

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO DE JOINVILLE
CURSO DE ENGENHARIA DE TRANSPORTES E LOGÍSTICA

PAULO HENRIQUE GONSCHOROWSKI

PROPOSTA DE FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA
OMNICHANNEL NO BRASIL

Joinville

2018

PAULO HENRIQUE GONSCHOROWSKI

PROPOSTA DE FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA
OMNICHANNEL NO BRASIL

Trabalho apresentado como requisito para obtenção do título de bacharel no Curso de Graduação em Engenharia de Transportes e Logística do Centro Tecnológico de Joinville da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Dra. Elisete Santos da Silva Zagheni

Joinville

2018

PAULO HENRIQUE GONSCHOROWSKI

PROPOSTA DE FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA
OMNICHANNEL NO BRASIL

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Transportes e Logística, na Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico de Joinville.

Joinville, 01 de dezembro de 2018.

Dra. Elisete Santos da Silva Zagheni
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Dra. Elisete Santos da Silva Zagheni
Orientador(a)

Dra. Janaína Renata Garcia
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Dra. Simone Becker Lopes
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A minha avó, Elvira Gonschorowski, por todos os ensinamentos de vida, sabedoria, amizade e amor.

Ao meus pais, Roseli Dalabona e Otilio Gonschorowski, por todo amor, auxílio, atenção e educação.

A minha irmã, Paola Gonschorowski pelo amor e amizade.

A minha companheira, Larissa Gotthardi, por toda paciência, amor, carinho e por estar ao meu lado nos bons e maus momentos.

A minha orientadora, Elisete Zagheni, pelo apoio e suporte.

Aos meus amigos e colegas de graduação, por todo apoio, amizade, paciência e compreensão em todos os momentos.

RESUMO

Devido ao cenário competitivo atual, há a necessidade das empresas do comércio varejista estarem cada vez mais próximas de seus clientes, a fim de buscarem uma visão holística sobre o mesmo e saber exatamente o que o cliente quer, para obterem vantagem competitiva. Assim, torna-se relevante mensurar o quanto a empresa está satisfazendo o cliente dentro de cada uma das necessidades do mesmo e verificar onde a empresa pode melhorar dentro de sua estratégia.

Deste modo, a avaliação da estratégia omnichannel possibilita as empresas sintonizarem as tendências atuais do mercado e identificar dentro de sua estratégia o que pode ser aprimorado para atender as demandas dos clientes. O Boletim IBM (2015) trouxe, dentro dessa ideia, um parâmetro de avaliação, por meio de um questionário alternativo, o qual avalia a empresa que o utiliza em sete seções consideradas importantes pelos clientes.

Nesse contexto, esse trabalho tem o objetivo de desenvolver uma ferramenta de diagnóstico da situação de empresas do comércio varejista em transição para a estratégia omnichannel. É uma ferramenta voltada para empresas brasileiras, que permite avaliá-las individualmente, além de estabelecer um benchmark nacional que reflita melhor essa realidade. Para desenvolvê-la, utilizou-se a linguagem de programação C++, na qual foi implementado um questionário iterativo, baseado no Boletim IBM Omnichannel, onde o responsável da empresa responde a perguntas alternativas e, ao final recebe um relatório avaliativo de sua estratégia omnichannel. A implementação da ferramenta tornará possível o desenvolvimento da pesquisa e avaliação da estratégia omnichannel da empresa que a utiliza bem como do comércio varejista nacional.

Palavras-chave: Comércio varejista. Ferramenta de avaliação. Omnichannel.

ABSTRACT

Due to the current competitive landscape, there is a need for retailers to be closer and closer to their customers, in order to seek a holistic view of the customer and to know exactly what the customer wants, in order to obtain a competitive advantage. Thus, it becomes relevant to measure how much the company is satisfying the customer within each of the needs of the same and to verify where the company can improve within its strategy.

In this way, the evaluation of the omnichannel strategy enables companies to tune in to current market trends and identify within their strategy what can be improved to meet the demands of customers. Within this idea, the IBM Bulletin (2015) brought an evaluation parameter through an alternative questionnaire, which evaluates the company that uses it in seven sections considered important by the clients.

In this context, this work has the objective of developing a tool to diagnose the situation of companies in the retail trade in transition to the omnichannel strategy. It is a tool aimed at Brazilian companies, which allows them to evaluate them individually, in addition to establishing a national benchmark that better reflects this reality. To develop it, the C ++ programming language was used, in which an iterative questionnaire, based on the IBM Omnichannel Bulletin, was implemented, where the company's manager answers alternative questions and, in the end, receives an evaluation report on its omnichannel strategy. The implementation of the tool will make it possible to develop the research and evaluation of the omnichannel strategy of the company that uses it as well as the national retail trade.

Keywords: Retail trade. Evaluation tool. Omnichannel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escopo da Logística Empresarial.....	10
Figura 2 - Distribuição Física e Canal de Distribuição	12
Figura 3 – Comprimento dos Canais de Distribuição	13
Figura 4 - Canal Direto	14
Figura 5 - Omnichannel.....	16
Figura 6 - Aumento participação vendas Omnichannel.....	18
Figura 7 - Estágio brasileiro na estratégia Omnichannel	20
Figura 8 - Relação número de compras X porcentagem de clientes	21
Figura 9 - Fatores que geram compras em lojas físicas	23
Figura 10 - Hábitos de compra com dispositivos móveis.....	24
Figura 11 - Fatores logísticos importantes para vendas online	26
Figura 12 - Fatores importantes na troca/devolução do produto	27
Figura 13 - Resposta do cliente à ruptura	28
Figura 14 - Crescimento da participação dos smartphones nas compras virtuais ...	30
Figura 15 - Utilização do smartphone nas compras	30
Figura 16 - Fatores importantes nas compras via dispositivos móveis.....	31
Figura 17 - Frequência de compras Cross-channel.....	33
Figura 18 - Estratégias de fidelização das varejistas brasileiras	34
Figura 19 - Atitudes em relação ao uso de cupons	34
Figura 20 - Fatores de atendimento importantes para o cliente	36
Figura 21 - Local da descoberta sobre novos produtos	37
Figura 22 - Último influenciador na compra de um produto.....	38
Figura 23 - Utilização das redes sociais na compra de um produto	39
Figura 24 - Layout inicial	40
Figura 25 - Seção 1	41
Figura 26 - Tratamento de resposta inválida	41
Figura 27 - Informação sobre troca de seção	42
Figura 28 - Geração Relatório Final	42
Figura 29 - Visualização na pasta	43
Figura 30 - Relatório (Pontuações)	43
Figura 31 - Relatório (Pontuações parte 2)	44
Figura 32 - Relatório (Oportunidades Melhoria)	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Experiência Digital e Online	22
Quadro 2 - Experiência na Loja Física	25
Quadro 3 - Flexibilidade Logística	29
Quadro 4 - Aplicativo e Site Móvel	32
Quadro 5 - Marketing Integrado e Precificação	35
Quadro 6 - Experiência com Call Center (Atendimento, SAC)	36
Quadro 7 - Mídias Sociais	39
Quadro 8 - 5W1H	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVOS	6
1.1.1 Objetivo Geral	6
1.1.2 Objetivos Específicos	6
1.2 METODOLOGIA.....	6
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1.LOGÍSTICA	9
2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	11
2.3 ESTRATÉGIA OMNICHANNEL	15
3 PROPOSTA FERRAMENTA	19
3.1 BOLETIM OMNICHANNEL IBM.....	19
3.1.1 Experiência Digital e Online	20
3.1.2 Experiência na Loja Física	22
3.1.3 Flexibilidade Logística	25
3.1.4 Aplicativo e Site Móvel	29
3.1.5 Marketing Integrado e Precificação	32
3.1.6 Experiência com Call Center (Atendimento, SAC)	35
3.1.7 Mídias Sociais	37
3.2 FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL PARA A REALIDADE BRASILEIRA.....	40
3.2.1 Plano de ação 5W1H.....	45
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
4.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	47
4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	48
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

O varejo impacta 23,62% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, segundo a SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), com um volume total de R\$ 1,4 trilhão em 2015. Convivendo com dois anos de forte declínio nas vendas (-4,3% em 2015 e -6,2% em 2016), o varejo vem passando por um momento importante de transformações (SBVC, 2017).

Desse modo, torna-se relevante estudar o comportamento estratégico das empresas que atuam no comércio varejista. Segundo Eduardo Terra, presidente da SBVC, a crise econômica mundial (2008) fez com que a agenda de produtividade e eficiência ganhassem relevância em todo o mercado, ao mesmo tempo, a digitalização e a integração online/offline se tornaram mais importantes na estratégia das empresas, propiciando novos modelos de negócios, de maior competitividade, demandando ainda mais eficiência e velocidade (SBVC, 2017).

A internet estimulou o varejo a se reinventar para enfrentar o desafio da conveniência e das crescentes alternativas de customização e interatividade proporcionadas pelo canal virtual, seja pelo valor e diferenciação, seja pela geração de experiências de compra (TEIXEIRA, 2017). Segundo estudo da IBM Commerce, o comportamento de compra do consumidor já é multicanal, e mais de 50% das vendas no varejo são influenciadas pelos pontos de contato digitais. A proliferação de canais na era digital, por exemplo, vem transformando varejos em uma plataforma digital com acesso direto aos consumidores, ganhando popularidade e relevância tanto offline, como online (NESLIN et al., 2014).

Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) destacam que com o avanço da tecnologia eliminando as fronteiras entre o físico, o digital e impactando o comportamento do consumidor, o mercado varejista se vê diante de uma transição para um modelo voltado para ajudar o cliente ao invés de dar foco exclusivo em transações e entregas de produtos. Nesse contexto, as lojas físicas assumem um novo papel e deixam de ser um centro de transação para ser um centro de experiência do cliente.

A construção do conhecimento tácito do consumidor pela captura de informação proprietária e do histórico das interfaces com o cliente multicanal geram a desejada experiência de compra singular, um desafio atual para as empresas multicanais em transição para omnichannel (ZHANG et al., 2010).

Neslin et al. (2014) afirmam que diversidade e pulverização dos inúmeros pontos de contato de um contexto omnichannel, tornam a experiência do consumidor mais social. Compreender essa experiência e a jornada completa do cliente omnichannel com a complexidade crescente de seu comportamento de compra, tornou-se um fator chave de sucesso para organizações.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma ferramenta para diagnosticar a situação de empresas do comércio varejista em transição para a estratégia omnichannel.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o cenário das empresas do comércio varejista brasileiro em relação a estratégia omnichannel;
- Implementar em linguagem de programação uma ferramenta de diagnóstico, que gere um relatório digital, para avaliação da estratégia omnichannel;
- Apontar oportunidades de melhoria na estratégia omnichannel de empresas varejistas brasileiras e estabelecer um benchmark das mesmas.

1.2 METODOLOGIA

Segundo Silva e Menezes (2005) este estudo tem natureza de pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos para solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais.

Quanto a abordagem, esta pesquisa se classifica como quantitativa, pois traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Utilizando recursos e técnicas estatísticas.

Em relação ao objetivo, a pesquisa se classifica como exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito e construindo

hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico e análise de exemplos para compreensão. (GIL, 1991 apud SILVA; MENEZES, 2005).

No enfoque dos procedimentos técnicos, este trabalho se classifica como pesquisa bibliográfica e documental, bibliográfica porque é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet, documental porque é elaborada também a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. (GIL, 1991 apud SILVA; MENEZES, 2005).

Este estudo contou com pesquisas nas bases de dados como: Google Acadêmico; Portal de Periódicos da Capes; Portal de Periódicos da UFSC, Repositório Institucional da UFSC e também da Scielo.

Para o desenvolvimento deste estudo, algumas etapas foram percorridas:

- Revisão bibliográfica, etapa onde são abordados aspectos conceituais que respaldam este estudo: logística, canais de distribuição, estratégia omnichannel;
- Detalhamento do Boletim Omnichannel IBM e suas seções: experiência digital e online, experiência loja física, flexibilidade logística, aplicativo e site móvel, marketing integrado e precificação, experiência com call center e mídias sociais;
- Proposta de uma ferramenta voltada para realidade brasileira: funcionalidade, codificação e plano de ação;

Seguindo assim para as considerações finais, onde são apresentadas as principais conclusões, limitações e sugestões de trabalhos futuros.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do tema e sua contextualização, os objetivos gerais e específicos do estudo e a metodologia utilizada para realização do trabalho.

O segundo capítulo, traz o referencial teórico necessário para embasamento deste trabalho. Os assuntos abordados são: logística, canais de distribuição, multicanais e estratégia omnichannel.

O terceiro capítulo aborda a proposta da ferramenta, define como ela foi construída, justifica sua necessidade dentro de cada área que a mesma abrange e também mostra, passo a passo, sua utilização.

Por fim, o quarto capítulo expõe as considerações finais, limitações do trabalho e sugestões de trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para a elaboração do estudo, o qual discorre sobre temas no âmbito da logística, canais de distribuição, multicanal e estratégia omnichannel.

