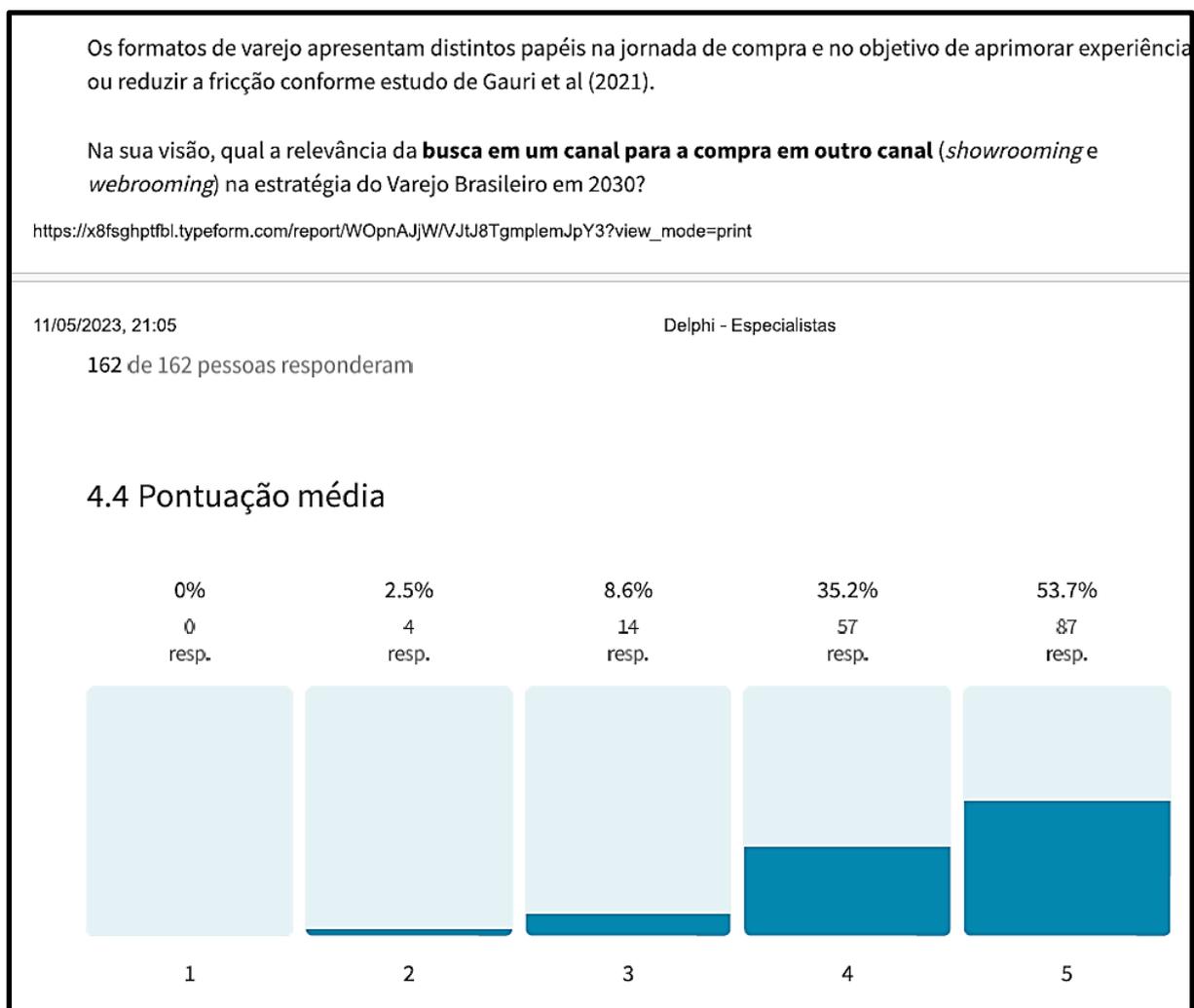
Figura 31: Respostas dos especialistas sobre o cenário predominante do varejo *online* no Brasil, em 2030, na segunda rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

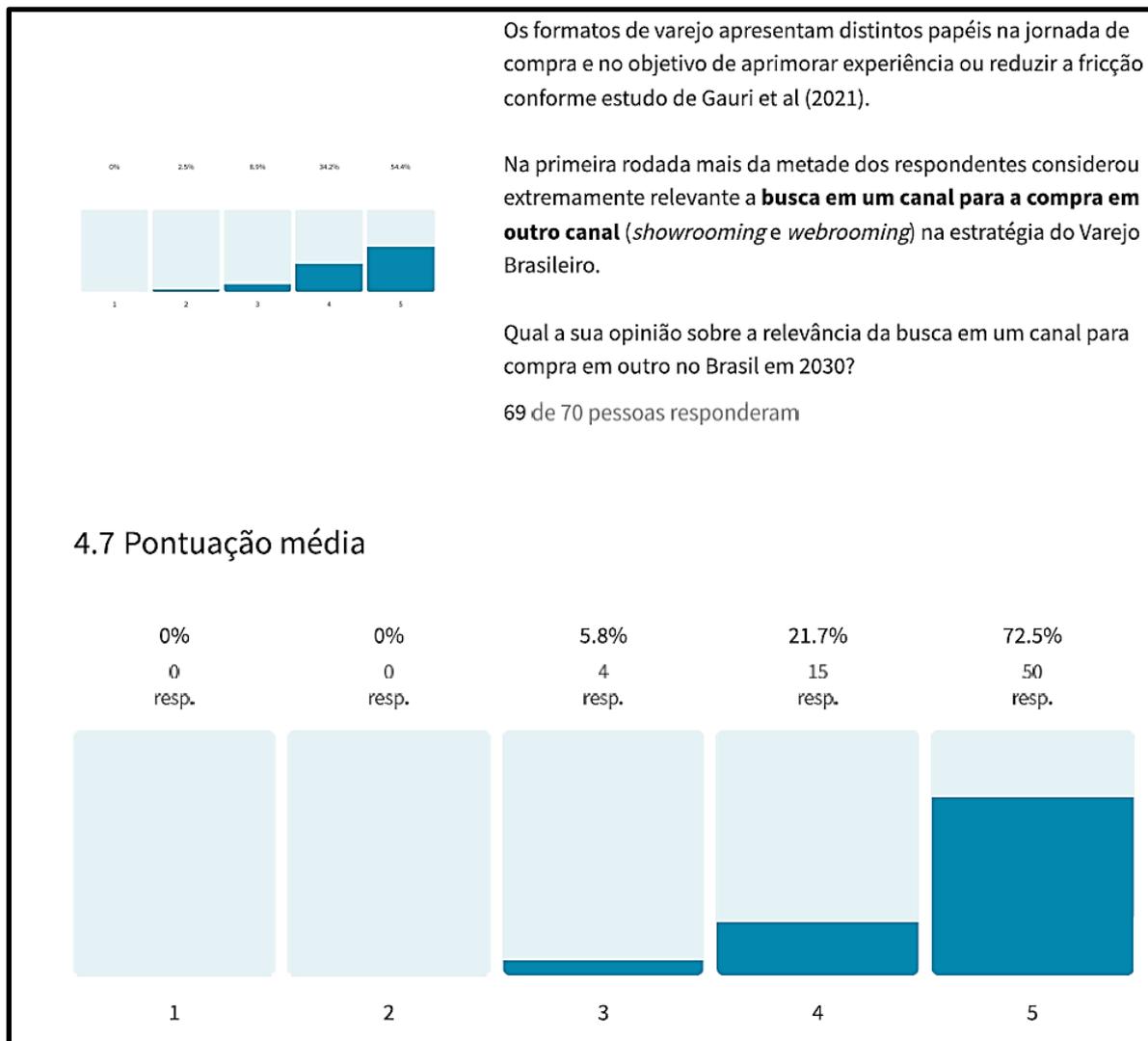
A integração entre varejo *online* e *offline* no Brasil foi refletida em outras respostas apresentadas pelos especialistas, tais como a alta relevância entre a busca realizada em um canal e a compra realizada em outro (*showrooming* e *webrooming*). Numa escala Likert de 5 pontos, quase 89% dos especialistas consideraram esta afirmação relevante ou extremamente relevante (soma dos respondentes em notas 4 e 5) na primeira rodada (Figura 32), enquanto mais de 94% dos especialistas consideraram esse comportamento relevante na segunda rodada (Figura 33).

Figura 32: Respostas dos especialistas sobre o comportamento de busca realizada em um canal para compra em outro, na primeira rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

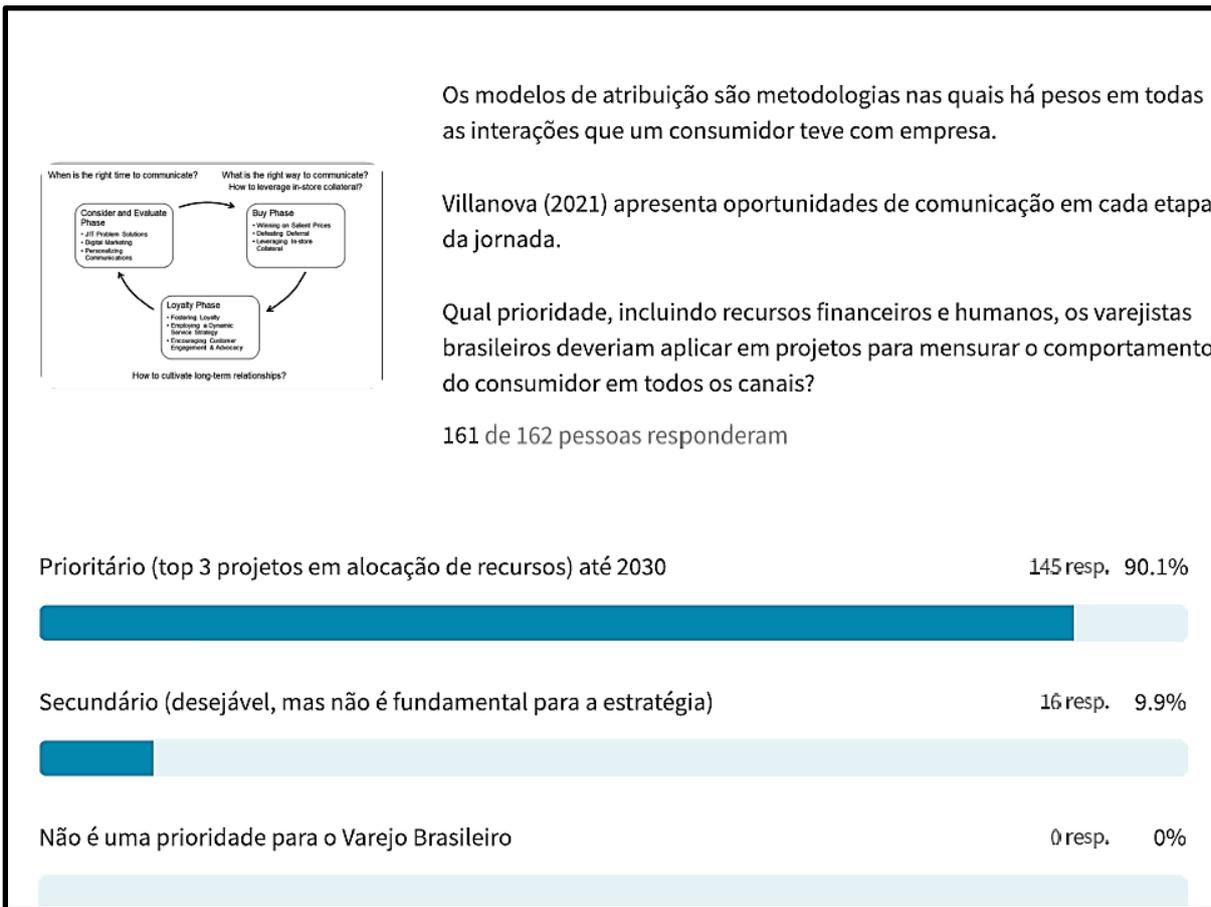
Figura 33: Respostas dos especialistas sobre o comportamento de busca realizada em um canal para compra em outro, na segunda rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

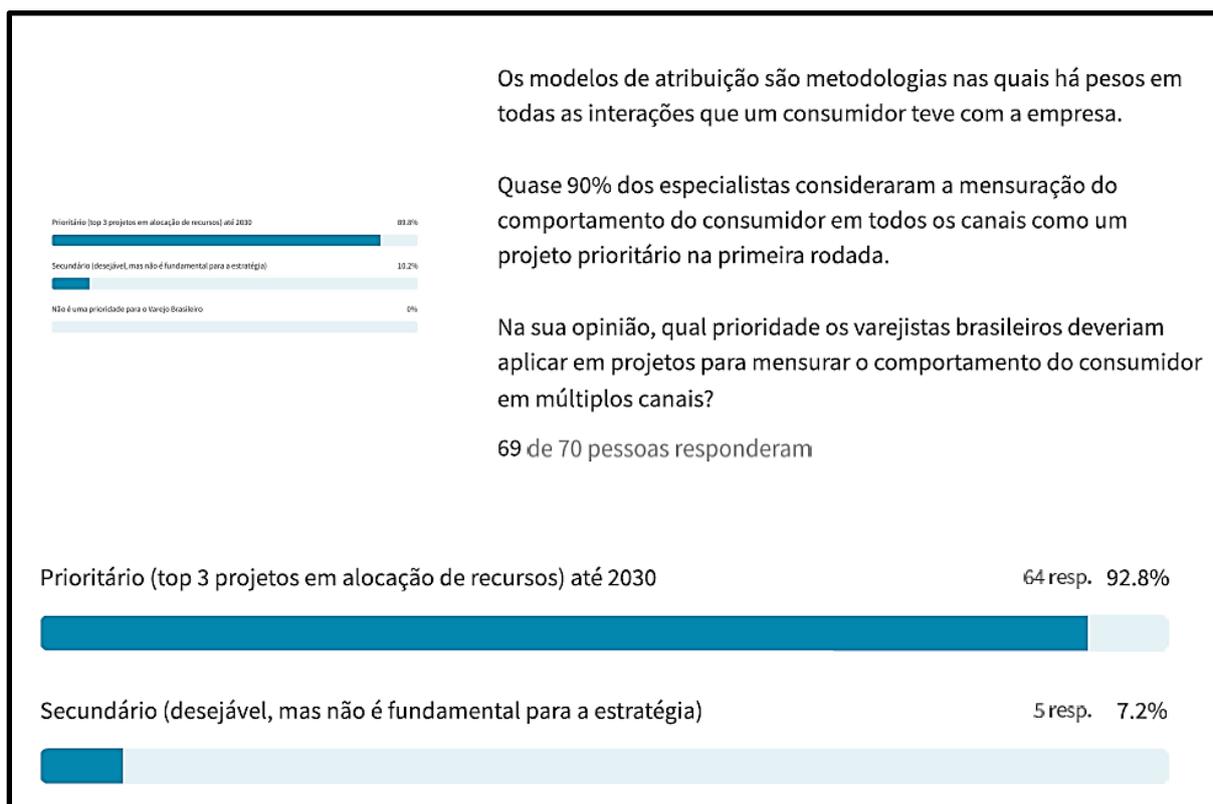
Outro aspecto que corroborou a tendência de integração entre o varejo *online* e o varejo *offline* foi o consenso superior a 90% nas 2 rodadas da pesquisa Delphi sobre os projetos para mensurar o comportamento do consumidor em todos os canais serem prioridade das empresas. Na primeira rodada 90,1% dos especialistas (Figura 34) consideraram que os projetos de atribuição multicanal deveriam ser tratados como um dos top 3 projetos em alocação de recursos até 2030. Na segunda rodada foram 92,8% (Figura 35).

Figura 34: Respostas dos especialistas sobre a priorização de mensuração do comportamento multicanal, na primeira rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 35: Respostas dos especialistas sobre a priorização de mensuração do comportamento multicanal, na segunda rodada Delphi

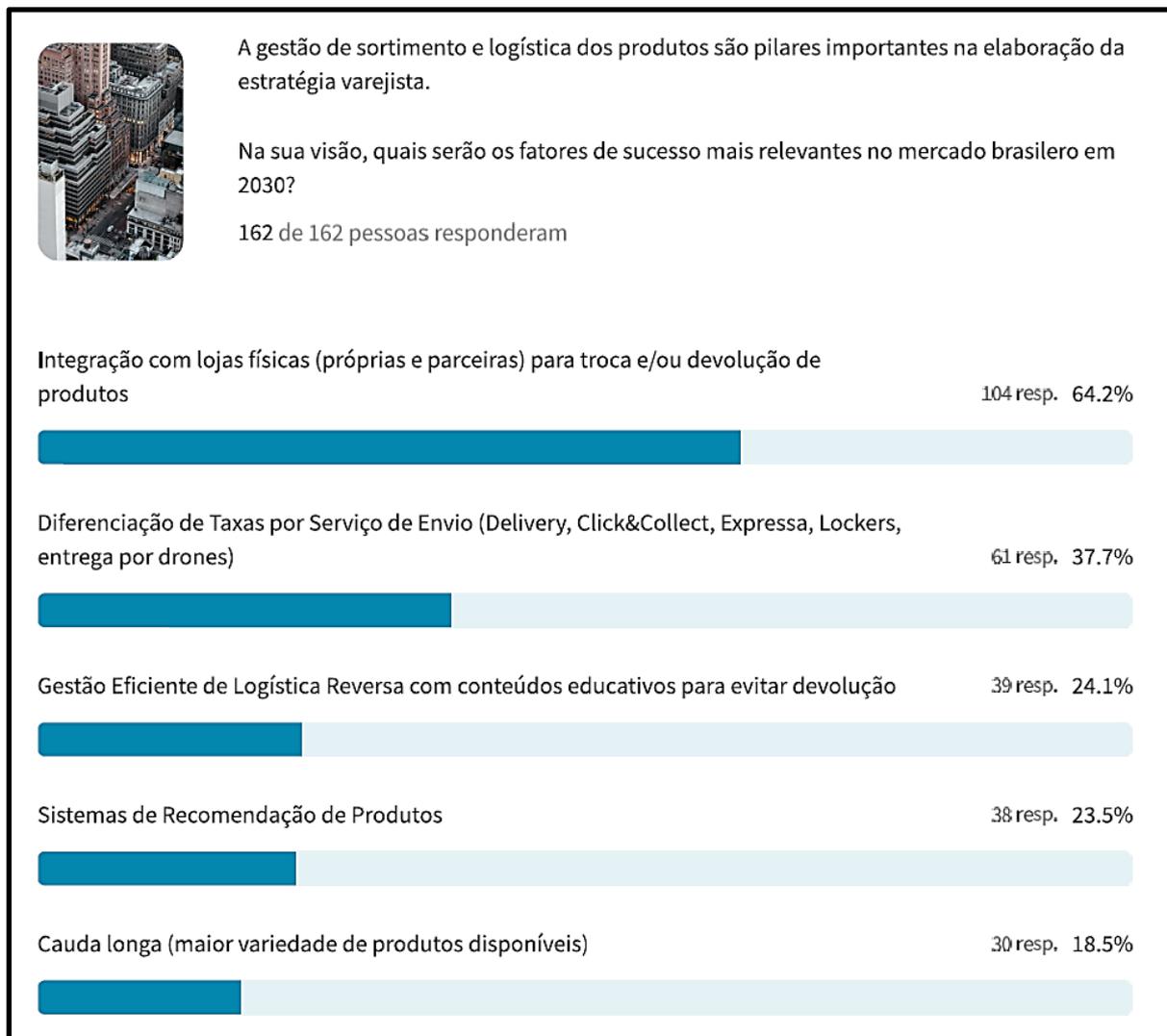


Fonte: Elaborada pelo autor.

Na primeira rodada os especialistas foram questionados sobre os fatores de sucesso mais relevantes no mercado brasileiro em 2030, com possibilidade de múltiplas respostas. A opção que se destacou foi a integração com lojas físicas (próprias e parceiras) para troca e/ou devolução de produtos, com 64,2%, seguida pela diferenciação de taxas por serviço de envio (Delivery, Click&Collect, Expressa, Lockers, entrega por drones) com 37,7% das respostas (Figura 36).

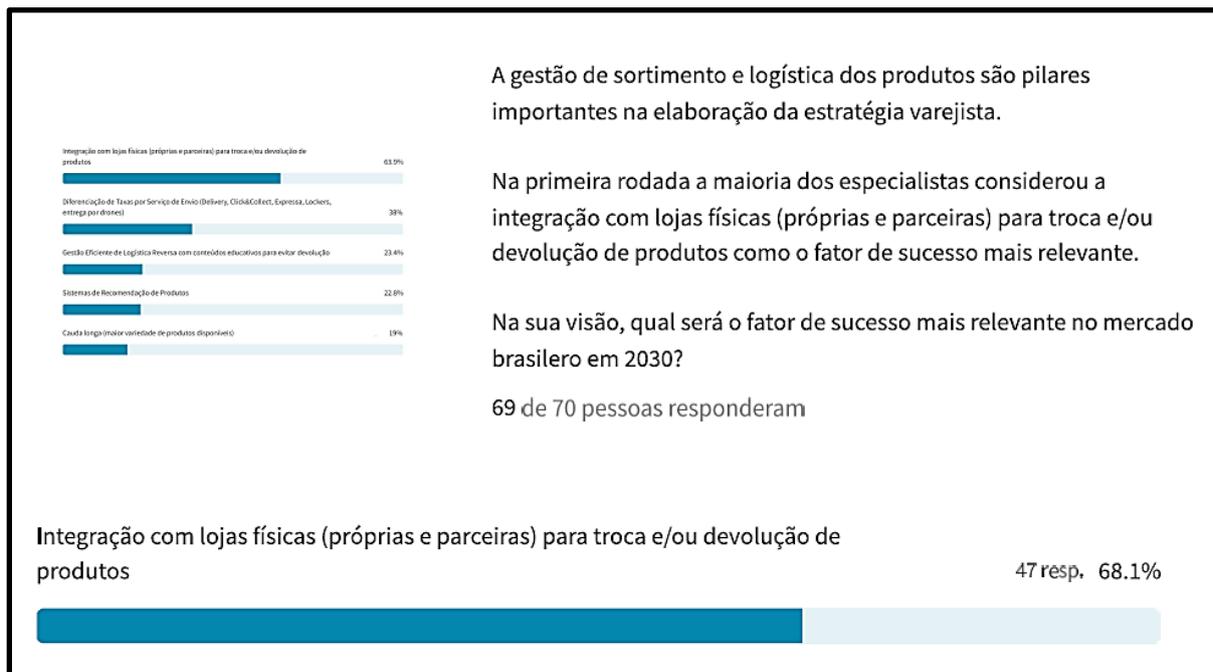
Na segunda rodada a resposta foi restrita a uma única opção. O fator de integração com lojas físicas para troca e/ou devolução permaneceu como o mais estratégico segundo 68,1% dos respondentes, reforçando o cenário de integração entre varejo *online* e varejo *offline* (Figura 37).

Figura 36: Respostas dos especialistas sobre os fatores de sucesso do varejo brasileiro, em 2030, com possibilidade de múltiplas respostas, na primeira rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 37: Respostas dos especialistas sobre os fatores de sucesso para o varejo brasileiro, em 2030, podendo selecionar uma única opção, na segunda rodada Delphi

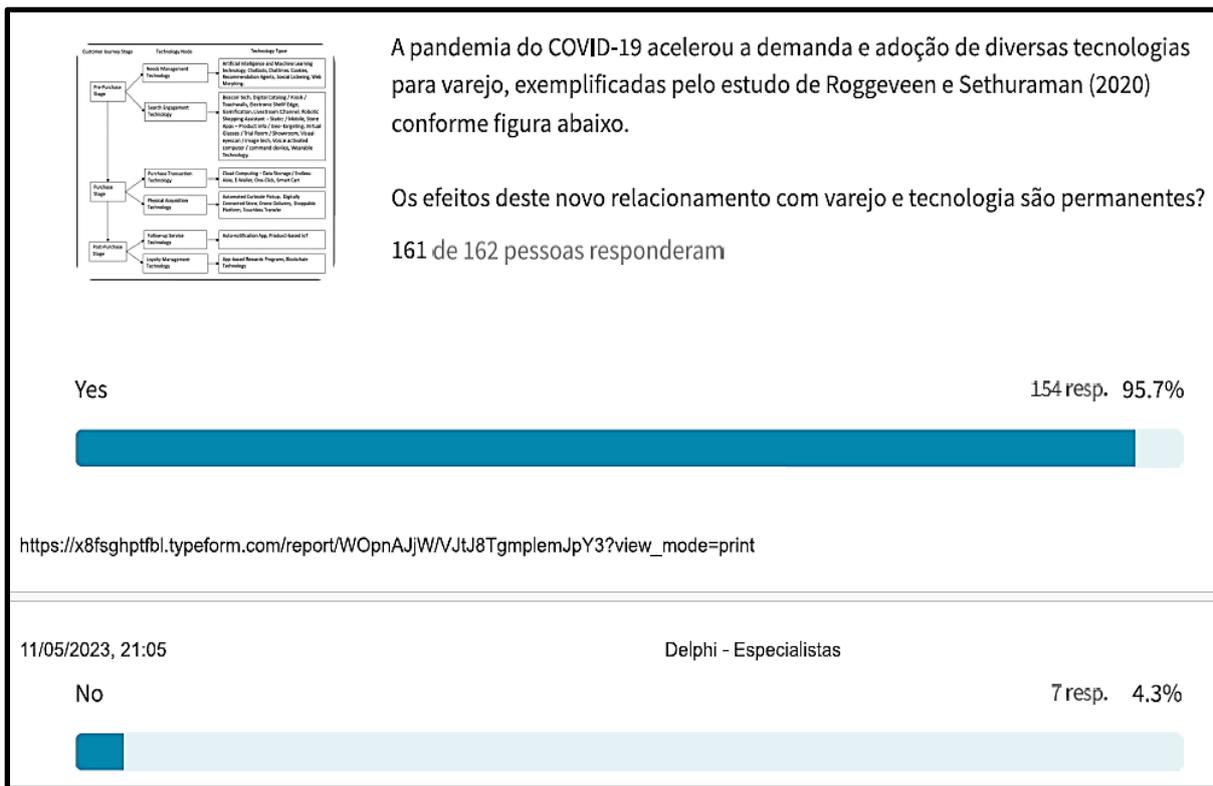


Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2 CENÁRIO 2: VAREJO DISRUPTIVO

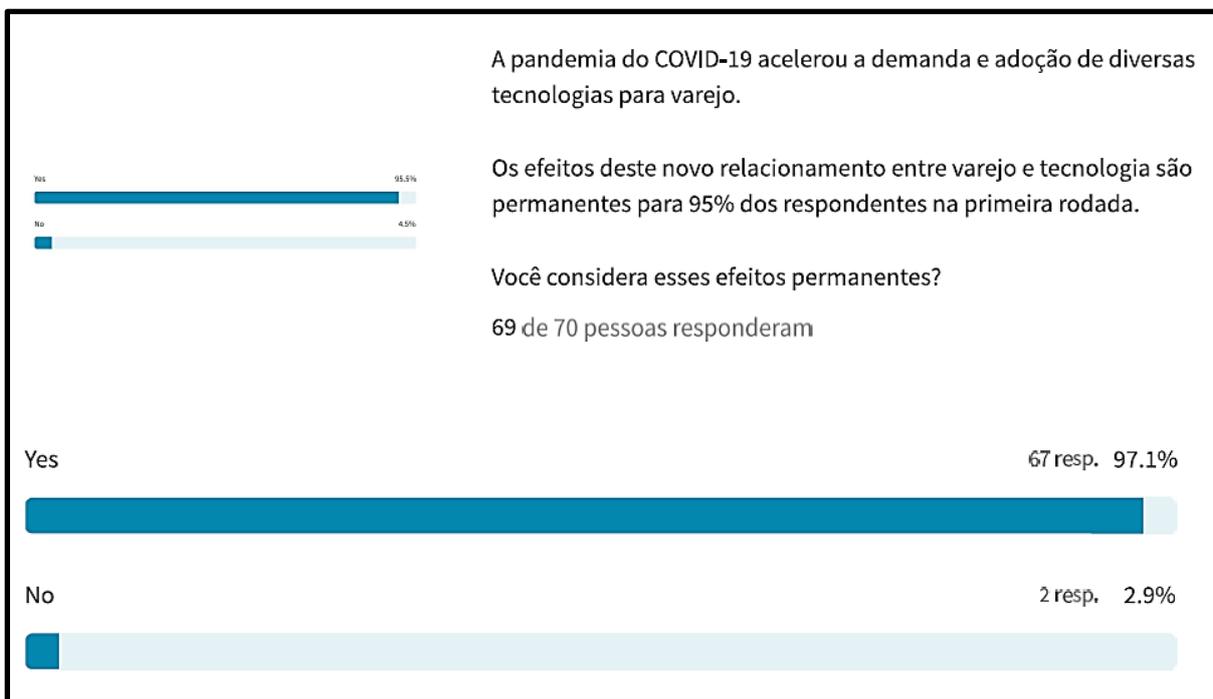
O cenário exploratório sobre varejo disruptivo, a partir de novas tecnologias, foi a segunda opção do possível contexto para o varejo *online* brasileiro em 2030. Na primeira rodada esse cenário foi mencionado por 16,7% dos respondentes (Figura 30) e por 20,3% na segunda rodada (Figura 31). A relação simbiótica entre tecnologia e varejo alcançou consenso superior a 95% em ambas as rodadas (Figuras 38 e 39) quando os especialistas foram questionados se os efeitos deste relacionamento (varejo e tecnologia) seriam permanentes.

Figura 38: Respostas dos especialistas sobre os efeitos permanentes do relacionamento entre varejo e tecnologia, na primeira rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

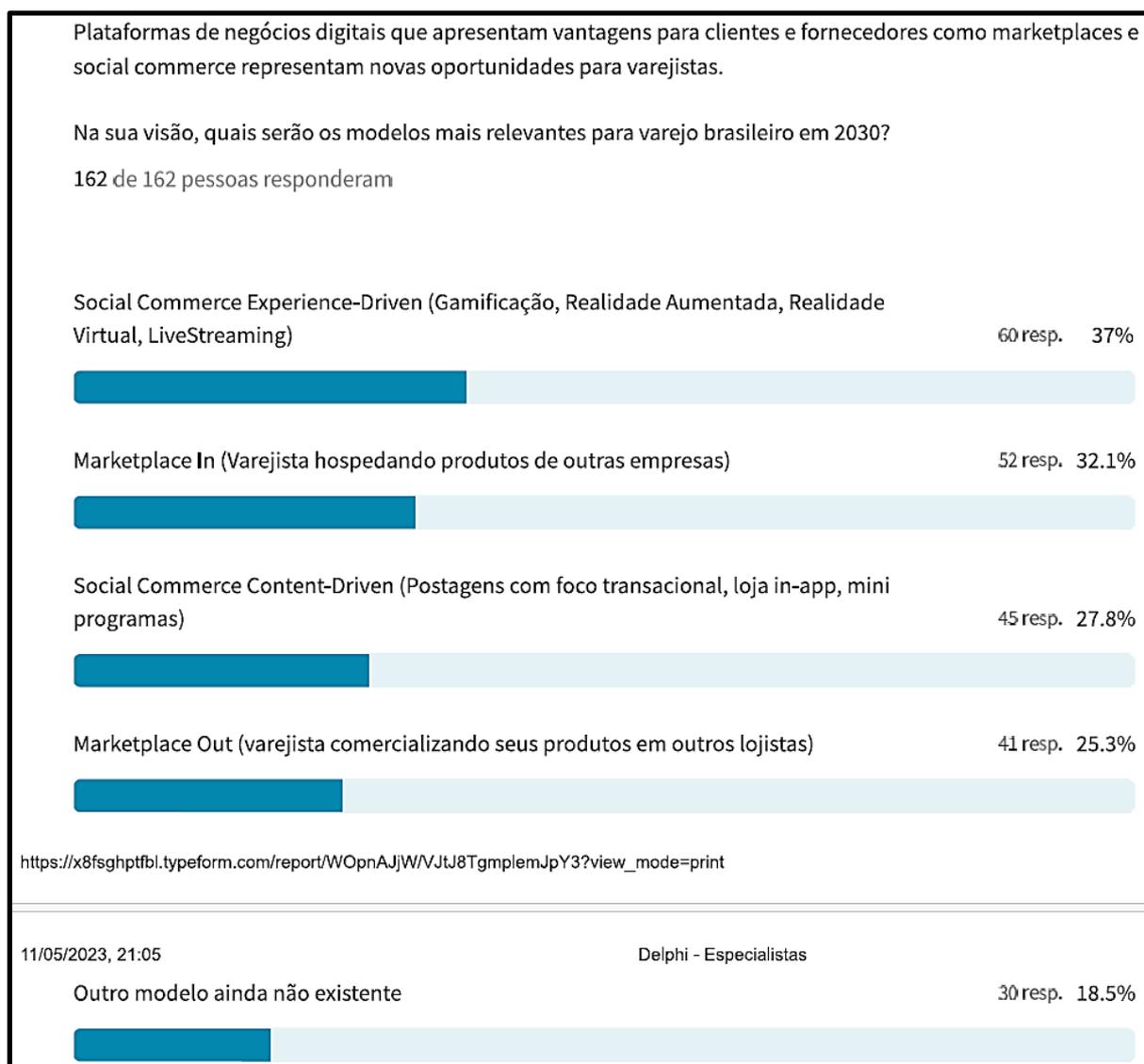
Figura 39: Respostas dos especialistas sobre os efeitos permanentes do relacionamento entre varejo e tecnologia, na segunda rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

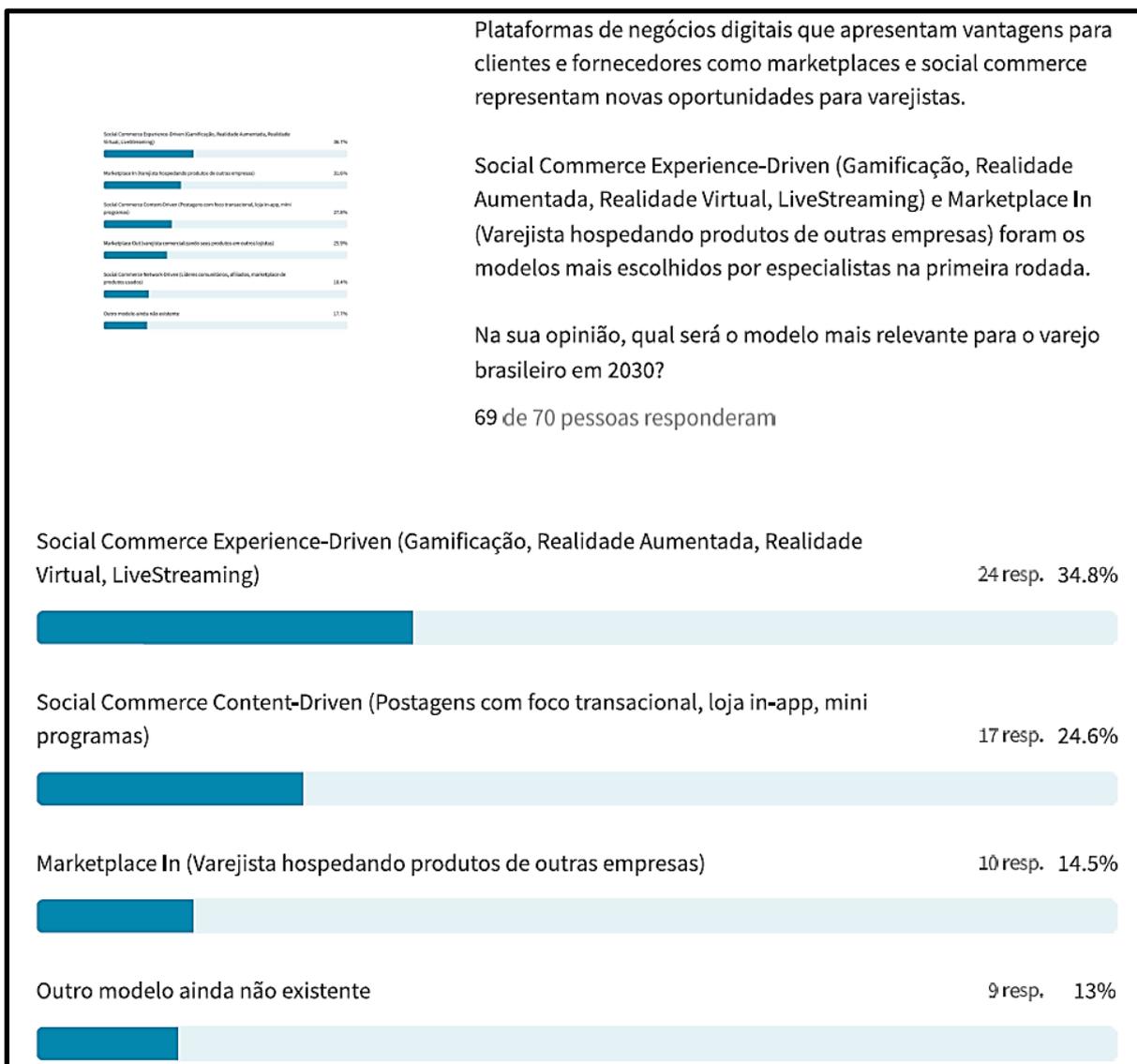
Embora a tecnologia em si seja um consenso, os modelos mais relevantes de plataformas de negócios digitais para o varejo brasileiro ainda dividem opiniões. Nenhuma das opções alcançou 40% de respostas, seja com múltipla opção na primeira rodada (Figura 40) ou com opção única na segunda (Figura 41). Essa falta de consenso nas duas rodadas indica oportunidades para pesquisas futuras, aprofundando vantagens e desvantagens sobre os modelos de negócios digitais no Brasil, assim como sobre os critérios de priorização entre eles.

Figura 40: Respostas dos especialistas sobre os modelos de negócios digitais mais relevantes para o varejo brasileiro em 2030, com opção de múltipla escolha, na primeira rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 41: Respostas dos especialistas sobre os modelos de negócios digitais mais relevantes para o varejo brasileiro em 2030, com escolha única, na segunda rodada Delphi



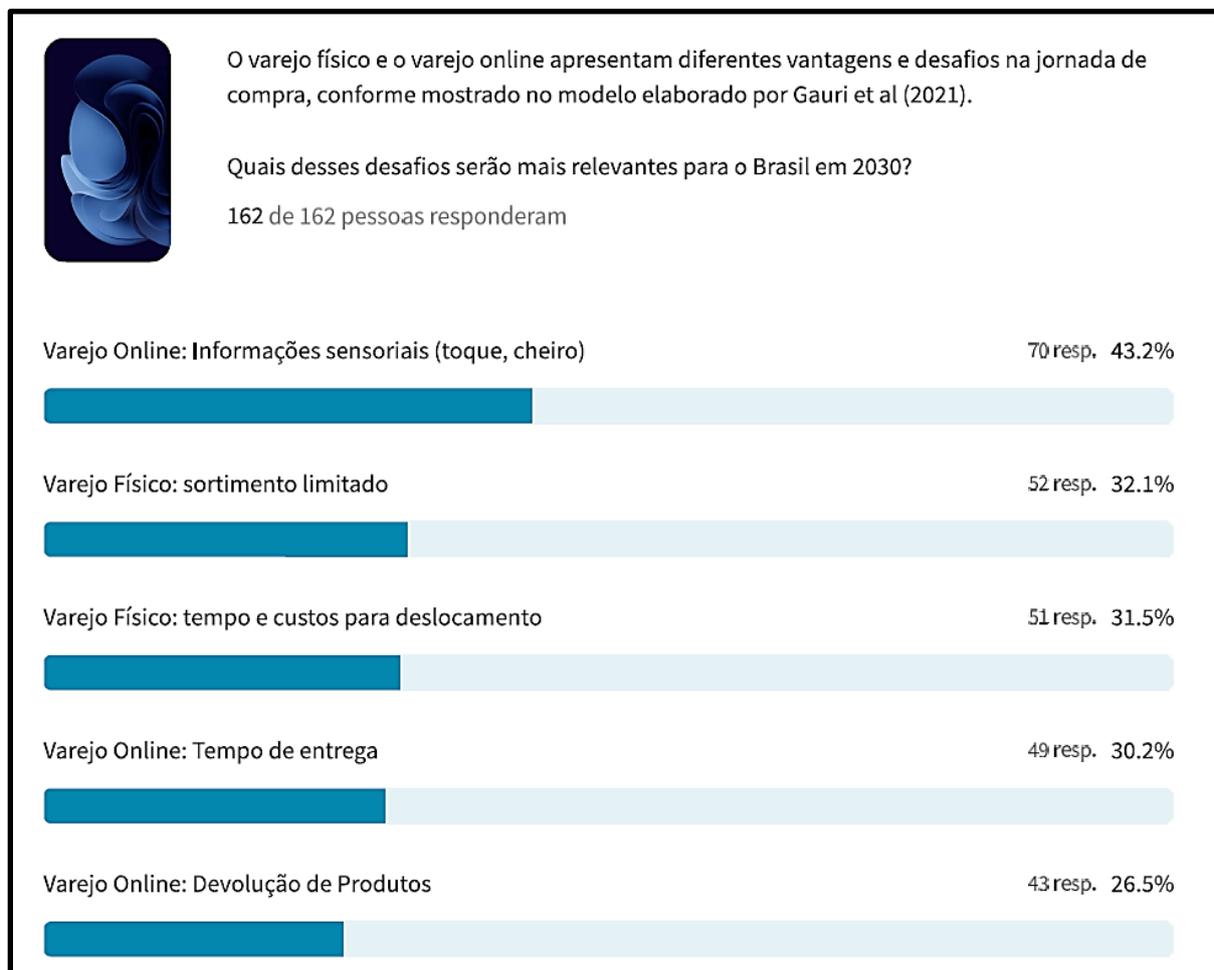
Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3 CENÁRIO 3: VAREJO *DIGITAL ONLY* OU FORTALECIMENTO DO VAREJO FÍSICO

Explorando os cenários contrastados propostos na metodologia, as opções de fortalecimento de um único canal para o varejo, seja o digital ou o *offline*, não apresentaram adesão junto aos especialistas em nenhuma das rodadas. Os dois cenários somados apresentaram apenas 3,7% de respostas (6 de 162) como cenário predominante na primeira rodada (Figura 30) e nenhuma resposta na segunda rodada (Figura 31).