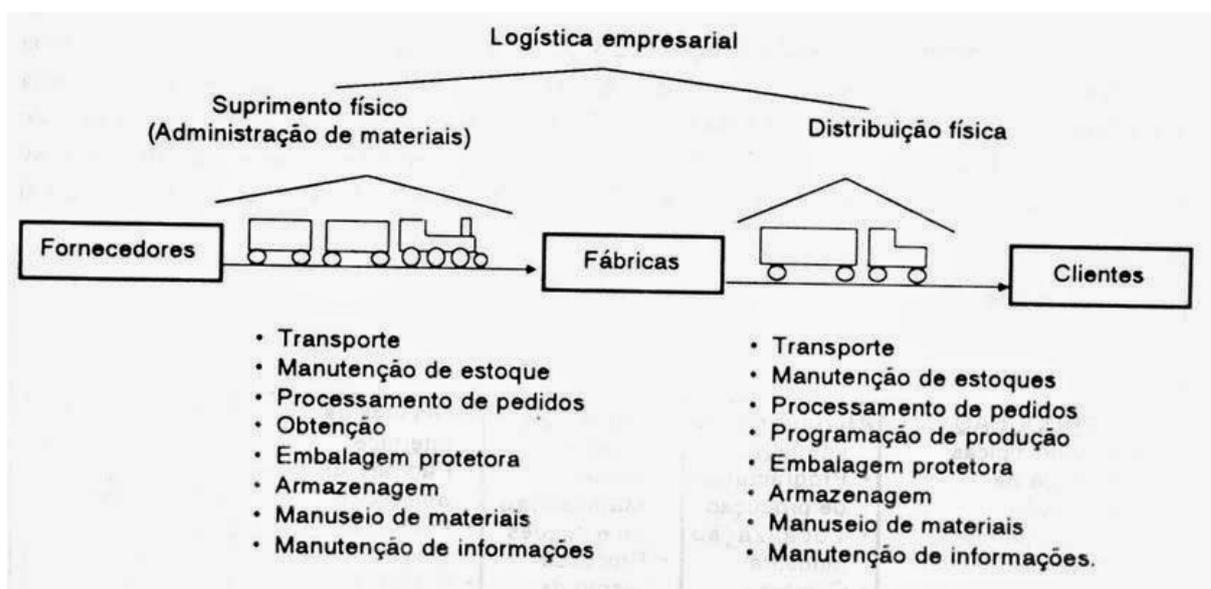
2.1 LOGÍSTICA

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar os fluxos de produtos ou serviços, de informações e financeiro, desde a obtenção das matérias-primas, passando pela fabricação e satisfazendo os clientes em suas necessidades de tipo, tempo e lugar, através da distribuição adequada, com custos, recursos e tempos mínimos (NUNES, 2001).

Para Christopher (2007), logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de distribuição, de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1993). A Figura 1 mostra um fluxograma do fluxo do produto desde os fornecedores até o cliente, bem como as atividades envolvidas em cada etapa.

Figura 1 – Escopo da Logística Empresarial



Fonte: Ballou (1993)

Vale ressaltar na Figura 1 a etapa de distribuição física, a qual tem sido foco permanente das organizações uma vez que os custos oriundos dessa etapa podem ser elevados, entretanto, com muitas oportunidades para novas estratégias. A escolha de uma boa estratégia de logística exige o emprego de grande parte dos mesmos processos criativos inerentes ao desenvolvimento de uma boa estratégia corporativa. Abordagens inovadoras de estratégia de logística podem proporcionar vantagens competitivas (BALLOU, 2006).

Conforme Bowersox e Closs (2001), para se diferenciar no mercado, a empresa deve construir vantagem competitiva baseada na competência logística, dificultando assim ser copiada pelos concorrentes. O desempenho logístico deve ser analisado sob ótica dinâmica, considerando as necessidades e exigências dos clientes, as quais mudam constantemente. Pois, como visto em Lambert (1998) "a logística tem um papel instrumental na satisfação do cliente, por meio da prestação de níveis de serviços elevados provendo: disponibilidade de produtos, serviço confiável e operação eficiente para manutenção de preços competitivos".

Faria e Costa (2008) definem nível de serviço logístico como a capacidade de uma empresa gerar valor e disponibilizar produtos e serviços aos seus consumidores que ultrapassem ou equilibrem suas expectativas. Entretanto, segundo Ballou (2011) os custos logísticos aumentam proporcionalmente ao nível de serviço oferecido ao

cliente, assim, definir níveis de serviço excessivos pode resultar em elevados custos logísticos.

Deste modo, torna-se essencial uma gestão da logística eficiente, a fim de equalizar os custos logísticos e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, além de apresentar um nível de serviço que supere as expectativas dos clientes (TOMOYOSE, 2014).

Um dos aspectos relevantes dessa gestão logística diz respeito a distribuição física, etapa responsável por entregar aos clientes o que desejam a um custo menor para as empresas. A gestão da distribuição física pela logística, deve apoiar o gerenciamento dos recursos disponíveis, equilibrando as atividades envolvidas neste processo (MOURA; BEUREN, 2003). Ainda, o modo escolhido após o estudo de como os produtos serão distribuídos e como chegar até os clientes finais pode ser considerado como canal de distribuição.

2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Canais de distribuição são definidos como um grupo de organizações interdependentes envolvidas no processo para disponibilizar os produtos de uma empresa para uso e consumo (COUGHLAN et al., 2012).

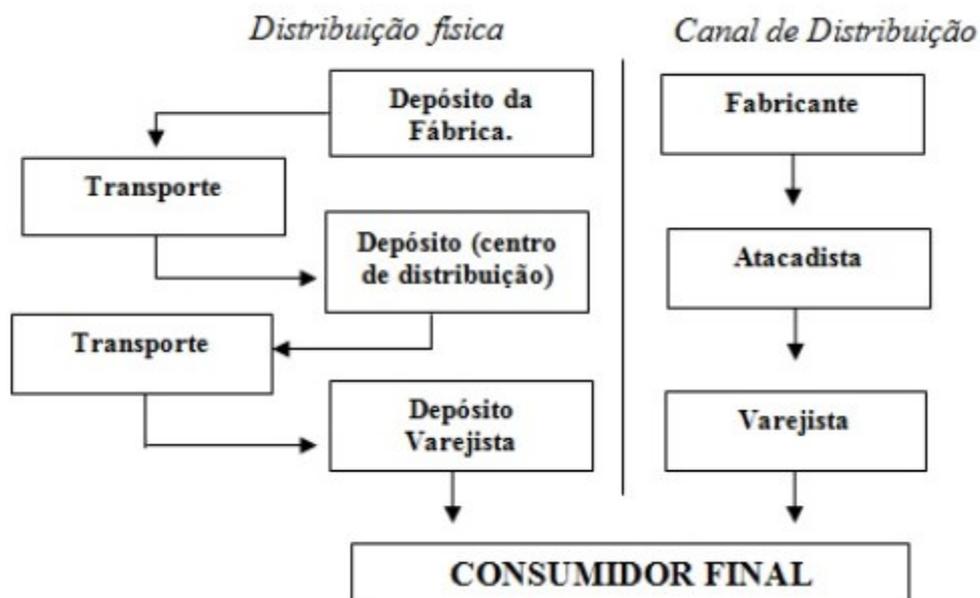
Segundo Moura e Beren (2001), o conceito de canais de distribuição é abrangente, incluindo diversas atividades do ciclo básico desde o processamento de pedidos, gerenciamento do estoque, armazenagem e movimentação, inclui a projeção do preço de venda e apoio promocional, possui foco no cliente, e finaliza no atendimento pós-venda (devolução ou garantia do produto), visando à redução do custo total e à otimização da receita.

Para Francischini e Gurgel (2002), é a “integração dos processos que formam um determinado negócio, desde os fornecedores originais até o usuário final, proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente.”

O principal motivo de toda essa organização, da coordenação e dos processos é a entrega de produtos e serviços de forma eficiente ao consumidor final (COUGHLAN et al., 2012). Assim, as empresas buscam encurtar o ciclo da distribuição física, principalmente a atividade de processamento de pedidos, pois quanto maior o tempo deste ciclo, menor é a satisfação dos clientes e menor é o lucro da empresa (KOTLER, 2004).

Como ilustrado por Novaes (2004) a distribuição física acontece de acordo com o canal de distribuição, desde o fabricante até o consumidor final, passando pelo atacadista e o varejista, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Distribuição Física e Canal de Distribuição



Fonte: Novaes (2004)

Segundo Castiglioni (2013), “canal de distribuição é a combinação de instituições pelas quais o vendedor vende produtos ao consumidor, ao usuário ou ao consumidor final”. Assim, os membros do canal são os elementos que estão no processo de distribuição, e o canal é definido como o caminho percorrido pelo produto do produtor até o cliente final (CASTIGLIONI, 2013).

Corroborando Castiglioni, Sproesser (2001) afirma que um canal de distribuição é caracterizado “principalmente por seu comprimento, quer dizer, o número de agentes econômicos que o integram, e pela repartição das funções entre estes agentes”. Sproesser (2001) ilustra o comprimento dos canais de distribuição, onde é possível observar o canal direto, indireto curto e indireto longo, bem como os atores do processo, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Comprimento dos Canais de Distribuição

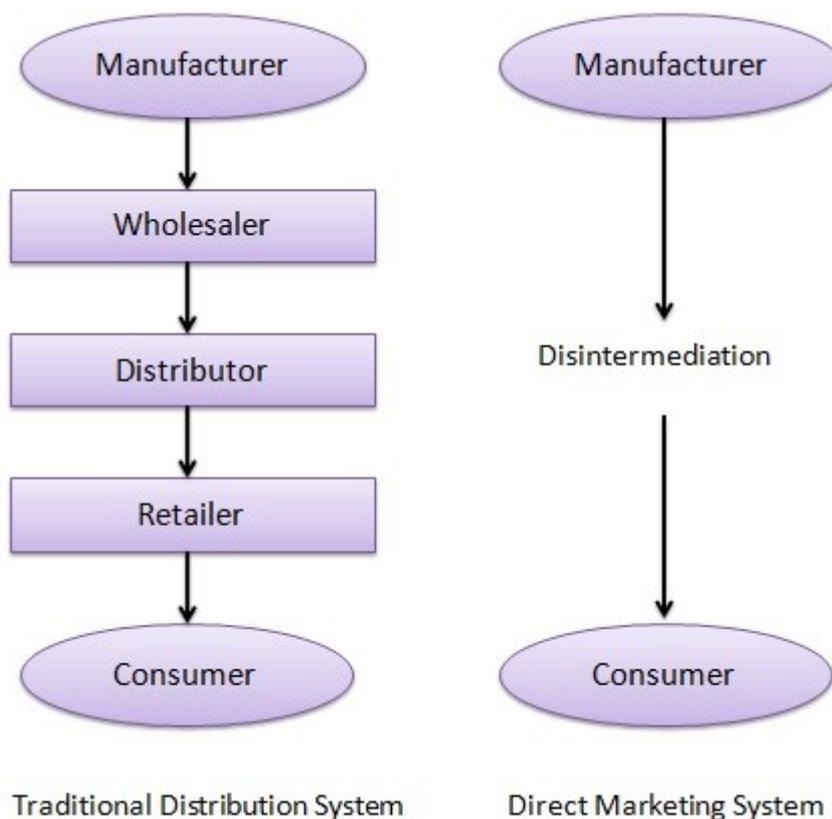


Fonte: Sproesser (2001)

A partir do surgimento de novos meios de comunicação, diversas empresas passaram a vender seus produtos e serviços ao consumidor sem intermediários. Para oferecer seus produtos diretamente aos clientes, as empresas utilizam recursos a partir do uso da internet, como o e-mail e o comércio eletrônico (KOTLER, 2004).

Deste modo, a internet gerou a possibilidade de modificação nos tradicionais canais de distribuição, incluindo o comércio eletrônico como um canal (ALDIN; STAHRÉ, 2004). Como se pode observar na Figura 4, os canais de distribuição têm início no fabricante e fim no consumidor, entre esses dois podem estar presentes: atacadistas, distribuidores e também varejistas, o que acontece no sistema de distribuição tradicional ou pode haver a desintermediação, tornando o canal direto.

Figura 4 – Canal Direto



Fonte: Recify (2018)

A decisão sobre quantos canais de distribuição utilizar é influenciada pelo nível de esforço de negociação entre fabricante, vendedores e compradores para atingir um objetivo de distribuição (ROSENBLOON, 2002). Desse modo, temos a discussão sobre multicanal.

Define-se multicanal como o conjunto de atividades envolvidas na venda de produtos ou serviços aos consumidores por meio de mais de um canal (LEVY, WEITZ & AJAY, 2009). Segundo Coelho e Easingwood (2003), as empresas adotantes da abordagem multicanal são aquelas que obtêm parte de suas vendas de dois ou mais canais distintos, independente do percentual.

A emergência do fenômeno multicanal se tornou evidente com o início da internet e a possibilidade de a mesma representar um promissor canal de vendas. Em meados dos anos 90, a internet passou a ser vista como uma tecnologia de transformação disruptiva para a indústria do varejo. Futuristas sinalizavam a chegada de uma nova era, onde os consumidores abandonariam as lojas para comprarem a maioria dos produtos e serviços pela internet (TEIXEIRA, 2017).

Algumas das fontes de motivação para a adoção da abordagem multicanal são: menor custo para entrada em novos mercados, maior índice de satisfação e lealdade do consumidor e criação de vantagem competitiva sustentável (ZHANG, et al, 2010).

Rosembloom (2015) ressalta que, com o desenvolvimento da tecnologia de comércio eletrônico e vendas online, várias firmas criaram estruturas multicanais incluindo canais online e, cada vez mais, empresas que vendem produtos por apenas uma única estrutura de canal se tornam exceções à regra. A maioria das organizações adota a estratégia multicanal, explorando as vantagens do comércio eletrônico.

De acordo com Teixeira (2017), o varejo está atravessando uma drástica transformação nos últimos vinte anos com o advento de canais de vendas virtuais e a crescente digitalização. Em alguns segmentos, mais especificamente no setor de serviços, o canal de vendas online passou rapidamente a ser o canal dominante, denotando de fato uma transformação disruptiva ao gerar novos modelos de negócios.

Nos últimos anos, nota-se a atenção à evolução do fenômeno multicanal em função do crescimento de canais online e como os mesmos afetam as empresas e o comportamento do consumidor (TEIXERA,2017). Neste estágio da abordagem multicanal, as empresas passam a desenvolver e expandir seus canais de distribuição, gerenciando-se separadamente numa gestão por canal, com algum tipo de integração limitada (VERHOEF, KANNAN & INMAN, 2015). A busca pela integração total dos canais é discutida no âmbito da estratégia omnichannel, melhor explanada na seção seguinte.