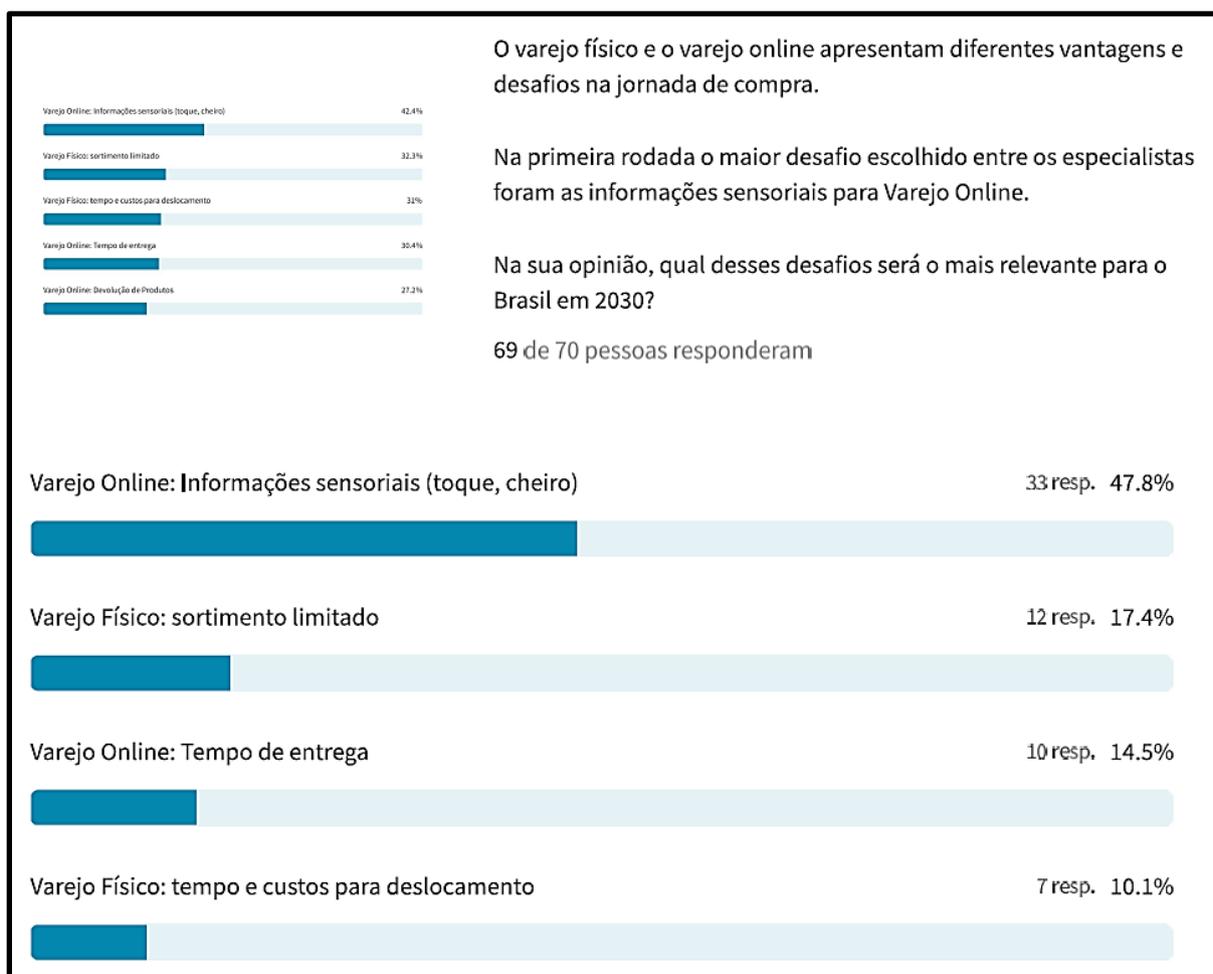
A baixa crença em um formato único se somou à falta de consenso quanto aos desafios mais relevantes para o varejo em 2030 quando listadas as dificuldades do varejo *online* e do varejo *offline* na mesma resposta. As informações sensoriais (toque e cheiro) foram as principais dificuldades apontadas para o varejo *online* (Figura 42). O sortimento limitado foi o principal desafio para o varejo físico (Figura 43).

Figura 42: Respostas dos especialistas sobre os desafios mais relevantes para o varejo brasileiro, em 2030, com opção de múltipla escolha, na primeira rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

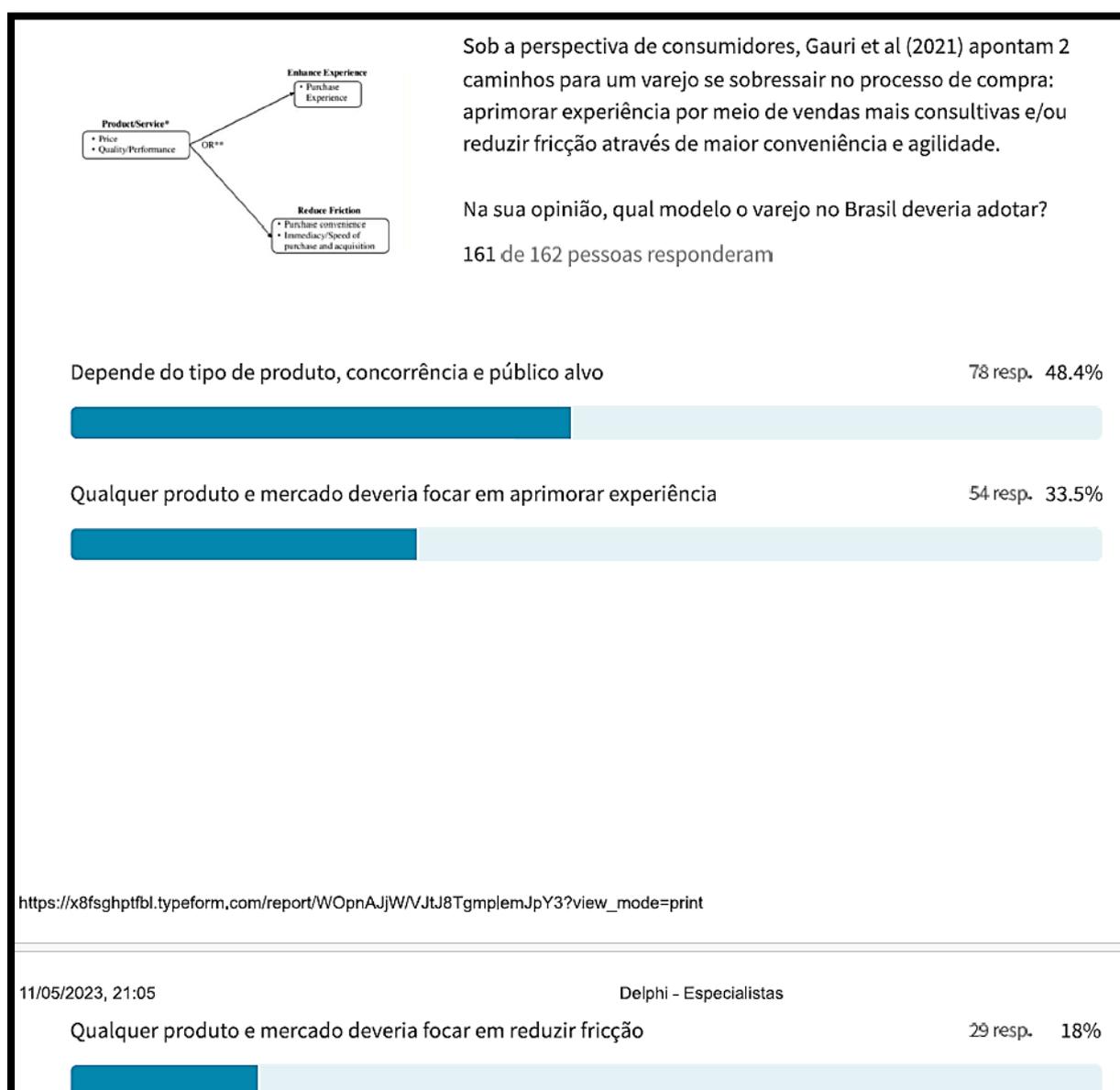
Figura 43: Respostas dos especialistas sobre os desafios mais relevantes para o varejo brasileiro, em 2030, com escolha única, na segunda rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

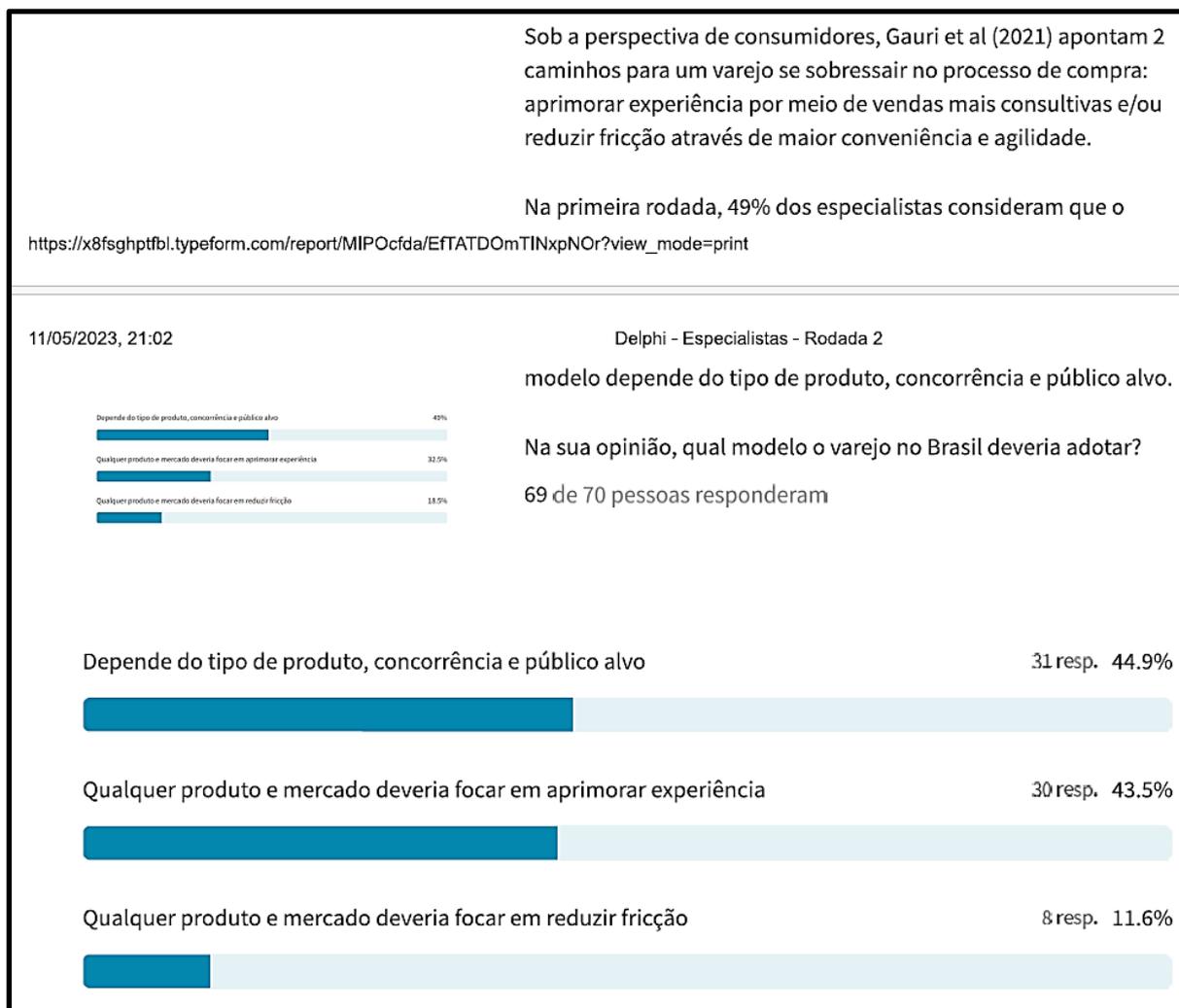
O fato de nenhuma opção apresentar mais de 50% de consenso, mesmo na segunda rodada com escolha única, indica que há uma relativização do modelo ideal para o varejo no Brasil do futuro. Quando questionados sobre o caminho ideal para que o varejo se sobressaia, seja a partir de vendas mais consultivas (favorecendo majoritariamente o formato físico) seja a partir da redução de fricção (favorecendo majoritariamente a conveniência do formato *online*), a resposta foi “depende do tipo de produto, concorrência e público-alvo” para mais de 48% dos especialistas na primeira rodada (Figura 44) e para mais de 44% na segunda rodada (Figura 45).

Figura 44: Resposta dos especialistas sobre os modelos para que o varejo brasileiro se sobressaia em 2030, na primeira rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 45: Resposta dos especialistas sobre os modelos para que o varejo brasileiro se sobressaia em 2030, na segunda rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

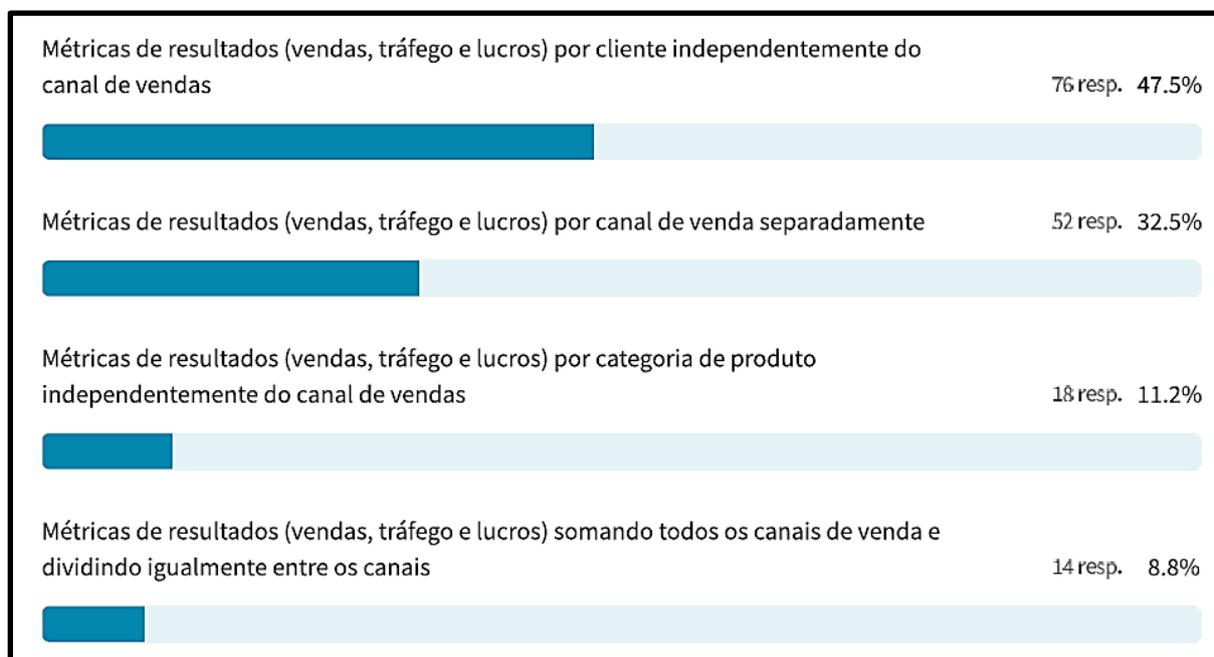
4.4 OUTROS *INSIGHTS*

O cenário de integração entre varejo *offline* e varejo *online* foi tendencial para a maioria dos respondentes, conforme mencionado, porém um *insight* relevante foi que na primeira rodada Delphi a resposta sobre mensuração de retorno sobre investimento foi majoritariamente por cliente, independentemente do canal de vendas. Contudo, quase um terço (32,5%) dos especialistas optaram por métricas de resultados separadas por canal como a melhor forma para medir os resultados de investimento para as várias ativações de marketing junto ao comprador. Houve dissonância entre canais de venda e ativações de marketing. Deste modo, futuras pesquisas poderão auxiliar a elucidar as causas e as expectativas (Figura 46).

Mesmo considerando a integração como cenário tendencial, uma parcela significativa

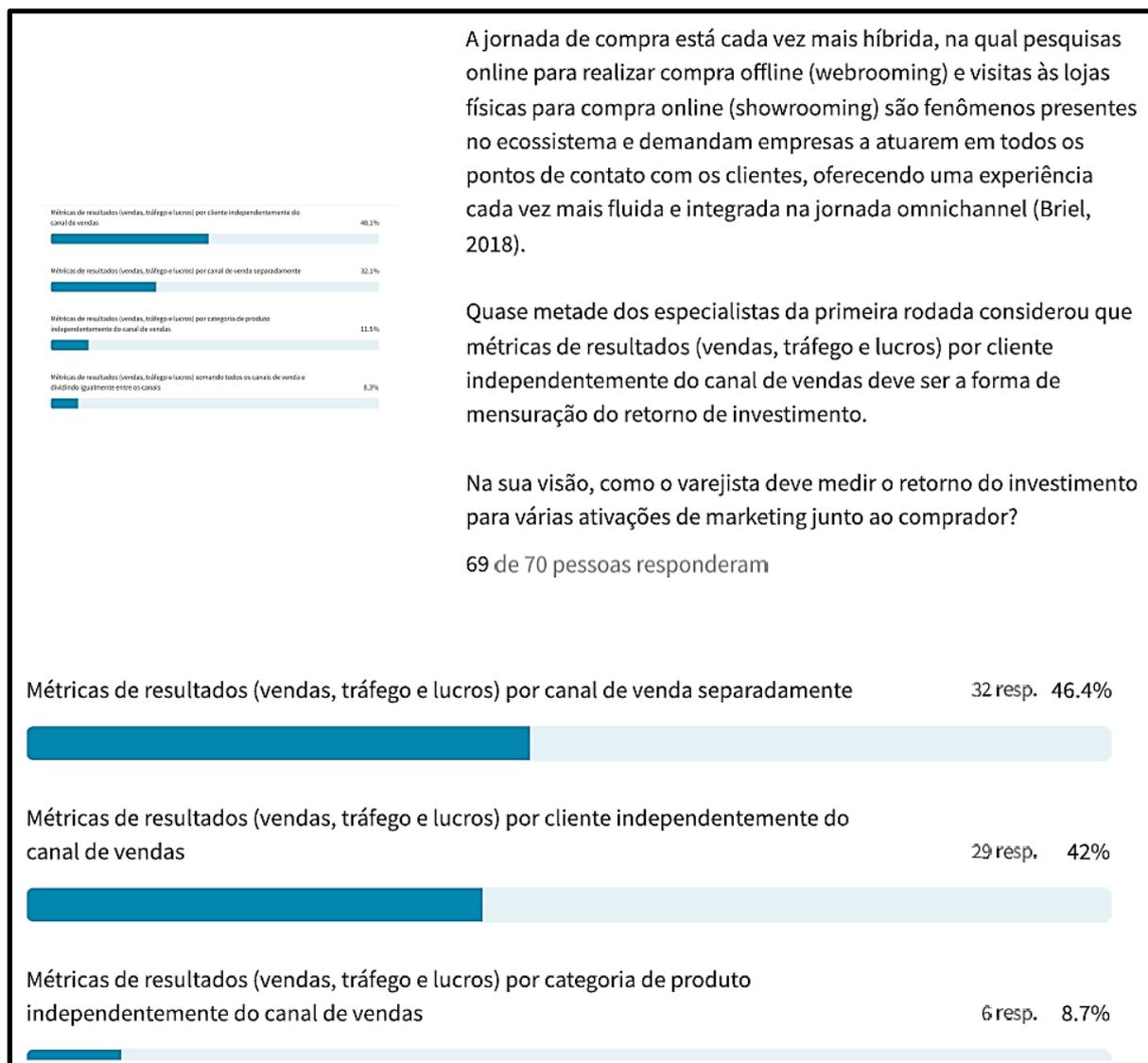
dos especialistas ainda considera as métricas de resultados separadas por canal como a melhor forma de mensuração de resultados *versus* uma opção que mede os resultados por clientes, independentemente do canal de vendas (Figura 47).

Figura 46: Respostas dos especialistas sobre como o varejista deve medir o retorno do investimento em ativações de marketing, na primeira rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 47: Respostas dos especialistas sobre como o varejista deve medir o retorno do investimento em ativações de marketing, na segunda rodada Delphi



Fonte: Elaborada pelo autor.

Abordando o aspecto exploratório da pesquisa, na primeira rodada o formulário de pesquisa contemplou uma pergunta aberta sobre os “Cisnes Negros” (Figura 48). Este conceito foi elaborado por Taleb (2021) para retratar eventos totalmente imprevisíveis, com probabilidade ínfima de acontecerem, mas que afetam todo o ecossistema como ocorreu durante o atentado às Torres Gêmeas em 2001 e com a crise do mercado financeiro em 2008.

Figura 48: Pergunta aberta sobre os potenciais “cisnes negros” (eventos com probabilidade ínfima de ocorrerem), na primeira rodada Delphi

The image shows a browser window displaying a Typeform poll. The poll question is: "Na sua opinião, o que poderia ser um Cisne Negro - evento bastante raro - para o Varejo Online no Brasil?". The form includes a text input field with the placeholder "Responda aqui...", an "OK" button, and a "Powered by Typeform" logo. The background of the form is a black and white photograph of a swan's head and neck in water.

12 → "Ao contrário da sabedoria das Ciências Sociais, quase nenhuma descoberta, nenhuma tecnologia digna de nota, resultou de planejamento e projeto detalhado - foram simplesmente Cisnes Negros." (Taleb, 2021).

Essa citação foi extraída da obra "A lógica do Cisne Negro", na qual o autor disserta sobre eventos totalmente imprevisíveis, com uma probabilidade ínfima de acontecerem, porém que afetam todo o ecossistema, como ocorreu durante o atentado das torres gêmeas em 2001, a crise do mercado financeiro em 2008 e a pandemia do Covid-19 em 2020.

Na sua opinião, o que poderia ser um Cisne Negro - evento bastante raro - para o Varejo Online no Brasil?

Responda aqui...

OK ✓ carrega em Enter ↵

Powered by Typeform

Fonte: Elaborada pelo autor.

As respostas foram classificadas em uma nuvem de palavras automática a partir da importação de arquivo CSV contendo as respostas da primeira rodada. O autor agrupou em opções para única escolha na segunda rodada. Com diferença de apenas um respondente, as duas opções que se sobressaíram junto aos especialistas foram as mudanças políticas e as de ordem global (Figura 49). Embora tratem de temas abrangentes, ambas as opções levantaram preocupações com o cenário macroeconômico que já começaram a refletir no varejo *online* brasileiro em 2023, tais como as novas regras de tributação para importação e o aumento do volume de vendas das empresas varejistas internacionais, notadamente as asiáticas. Pesquisas futuras poderão aprofundar o impacto da influência do cenário macroeconômico mundial sobre o varejo *online* no Brasil.

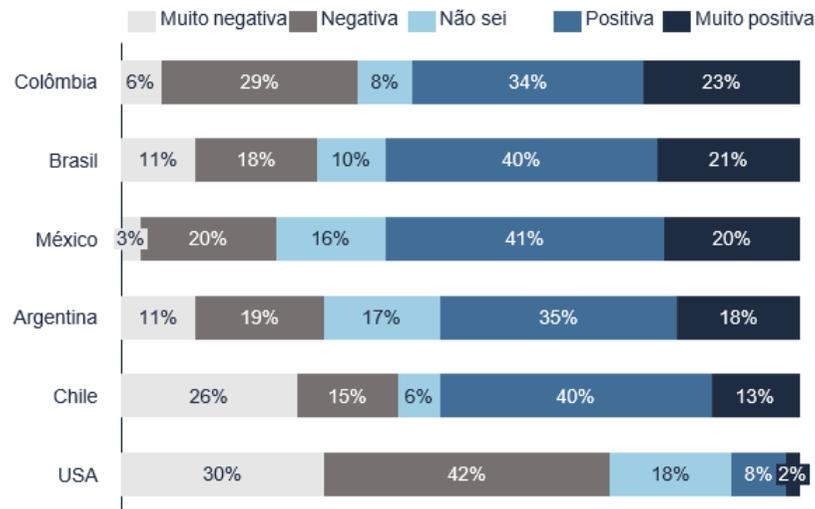
Figura 50: Importância da China como parceiro de negócios para o Brasil

A crescente influência da China é bem recebida na região; a maioria dos brasileiros considera a China um parceiro comercial importante.

A visão da América Latina sobre a influência regional da China

2023, % dos respondentes*

Você vê a crescente influência da China na América Latina (através de investimentos e comércio) de forma positiva (oportunidade) ou negativa (ameaça)?



Importância de diferentes parceiros comerciais para o Brasil

2023, % dos respondentes*

De 1 a 5, qual é a importância de cada um dos seguintes parceiros comerciais para o Brasil? (1 sendo nada importante e 5 sendo muito importante)



Nota: (*) tamanho da amostra: 801, margem de erro: +3p.p., nível de confiança: 95%, período de coleta de dados: 15/07-15/08
 Fonte: Atlantico e Atlas Survey 2023.

106



Fonte: Adaptado de Atlantico (2023, p. 106).

O Quadro 4 apresenta o resumo dos cenários para o futuro do varejo *online* do Brasil, em 2030, a partir das respostas dos especialistas.

Quadro 4: Resumo dos Cenários para o varejo *online* do Brasil, em 2030

	Varejo <i>online</i> integrado ao varejo <i>offline</i>	Varejo Disruptivo	<i>Digital only</i> ou Fortalecimento do varejo físico
Tendência	Alta	Baixa	Remota, quase nula
Consenso	Busca em um canal para efetuar a compra em outro. Mensuração do comportamento do consumidor em múltiplos canais. Fatores de sucesso para o varejo brasileiro.	Relacionamento permanente entre varejo e tecnologia.	Canal único não será cenário predominante no Brasil.
Sem consenso	Retorno de investimento para ativações de marketing em múltiplos canais.	Modelos Digitais predominantes, a partir de tecnologias.	Desafios mais relevantes para o varejo brasileiro. Caminhos para que um varejo se sobressaia no processo de compra.
Sugestões	Novas pesquisas aplicadas em empresas com múltiplos canais de venda para aprofundar e comparar as metodologias de mensuração.	Novas pesquisas com critérios específicos para determinar priorização por modelos digitais.	Novas pesquisas por setor e porte para determinar desafios e diferenças para que a empresa se sobressaia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O varejo passou por uma grande evolução nas últimas décadas à medida que novas tecnologias e mudanças resultantes do comportamento dos clientes transformaram suas experiências, passando dos elementos físicos da loja para outros que cada vez mais combinam elementos do *online* com os do *offline* (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019). Neste contexto, a presente dissertação foi norteada pela pergunta “Quais são os cenários para o varejo *online* do Brasil em 2030?”. Para respondê-la foi estabelecido como objetivo principal apresentar os possíveis cenários sobre o futuro do varejo *online* no Brasil a partir de uma pesquisa embasada em dados primários coletados junto a especialistas nacionais.

A construção de cenários foi possível a partir da metodologia proposta por Schoemaker (1995), Wright e Giovanazzi (2000), Wright e Spers (2006) e Yoshida, Wright e Spers (2013). Como etapa fundamental para a construção de cenários de forma embasada, partiu-se da revisão de literatura acerca do varejo *online* e do *omnichannel*, o que permitiu avaliar que a produção acadêmica em torno dos temas, embora venha despertando crescente interesse ao longo dos últimos anos, ainda carece de pesquisas aprofundadas por região, como para o mercado brasileiro, que foi o caso deste trabalho. A produção acadêmica sobre *e-commerce* e *omnichannel* propiciaram analisar os principais fatores impulsionadores para o varejo *online* e *omnichannel* no Brasil, assim como os limitadores.

O varejo *online* apresenta vantagens quanto à acessibilidade e à variedade, enquanto o varejo *offline* apresenta vantagens quanto à inspeção pessoal e à entrega imediata. Os varejistas podem combinar ambos os canais para oferecer todos os tipos de serviços. Contudo, ainda há incertezas se os benefícios da sinergia superam os custos potenciais de um canal canibalizar o outro (Gauri et al., 2021).

Estes fatores foram analisados graças à aplicação do método Delphi com 162 especialistas do varejo *online* brasileiro na primeira rodada e 69 na segunda, os quais contribuíram não apenas para o desenvolvimento acadêmico como também auxiliaram na minimização das incertezas acerca de prioridades, vantagens e desafios dos cenários futuros do setor, assim como na avaliação do cenário tendencial e outros exploratórios do varejo *online* no Brasil, em 2030, em um ecossistema no qual está inserida mais da metade da população brasileira (108,9 milhões de compradores *online*).

De acordo com a pesquisa realizada, o cenário predominante, ou tendencial, será a integração do varejo *online* com o varejo *offline*, expandindo canais de venda com uma estratégia *omnichannel*, que alcançou quase 80% de consenso entre os especialistas em ambas

as rodadas. Este cenário foi reforçado em outras respostas apresentadas pelos especialistas, tais como a alta relevância entre a busca realizada em um canal para efetuar a compra em outro (*showrooming* e *webrooming*), priorização na mensuração de interação dos clientes com todos os canais de contato e integração com lojas físicas para troca e/ou devolução de produtos.

A predominância da integração entre varejo *online* e varejo *offline* foi reforçada pela baixa crença dos especialistas de que um canal isolado – *digital only* ou fortalecimento do varejo físico – será a realidade do Brasil em 2030. Na primeira rodada foram apenas 3,7% de respostas (6 de 162) que afirmaram que alguns desses cenários exploratórios seriam predominantes no Brasil em 2030 e não houve nenhuma resposta apontando para canal isolado na segunda rodada.

O Varejo Disruptivo, por sua vez, apresentou-se como segunda opção do possível contexto para o varejo *online* brasileiro no futuro, obtendo 16,7% de respondentes na primeira rodada e 20,3% na segunda. A relação simbiótica entre tecnologia e varejo alcançou consenso superior a 95% em ambas as rodadas no momento em que os especialistas foram questionados sobre o fato de os efeitos deste relacionamento (varejo e tecnologia) serem permanentes.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O método Delphi causa estranhamento e certa confusão aos respondentes por demandar mais de uma rodada de respostas sobre o mesmo estudo, o que impacta na obtenção de volume superior de respostas na segunda rodada. Mesmo assim a quantidade final foi superior à sugerida pelos autores referência em aplicação do Delphi utilizados para estruturar este trabalho.

A aplicação da pesquisa no último trimestre do ano, historicamente o momento de maior representatividade do varejo *online*, pode ter influenciado algumas respostas que precisariam ser validadas em pesquisas futuras, realizadas em outra época do ano.

Além disso, o estudo possui limitações por abranger o varejo *online* como um bloco único, sem considerar os segmentos que o compõem. Por adotar uma amostra não probabilística e por conveniência, vieses regionais limitaram a aplicação dos resultados de forma nacional, bem como a ausência de um cenário normativo (desejado) ou consenso em algumas perguntas, tornando a pesquisa exploratória passível de aprofundamento setorial.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Durante a realização deste trabalho, surgiram diversos *insights* para estudos futuros. Sugere-se o aprofundamento dos cenários por setor do varejo *online*, levando em consideração as características regionais de um país com extensão continental como o Brasil, o que pode ocasionar variações significativas de vantagens e desafios para o varejo *online* de acordo com a região.

A dissonância e os desafios entre a aspiração de negócios cada vez mais integrados entre as lojas físicas e as lojas *online*, porém reféns de mensuração nichada por canal de vendas, contraditório ao objetivo de visão centrada no consumidor que constitui um dos pilares do varejo *omnichannel*, também se configura como uma oportunidade de aprofundamento em pesquisas futuras.

A população apresenta grande interesse pela utilização da Inteligência Artificial em diversos setores da sociedade e com o futuro do varejo *online* no Brasil não é diferente. Aprofundar a adoção da IA por segmento, bem como por oportunidades em cada momento de compra (pré, durante e pós transação) constituem sugestões para pesquisadores detalharem suas particularidades de acordo com o mercado nacional.

Conforme demonstrado na rodada 2 da pesquisa Delphi, 1 em cada 5 respondentes (20%) acredita que o cenário predominante para o varejo *online* no Brasil, em 2030, será o Varejo Disruptivo. No entanto, não houve consenso majoritário sobre quais serão as principais tecnologias ou os modelos de negócios. A Inteligência Artificial, com sua crescente adoção e possibilidades ainda não mapeadas para o varejo brasileiro, constitui uma oportunidade para pesquisadores explorarem os impactos que essa nova onda tecnológica representa para o *e-commerce* e para o varejo *omnichannel*.

Outro aspecto relevante para pesquisas futuras se refere à concentração do *e-commerce* brasileiro. Conforme apresentado na revisão de literatura, seis grandes empresas (Mercado Livre, Shoppee, Shein, Amazon, Magazine Luiza e Americanas) são os principais destinos dos visitantes de varejo *online* no Brasil, porém não estão claras nem as vantagens e nem as desvantagens de novos entrantes, o que poderá ser endereçado com pesquisas específicas. Perguntas como “existe espaço para novos *e-commerces*?”, “como fica a concorrência dos negócios digitais no Brasil?” e “como será a concorrência do *e-commerce* brasileiro?” carecem de respostas e podem ser objeto de aprofundamento de pesquisas acadêmicas.

O impacto da influência do cenário macroeconômico mundial sobre o varejo *online* no Brasil são oportunidades de detalhamento para novas pesquisas, sobretudo ao aprofundar uma nova ordem global e com maior presença de empresas asiáticas no mercado nacional, além dos impactos políticos e tributários na gestão do mercado digital.

5.3 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A Revisão Sistemática realizada por Costa et al. (2021) apontou que, embora haja interesse crescente por parte da academia sobre *e-commerce* e varejo *online*, ainda há uma lacuna científica quanto às tendências do mercado brasileiro, bem como quanto à consolidação de atividades e de fluxos que compõem um varejista *online* e as respectivas estratégias possíveis para endereçar objetivos de negócio. A presente pesquisa contribuiu para minimizar essa lacuna ao apresentar o cenário tendencial de acordo com especialistas brasileiros em metodologia com 2 rodadas Delphi.

Esta pesquisa também proporcionou outros *insights* para o varejo *online* brasileiro, tais como o fato de uma parcela significativa dos especialistas ainda considerar as métricas de resultados separadas por canal como a melhor forma de mensuração de resultados *versus* uma opção que mede os resultados por clientes, independentemente do canal de vendas, mesmo que o cenário tendencial seja o de integração entre canais.

Outro *insight* foi a preocupação dos especialistas respondentes com relação às mudanças políticas e às mudanças de ordem global na tentativa de prever “Cisnes Negros” (Taleb, 2021) no mercado *online* no Brasil. Embora tratem de temas abrangentes, ambas as opções levantaram preocupações com o cenário macroeconômico que começou a refletir no varejo *online* brasileiro em 2023, tais como as novas regras de tributação para importação e o aumento do volume de vendas das empresas varejistas internacionais, notadamente as da China.

Contudo, por se tratar de uma área de conhecimento com baixa produção acadêmica, espera-se que o presente trabalho venha a contribuir com maior entendimento sobre o varejo *online* brasileiro no presente e no futuro a partir de cenários construídos com a metodologia e a aplicação de pesquisa cujas perguntas foram referenciadas por trabalhos acadêmicos internacionais.

Enfim, ainda há muito o que se estudar sobre o varejo *online* e sua integração com o *offline*. No entanto, espera-se que esta pesquisa, a qual apresenta dados de especialistas nacionais, venha a contribuir como um ponto de partida para aprofundamentos futuros. O Brasil

já é uma das potências globais em vendas digitais (UNCTAD, 2021) e a junção entre mercado e academia tornarão este segmento ainda mais relevante na sociedade brasileira e internacional.

REFERÊNCIAS

Accenture. (2022). *What matters in the social commerce experience*. Recuperado de <https://www.accenture.com/us-en/insights/software-platforms/social-commerce-experience>.

Ailawadi, K., & Farris, P. (2017). Managing multi-channel and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 91 (1), 120–135. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>.

Al-Tit, A. A. (2020). E-commerce drivers and barriers and their impact on e-customer loyalty in small and medium-sized enterprises (Smes). *Business: Theory and Practice*, v. 21, n. 1, 146–157. Recuperado de: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11612>.

Amazon. *Welcome to Amazon Customer Service*. Recuperado de amazon.com/gp/help/customer/display.html.

Atlantico. (2023). *Latin America Digital Transformation Report 2023*. Recuperado de <https://www.atlantico.vc/latin-america-digital-transformation-report-2023>.

Badrinarayanan, V., Becerra, E. & Kim, C. (2012). Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multi-channel retailers: initial evidence from the U.S. and South Korea. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (4), 539–557. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0239-9>.

Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross- and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178. Recuperado de doi: 10.1016/j.jretconser.2015.08.001.

Berman, B., & Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (3), 147–156. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09590550410524939>.

Briel, F. von. (2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 132, 217-229. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>.

Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., & Smith, M. D. (2003). Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product variety at online booksellers. *Management Science*, 49 (11), 1580–1596. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/4134002>.

Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., & Rahman, M.S. (2009). Battle of the retail channels: How product selection and geography drive cross-channel competition. *Management Science*, 55 (11), 1755–65. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1062>.

Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., & Rahman, M.S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review* 54 (4), 23. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>.

- CNN Brasil. (2021). *Com IPO, VTEX quer ser 'espinha dorsal' do e-commerce na América Latina*. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/com-ipo-vtex-quer-ser-espinha-dorsal-do-e-commerce-na-america-latina/>.
- Costa, P. T. G. C., Almeida, J. F. F. A., Fernandes, J. M., & Ortega, L. M. (2021). E-commerce no Brasil: revisão sistemática de literatura de 2011 a 2021 / E-commerce in Brazil: systematic literature review from 2011 to 2021. *Brazilian Journal of Business*, 3(4), 2969–2982. Recuperado de <https://doi.org/10.34140/bjbv3n4-014>.
- Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2-16. Recuperado de [doi:10.1108/jrim-12-2015-0094](https://doi.org/10.1108/jrim-12-2015-0094).
- Cusumano, M. A., Yoffie, D. B., & Gawer, A. (2020). The Future of Platforms. *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 46–54. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-platforms/>.
- Demirkan, H., & Spohrer, J. (2014). Developing a framework to improve virtual shopping in digital malls with intelligent self-service systems. *Journal of Retailing Consumer Services*, 21 (5), 860–868. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.012>.
- Dinlersoz, E. M., & Li, H. (2006). The shipping strategies of internet retailers: Evidence from internet book retailing. *Quantitative marketing and economics*, 4, 407–438. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11129-006-9010-4>.
- Duarte, A.L.C.M., Macau, F., Silva, C.F., & Sanches, L.M. (2019). Last mile delivery to the bottom of the pyramid in Brazilian slums. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49 (5), 473-491. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2018-0008>.
- Du Gay, P. (2004). Self-service: Retail, shopping and personhood. *Consumption Markets & Culture*, 7 (2), 149–163. Recuperado de DOI: 10.1080/1025386042000246205.
- Dutta, S., Kwan, S.K., & Segev, A. (1998). Business transformation in electronic commerce: a study of sectoral and regional trends. *European Management Journal*, 16 (5), 540–551. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00031-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00031-0).
- Dzyabura, D., Siham, E.K., Hauser, J.R., & Ibragimov, M. (2019). Leveraging the power of images in managing product return rates. Working Paper. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3209307>.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93 (11), 88–97. Recuperado de <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>.
- Emrich, O., Paul, M., & Rudolph, T. (2015). Shopping benefits of multichannel assortments and the moderating role of retailer type. *Journal of Retailing*, 91 (2), 326–342. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.003>.