2.3 ESTRATÉGIA OMNICHANNEL

Segundo Verhoef et al. (2015), omnichannel é “a gestão sinérgica dos variados canais de venda disponíveis e pontos de contato com o cliente, de forma que a experiência dos clientes através dos canais e o desempenho global destes sejam otimizados”. Lembra ainda que diferentes canais são usados simultaneamente e interagem entre si.

Durante a fase multicanal, estudos concentravam sua atenção no processo de pesquisa que o consumidor faz na internet e depois a compra passa a ser efetivada dentro da loja física. Na fase omnichannel prevalece a integração total dos canais por parte do varejo e os consumidores assumem um novo comportamento de compra, buscam informações online sobre o produto, visitam as lojas físicas para conhecerem

e experimentarem ao mesmo tempo em que estão buscando no celular e comparando mais informações sobre o produto, podendo encontrar preços e ofertas mais atrativas (TEIXEIRA, 2017). Esse fenômeno é conhecido como showrooming, comum em ambientes omnichannel e seu oposto, chamado webrooming também ocorre no estágio omnichannel, quando consumidores compram offline depois de terem feito a pesquisa online sobre produtos, informações e ofertas (VERHOEF, KANNAN & INMAN, 2015).

Pesquisa feita pela ILOS (2018) mostra o cliente no centro de ação da estratégia omnichannel e a possibilidade de seguir até websites, lojas físicas, aplicativos, mídias sociais, entre outros, conforme Figura 5.

Figura 5 – Omnichannel



Fonte: ILOS (2018)

Rigby et al. (2013) apontam o omnichannel em um cenário onde lojas físicas e e-commerce deverão evoluir de diversas maneiras, um se tornando o complemento do outro, tornando a relação entre os canais online e físico tão intensa que o consumidor final não será mais capaz de distingui-las. Lojas que sobreviverem irão promover

experiências omnichannel que combinarão o melhor do comércio digital - fácil comparação, opinião de experts, baixos preços e amplitude de escolhas - com o melhor da compra física – experiência sensorial, acesso instantâneo, interação social e respostas mais fáceis (TEIXEIRA, 2017).

No contexto omnichannel, as empresas precisam compreender as perspectivas da jornada de compra sob o ponto de vista do consumidor e da empresa, identificando aspectos-chave em cada etapa. É principalmente o entendimento pela visão do consumidor ao longo de toda a jornada de compra que vai permitir às organizações a melhoria significativa de sua performance. A jornada de compra poderá ser longa, durando dias ou mesmo semanas com extensões múltiplas de canais e pontos de contato (MAECHLER, NEHER & PARK, 2016).

Segundo Teixeira (2017), inicialmente é necessário identificar nichos de clientes por um processo de segmentação sofisticado que vai além de perfil demográfico. O passo seguinte é identificar necessidades e as etapas do consumidor durante as jornadas física e online, identificando esses “pontos de dor” e áreas de oportunidade. Num terceiro momento, deve-se definir um portfólio de iniciativas para cada área de oportunidade, desde melhoria em gestão no link de dados, relançamento de ofertas e novas medidas de desempenho. Cada iniciativa deve ter objetivos práticos, atingíveis, promovendo mudanças profundas e sustentáveis no longo prazo.

Deloitte (2014) ilustra o aumento da participação de vendas omnichannel, onde em média um terço dos clientes se utilizam de possibilidades proporcionadas pela estratégia omnichannel para realizar suas compras, como mostra a Figura 6.

Figura 6 – Aumento participação vendas Omnichannel



Fonte: Deloitte (2014)

Segundo o BCG (The Boston Consulting Group), apesar de apenas 4% do total das vendas do varejo brasileiro acontecerem online, a internet influencia mais de 50% das compras efetuadas em lojas físicas pelos consumidores conectados. A tendência para o varejo omnichannel é de combinar o melhor do ambiente físico e do digital para entregar ao cliente experiências diferenciadas, inusitadas e impactantes (RIGBY et.al., 2015).

É notória uma mudança do comportamento de compra do consumidor brasileiro que, na sua maioria, já pesquisa online, cada vez mais realiza compras online e está conectado quase o tempo todo, via smartphones acessando aplicativos, redes sociais e informações de produtos. Esse contexto demanda dos varejistas uma nova abordagem em relação ao mercado brasileiro, voltada ao consumidor omnichannel e suas múltiplas redes de conexão (E-BIT, 2016).

3 PROPOSTA DE FERRAMENTA

Este capítulo apresenta uma ferramenta desenvolvida pela IBM para avaliação da estratégia omnichannel, logo após, uma proposta de ferramenta para a realidade brasileira.

3.1 BOLETIM OMNICHANNEL IBM

Tendo em vista a importância do consumidor omnichannel para o comércio varejista, torna-se relevante para as empresas desse setor verificar se suas estratégias estão alinhadas as necessidades dos clientes. Para isso se faz a proposta de uma ferramenta para análise da estratégia omnichannel voltada ao comércio varejista brasileiro.

A ferramenta teve como base o Boletim Omnichannel elaborado pela consultoria IBM, que ao final de 2015 desenvolveu um estudo nos Estados Unidos conhecido como o “Índice de Experiência do Cliente Omnichannel”, o qual avaliou como os principais varejos dos Estados Unidos estavam desempenhando seus serviços omnichannel. Pelo método do “comprador oculto” os 100 principais varejos multicanais nos Estados Unidos foram pesquisados. Foi gerado um “benchmark” para o desempenho ideal do varejo omnichannel em relação a critérios definidos pelo consumidor moderno e hiperconectado (IBM, 2015).

Segundo a pesquisa HR Brasil (2017) com empresas do setor varejista, o Brasil ainda está no início do processo de implantação da estratégia omnichannel em suas empresas como um todo, as iniciativas são espontâneas e segmentadas. Estando em um estágio 3 numa avaliação que vai de 0 a 10, sendo 0 os canais não integrados e 10 a obtenção da visão holística do consumidor, como mostra a Figura 7.

Figura 7 – Estágio brasileiro na estratégia Omnichannel

O estágio brasileiro – percepção das empresas



Fonte: HR Brasil (2017)

A ferramenta permite aos varejistas avaliarem sua performance e seu estágio atual em sete áreas críticas levantadas pelo Boletim Omnichannel IBM (2015) e compreender como seus esforços se relacionam aos dos demais varejos. Dentre as sete áreas estão:

- Experiência Digital e online;
- Experiência na Loja Física;
- Flexibilidade Logística;
- Aplicativo e Site Móvel;
- Marketing Integrado e Precificação;
- Experiência com Call Center (Atendimento, SAC);
- Mídias Sociais.

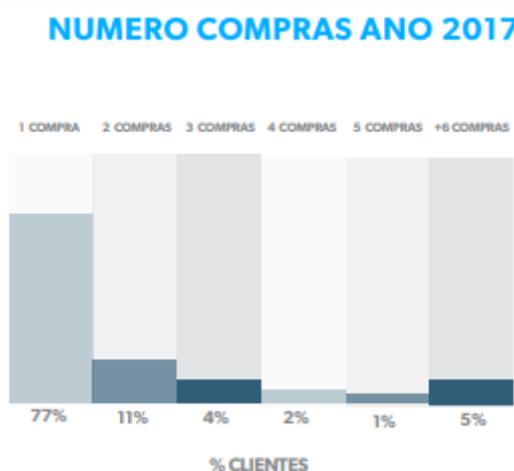
3.1.1 Experiência Digital e Online

Avalia o quanto a execução digital está alinhada com objetivos estratégicos da empresa. Mais de 82,3% dos carrinhos gerados no e-commerce brasileiro são abandonados, o que destaca grande margem para melhorias (E-Commerce Radar, 2017).

Como informa Philip Kotler (1999), “Conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais que manter um atual”, visto assim é relevante fidelizar a clientela, prática que vem sendo efetuada com morosidade no Brasil. A Figura 8 mostra que, segundo

relatório E-Commerce Radar (2017) aproximadamente 77% dos clientes compraram somente uma vez e somente 5% dos clientes compraram mais de 6 vezes, isso indica que o e-commerce brasileiro precisa melhorar suas estratégias de comunicação.

Figura 8 – Relação número de compras X porcentagem de clientes



Fonte: E-Commerce Radar, NeoMove (2017)

Segundo Boletim Omnichannel IBM (2015) são fatores críticos de sucesso para uma boa experiência digital e online:

- Experiência individualizada: consumidor omnichannel quer sortimento de produtos, ofertas, conteúdo e promoções relevantes;
- Conteúdo empírico/experiência: a jornada do cliente não é mais transacional, mas sim baseada em seus interesses, desejos e expectativas. Torna-se importante assegurar que a experiência online “converse” com o cliente através de vídeos, blogs, revisões e que as informações detalhadas dos produtos engajem consumidores ao longo da jornada de compras;
- Diferenciação de marca e experiência: Manter seu propósito de marca ao longo de todas as interações/pontos de contato no ambiente digital eleva a presença da marca a uma experiência excepcional e inigualável.

Segundo um estudo do eBay divulgado pelo The Future of Commerce, 77% dos compradores esperam uma experiência integrada, independentemente se estão na loja física, na loja on-line ou usando um dispositivo móvel. Consumidores não veem canais, comparam e tomam decisões a partir do valor percebido e experiência da oferta disponível (SERRENTINO, 2015).

O Quadro 1, adaptado do Boletim Omnichannel IBM (2015), mostra as categorias e pontos considerados (perguntas alternativas) na seção 1 da ferramenta: Experiência Digital e Online.

Quadro 1 – Experiência Digital e Online

Experiência Digital e Online	
Categorias	Pontos para considerar
Navegação pelos produtos	Clientes podem fazer escolha por fabricante, marca ou preço? (sim/não)
	O site oferece venda guiada para ajudar os clientes a determinarem qual o produto que precisam, sem mesmo conhecerem o produto antes? (sim/não)
Resultados de busca	Quando não há em seu portfólio um produto que atenda perfeitamente a busca realizada, seu site oferece opções similares? (sim/não)
Histórico dos clientes nos canais	As experiências online dos clientes são personalizadas pelos seus históricos de compras nas lojas, no app, site e televendas/call center? (sim/não)
Personalização da experiência dos clientes	Consegue prover uma experiência personalizada baseada em informações dos clientes cross-canais, incluindo o histórico de busca e de compras? (sim/não)
Informação sobre disponibilidade de produtos no estoque	Os clientes online podem visualizar a disponibilidade de estoque? (sim/não)
Informação sobre disponibilidade de produtos nas lojas físicas	Os clientes online podem ver o estoque das lojas físicas e a disponibilidade? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Informação sobre status dos pedidos de compra	Os clientes podem facilmente ver status dos pedidos de compra? (sim/não)
	Há envio de e-mail, SMS ou algum tipo de mensagem de atualização sobre status dos pedidos de compra? (sim/não)
	Clientes podem fazer o rastreamento dos pedidos pelo site? (sim/não)
Agendamento de serviços online	Clientes podem solicitar serviços online, como de instalação, por exemplo? (sim/não)
Atendimento aos clientes (SAC)	Existe algum chat online rápido e fácil de usar? (sim/não)

Fonte: Autoria própria, adaptado de Boletim Omnichannel IBM (2015)

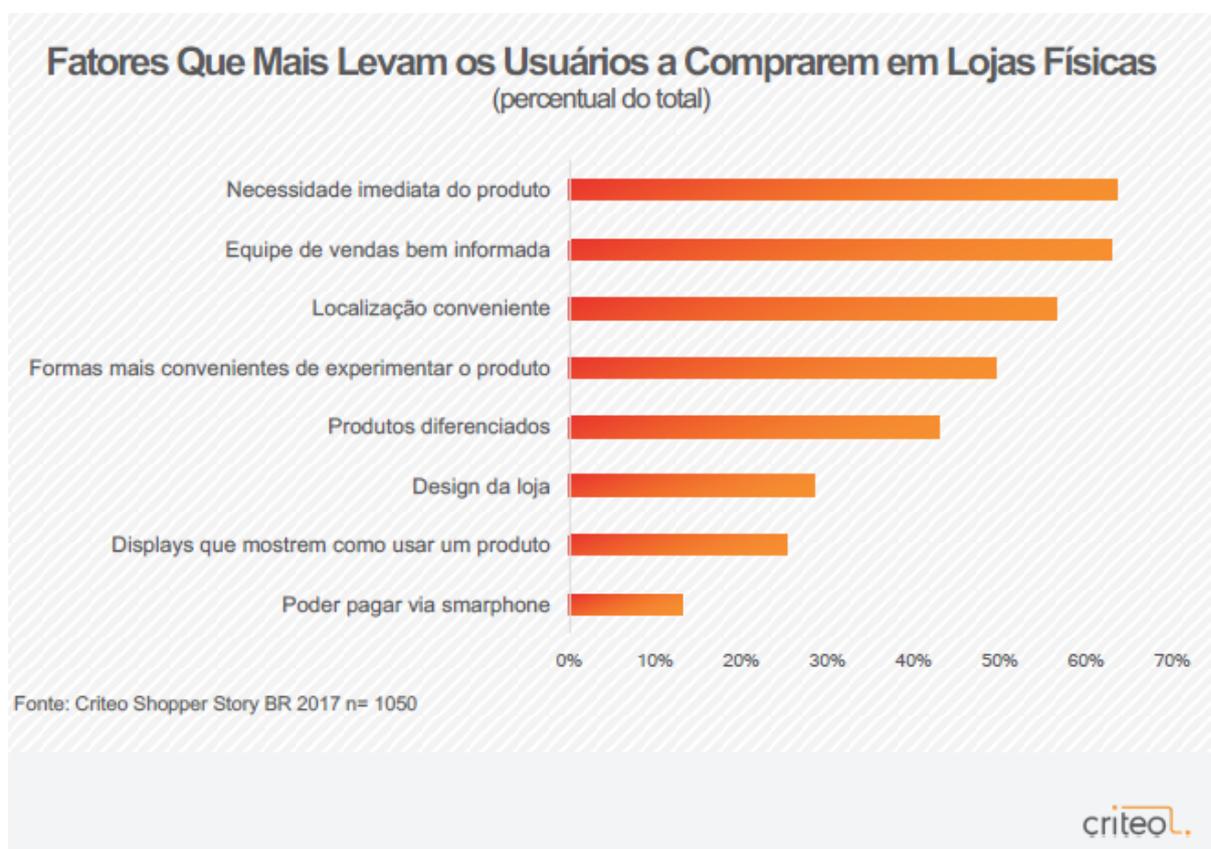
3.1.2 Experiência na Loja Física

"A loja física vai morrer". Esse tema foi abordado, em 2011, na NRF (National Retail Federation) - maior evento mundial de varejo que ocorre anualmente em Nova York. Em 2015, a NRF deu destaque para o tema "A loja física está mais viva do que nunca". Segundo Penna (2015), os temas aparentemente contrários são, na verdade,

complementares. A loja física arcaica e antiquada tende a morrer, mas aquela que é atualizada, moderna e respeita e encanta o cliente, está mais viva do que nunca, pois aposta na experiência de compra que o cliente terá quando estiver dentro dela.

Pesquisa da Criteo, Shopper Story BR (2017) aponta os fatores que mais levam os usuários a comprarem em lojas físicas, como se pode observar na Figura 9, a necessidade imediata do produto e encontrar uma equipe de vendas bem informada são fatores que levam a maior porcentagem de clientes a fazer compras nesse tipo de loja.

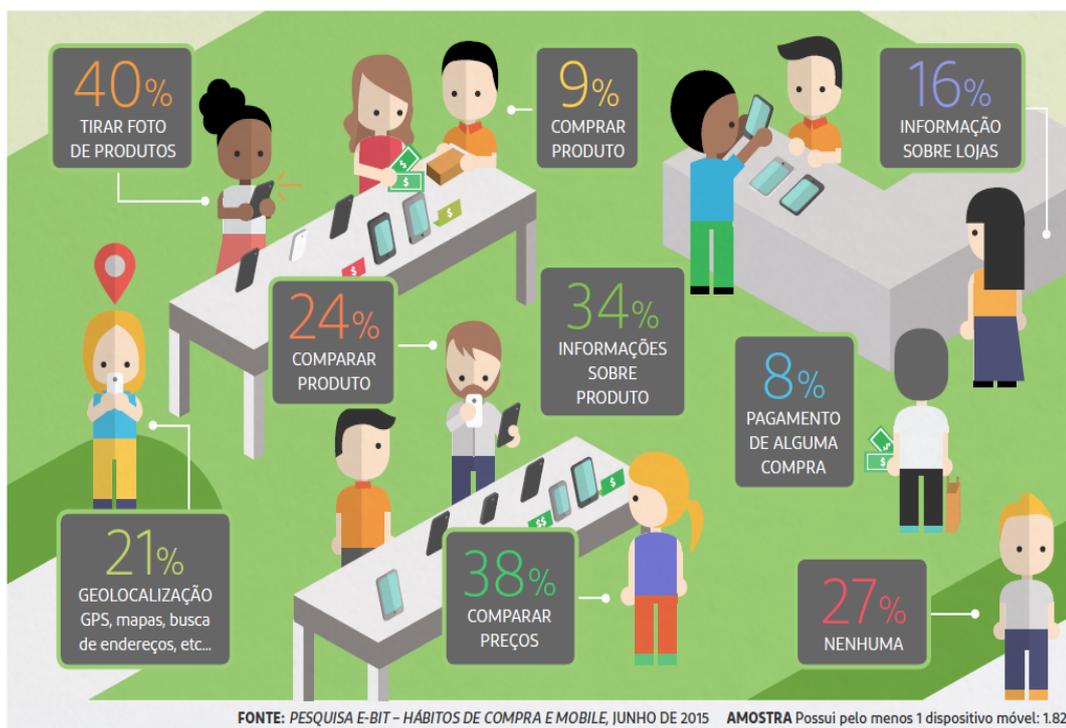
Figura 9 – Fatores que geram compras em lojas físicas



Fonte: Shopper Story BR, Criteo (2017)

Neste contexto é considerado o consumidor omnichannel que quer uma convergência física digital, clientes que buscam os benefícios da integração do ambiente físico com o online, conforme transitam de um para o outro. A Figura 10 ilustra os hábitos de compras dos clientes com dispositivo móvel, segundo Relatório Webshoppers (2015).

Figura 10 – Hábitos de compra com dispositivos móveis



Fonte: Webshoppers 32, E-Bit (2015)

Segundo pesquisa International Data Corporation (2015), o consumidor que compra nos dois canais tem um valor de vida útil 30% superior no comparativo com o consumidor que utiliza apenas um canal.

Os fatores considerados críticos, segundo o Boletim Omnichannel IBM (2015) para uma efetiva experiência de loja são:

- Wi-fi conectando smartphones como parte da experiência de compra para consulta a avaliações de produtos, revisões, comparações, ofertas personalizadas etc.
- Vitrines/Prateleiras inteligentes que interagem com o cliente via dispositivo móvel ou métodos de fidelidade para prover informação adicional de produtos, ofertas personalizadas e comunicação;
- Provadores inteligentes que interagem com o cliente via telas interativas;
- Um plano de assinatura/adesão com ofertas exclusivas como entrega mais rápida, serviços gratuitos (que geralmente seriam pagos), privilégios exclusivos (não disponíveis para o público em geral).

O Quadro 2, adaptado do Boletim Omnichannel IBM (2015), mostra as categorias e pontos considerados (perguntas alternativas) na seção 2 da ferramenta: Experiência na Loja Física.

Quadro 2 – Experiência na Loja Física

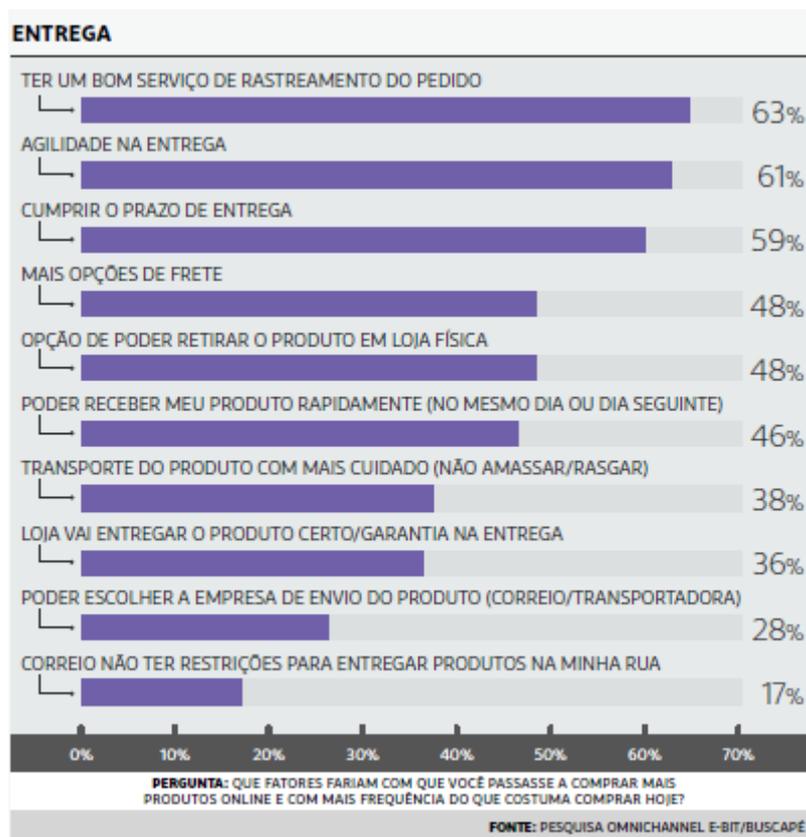
Experiência na Loja Física	
Categorias	Pontos para considerar
Serviços móveis dentro das lojas	Há Wi-Fi nas lojas, prateleiras/vitrines inteligentes ou outros serviços móveis nas lojas? Ex: Smartphones como parte da experiência na loja (sim/não)
Comparação de produtos em dispositivos móveis	É ofertado um app para comparação de produtos em dispositivos móveis? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Self-service para informação sobre produtos	Clientes podem acessar facilmente detalhes sobre produtos no seu dispositivo móvel, por exemplo, via QR Code? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Pagamento em qualquer lugar da loja	Consultores de vendas tem mobilidade na loja e os clientes podem pagar de qualquer lugar? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Diversidade de formas de pagamento	Clientes podem pagar com seus smartphones se utilizando de vários métodos? Ex: Apple Pay; Samsung Pay (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Informação sobre cliente para o vendedor	Consultores de lojas podem acessar o histórico de compras multicanal dos clientes? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Autonomia do vendedor	Consultores tem permissão para ofertas personalizadas de venda cruzada ou ofertas de ocasião? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)

Fonte: Autoria própria, adaptado de Boletim Omnichannel IBM (2015)

3.1.3 Flexibilidade Logística

Essa seção aborda a expectativa do cliente em relação a facilidade para obter o produto, o que ele espera da empresa em relação ao processo de entrega ou retirada do produto. No Relatório Webshoppers 33, realizado pelo E-Bit (2016), foram elencados os fatores que fizeram os clientes a realizar mais frequentemente compras online, como: Bom serviço de rastreamento (63%); Agilidade na entrega (61%); Cumprimento do prazo de entrega (59%), fariam mais da metade dos clientes entrevistados comprar mais em lojas online, como mostra a Figura 11.

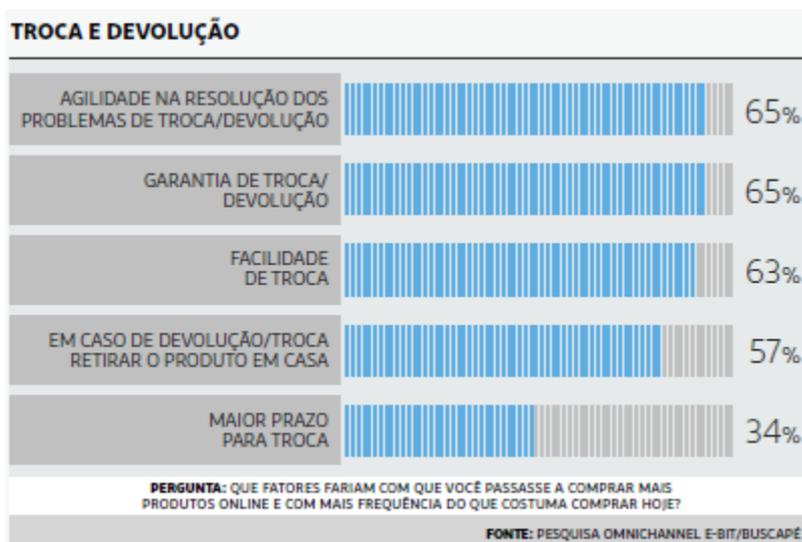
Figura 11 – Fatores logísticos importantes para vendas online



Fonte: Webshoppers 33, E-Bit (2016)

Nesse mesmo relatório também foram levantados os pontos mais importantes para o cliente em relação a troca e devolução dos produtos, em torno de 60% dos clientes consideram: Agilidade na resolução de problemas; Garantia de troca/devolução; Facilidade de troca; Possibilidade de retirar o pedido em casa, os fatores que os levariam a realizar mais compras online, como mostra Figura 12.

Figura 12 – Fatores importantes na troca/devolução do produto

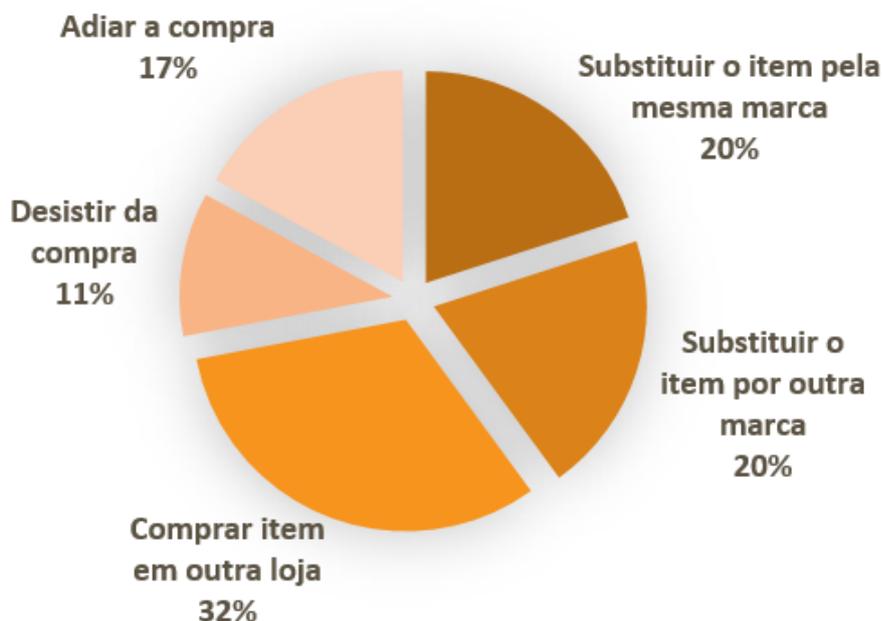


Fonte: Webshoppers 33, E-Bit (2016)

O varejo é a vitrine para um cliente cada vez mais conectado e exigente em relação à qualidade da experiência de consumo. O novo consumidor é implacável em relação à falta de produtos: ir à loja e não encontrar o que se busca inevitavelmente gera frustração, o que é prejudicial tanto para fabricantes quanto para varejistas (ILOS, 2015).