Emrich, O., & Verhoef, P. (2015). The impact of a homogeneous versus a prototypical web design on online retail patronage multichannel providers. *International Journal of Research in Marketing*, 32, 363–374. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.04.002>.

Eppli, M., & Benjamin, J. (1994). The evolution of shopping center research: a review and analysis. *Journal of Real Estate Research*, 9 (1), 5–32. Recuperado de https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1047&context=fin_fac&https_redir=1.

Farah, M.F., & Ramadan, Z.B. (2017). Disruptions versus more disruptions: how the Amazon dash button is altering consumer buying patterns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 39, 54–61. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.005>.

Fernie, J., & Sparks, L. (2004). *Logistics and Retail Management*. London: Kogan Page.

FJORD. (2018). *Physical fights back*. Recuperado de <https://trends.fjordnet.com/physical-fights-back>.

Fuentes, C., Bäckström, K., & Svingstedt, A. (2017). Smartphones and the reconfiguration of retailscapes: stores, shopping, and digitalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 270–278. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.006>.

Gallino, S., Moreno, A., & Stamatopoulos, I. (2017). Channel Integration, Sales Dispersion, and Inventory Management. *Management Science*, 63(9), 2813-2831. Recuperado de [doi:10.1287/mnsc.2016.2479](https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2479).

Galloway, S. (2017). *The four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google*. New York: Portfolio; Penguin.

Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Navallo, J. R., Fogarty, J., Carr, S., & Howerton, E. (2021). *Evolution of retail formats: Past, present, and future*. *Journal of Retailing*, 97(1), 42–61. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.002>.

Gao, F., & Su, X. M. (2017). Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store. *Management Science*, 63(8), 2478-2492. Recuperado de [doi:10.1287/mnsc.2016.2473](https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2473).

Gawer, A.C., & Cusumano, M.A. (2014). Platforms and innovation. In: Dodgson, M., Gann, D., Phillips, N. (Eds.). *Innovation Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Ghosh, A., & McLafferty, S. (1991). The shopping center: a restructuring of post-war retailing. *Journal of Retailing*, 67 (3), 253–268. Recuperado de <https://link.gale.com/apps/doc/A11592073/AONE?u=anon~3d27596b&sid=googleScholar&xid=1b0dd298>.

Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2020). Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management. *Journal of Retailing*, 96(1), 3–8. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>.

Grewal, D., Herhausen, D., Ludwig, S., & Ordenes, F. V. (2021). The Future of Digital Communication Research in Retailing: Considering Multimodality and Dynamics. *Journal of Retailing*, 8(2), 224-240. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.01.007>.

Gökmen, A. (2012). Virtual business operations, e-commerce & its significance and the case of Turkey: Current situation and its potential. *Electronic Commerce Research*, 12 (1), 31–51. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10660-011-9084-2>.

Google Marketing Platform. (2022). *Receba insights essenciais dos clientes*. Recuperado de https://marketingplatform.google.com/intl/pt-BR_br/about/analytics/.

Hammerschmidt, M., Falk, T., & Wieters, B. (2016). Channels in the mirror: an alignable model for assessing customer satisfaction in concurrent channel systems. *Journal of Service Research*, 19 (1), 88–101. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1094670515589084>.

Hagberg, J., & Fuentes, C. (2018). Retail formations: tracing the fluid forms of an online retailer. *Consumption Marks & Culture*, 21 (5), 1–22. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10253866.2018.1462168>.

Hänninen, M., & Smedlund, A. (2018). The New Rules of Retail: How Marketplaces Help Retail to Shift from a Customer Engagement to Supplier Engagement Mind-Set. *Strategy & Leadership*, (47(1)). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/329813259_The_new_rules_of_retail_how_market_places_help_retail_to_shift_from_a_customer_engagement_to_supplier_engagement_mind-set.

Hänninen, M., Mitronen, L., & Kwan, S. K. (2019). Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 49, 380–388. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.015>.

Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *M I S Quarterly Executive*, 14(2), 51-66. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol14/iss2/3>.

Haucap, J., & Heimeshoff, U. (2014). Google, Facebook, Amazon, eBay: is the Internet driving competition or market monopolization? *International Economics and Economic Policy*, 11 (1–2), 49–61. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10368-013-0247-6>.

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325. Recuperado de doi: 10.1016/j.jretai.2014.12.009.

Hollander, S., & Omura, G. (1989). Chain store developments and their political, strategic, and social interdependencies. *Journal of Retailing*, 65 (3), 299–325. Recuperado de <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A8272163&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=9be4d031>.

Hsieh, Y. J., & Wu, Y. J. (2019). Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities. *Computers in Human Behavior*, 95, 315–323. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.033>.

Ibam, E. O., Boyinbode, O. K., & Afolabi, M. O. (2018). EAI Endorsed Transactions e-Commerce in Africa: The Case of Nigeria. *EAI Endorsed Transactions on Serious Games*, 4(15), 3–8. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4108/eai.5-1-2018.153536>.

Imam, Y. B. (2014). Channel conflict in marketing. *Research Journal of Finance Account*. 5 (18), 191–195. Recuperado de <https://iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/16223>.

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Murillo, Y. S. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 1117. Recuperado de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117>.

Kapoor, K., Bigdeli, Z., Dwivedi, Y. K., Schroeder, A., Beltagui, A., & Baines, T. (2021). A socio-technical view of platform ecosystems: Systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, v. 128, 94–108. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.060>.

Kerr, W. R., O'Connor, D., & Schwalb, N. (2019). Note on the Future of Commerce. *Harvard Business School*. Technical Note 819-017. Recuperado de <https://store.hbr.org/product/note-on-the-future-of-commerce/819017>.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Satiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 - Tecnologia para a Humanidade*. Tradução de André Fontenelle. Rio de Janeiro: Sextante.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Satiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante.

Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32 (1), 1–12. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>.

Liljander, V., Gillberg, F., Gummerus, J., & Van Riel, A. (2006). Technology readiness and the evaluation and adoption of self-service technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 13 (3), 177–191. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.004>.

Lunce, S. E., Lunce, L. M., Kawai, Y., & Maniam, B. (2006). Success and failure of pure-play organizations: Webvan versus Peapod, a comparative analysis. *Industrial Management & Data Systems*. 106 (9), 1344–1358. Recuperado de DOI:10.1108/02635570610712618.

Lund, J., & Wright, C. (2003). Integrating the supply chain: industrial relations implications in US grocery distribution. *New Technology, Work and Employment*, 18 (2), 101–114. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00113>.

Makadok, R. (1999). Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares. *Strategic Management Journal*, 20 (10), 935–952. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3094156>.

Mazzon, J. A. (2018). Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(5), 747–770. Recuperado de <https://doi.org/10.5585/bjm.v17i5.4175>.

Mendonça, H. G. (2016). E-Commerce. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 4 (2), 240–251. Recuperado de <https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.68>.

Morrison, K. (2014). 81% of Shoppers Conduct Online Research Before Buying. *AdWeek.com*. Recuperado de <https://www.adweek.com/digital/81-shoppers-conduct-online-research-making-purchase-infographic/>.

Nascimento, J. B., & Pastore, R. (2019). Pesquisa em varejo Omnichannel: uma revisão sistemática e análise de conteúdo quantitativo. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(4), 137-160. Recuperado de <https://doi.org/10.5585/remark.v18i4.16388>.

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>.

Nishimura, A. M. (2020). *Futuro do Setor Automotivo em 2030: Estudo sobre car-sharing no Brasil*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação Instituto de Administração. Faculdade FIA de Administração e Negócios.

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16. Recuperado de <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Ramadan, Z.B., Farah, M.F., & Kassab, D. (2019). Amazon's approach to consumers' usage of the Dash button and its effect on purchase decision involvement in the US market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 133–139. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.11.018>.

Ratchford, B., Soysal, G., Zentner, A., & Gauri, D. K. (2022). Online and offline retailing: What we know and directions for future research. *Journal of Retailing*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.007>.

Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 64-76. Recuperado de <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>.

Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). Customer-Interfacing Retail Technologies in 2020 & Beyond: An Integrative Framework and Research Directions. *Journal of Retailing*, 96(3), 299–309. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.08.001>.

Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67. Recuperado de [doi: 10.1016/j.jbusres.2017.03.025](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025).

Sahoo, N., Dellarocas, C.S., & Srinivasan, S. (2018). The impact of online product reviews on product returns. *Information Systems Research*, 29 (3), 723–738. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0736>.

Schlemmer, A., & Padovani, S. (2013). Analytical study of stages and information that constitute online shopping/Estudo analítico dos estágios e informações que compõem a compra online. *Brazilian Journal of Information Design*, v. 10, 224-244. Recuperado de <https://link.gale.com/apps/doc/A465696154/AONE?u=capex&sid=bookmark-AONE&xid=2bb1a7bd>.

Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *MIT Sloan Management Review*, 25–40. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/>.

Shehu, E., Papias, D. & Neslin, S. (2020). Free shipping promotions and product returns. *Journal of Marketing Research*, 57 (4), 640–658. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0022243720921812>.

Sheth, J. N. (2021). Future of brick and mortar retailing: how will it survive and thrive? *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 598–607. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1891128>

Souza, M. C., Saueressig, G. G., Gustavo Junior, J. U., Luchese, J., Bauer, J. M., & Sellitto, M. A. (2017). Identificação de perdas em processo de e-commerce segundo o referencial do Sistema Toyota de Produção. *Holos*, v. 8, 192. Recuperado de <https://doi.org/10.15628/holos.2016.3191>.

Spers, R. G., Wright, J. T. C., & Amedomar, A. A. (2013). Scenarios for the milk production chain in Brazil in 2020. *Revista de Administração*, 254–267. Recuperado de <https://doi.org/10.5700/rausp1086>.

Sutherland, Jeff. (2016). *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Tradução de: Nina Lua. São Paulo: Leya.

Taleb, Nicholas. (2021). A lógica do Cisne Negro. Tradução de Renato marques de Oliveira. São Paulo: Objetiva. Recuperado de <https://livrariataverna.com.br/psicologia/5415-a-logica-do-cisne-negro-nassim-nicholas-taleb-9788547001261.html>.

Teller, C. (2008). Shopping streets versus shopping malls—determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers' point of view. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (4), 381–403. Recuperado de DOI: 10.1080/09593960802299452.

Tsay, A.A., & Agrawal, N. (2004). Channel conflict and coordination in the e-commerce age. *Production and Operations Management*. 13 (1), 93–110. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2004.tb00147.x>.

Turban, E., & King, D. (2004). *Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão*. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Prentice Hall. 2004.

Unctad. (2021). *Estimates of Global E-Commerce 2019 and Preliminary Assessment of Covid-19 Impact on online Retail 2020*. Recuperado de https://Unctad.Org/System/Files/Official-Documents/Tn_Unctad_Ict4d18_En.Pdf.

United States Census Bureau. (1999). *Quarterly E-Commerce Report Historical Data*. Recuperado de https://www.census.gov/retail/ecommerce/historic_releases.html.

United States Census Bureau. (2020). *Quarterly Retail E-Commerce Sales 2nd Quarter 2020* [report released August 18, 2020]. Recuperado de <https://www2.census.gov/retail/releases/historical/ecommm/20q2.pdf>.

Van Vliet, P.J., & Pota, D. (2001). Understanding online retail: a classification of online retailers. *Journal of Computer Information Systems*, 41 (2), 23–28. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/08874417.2002.11646987>.

Verhoef, P. C. (2021). Omni-channel retailing: some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 608–616. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1892163>.

Verhoef, P., Kannan, P. K., & Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), 309–325.

Vtex. (2022). A plataforma de comércio que traz eficiência para suas vendas digitais. Recuperado de <https://vtex.com/br-pt/>.

Villanova, D., Bodapati, A. V., Puccinelli, N. M., Tsiros, M., Goodstein, R. C., Kushwaha, T., Suri, R., Ho, H., Brandon, R., & Hatfield, C. (2021). Retailer Marketing Communications in the Digital Age: Getting the Right Message to the Right Shopper at the Right Time. *Journal of Retailing*, v. 97, n. 1, 116–132. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.001>.

Vijayasathy, L.R., & Tyler, M.L. (1997). Adoption factors and electronic data interchange use: a survey of retail companies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25 (9), 286–292. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09590559710185763>.

Wang, K., & Goldfarb, A. (2017). Can offline stores drive online sales? *Journal of Marketing Research*, 54 (5), 706–719. Recuperado de <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0518>.

Webshoppers. (2023). Recuperado de <https://nielseniq.com/global/pt/landing-page/ebit/nielseniq-ebit-brasil/webshoppers/>.

Wiesböck, F., & Hess, T. (2020). Digital innovations: Embedding in organizations. *Electronic Markets*, 30(1), 75–86. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00364-9>.

Wright, J., & Spers, R. (2006). O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. *Estudos Avançados*, 13–28. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0103-40142006000100003>.

Wright, J.T.C., & Giovinazzo, R.A. (2000). Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(12), 54-65.

Yamashita, E. (2021). *Community Group Buy – Desbravando a última fronteira do digital*. Recuperado de <https://mercadoconsumo.com.br/2021/06/11/community-group-buy-desbravando-a-ultima-fronteira-do-digital/>.

Yoshida, N. D., Wright, J. T. C., & Spers, R. G. (2013). A Prospecção do Futuro como Suporte à Busca de Informações para a Decisão Empresarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 01, 208–235. Recuperado de <https://doi.org/10.5585/riae.v12i1.1957>.

Zanetti, M. C. V, Marôcco, A.P., & Campos Jr, H. S. (2014). Adaptação da Metaheurísticas GRASP como alternativa para melhorar o desempenho da logística aplicada ao e-commerce. *Holos*. Recuperado de <https://doi.org/10.15628/holos.2014.2326>.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PRÉ TESTE - PESQUISA DELPHI

Este questionário foi realizado pela plataforma Typeform e o *link* contendo todas as perguntas está disponível em <https://x8fsghtfbl.typeform.com/to/yoZ3mmJ0>.

1. Qual dos cargos abaixo melhor descreve a sua responsabilidade atual? (Figura 51)

Modelo de Resposta: Escolha única

- a. Alta Liderança: CEO, Presidente, Conselheiro(a), Fundador(a)
- b. Gestão: Diretor(a), Gerente Sênior/Executivo, Gerente
- c. Especialista, Consultor(a) ou Professor(a).

Figura 51: Pergunta 1 do questionário para especialistas

1 → Qual dos cargos abaixo melhor descreve a sua responsabilidade atual?

A Alta Liderança: CEO, Presidente, Conselheiro(a), Fundador(a)

B Gestão: Diretor(a), Gerente Sênior/Executivo, Gerente

C Especialista, Consultor(a) ou Professor(a)

OK ✓

Fonte: Elaborada pelo autor.

2. O varejo atravessou diversas fases ao longo da sua história com a passagem de formato único via loja física, criação do varejo *online* e recente integração entre os múltiplos canais de venda, chamado de Varejo 2.0 (Hänninen, Mitronen, & Kwan, 2019). Na sua opinião, qual será o cenário predominante do varejo no Brasil em 2030? (Figura 52)

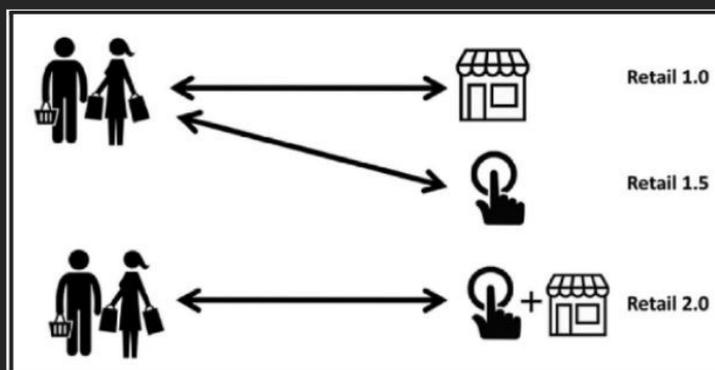
Modelo de Resposta: Escolha única

- a. Varejo *online* integrado com Varejo *offline*, expandindo canais de venda com uma estratégia *omnichannel*.
- b. Digital Only devido aos custos associados à manutenção de lojas físicas.
- c. Fortalecimento do Varejo Físico para ter mais conexões pessoais.
- d. Varejo Disruptivo a partir de novas tecnologias.

Figura 52: Pergunta 2 do questionário para especialistas

2 → O varejo atravessou diversas fases ao longo da sua história com a passagem de formato único via loja física, criação do varejo online e recente integração entre os múltiplos canais de venda, chamado de Varejo 2.0 (Hänninen et al, 2029).

Na sua opinião, qual será o cenário predominante do varejo no Brasil em 2030?



- A** Varejo Online integrado com Varejo Offline, expandindo canais de venda com uma estratégia omnichannel
- B** Digital Only devido aos custos associados à manutenção de lojas físicas
- C** Fortalecimento do Varejo Físico para ter mais conexões pessoais
- D** Varejo Disruptivo a partir de novas tecnologias

Fonte: Elaborada pelo autor.

3. O varejo físico e o varejo *online* apresentam diferentes vantagens e desafios na jornada de compra, conforme mostrado no modelo elaborado por Gauri et al. (2021). Quais desses desafios serão mais relevantes para o Brasil em 2030? (Figura 53)

Modelo de Resposta: *Ranking* de prioridade entre as opções

- a. Varejo Físico: sortimento limitado.
- b. Varejo *Online*: Informações sensoriais (toque, cheiro).
- c. Varejo Físico: tempo e custos para deslocamento.
- d. Varejo *Online*: Tempo de entrega.
- e. Varejo *Online*: Devolução de Produtos.

Figura 53: Pergunta 3 do questionário para especialistas

3 → O varejo físico e o varejo online apresentam diferentes vantagens e desafios na jornada de compra, conforme mostrado no modelo elaborado por Gauri et al (2021).

Quais desses desafios serão mais relevantes para o Brasil em 2030?

Posição 1 sendo a mais relevante e posição 5 sendo a menos relevante

Arraste e solte para classificar as opções

- v Varejo Físico: sortimento limitado ::
- v Varejo Online: Informações sensoriais (toque, cheiro) ::
- v Varejo Físico: tempo e custos para deslocamento ::
- v Varejo Online: Tempo de entrega ::
- v Varejo Online: Devolução de Produtos ::

OK ✓

Fonte: Elaborada pelo autor.

4. Os formatos de varejo apresentam distintos papéis na jornada de compra e no objetivo de aprimorar experiência ou de reduzir a fricção, conforme estudo de Gauri et al. (2021). Na sua visão, qual a relevância da busca em um canal para compra em outro (*showrooming* e *webrooming*) na estratégia do Varejo Brasileiro em 2030? (Figura 54)
- Modelo de Resposta: Escolha única em escala de 1 a 5

Figura 54: Pergunta 4 do questionário para especialistas

4 → Os formatos de varejo apresentam distintos papéis na jornada de compra e no objetivo de aprimorar experiência ou reduzir a fricção conforme estudo de Gauri et al (2021).

Na sua visão, qual a relevância da **busca em um canal para a compra em outro canal (showrooming e webrooming)** na estratégia do Varejo Brasileiro em 2030?