Quanto a resposta do consumidor a essa ruptura, segundo Pesquisa To Retail Out-of-Stock Reduction (2017) em apenas 37% dos casos não há grandes prejuízos financeiros nem para o fabricante nem para o varejista (adiar compra e substituir por item de mesma marca), em 31% dos casos há prejuízo para o fabricante (substituir o item por outra marca e desistir da compra), em 43% dos casos há prejuízo para o varejista (comprar item em outra loja e desistir da compra) e em 11% dos casos há prejuízo para ambos (desistir da compra), como mostra a Figura 13.

Figura 13 – Resposta do cliente à ruptura



Fonte: To Retail Out-of-Stock Reduction (2017)

Segundo o Boletim Omnichannel IBM (2015), os fatores críticos de sucesso dessa área são:

- Excelência e simplificação da execução dando aos consumidores visibilidade de estoque e do pedido de compra. Quanto maior a visibilidade, maior é a tendência de compra. Se o consumidor omnichannel pode ver com antecedência a disponibilidade de estoque local, 73% deles tendem a ir até a loja para comprar, enquanto que apenas 36% o fazem sem ter essa visibilidade;

- Viabilizar a compra e recebimento de mercadorias em qualquer canal, seja online ou físico;

- Viabilizar um processo de devolução omnichannel de produtos, ou seja, a loja física pode receber devoluções de uma venda online, por exemplo.

O Quadro 3, adaptado do Boletim Omnichannel IBM (2015), mostra as categorias e pontos considerados (perguntas alternativas) na seção 3 da ferramenta: Flexibilidade Logística.

Quadro 3 – Flexibilidade Logística

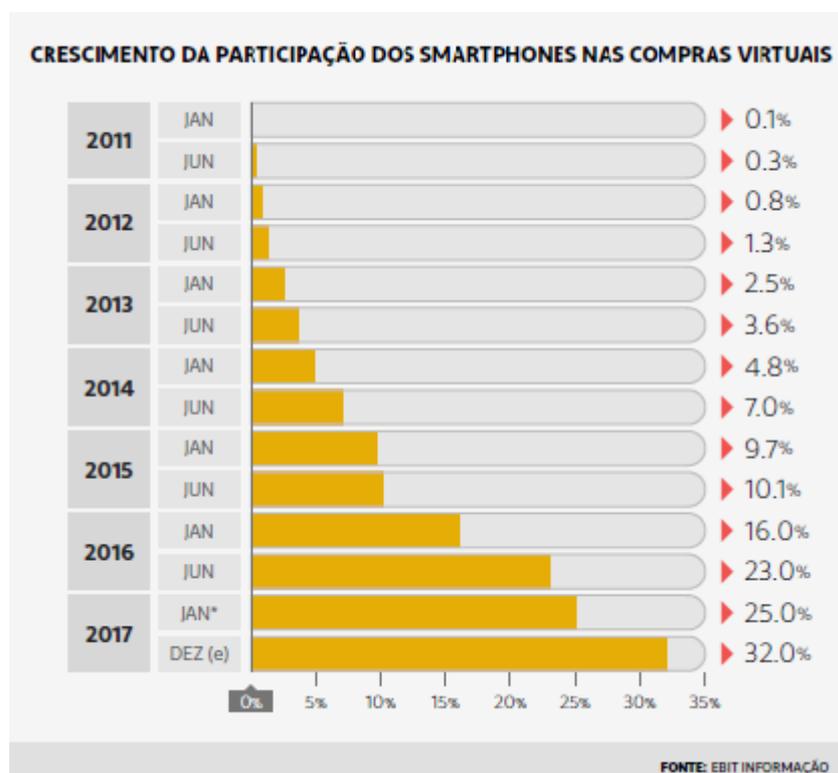
Flexibilidade Logística	
Categorias	Pontos para considerar
Opção de entrega expressa	Clientes podem receber suas compras no dia seguinte? (todas localidades/algumas localidades/nenhuma localidade)
Opção de entrega no mesmo dia	Clientes podem receber suas compras no mesmo dia? (todas localidades/algumas localidades/nenhuma localidade)
Agendamento de entrega	Há a comunicação da data precisa para o recebimento das compras? (3 horas/mesmo dia/dia seguinte/não)
Comprometimento com data de entrega	É possível se comprometer com uma precisa data de entrega? (3 horas/mesmo dia/dia seguinte/não)
Opção de comprar online e retirar na loja	É possível comprar online e retirar na loja? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Acordo de nível de serviço para retirada em loja	Há um acordo com os clientes da garantia da data de disponibilização da compra online para retirada na loja? (3 horas/mesmo dia/dia seguinte/não)
Opção de reservar online e comprar na loja	Clientes podem reservar online e retirar na loja? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Experiência de retirada na loja	Há um processo claro na loja para os clientes retirarem suas compras feitas online? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Devolução e troca na loja física	Clientes podem comprar online e devolver na loja? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
	Loja pode colocar a venda o item de devolução que tenha sido comprado online? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Devolução e troca online	É possível a devolução de itens online, independente do canal original de compra? (loja e online/online somente/não)

Fonte: Autoria própria, adaptado de Boletim Omnichannel IBM (2015)

3.1.4 Aplicativo e Site Móvel

Nesta seção, o estudo avalia a consistência da execução da estratégia online móvel. A importância dessa estratégia vem ao encontro ao crescente número de compras através de dispositivos móveis e smartphones. Segundo Relatório Webshoppers 36 (2017), a porcentagem de compras com smartphones, que era de 0,1% em 2011, ultrapassou os 25% em 2017, como ilustra a Figura 14.

Figura 14 – Crescimento da participação dos smartphones nas compras virtuais



Fonte: Webshoppers 36, E-Bit (2017)

Segundo pesquisa Total Retail (2017), além da compra efetivamente, outras atividades como: pesquisa de produtos, comparação de preços também estão sendo executadas por meio de dispositivos móveis, como mostra a Figura 15.

Figura 15 – Utilização do smartphone nas compras

P: Qual das seguintes opções você usou ao realizar compras usando seu celular/smartphone?



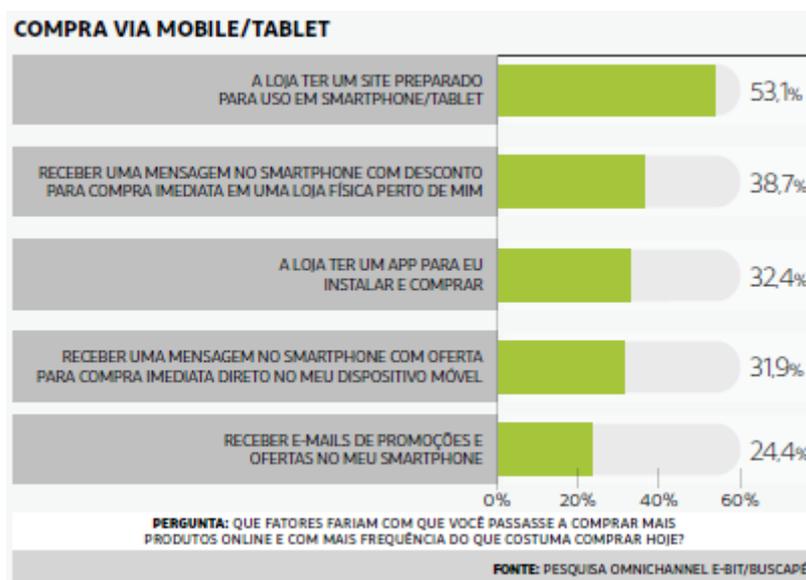
Base Global: 24.471 | Base Brasil: 1.016

Fonte: PwC, Pesquisa Total Retail 2017

Fonte: Total Retail, PwC (2017)

Segundo Relatório Webshoppers 36 (2016), 53% dos clientes consideram um fator importante para aumentar seu número de compras a loja disponibilizar um site preparado para uso em smartphone ou tablet, como mostra a Figura 16.

Figura 16 – Fatores importantes nas compras via dispositivos móveis



Fonte: Webshoppers 36, E-Bit (2016)

O Boletim Omnichannel IBM (2015) considera os seguintes fatores:

- O varejista oferece um efetivo aplicativo móvel, ou apenas uma ferramenta de “browsing”/navegação;
- O cliente pode dar início a uma compra no aplicativo e terminá-la no desktop de casa, ou vice-versa; tem visibilidade do histórico de compras e recebe atualização de seu pedido via SMS?;
- O serviço de compra online e retira na loja é oferecido também para compras no aplicativo;
- É oferecido serviço de pagamento móvel (carteira inteligente) para compras físicas?;
- As mensagens de marketing são consistentes para todos os canais móveis e online? É possível enviar mensagens para os celulares via SMS/MMS?

O Quadro 4, adaptado do Boletim Omnichannel IBM (2015), mostra as categorias e pontos considerados (perguntas alternativas) na seção 4 da ferramenta: Aplicativo e Site Móvel.

Quadro 4 – Aplicativo e Site Móvel

Aplicativo e Site Móvel	
Categorias	Pontos para considerar
Experiência de compra em dispositivos móveis	A experiência é adaptada por tipo de dispositivo móvel (tablet/smartphone)? (sim/não)
Visibilidade do estoque para o cliente	Clientes móveis tem visibilidade do estoque online? (sim/não)
Visibilidade do estoque das lojas físicas para o cliente	Clientes móveis tem visibilidade dos estoques das lojas físicas? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Visibilidade do status do pedido de compras	Clientes móveis tem visibilidade do status dos pedidos de compras? (todas lojas/algumas lojas/somente das compras online/não)
Informação sobre produto escaneado no app	Clientes podem escanear códigos de barras ou QR codes nas lojas para acessar informações de produtos (avaliações, revisões)? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Localizador de lojas (GPS)	O app ou site móvel tem o GPS para localizar a loja mais próxima? (sim/localizador sem GPS somente/não)
Visão holística sobre o cliente	As atividades móveis e histórico de pesquisa são capturados e disponibilizados para consultores nas lojas físicas, call center e loja online? (1 canal/2 canais/3 canais/não)

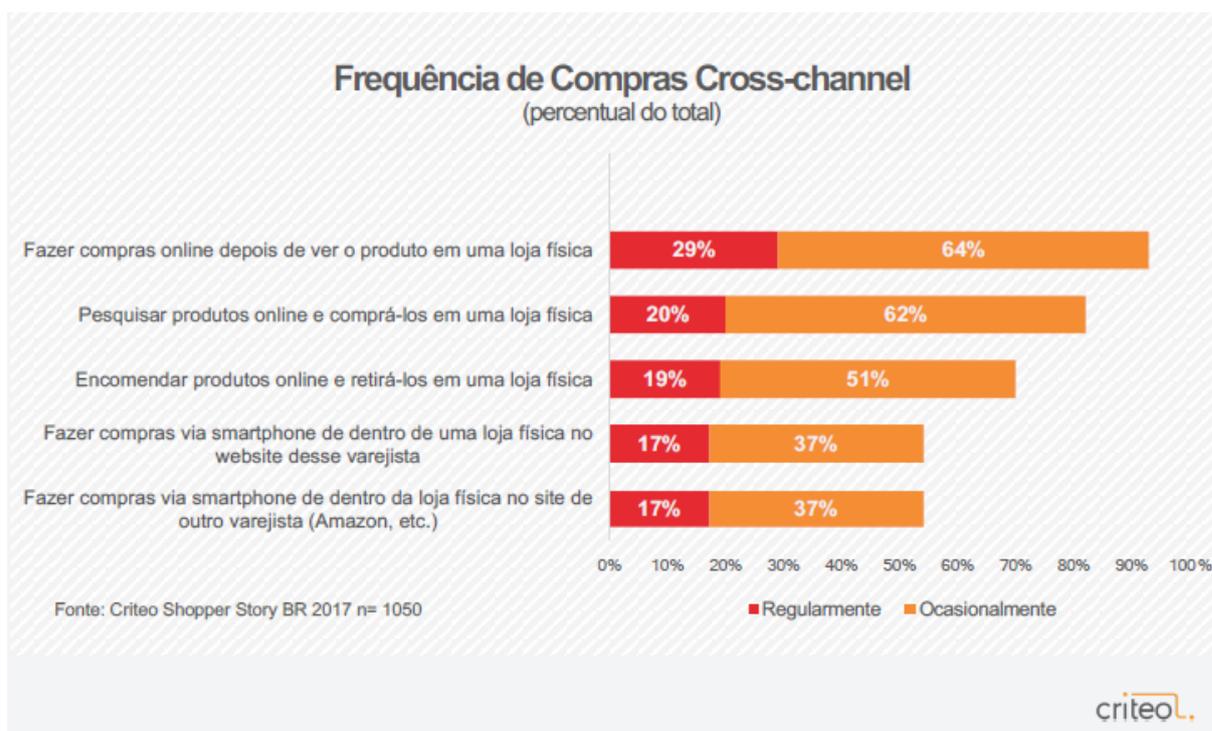
Fonte: Autoria própria, adaptado de Boletim Omnichannel IBM (2015)

3.1.5 Marketing Integrado e Precificação

Esta seção avalia a consistência da experiência entre os distintos canais. Segundo a pesquisa Shopper Story BR (2017), já não é novidade para o cliente comprar online depois de visitar a loja física ou pesquisar os produtos online e depois comprá-lo na loja física.

A Figura 17, retirada da pesquisa Shopper Story (2017), ilustra que mais da metade dos clientes já realizam atividades entre-canais como: comprar online depois de ver produto na loja física, pesquisar online e comprar na loja física e encomendar produtos online para retirar na loja física.

Figura 17 – Frequência de compras Cross-channel



Fonte: Shopper Story BR, Criteo (2017)

A necessidade de integração entre os canais também vale para as estratégias de fidelização dos clientes, ponto pouco explorado no Brasil. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016), com 2781 empresas do varejo brasileiro, onde 800 dessas atuam com e-commerce, 43% das varejistas não possuem nenhum tipo de estratégia para fidelização do cliente, como mostra a Figura 18.