1 sendo irrelevante e 5 sendo extremamente relevante

O diagrama ilustra a jornada de compra dividida em quatro etapas: Search, Purchase, Acquisition e Return. Um eixo vertical à esquerda indica o grau de 'Experience Enhancement' (aumento de experiência) no topo e 'Friction Reduction' (redução de fricção) na base. Diferentes estratégias de varejo são mapeadas ao longo desta jornada:

- Search:** Experience-driven retail, Personalization, Immersive retail, Zero-inventory stores.
- Purchase:** Pop-up stores, Resale/rental assort., Use of robots in stores, Customization, Experience-in-a-box, Cashier-less stores, Touchless transaction.
- Acquisition:** Stores-on-wheels, Stores as fulfillment nodes, BOPIS*, BOGIDS*, Drones/auto. veh. delivery.
- Return:** Vocal ordering, Efficient supply chain, Pick-up from home or drop-off locations.

1 2 3 4 5

Fonte: Elaborada pelo autor.

5. Sob a perspectiva dos consumidores, Gauri et al. (2021) apontam dois caminhos para um varejo se sobressair no processo de compra: aprimorar experiência por meio de vendas mais consultivas e/ou reduzir fricção por meio de maior conveniência e agilidade. Na sua opinião, qual modelo o varejo no Brasil deveria adotar? (Figura 55)

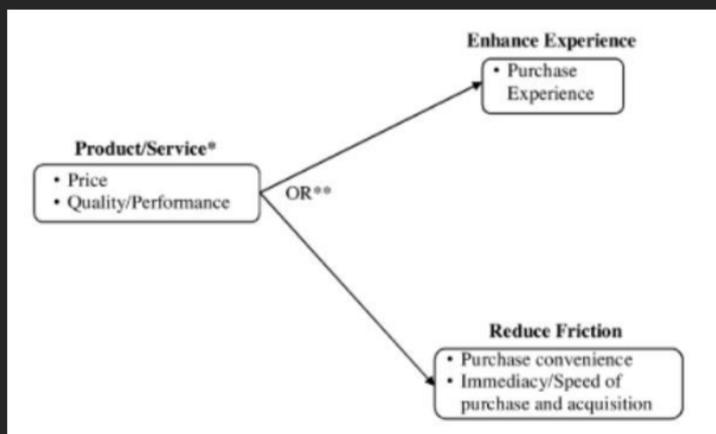
Modelo de Resposta: Escolha Única

- Qualquer produto e mercado deveria focar em aprimorar experiência.
- Qualquer produto e mercado deveria focar em reduzir fricção.
- Depende do tipo de produto, concorrência e público alvo.

Figura 55: Pergunta 5 do questionário para especialistas

5 → Sob a perspectiva de consumidores, Gauri et al (2021) apontam 2 caminhos para um varejo se sobressair no processo de compra: aprimorar experiência por meio de vendas mais consultivas e/ou reduzir fricção através de maior conveniência e agilidade.

Na sua opinião, qual modelo o varejo no Brasil deveria adotar?



A Qualquer produto e mercado deveria focar em aprimorar experiência

B Qualquer produto e mercado deveria focar em reduzir fricção

C Depende do tipo de produto, concorrência e público alvo

Fonte: Elaborada pelo autor.

6. Os modelos de atribuição são metodologias nas quais há pesos em todas as interações que um consumidor teve com a empresa. Villanova et al. (2021) apresentam oportunidades de comunicação em cada etapa da jornada. Qual prioridade, incluindo recursos financeiros e humanos, os varejistas brasileiros deveriam aplicar em projetos para mensurar o comportamento do consumidor em todos os canais? (Figura 56)

Modelo de Resposta: Escolha Única

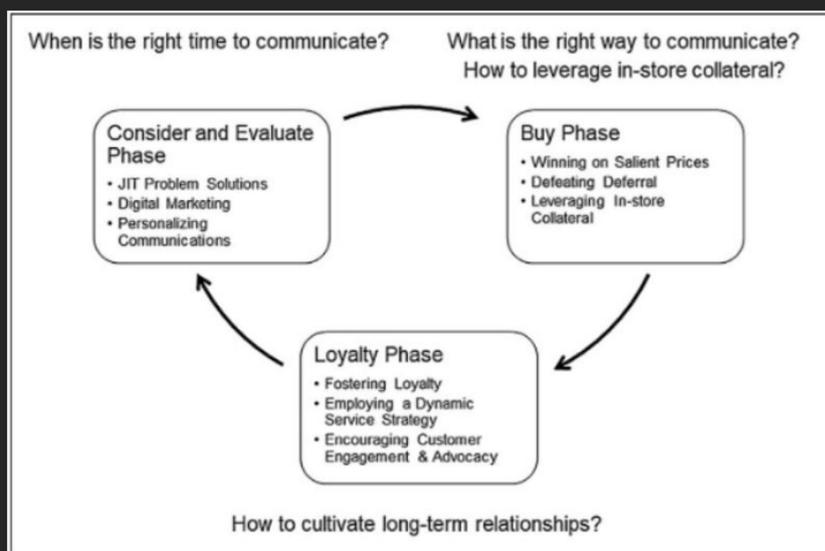
- Prioritário (top 3 projetos em alocação de recursos) até 2030.
- Secundário (desejável, mas não é fundamental para a estratégia).
- Não é uma prioridade para o Varejo Brasileiro.

Figura 56: Pergunta 6 do questionário para especialistas

6 → Os modelos de atribuição são metodologias nas quais há pesos em todas as interações que um consumidor teve com empresa.

Villanova (2021) apresenta oportunidades de comunicação em cada etapa da jornada.

Qual prioridade, incluindo recursos financeiros e humanos, os varejistas brasileiros deveriam aplicar em projetos para mensurar o comportamento do consumidor em todos os canais?



A Prioritário (top 3 projetos em alocação de recursos) até 2030

B Secundário (desejável, mas não é fundamental para a estratégia)

C Não é uma prioridade para o Varejo Brasileiro

Fonte: Elaborada pelo autor.

7. A pandemia da COVID-19 acelerou a demanda e a adoção de diversas tecnologias para varejo, exemplificadas pelo estudo de Roggeveen e Sethuraman (2020). Os efeitos deste novo relacionamento com varejo e tecnologia são permanentes? (Figura 57)

Modelo de Resposta: Escolha Única

- Sim
- Não

Figura 57: Pergunta 7 do questionário para especialistas

7 → A pandemia do COVID-19 acelerou a demanda e adoção de diversas tecnologias para varejo, exemplificadas pelo estudo de Roggeveen e Sethuraman (2020) conforme figura abaixo.

Os efeitos deste novo relacionamento com varejo e tecnologia são permanentes?

Customer Journey Stage	Technology Node	Technology Type
Pre-Purchase Stage	Needs Management Technology	Artificial Intelligence and Machine Learning Technology, Chatbots, Chatlines, Cookies, Recommendation Agents, Social Listening, Web Morphing.
	Search Engagement Technology	Beacon tech, Digital Catalog / Kiosk / Touchwalls, Electronic Shelf Edge, Gamification, Livestream Channel, Robotic Shopping Assistant – Static / Mobile, Store Apps – Product info / Geo-targeting, Virtual Glasses / Trial Room / Showroom, Visual eyescan / Image tech, Voice activated computer / command device, Wearable Technology.
Purchase Stage	Purchase Transaction Technology	Cloud Computing – Data Storage / Endless-Aisle, E-Wallet, One-Click, Smart Cart
	Physical Acquisition Technology	Automated Curbside Pickup, Digitally Connected Store, Drone Delivery, Shoppable Platform, Touchless Transfer
Post-Purchase Stage	Follow-up Service Technology	Auto-notification App, Product-based IoT
	Loyalty Management Technology	App-based Rewards Program, Blockchain Technology

Fonte: Elaborada pelo autor.

8. A gestão de sortimento e logística dos produtos são pilares importantes na elaboração da estratégia varejista. Na sua visão, quais serão os fatores de sucesso mais relevantes no mercado brasileiro em 2030? (Figura 58)

Modelo de Resposta: *Ranking* de prioridade entre as opções

- Integração com lojas físicas (próprias e parceiras) para troca e/ou devolução de produtos.
- Sistemas de Recomendação de Produtos.
- Cauda longa (maior variedade de produtos disponíveis).
- Gestão Eficiente de Logística Reversa com conteúdo educativo para evitar devolução.
- Diferenciação de Taxas por Serviço de Envio (Delivery, Click&Collect, Expressa, Lockers, entrega por drones).

Figura 58: Pergunta 8 do questionário para especialistas

8 → A gestão de sortimento e logística dos produtos são pilares importantes na elaboração da estratégia varejista.

Na sua visão, quais serão os fatores de sucesso mais relevantes no mercado brasileiro em 2030?

Posição 1 sendo a mais relevante e posição 5 sendo a menos relevante

Arraste e solte para classificar as opções

- v Integração com lojas físicas (próprias e parceiras) para troca e/ou devolução de produtos
- v Sistemas de Recomendação de Produtos
- v Cauda longa (maior variedade de produtos disponíveis)
- v Gestão Eficiente de Logística Reversa com conteúdos educativos para evitar devolução
- v Diferenciação de Taxas por Serviço de Envio (Delivery, Click&Collect, Expressa, Lockers, entrega por drones)

Fonte: Elaborada pelo autor.

9. A jornada de compra está cada vez mais híbrida, na qual pesquisas *online* para realizar compra *offline* (*webrooming*) e visitas às lojas físicas para compra *online* (*showrooming*) são fenômenos presentes no ecossistema e demandam que as empresas atuem em todos os pontos de contato com os clientes, oferecendo uma experiência cada vez mais fluida e integrada na jornada *omnichannel* (Briel, 2018). Como o varejista deve medir o retorno do investimento para várias ativações de marketing junto ao comprador? (Figura 59)

Modelo de Resposta: Escolha Única

- a. Métricas de resultados (vendas, tráfego e lucros) por canal de venda separadamente.
- b. Métricas de resultados (vendas, tráfego e lucros) somando todos os canais de venda e dividindo igualmente entre os canais.
- c. Métricas de resultados (vendas, tráfego e lucros) por categoria de produto independentemente do canal de vendas.
- d. Métricas de resultados (vendas, tráfego e lucros) por cliente independentemente do canal de vendas.

Figura 59: Pergunta 9 do questionário para especialistas

9 → A jornada de compra está cada vez mais híbrida, na qual pesquisas online para realizar compra offline (webrooming) e visitas às lojas físicas para compra online (showrooming) são fenômenos presentes no ecossistema e demandam empresas a atuarem em todos os pontos de contato com os clientes, oferecendo uma experiência cada vez mais fluida e integrada na jornada omnichannel (Briel, 2018).

Como o varejista deve medir o retorno do investimento para várias ativações de marketing junto ao comprador?

A Métricas de resultados (vendas, tráfego e lucros) por canal de venda separadamente

B Métricas de resultados (vendas, tráfego e lucros) somando todos os canais de venda e dividindo igualmente entre os canais

C Métricas de resultados (vendas, tráfego e lucros) por categoria de produto independentemente do canal de vendas

D Métricas de resultados (vendas, tráfego e lucros) por cliente independentemente do canal de vendas

Fonte: Elaborada pelo autor.

10. Plataformas de negócios digitais que apresentam vantagens para clientes e fornecedores como *marketplaces* e *social commerce* representam novas oportunidades para varejistas. Na sua visão, quais serão os modelos mais relevantes para varejo brasileiro em 2030? (Figura 60)

Modelo de Resposta: *Ranking* de prioridade entre as opções

- a. *Marketplace In* (Varejista hospedando produtos de outras empresas).
- b. *Marketplace Out* (varejista comercializando seus produtos em outros lojistas).
- c. *Social Commerce Content-Driven* (Post transacionais, loja in-app, mini programas).
- d. *Social Commerce Experience-Driven* (Gamificação, Realidade Aumentada, Realidade Virtual, *LiveStreaming*).
- e. *Social Commerce Network-Driven* (Líderes comunitários, afiliados, *marketplace* de produtos usados).
- f. Outro modelo ainda não existente.

Figura 60: Pergunta 10 do questionário para especialistas

10 → Plataformas de negócios digitais que apresentam vantagens para clientes e fornecedores como marketplaces e social commerce representam novas oportunidades para varejistas.

Na sua visão, quais serão os modelos mais relevantes para varejo brasileiro em 2030?
Posição 1 sendo a mais relevante e posição 6 sendo a menos relevante

Arraste e solte para classificar as opções

- Marketplace In (Varejista hospedando produtos de outras empresas)
- Marketplace Out (varejista comercializando seus produtos em outros lojistas)
- Social Commerce Content-Driven (Post transacionais, loja in-app, mini programas)
- Social Commerce Experience-Driven (Gamificação, Realidade Aumentada, Realidade Virtual, LiveStreaming)
- Social Commerce Network-Driven (Líderes comunitários, afiliados, marketplace de produtos usados)
- Outro modelo ainda não existente

Fonte: Elaborada pelo autor.

11. "Ao contrário da sabedoria das Ciências Sociais, quase nenhuma descoberta, nenhuma tecnologia digna de nota, resultou de planejamento e projeto detalhado - foram simplesmente Cisnes Negros." (Taleb, 2021). Essa citação foi extraída da obra "A lógica do Cisne Negro", na qual o autor disserta sobre eventos totalmente imprevisíveis, com uma probabilidade ínfima de acontecerem. Na sua opinião, o que seria um "Cisne Negro" - evento bastante raro - para o Varejo *Online* no Brasil? (Figura 61)

Modelo de resposta: Resposta Aberta em Texto

Figura 61: Pergunta 11 do questionário para especialistas

11 → "Ao contrário da sabedoria das Ciências Sociais, quase nenhuma descoberta, nenhuma tecnologia digna de nota, resultou de planejamento e projeto detalhado - foram simplesmente Cisnes Negros." (Taleb, 2021).

Essa citação foi extraída da obra "A lógica do Cisne Negro", na qual o autor disserta sobre eventos totalmente imprevisíveis, com uma probabilidade ínfima de acontecerem.

Na sua opinião, o que seria um Cisne Negro - evento bastante raro - para o Varejo Online no Brasil?

Responde aqui...

OK ✓

Fonte: Elaborada pelo autor.

12. Qual tipo de empresa é sua experiência profissional mais recente? (Figura 62)

Modelo Resposta: Escolha única

- a. Varejista *Online* (*Pure Player*).
- b. Varejista Tradicional/Incumbente (loja física como formato inicial).
- c. Fornecedor de Tecnologia, Mídias, Dados, Serviços, *Insights*.
- d. Consultoria e/ou Docência.

Figura 62: Pergunta 12 do questionário para especialistas

12 → Qual tipo de empresa é sua experiência profissional mais recente?

A Varejista Online (Pure Player)

B Varejista Tradicional/Incumbente (loja física como formato inicial)

C Fornecedor de Tecnologia, Mídias, Dados, Serviços, Insights

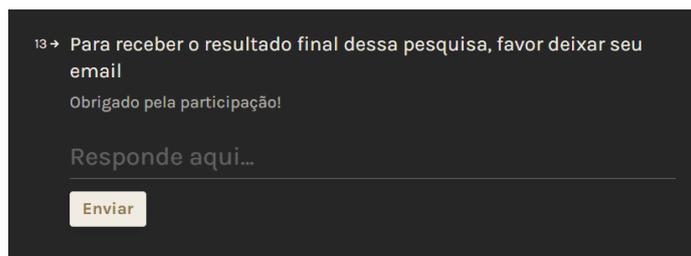
D Consultoria e/ou Docência

Fonte: Elaborada pelo autor.

13. Para receber o resultado final dessa pesquisa, favor deixar seu *email* (Figura 63)

Modelo de resposta: Resposta Aberta em Texto

Figura 63: Pergunta 13 do questionário para especialistas



13 → Para receber o resultado final dessa pesquisa, favor deixar seu email

Obrigado pela participação!

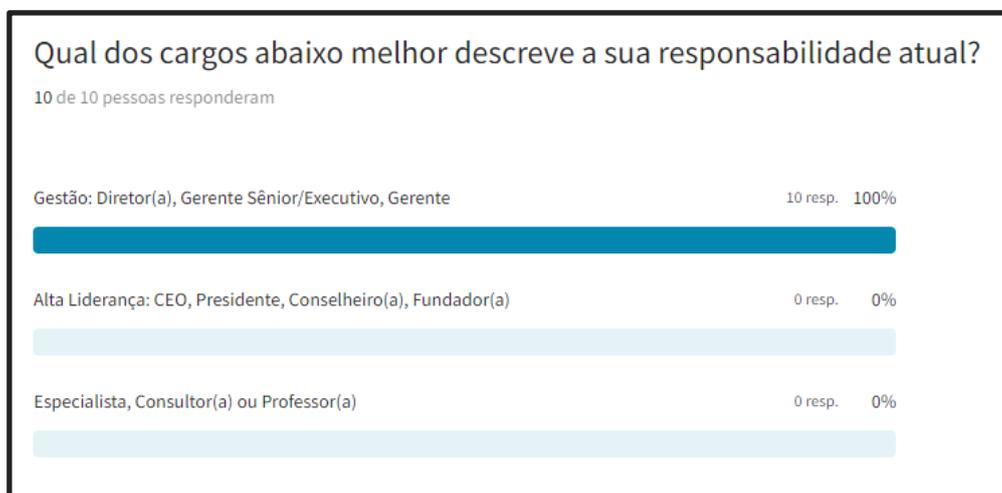
Responde aqui...

Enviar

Fonte: Elaborada pelo autor.

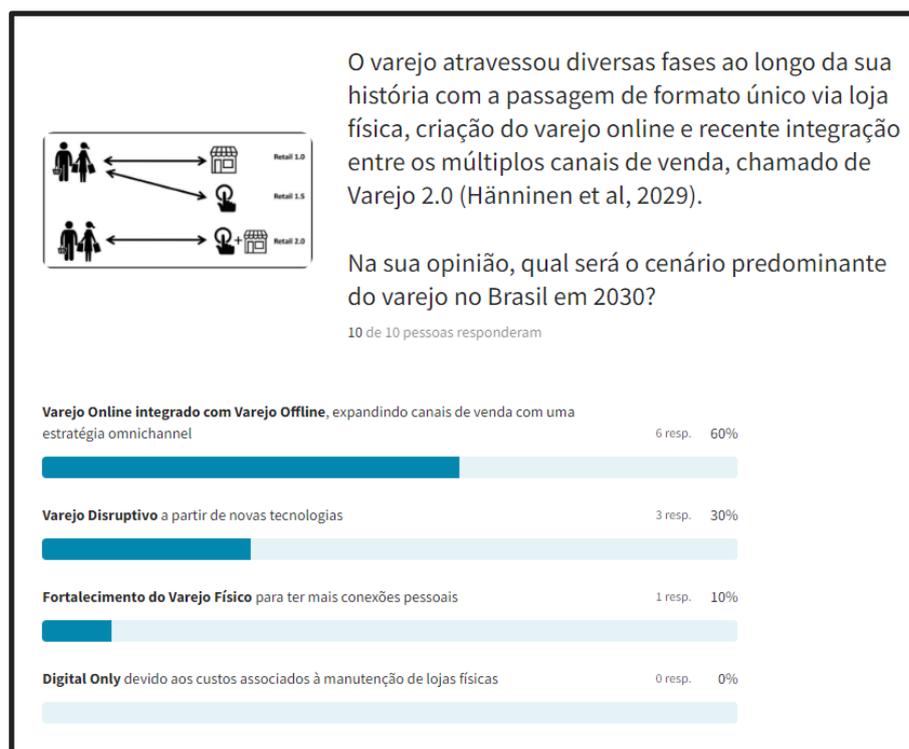
APÊNDICE B: ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS AO PRÉ TESTE DA PESQUISA DELPHI