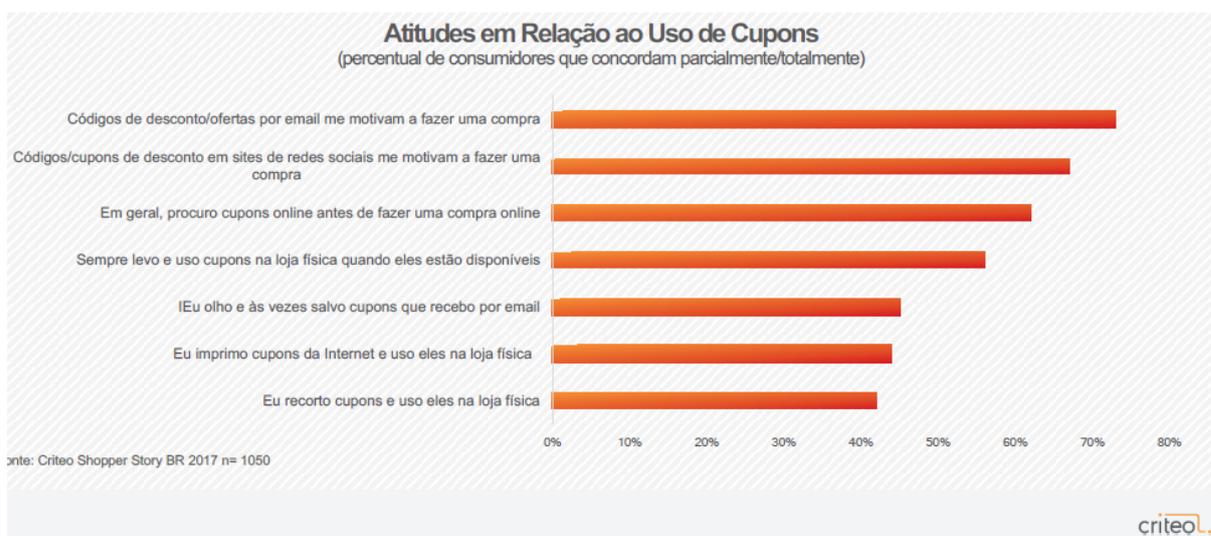
Figura 18 – Estratégias de fidelização das varejistas brasileiras



Fonte: SEBRAE (2016)

Conforme pesquisa Shopper Story BR (2017), campanhas de marketing, como promoções e cupons de desconto são bastante procuradas pelos clientes, para uso tanto no ambiente físico quanto no virtual, como se pode ver na Figura 19.

Figura 19 – Atitudes em relação ao uso de cupons



Fonte: Shopper Story BR, Criteo (2017)

O Quadro 5, adaptado do Boletim Omnichannel IBM (2015), mostra as categorias e pontos considerados (perguntas alternativas) na seção 5 da ferramenta: Marketing Integrado e Precificação.

Quadro 5 – Marketing Integrado e Precificação

Marketing Integrado e Precificação	
Categorias	Pontos para considerar
Campanhas de marketing entre os canais	Ofertas (cupons de desconto) online são resgatáveis nas lojas físicas e ofertas das lojas físicas são resgatáveis online? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja)
Integração dos programas de fidelidade	Existem programas de lealdade online e/ou offline? (sim/não)
	Benefícios dos programas de lealdade são integrados (online e offline)? (sim/não)
Consistência da política de preços entre os canais	Há consistência de preços entre os canais online e offline? (sim/não)

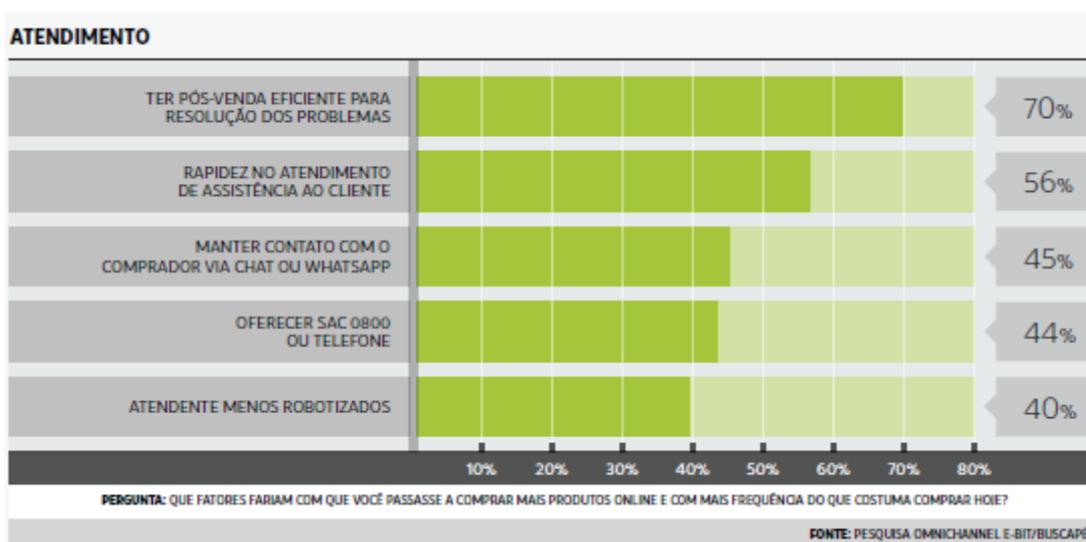
Fonte: Autoria própria, adaptado de Boletim Omnichannel IBM (2015)

3.1.6 Experiência com Call Center (Atendimento, SAC)

O call center ou canal de pós-venda é onde o consumidor espera ter uma experiência que seja rápida, eficiente e sem nenhum ponto de dor, mas em geral esse ponto de contato é visto com superficialidade pelas empresas. Porém, para o cliente esse é um ponto importante, que pode fazê-lo comprar mais (TEIXEIRA, 2017).

Segundo Relatório Webshoppers 33 (2016), o pós-venda eficiente e a rapidez no atendimento levam mais da metade dos clientes a realizarem mais compras com a empresa que os oferece, como mostra a Figura 20.

Figura 20 – Fatores de atendimento importantes para o cliente



Fonte: Webshoppers 33, E-Bit (2016)

O Boletim Omnichannel IBM (2015) aqui avalia:

- O quanto os atendentes de pós-venda/call center têm completo acesso às informações relevantes para reduzir a insatisfação/evasão de clientes associadas ao número de clientes que abandonam interações click-to-call e click-to-chat;
- Se os atendentes de pós-venda/call center tem acesso completo a dados que os possibilitem realizar ofertas cross-venda e up-sell baseadas nas necessidades de cada cliente, gerando receita adicional.

O Quadro 6, adaptado do Boletim Omnichannel IBM (2015), mostra as categorias e pontos considerados (perguntas alternativas) na seção 6 da ferramenta: Experiência com Call Center (Atendimento, SAC).

Quadro 6 – Experiência com Call Center (Atendimento, SAC)

Experiência com Call Center (Atendimento, SAC)	
Categorias	Pontos para considerar
Visão do estoque para o atendente	Os atendentes do call center tem visibilidade completa de estoque? (sim/não)
Visão do estoque das lojas para o atendente	Os atendentes informam aos clientes se há disponibilidade do produto desejado na loja e/ou quando o produto estará disponível? (sim/não)
Autonomia do atendente sobre os pedidos	Os atendentes podem tirar novos pedidos, modificar ou cancelar pedidos existentes? (sim/não)
Visão do status do pedido para o atendente	Os atendentes têm acesso ao status do pedido, incluindo rastreamento de entregas ao cliente? (rastreamento e status/somente status/não)

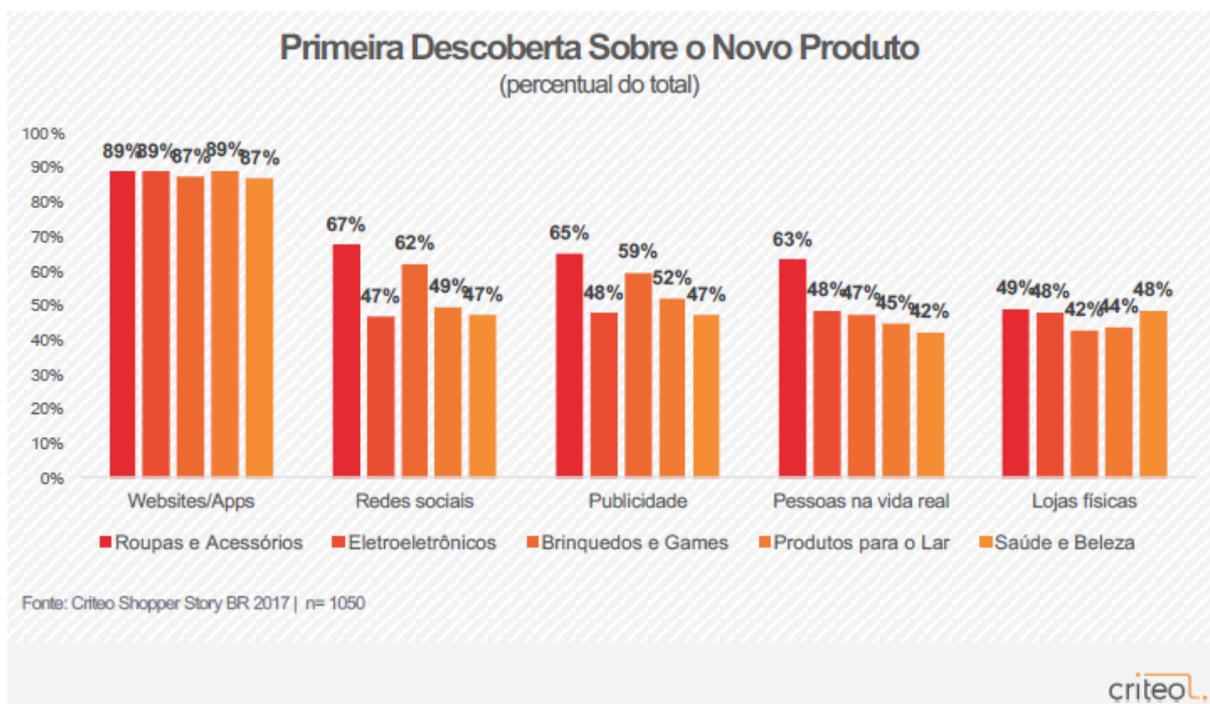
Autonomia do atendente sobre os serviços	Os atendentes podem tirar pedidos de serviços, rever pedidos existentes ou acrescentar serviços a pedidos existentes? (acrescentar revisar e tirar/revisar e tirar/somente tirar/não)
Visão holística do cliente para o atendente	Os atendentes podem ver o histórico online e offline de compras e pesquisa dos clientes? (2 canais/1 canal/não)
Controle do atendente sobre o carrinho de compras	Os atendentes podem assumir o carrinho de compras dos clientes e completar o processo de compra? (sim/não)

Fonte: Autoria própria, adaptado de Boletim Omnichannel IBM (2015)

3.1.7 Mídias Sociais

Esta seção compreende que sentimentos sociais têm exercido grande influência em como os clientes descobrem uma marca/produto/serviço, experimentam e compram. Segundo pesquisa Shopper Story BR (2017), a primeira descoberta sobre um produto é feita online na maioria das vezes, como mostra a Figura 21.

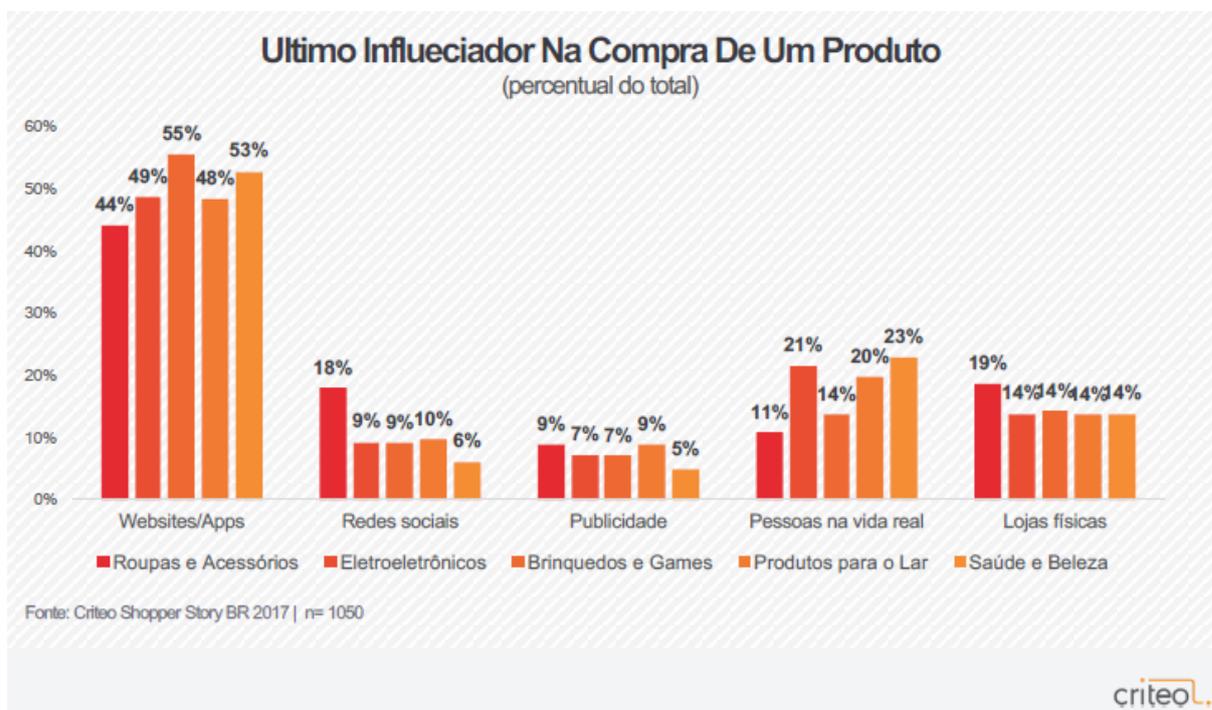
Figura 21 – Local da descoberta sobre novos produtos



Fonte: Shopper Story BR, Criteo (2017)

Segundo pesquisa Shopper Story BR (2017), quando visualizado o último influenciador na compra de um produto, a diferença é mais discrepante, na média quase metade da influência é recebida online, como se observa na Figura 22.