Figura 64: Análise da resposta à pergunta 1 do questionário para especialistas



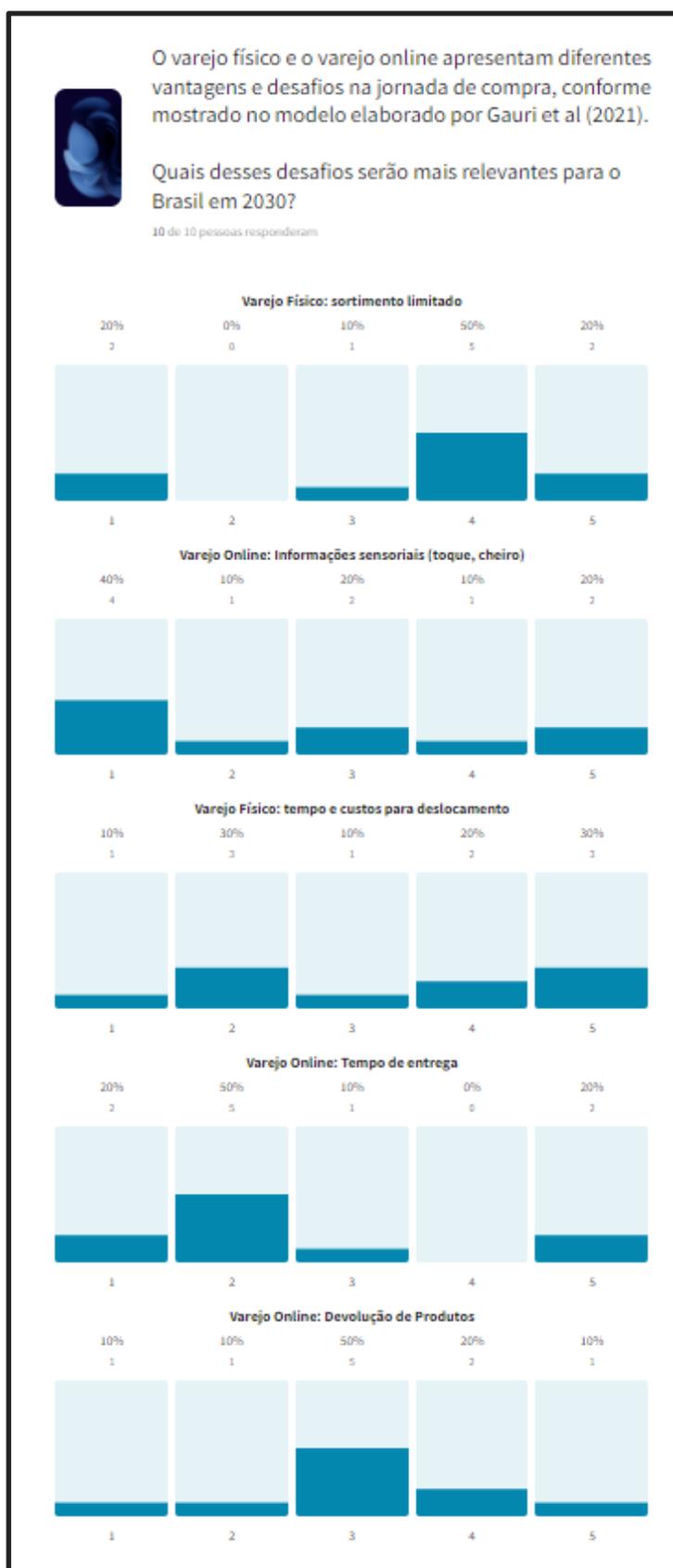
Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 65: Análise da resposta à pergunta 2 do questionário para especialistas



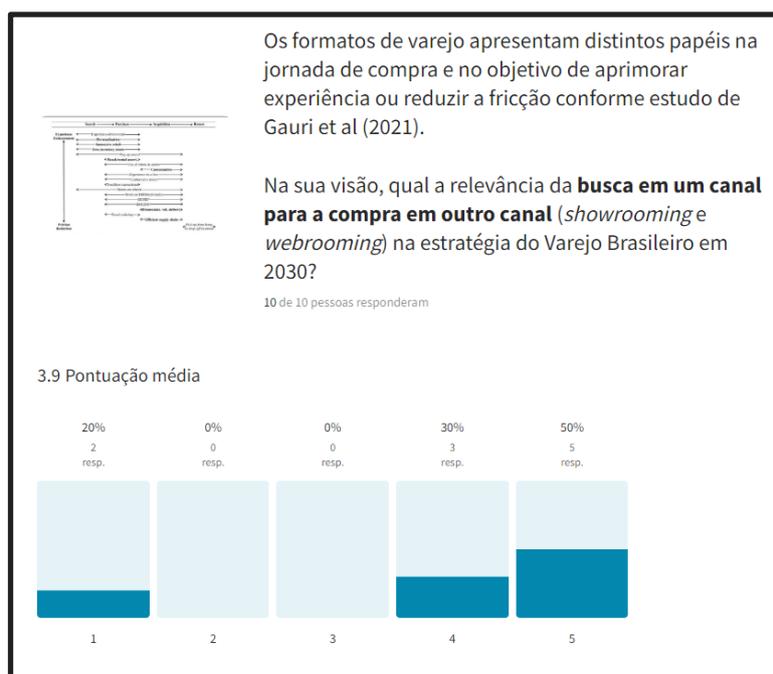
Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 66: Análise da resposta à pergunta 3 do questionário para especialistas



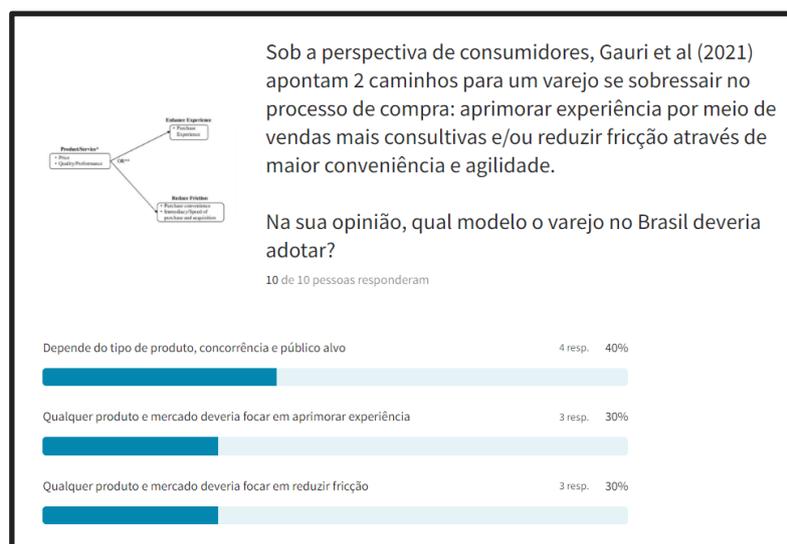
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 67: Análise da resposta à pergunta 4 do questionário para especialistas



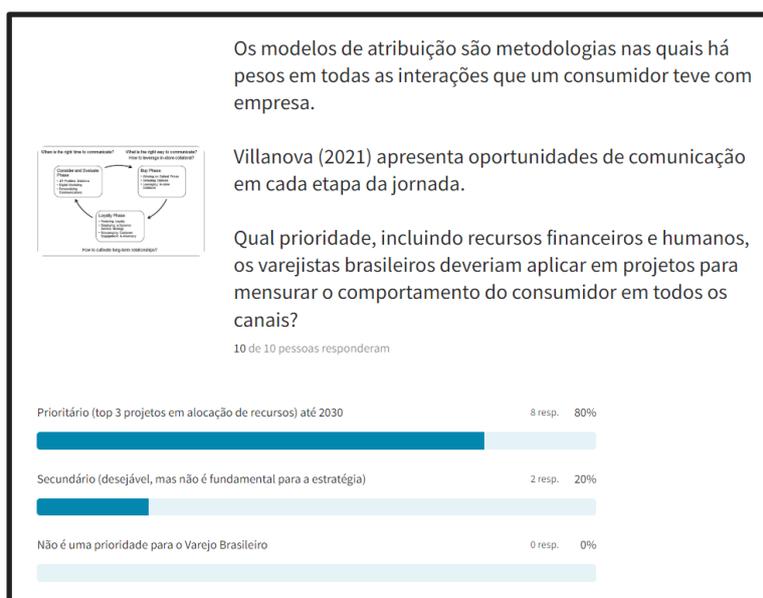
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 68: Análise da resposta à pergunta 5 do questionário para especialistas



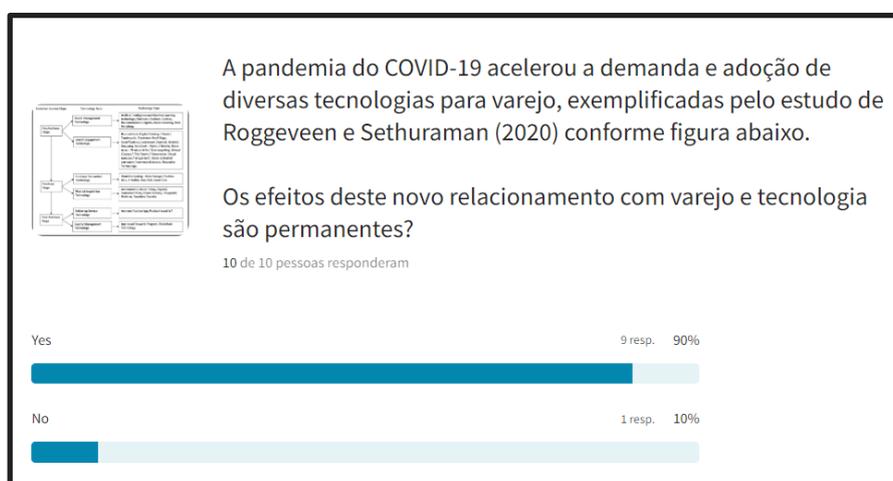
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 69: Análise da resposta à pergunta 6 do questionário para especialistas



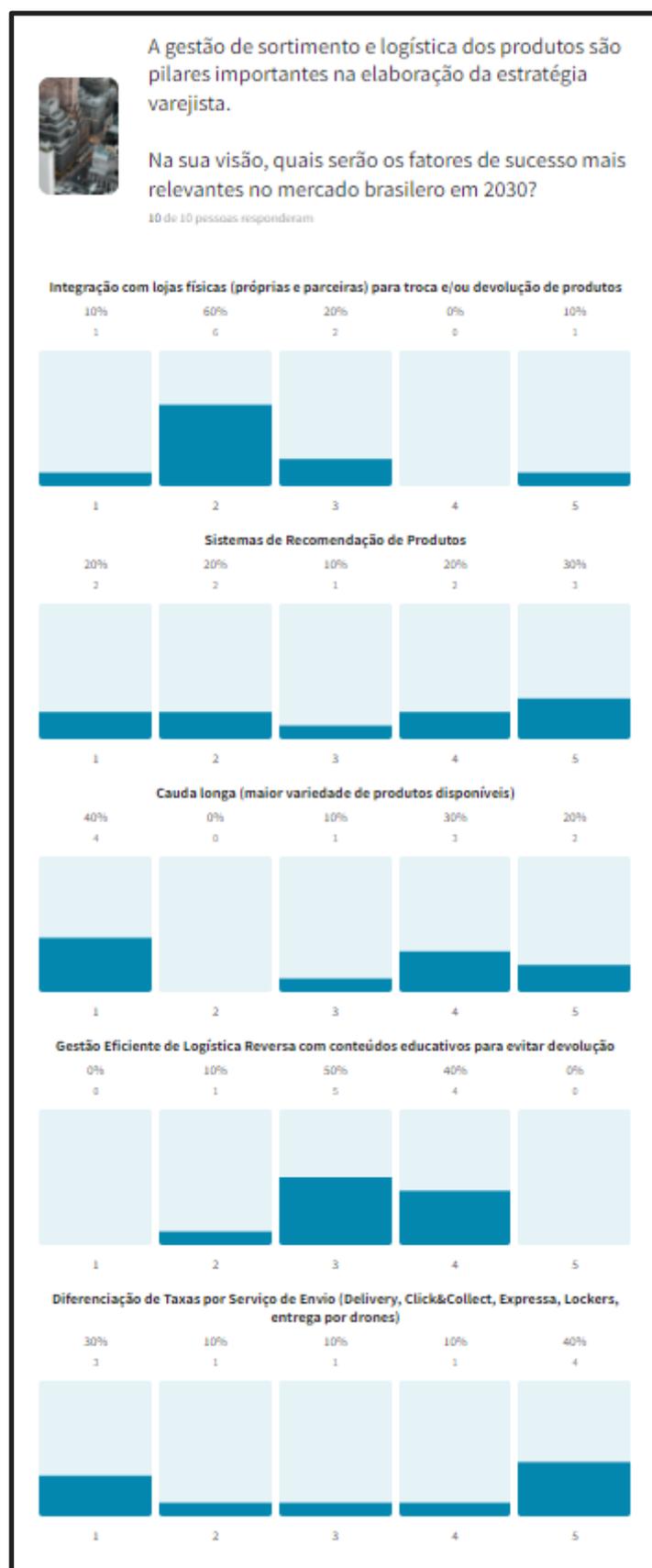
Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 70: Análise da resposta à pergunta 7 do questionário para especialistas



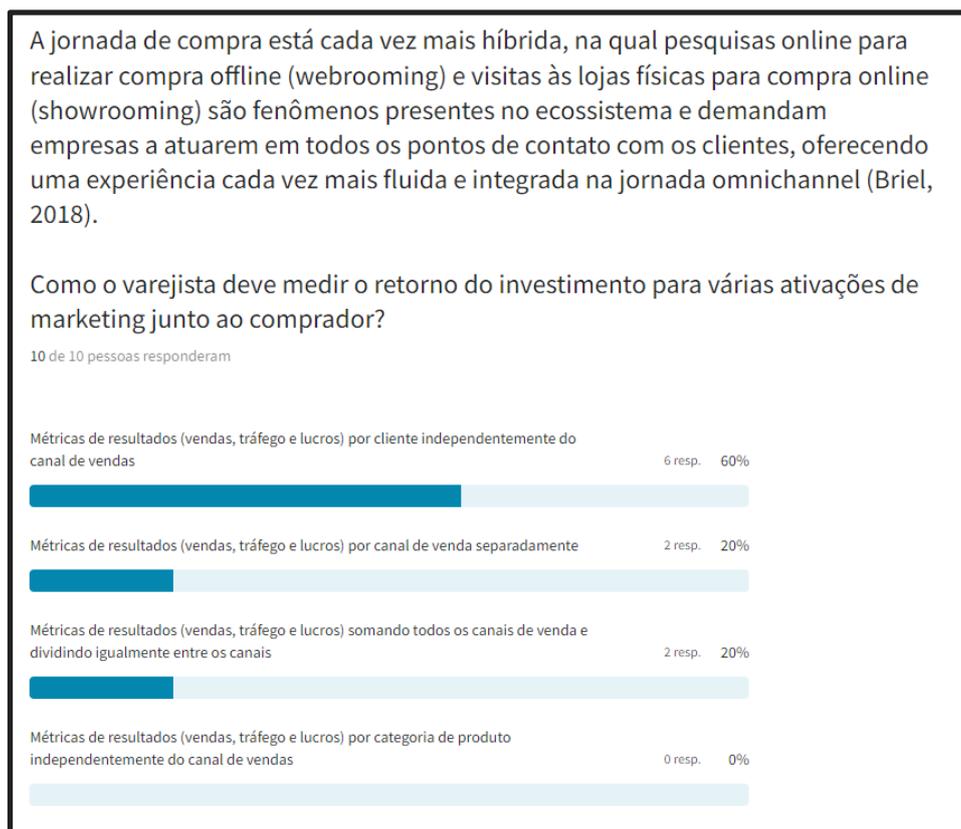
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 71: Análise da resposta à pergunta 8 do questionário para especialistas



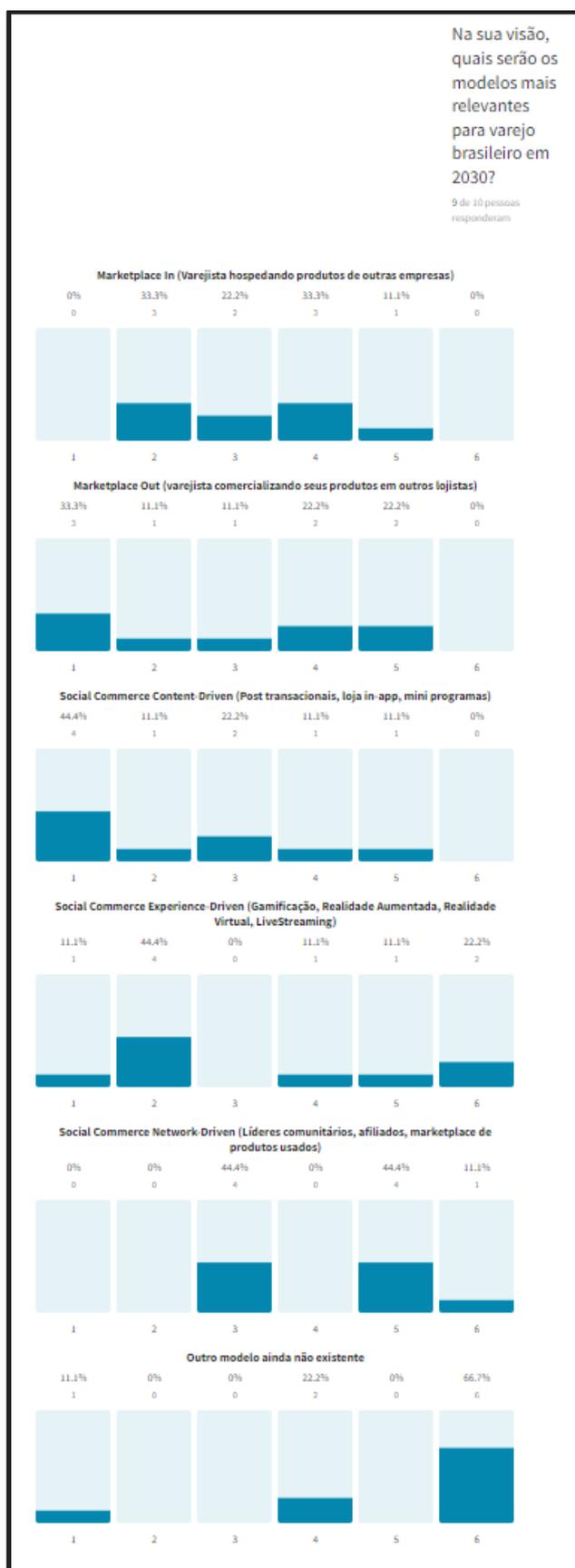
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 72: Análise da resposta à pergunta 9 do questionário para especialistas



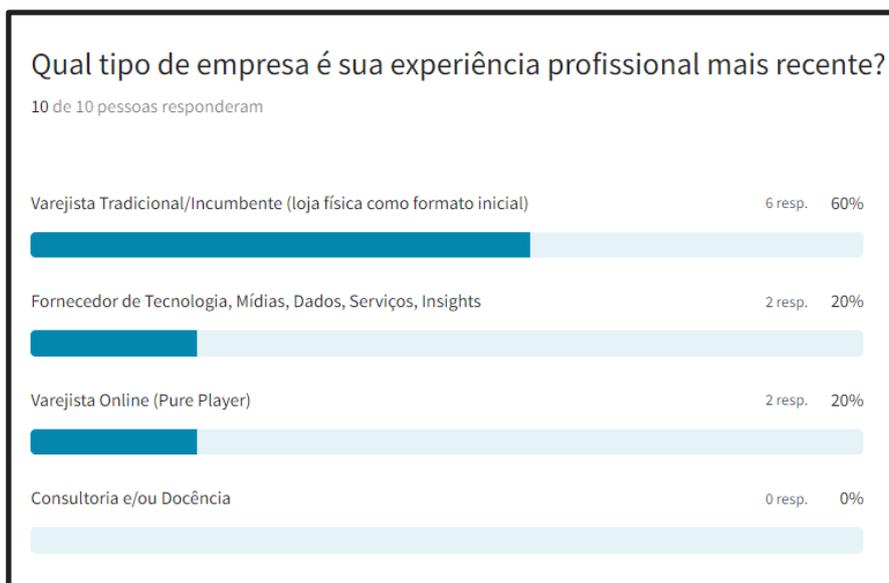
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 73: Análise da resposta à pergunta 10 do questionário para especialistas



Fonte: Elaborada pelo autor.