Figura 22 – Último influenciador na compra de um produto

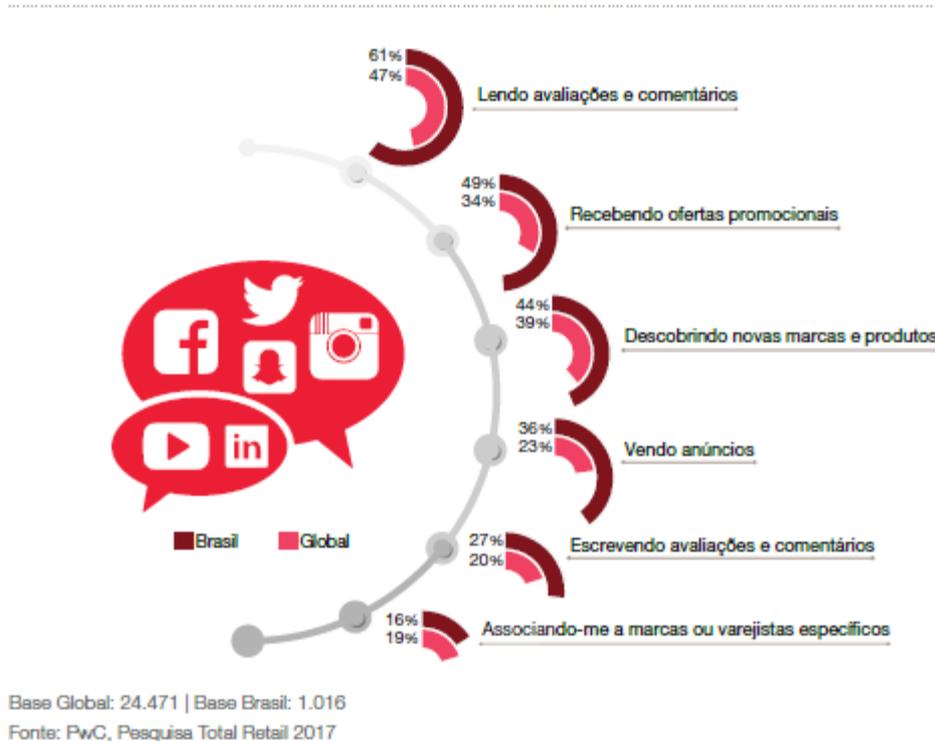


Fonte: Shopper Story BR, Criteo (2017)

Influência essa ainda mais importante no Brasil, onde, segundo pesquisa Total Retail (2017), 61% dos clientes fazem a leitura de avaliações de comentários dos produtos em mídias sociais, como se vê na Figura 23.

Figura 23 – Utilização das redes sociais na compra de um produto

P: Como você usa as mídias sociais na sua experiência de compras?



Fonte: Total Retail, PwC (2017)

O Quadro 7, adaptado do Boletim Omnichannel IBM (2015), mostra as categorias e pontos considerados (perguntas alternativas) na seção 7 da ferramenta: Mídias Sociais.

Quadro 7 – Mídias Sociais

Mídias Sociais	
Categorias	Pontos para considerar
Interações nas redes sociais	Clientes podem compartilhar, dar a curtida em redes sociais (Instagram; Facebook; Twitter, etc) diretamente do site da loja? (3 ou mais redes/2 redes/1 rede/não)
Possibilidade de compra através de redes sociais	Clientes podem comprar diretamente via redes sociais? (3 ou mais redes/2 redes/1 rede/não)
Avaliações e informações do produto produzidas pelos próprios usuários	São disponibilizadas revisões de produto e avaliações produzidas pelos próprios usuários? (sim/não)

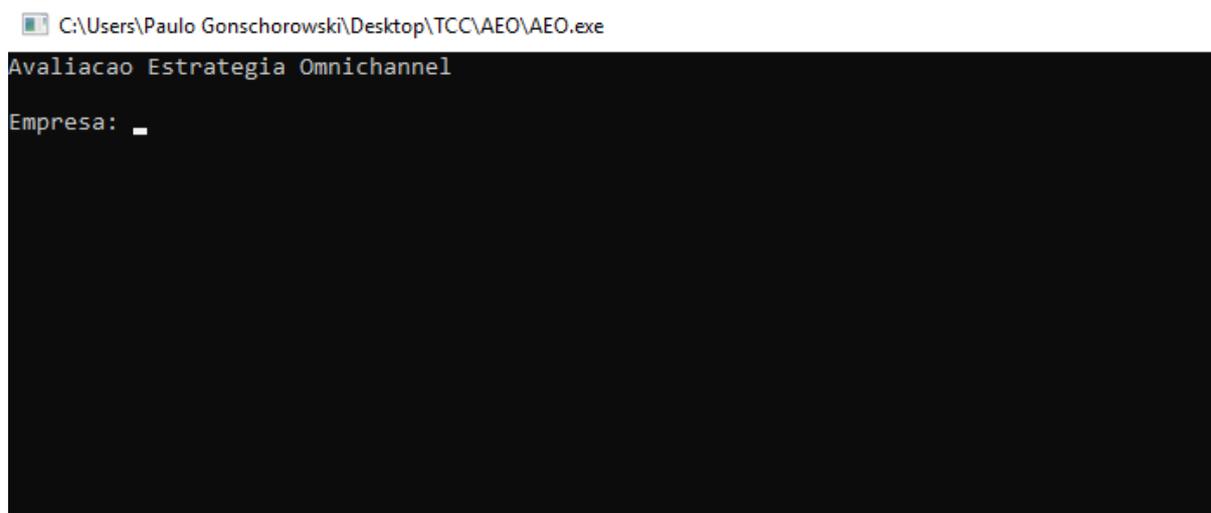
Fonte: Autoria própria, adaptado de Boletim Omnichannel IBM (2015)

3.2 FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL PARA A REALIDADE BRASILEIRA

A ferramenta foi desenvolvida por meio de um questionário adaptado do Boletim Omnichannel IBM (2015), onde são apresentadas 51 perguntas a serem respondidas pelo responsável da empresa interessada, divididas dentro das 7 seções mostradas anteriormente.

Para desenvolver a ferramenta foi utilizada a linguagem de programação C++, que segue basicamente o mesmo roteiro do questionário, onde o representante da empresa pode, por meio de um arquivo executável, responder ao questionário e gerar um relatório avaliativo de sua estratégia. O código completo de programação da ferramenta se encontra no Apêndice A. Para fim de ilustrar o funcionamento da ferramenta, segue um tutorial informativo passo a passo do programa quando executado, a Figura 24 mostra o layout inicial da ferramenta.

Figura 24 – Layout inicial



Fonte: Autoria própria

Após informar o nome da empresa, o usuário recebe a instrução para responder as perguntas de acordo com as alternativas em parênteses, bem como a primeira pergunta da Seção 1, como ilustrado na Figura 25.

Figura 25 – Seção 1

```
C:\Users\Paulo Gonschorowski\Desktop\TCC\AEO\AEO.exe
Avaliacao Estrategia Omnichannel
Empresa: Empresa X
Responda as questoes utilizando as alternativas entre parenteses.
Secao 1 - Experiencia Digital e Online
    1.1 - Clientes podem fazer escolha por fabricante, marca ou preco? (sim/nao)
```

Fonte: Autoria própria

Caso o usuário não responda à pergunta com alguma das alternativas entre parênteses é apresentada a ele uma mensagem de resposta inválida e feita novamente a pergunta, até que o usuário responda com uma das alternativas entre parênteses, como mostra a Figura 26.

Figura 26 – Tratamento de resposta inválida

```
C:\Users\Paulo Gonschorowski\Desktop\TCC\AEO\AEO.exe
Avaliacao Estrategia Omnichannel
Empresa: Empresa X
Responda as questoes utilizando as alternativas entre parenteses.
Secao 1 - Experiencia Digital e Online
    1.1 - Clientes podem fazer escolha por fabricante, marca ou preco? (sim/nao) as vezes
    Resposta invalida. Responda com alguma das alternativas entre parenteses.
    1.1 - Clientes podem fazer escolha por fabricante, marca ou preco? (sim/nao)
```

Fonte: Autoria própria

A ferramenta segue informando as perguntas e alternativas ao usuário, bem como armazenando as respostas dadas pelo mesmo, quando válidas. Ao responder a última pergunta da Seção 1 o usuário é informado que agora começará a Seção 2, como mostra a Figura 27.

Figura 27 – Informação sobre troca de seção

```

C:\Users\Paulo Gonschorowski\Desktop\TCC\AEO\AEO.exe
Avaliacao Estrategia Omnichannel
Empresa: Empresa X
Responda as questoes utilizando as alternativas entre parenteses.

Secao 1 - Experiencia Digital e Online
1.1 - Clientes podem fazer escolha por fabricante, marca ou preco? (sim/nao) nao
Resposta invalida. Responda com alguma das alternativas entre parenteses.
1.1 - Clientes podem fazer escolha por fabricante, marca ou preco? (sim/nao) nao
1.2 - O site oferece venda guiada para ajudar os clientes a determinarem qual o produto que precisam, sem mesmo conhecerem o produto antes? (sim/nao) nao
1.3 - Quando nao ha em seu portfolio um produto que atenda perfeitamente a busca realizada, seu site oferece opcoes similares? (sim/nao) nao
1.4 - As experiencias online dos clientes sao personalizadas pelos seus historicos de compras nas lojas, no app, site e televendas/call center? (sim/nao) nao
1.5 - Conseguir prover uma experiencia personalizada baseada em informacoes dos clientes cross-canais, incluindo o historico de busca e de compras? (sim/nao) nao
1.6 - Os clientes online podem visualizar a disponibilidade de estoque? (sim/nao) nao
1.7 - Os clientes online podem ver o estoque das lojas fisicas e a disponibilidade? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja) nenhuma loja
1.8 - Os clientes podem facilmente ver status dos pedidos de compra? (sim/nao) nao
1.9 - Ha envio de email, SMS ou algum tipo de mensagem de atualizacao sobre status dos pedidos de compra? (sim/nao) nao
1.10 - Clientes podem fazer o rastreamento dos pedidos pelo site? (sim/nao) nao
1.11 - Clientes podem solicitar servicos online, como de instalacao, por exemplo? (sim/nao) nao
1.12 - Existe algum chat online rapido e facil de usar? (sim/nao) nao

Secao 2 - Experiencia nas Lojas Fisicas
2.1 - Ha Wi-Fi nas lojas, prateleiras/vitrines inteligentes ou outros servicos moveis nas lojas? Ex:Smartphones como parte da experiencia na loja (sim/nao)

```

Fonte: Autoria própria

Seguindo assim, seção após seção, pergunta após pergunta, ao responder a última pergunta da última seção o usuário recebe a informação de que seu relatório de avaliação foi gerado, como mostra a Figura 28.

Figura 28 – Geração Relatório Final

```

"C:\Users\Paulo Gonschorowski\Desktop\TCC\AEO\AEO.exe"
6.2 - Os atendentes informam aos clientes se ha disponibilidade do produto desejado na loja e/ou quando o produto estara disponivel? (sim/nao) n
6.3 - Os atendentes podem tirar novos pedidos, modificar ou cancelar pedidos existentes? (sim/nao) n
6.4 - Os atendentes tem acesso ao status do pedido, incluindo rastreamento de entregas ao cliente? (rastreamento e status/somente status/nao) n
6.5 - Os atendentes podem tirar pedidos de servicos, rever pedidos existentes ou acrescentar servicos a pedidos existentes? (acrescentar revisar e tirar/revisar e tirar/somente tirar/nao) n
6.6 - Os atendentes podem ver o historico online e offline de compras e pesquisa dos clientes? (2 canais/1 canal/nao) n
6.7 - Os atendentes podem assumir o carrinho de compras dos clientes e completar o processo de compra? (sim/nao) n

Secao 7 - Midias Sociais
7.1 - Clientes podem compartilhar, dar o like em redes sociais (Instagram; Facebook; Twitter, etc) diretamente do site da loja? (3 ou mais redes/2 redes/1 rede/nao) n
7.2 - Clientes podem comprar diretamente via redes sociais? (3 ou mais redes/2 redes/1 rede/nao) n
7.3 - Sao disponibilizadas revisoes de produto e avaliacoes produzidas pelos proprios usuarios? (sim/nao) n

Verifique sua avaliacao em Relatorio AEO.txt

```

Fonte: Autoria própria

Na pasta local do executável, é possível verificar que além do mesmo existem mais dois arquivos texto, o arquivo Pontuacoes.txt que armazena a pontuação de todos os questionários que forem respondidos e o arquivo Resultado AEO.txt onde está o relatório de avaliação da empresa respondente, como mostra a Figura 29.

Figura 29 – Visualização na pasta

Nome	Data de modific...	Tipo	Tamanho
AEO	23/10/2018 19:37	Aplicativo	1.574 KB
Pontuacoes	23/10/2018 19:40	Documento de Texto	1 KB
Relatorio AEO	23/10/2018 19:40	Documento de Texto	4 KB

Fonte: Autoria própria

Ao abrir o arquivo chamado Relatorio AEO.txt é possível verificar o relatório de fato, ele informa o nome da empresa na primeira linha, logo após a pontuação em porcentagem da empresa em todas as seções, como mostra a Figura 30.