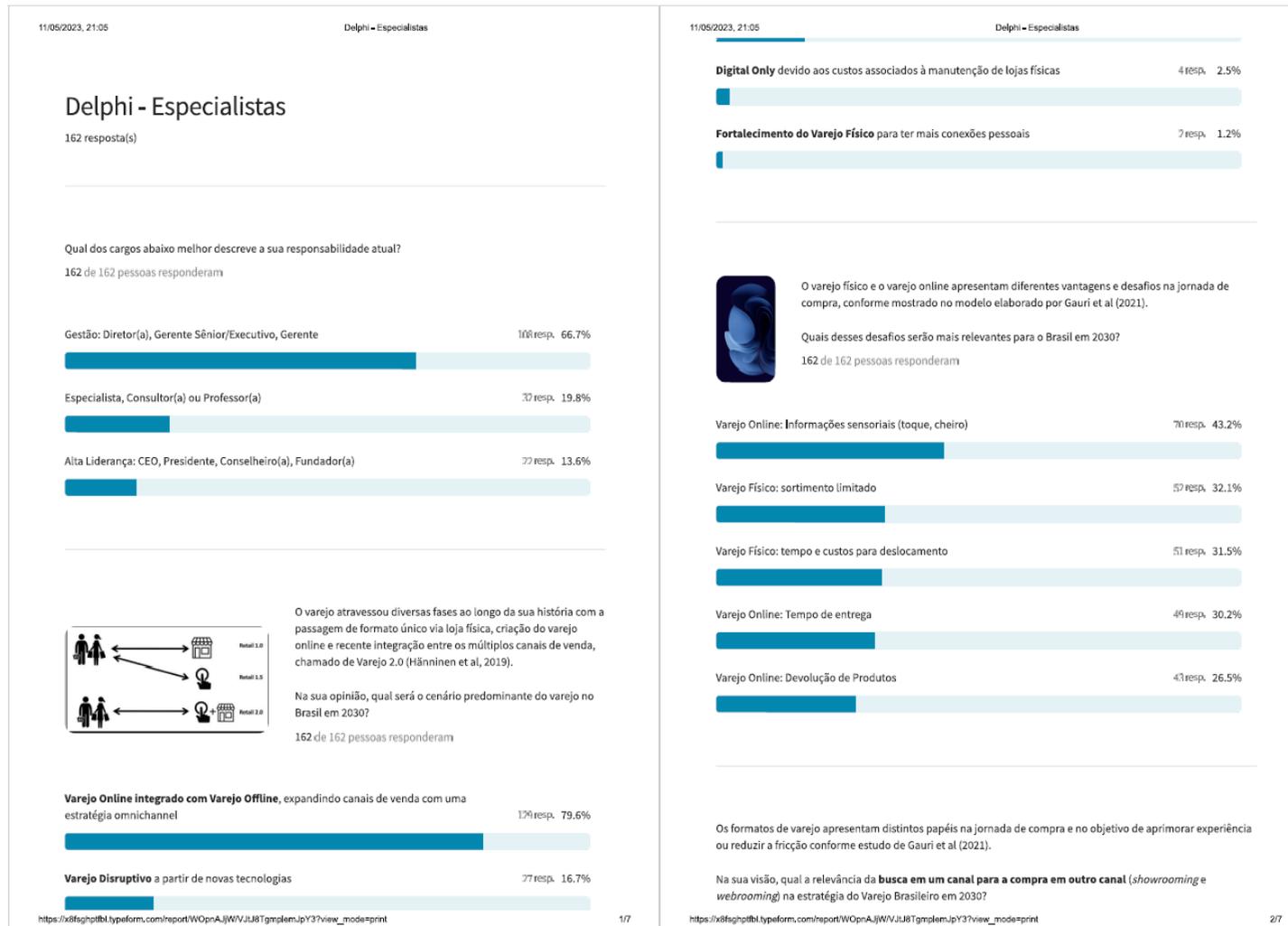
Figura 74: Análise da resposta à pergunta 12 do questionário para especialistas



Fonte: Elaborada pelo autor.

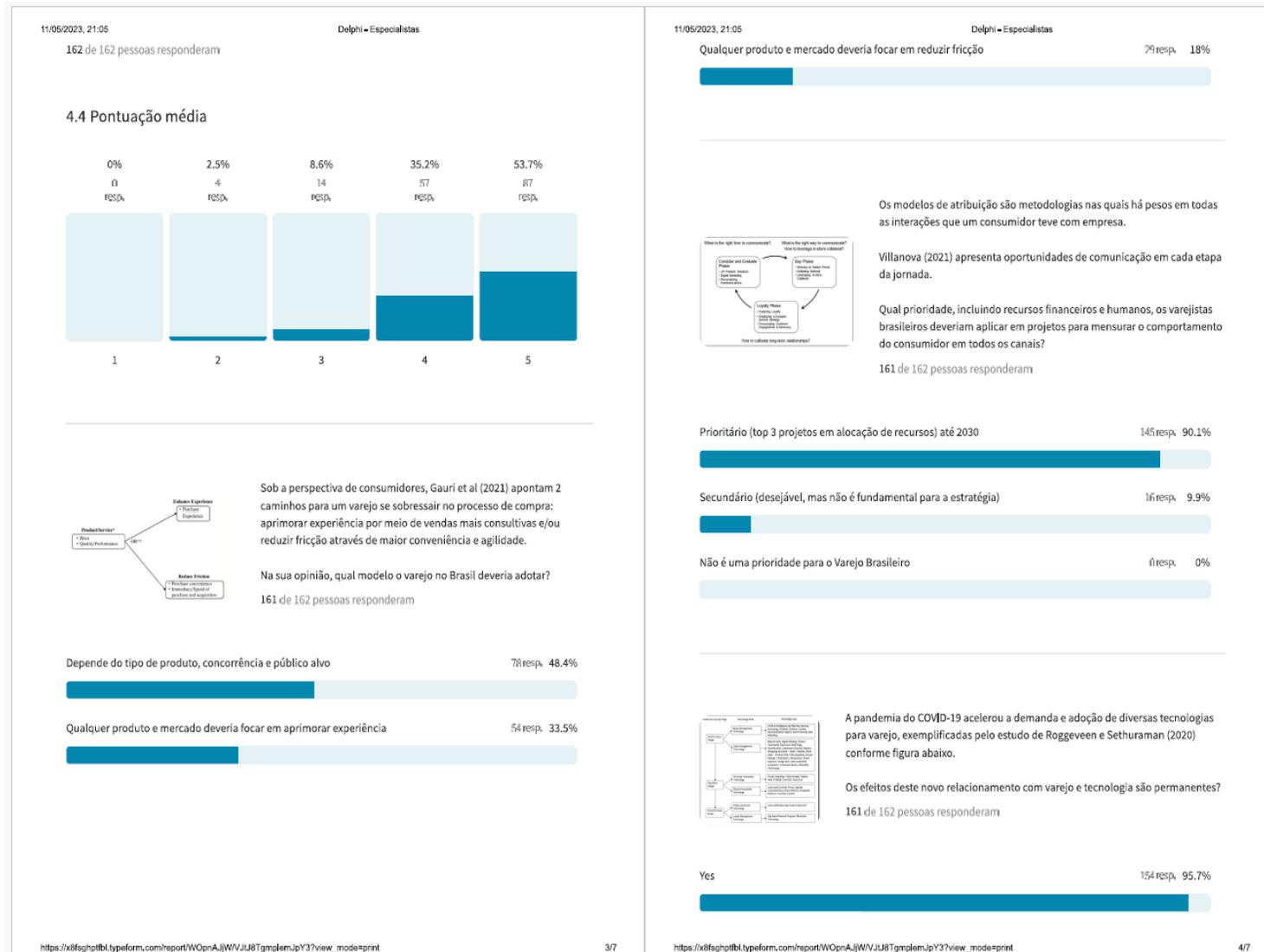
APÊNDICE C: PESQUISA DELPHI - PRIMEIRA RODADA – RESULTADOS

Figura 75: Primeira Rodada Delphi: respostas parte 1



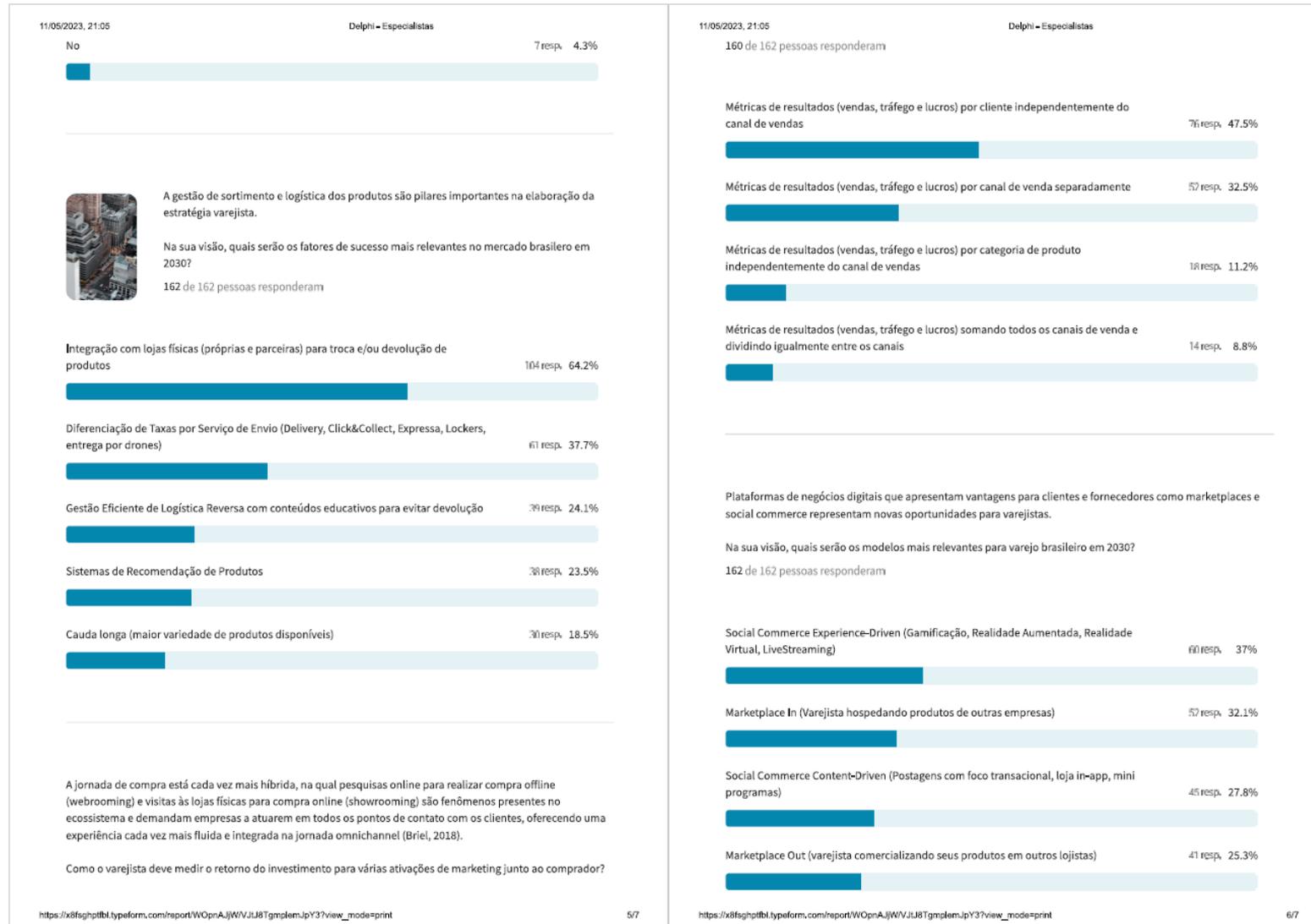
Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 76: Primeira Rodada Delphi: respostas parte 2



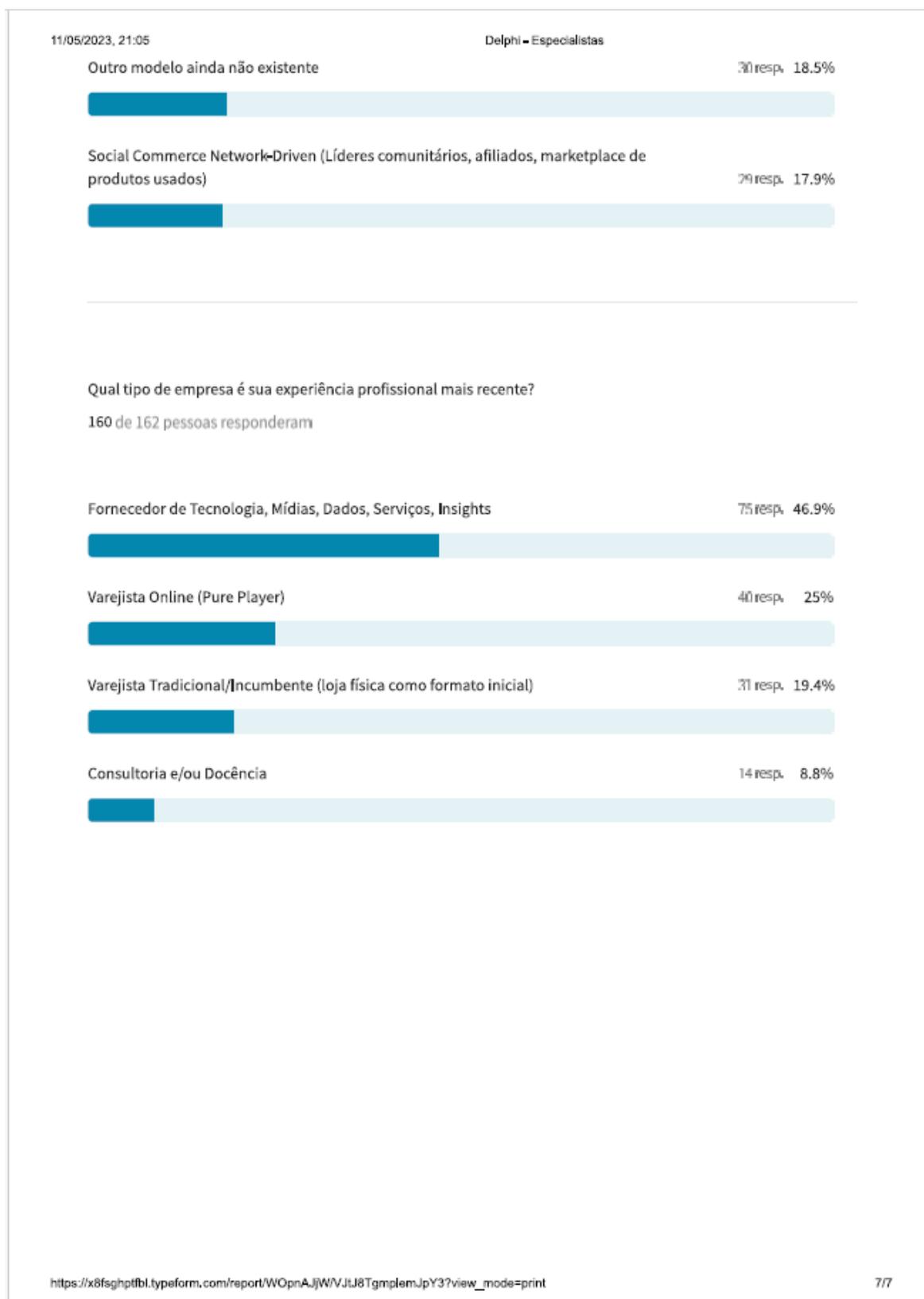
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 77: Primeira Rodada Delphi: respostas parte 3



Fonte: Elaborada pelo autor.

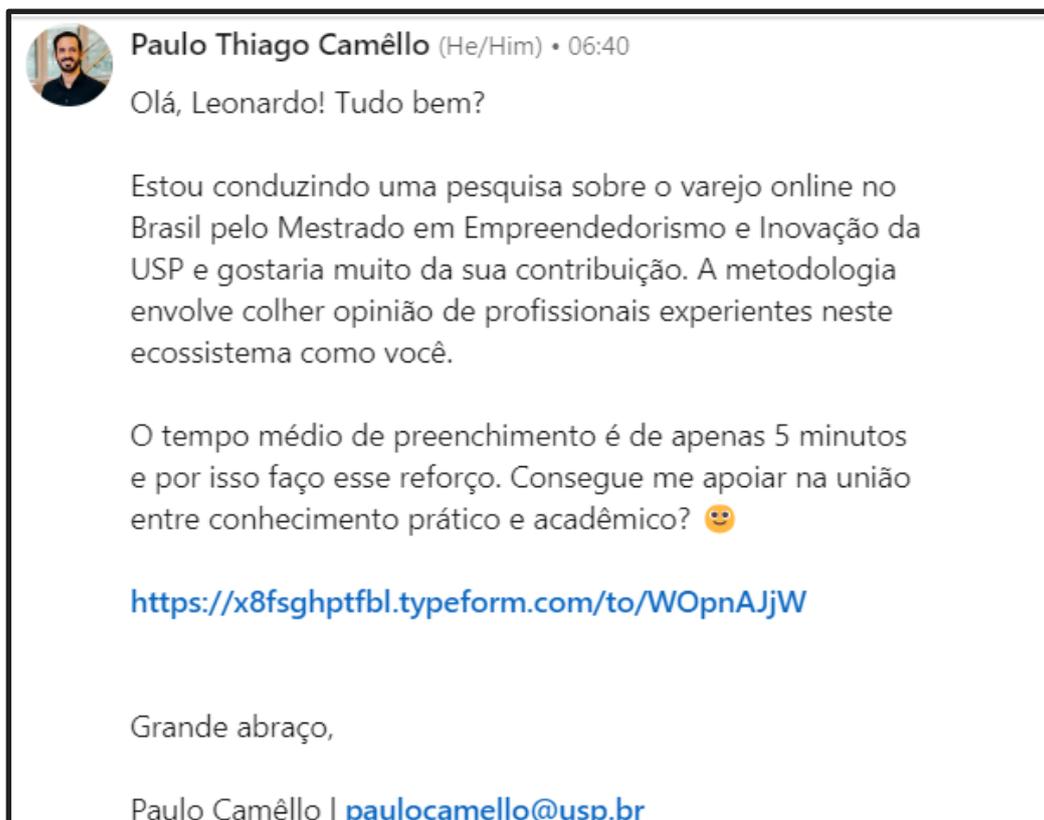
Figura 78: Primeira Rodada Delphi: respostas parte 4



Fonte: Elaborada pelo autor.

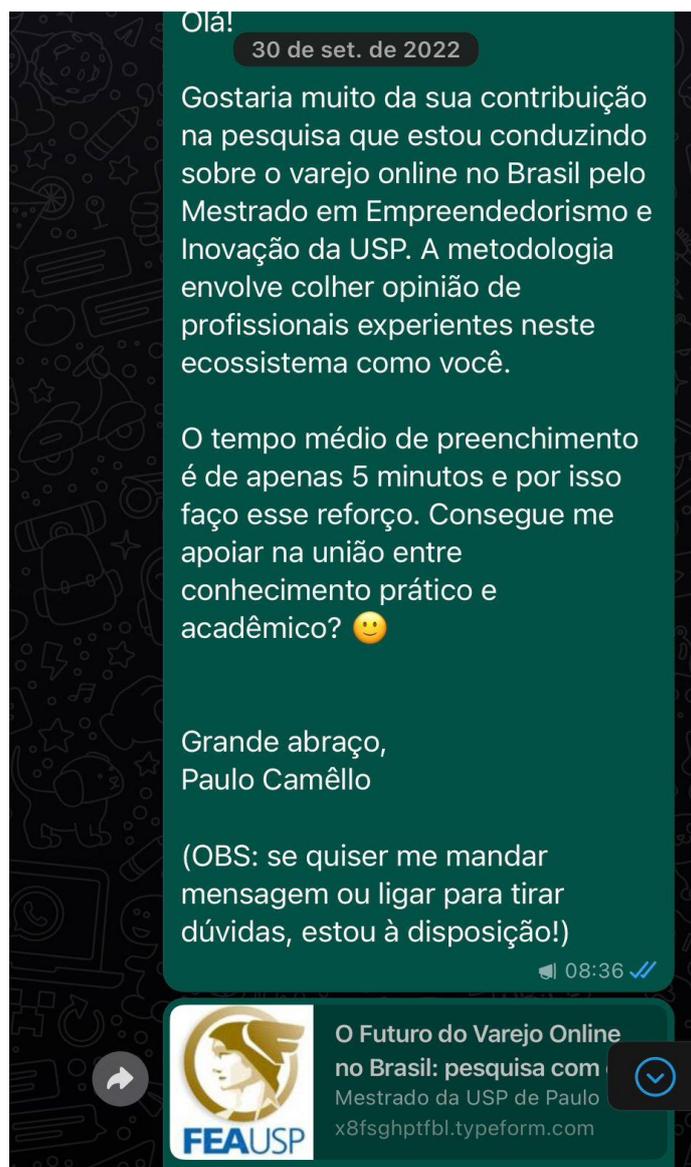
APÊNDICE D: CONVITES PARA PARTICIPAR DE PESQUISA

Figura 79: Convite enviado a especialistas para responderem à pesquisa por meio de mensagem no LinkedIn



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 80: Convite enviado a especialistas para responderem à pesquisa por meio de mensagem no WhatsApp



Fonte: Elaborada pelo autor.