Figura 30 – Relatório (Pontuações)

	Pontuacao	Media(EUA)(100)	Media(Brasil)(1)
Secao 1 - Experiencia Digital e Online:	0%	61%	0%
Secao 2 - Experiencia na Loja Fisica:	0%	31%	0%
Secao 3 - Flexibilidade Logistica:	0%	28%	0%
Secao 4 - Aplicativo e Site Movei:	0%	61%	0%
Secao 5 - Marketing Integrado e Precificacao:	0%	92%	0%
Secao 6 - Experiencia com Call Center:	0%	68%	0%
Secao 7 - Midias Sociais:	0%	60%	0%

Fonte: Autoria própria

No mesmo relatório (Relatorio AEO.txt), na coluna ao lado, aparece a média da pontuação em porcentagem das Top 100 varejistas dos EUA no benchmark do Boletim Omnichannel IBM (2015), pontuação fixa, que se manterá a mesma em todos os

relatórios gerados. Já na última coluna está a pontuação média em porcentagem de todas as empresas brasileiras que fizeram uso da ferramenta proposta nesse trabalho, como mostra a Figura 31.

Figura 31 – Relatório (Pontuações parte 2)

Relatorio AEO - Bloco de notas

Arquivo Editar Formatar Exibir Ajuda

Empresa: Empresa X

	Pontuacao	Media(EUA)(100)	Media(Brasil)(1)
Secao 1 - Experiencia Digital e Online:	0%	61%	0%
Secao 2 - Experiencia na Loja Fisica:	0%	31%	0%
Secao 3 - Flexibilidade Logistica:	0%	28%	0%
Secao 4 - Aplicativo e Site Movel:	0%	61%	0%
Secao 5 - Marketing Integrado e Precificacao:	0%	92%	0%
Secao 6 - Experiencia com Call Center:	0%	68%	0%
Secao 7 - Midias Sociais:	0%	60%	0%

Fonte: Autoria própria

Ainda, no Relatorio AEO.txt, são apontadas para empresa as oportunidades de melhoria, dependendo das respostas dadas anteriormente, como no caso fictício da Empresa X todas as respostas foram negativas, o relatório apontará oportunidades de melhoria em todas as categorias de todas as seções, como mostra a Figura 32.

Figura 32 – Relatório (Oportunidades Melhoria)

Oportunidades de Melhoria:

Experiencia Digital e Online:

Navegacao pelos produtos
 Resultados de busca
 Historico dos clientes nos canais
 Personalizacao da experiencia dos clientes
 Informacao sobre disponibilidade de produtos no estoque
 Informacao sobre disponibilidade de produtos nas lojas fisicas
 Informacao sobre status dos pedidos de compra
 Agendamento de servicos online
 Atendimento aos clientes(SAC)

Experiencia na Loja Fisica:

Servicos moveis dentro das lojas
 Comparacao de produtos em dispositivos moveis
 Self-service para informacao sobre produtos
 Pagamento em qualquer lugar da loja

Fonte: Autoria própria

É possível oportunizar à empresa, por meio deste feedback, identificar em que pontos sua estratégia omnichannel pode melhorar, utilizando o relatório como base informativa para tomada de decisão, claro, alinhado a outros fatores internos/externos para empresa dentro de sua estratégia.

Ao mesmo tempo que a empresa recebe esse relatório em benefício próprio, ela está colaborando para o cenário nacional omnichannel como um todo, quando, ao disponibilizar sua pontuação para a base de dados da ferramenta, possibilita a criação de um benchmark brasileiro da estratégia omnichannel.

3.2.1 Plano de ação 5W1H

Plano de ação é todo o planejamento que se faz antes de qualquer ação efetiva, para se atingir um objetivo específico. Em outras palavras, é como uma elaboração de estratégia antes do ataque.

Para que a ferramenta de avaliação da estratégia omnichannel atinja seu objetivo, foi elaborado um plano de ação para a mesma por meio do 5W1H, como se vê no Quadro 8. O plano de ação 5W1H permite considerar todas as tarefas a serem

executadas ou selecionadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando sua implementação de forma organizada (REYES, 2018).

Quadro 8 – 5W1H

5W1H		
What?	O que será feito?	Avaliação da estratégia omnichannel das empresas varejistas brasileiras
When?	Quando será feito?	A qualquer momento
Where?	Onde será feito?	Na própria ferramenta
Why?	Por que será feito?	Para avaliar de maneira instantânea a estratégia omnichannel da empresa varejista brasileira, além de estabelecer uma base de dados com parâmetros comparativos para avaliação da estratégia omnichannel em âmbito nacional.
Who?	Quem o fará?	Empresas varejistas brasileiras
How?	Como será feito?	Através das respostas das empresas varejistas ao questionário da ferramenta de avaliação da estratégia omnichannel

Fonte: Autoria Própria

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver a ferramenta para avaliação da estratégia omnichannel, foi possível analisar o cenário das empresas do comércio varejista brasileiro em relação a essa estratégia, inicialmente através da revisão bibliográfica, onde se compreendem todas as etapas dentro da logística, cadeia de suprimentos, multicanalidade, para chegar até a implementação da estratégia omnichannel. Assim, seguindo as 7 seções do Boletim IBM da estratégia omnichannel, se observou através de pesquisas informativas com dados e gráficos, a realidade brasileira em relação a estratégia omnichannel.

O desenvolvimento da ferramenta de diagnóstico para avaliar a estratégia omnichannel foi possível, através de uma adaptação e tradução do Boletim IBM da estratégia omnichannel, transformando-os em um questionário único, que foi ilustrado por meio de quadros e implementado na linguagem de programação C++, criando assim um arquivo executável onde o usuário, colaborador da empresa do comércio varejista, tem um feedback imediato que lhe dá uma avaliação da empresa e aponta as oportunidades de melhoria, que poderão assim ser usadas para aprimorar a própria estratégia.

A ferramenta também possibilitará apontar as oportunidades de melhoria para as empresas varejistas brasileiras que utilizam a estratégia omnichannel e estabelecer um benchmark das mesmas.

4.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Apesar da ferramenta permitir a criação de uma base de dados das empresas que respondem ao questionário, ela funciona somente de maneira local, ou seja, não permite, ainda, ser utilizada online. Para estabelecer o funcionamento online de ferramenta, a mesma poderia ser implementada em outra linguagem de programação voltada para o funcionamento web, como PHP, CSS ou JavaScript por exemplo.

Outro limitante do trabalho foi a dificuldade em estabelecer contato com representantes de empresas do comércio varejista para o teste da ferramenta, na tentativa de contato via e-mail, redes sociais, telefone ou canais de atendimento de empresas do comércio varejista, não foram obtidos retornos.

4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Sugere-se para trabalhos futuros o aprimoramento da ferramenta, adequá-la para o funcionamento online, juntamente ao banco de dados, tornando sua funcionalidade adequada a necessidade. Outra sugestão é estabelecer contato com entidades de pesquisas nacionais voltadas para o comércio de varejo, a fim de incluir a ferramenta dentro das pesquisas realizadas com as empresas interessadas, possibilitando a criação do benchmark nacional da estratégia omnichannel.

REFERÊNCIAS

- ALDIN, N. STAHR, F. **Electronic commerce, marketing channels and logistics platforms – a wholesaler perspective**. European Journal of Operational Research, v.144, n. 2, p. 270-279, 2003.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de materiais e Distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu Jeffrey; RAHMAN, Mohammad S. **Competing in the age of omnichannel retailing**. MIT Sloan Management Review, v. 54, n. 4, p. 23, 2013.
- CASTIGLIONI, J. A. M. **Logística operacional – guia prático**. 3. ed. São Paulo: Érita, 2013.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COELHO, Filipe; EASINGWOOD, Chris. **“Multiple channel structures in financial services: A framework”**. Journal of Financial Services Marketing, v. 8, n. 1, p. 22-34, 2003.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- CRITEO. **Shopper Story BR 2017**. Disponível em: < https://www.criteo.com/br/wp-content/uploads/sites/5/2017/12/TheShopperStory_BR.pdf>. Acesso: 3 outubro de 2018.
- DELLOITE. **The omnichannel opportunity: Unlocking the power of the connected consumer**. A report for EBay, 2014.
- EBAY. **The Future of Commerce**, 2014. Disponível em: <<http://www.the-future-of-commerce.com/2014/03/14/the-age-of-omni-channel-brings-new-complexity-when-re-platforming/>> Acesso em: 15 setembro 2018.
- EBIT. **Webshoppers 32**. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 28 setembro 2018.

EBIT. **Webshoppers 33**. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 28 agosto 2018.

EBIT. **Webshoppers 34**. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 28 agosto 2018.

EBIT. **Webshoppers 35**. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 26 setembro 2018.

EBIT. **Webshoppers 36**. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 2 outubro 2018.

EBIT. **Webshoppers 37**. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 25 abril 2018.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC), valor econômico agregado (EVA)**. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, R. T. **A gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2007.

FRANCISCHINI, G. P.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

Gruen, Thomas W. e Daniel Corsten **A Comprehensive Guide to Retail Out-of-Stock Reduction in the Fast-Moving Consumer Goods Industry**. Disponível em: <<https://www.nacds.org/wp-content/uploads/2017/02/Retail-Out-of-Stock-Reduction.pdf>>. Acesso em: 30 setembro 2018.

HR PESQUISAS. Estudo Omnichannel, 2017. Disponível em: <<http://www.apasshow.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Estudo-Omnichannel.pdf>>. Acesso em: 3 outubro 2018.

IBM COMMERCE. **Omnichannel Report Card**, 2016. Disponível em: <<https://www.ibm.com/watson/commerce/resources/omnichannel-assessment/>>. Acesso em: 27 agosto 2018.

ILOS. **Multicanais**. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/tag/multicanais/>>. Acesso em: 28 agosto 2018.

ILOS. **Ruptura: o consumidor não perdoa**. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/ruptura-o-consumidor-nao-perdoa/>>. Acesso em: 28 setembro 2018.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14 ed. São Paulo: Futura, 2004.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. **Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities**. The International Journal of Logistics Mgmt, v.9, n.2, p-19,1998.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.; AJAY, Pandit. **Retailing Management (Skimming and Scanning)**. Tata McGraw-Hills Publ. Co. Ltd., New Delhi, 2009

MAECHLER, N.; NEHER, K.; PARK, R.. **“From touchpoints to journeys; Seeing the world as customers do”**. McKinsey, 2016. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/businessfunctions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>>. Acesso em: 28 agosto 2018.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. **O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos**. Revista Contabilidade & Finanças, v.14, n. 31, 2001.

NEOMOVE. **E-commerce Radar 2017**. Disponível em: <http://neomove.com.br/ftpUpload/uploads/E-book_Atlas_E-commerce_Radar_Consolidado2017.pdf>. Acesso em: 26 setembro 2018.

NESLIN, S. A., JERATH, K., BODAPATI, A., BRADLOW, E. T., DEIGHTON, J., GENSLER, S., ... VERHOEF, P. C., Scott A. **“The interrelationships between brand and channel choice”**. Marketing Letters, v. 25, n. 3, p. 319-330, 2014.

NOVAES, A.G. (2004) **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Editora Campos

NUNES, F. R. de M. **A influência dos fluxos logísticos sobre o tamanho e a idade das empresas fabricantes de jeans femininos para adolescentes e jovens**. Tese de Doutorado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

PENNA, E. **O varejo e a importância da experiência de compra**. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/artigos/atendimento-ao-cliente/5779/o-varejo-e-a-importancia-da-experiencia-de-compra>>. Acesso em: 26 setembro 2018.

PWC. **Total retail 2017**: Alternativas de investimento num mercado cada vez mais competitivo. São Paulo, mar. 2017. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/totalretail/2017/total-retail-2017.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2018.

RECIFY. **Direct to Consumer (D2C) E-Commerce Solution**. Disponível em <https://www.recify.com/page/direct-to-consumer-d2c-e-commerce-solution>. Acesso em: 26 agosto 2018.

REYES, A., VICINO, S. **Qualidade Total**. Disponível em <<http://www.esalq.usp.br/qualidade/ferramentas/5w1h.htm>>. Acesso em: 30 de outubro 2018.

RIGBY, D., MILLER, K., CHERNOFF, J., TAGER, S. **Digital Darwinism: Winning with the best of digital and physical**. 2013.

RIGBY, D.; SEROW, E.; TAGER, S.; HAYES, J. “**Digital retail and why stores matter**”. Bain & Company, 2015. Disponível em: <<http://www.bain.com/publications/industryinsights/retail.aspx>>. Acesso em: 24 agosto 2018.

RIGBY, D.; SEROW, E.; TAGER, S.; CHERIS, A.; ALMQUIST, E. “**Halftime report and all eyes on amazon**”. Bain & Company, 2015. Disponível em:<<http://www.bain.com/publications/articles/retail-holiday-newsletter-2015-2016-3.aspx>>. Acesso em: 25 agosto 2018.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SBVC. **O Papel do Varejo na Economia Brasileira**. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-dezembro-2017>>. Acesso em: 27 agosto 2018.

SEBRAE. **3ª Pesquisa Nacional do Varejo Online**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/pesquisa-nacional-do-varejo-online,9947c6c994746510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 setembro 2018.

SERRENTINO, A. **Não existe Omnichannel no Brasil. O Negócio do Varejo**, Rio de Janeiro, 26 out. 2015. Disponível em: <<http://onegociodovarejo.com.br/nao-existe-omnichannel-no-brasil/>>. Acesso em: 22 setembro 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SONNEVELD, S.; WOODS, D.; ABIDA R.; FERREIRA R. **Varejo no Brasil: A influência do digital sobre o consumo**. The Boston Consulting Group, Inc, 2015.

SPROESSER, R.L. **Gestão estratégica do comércio varejista de alimentos**. In: BATALHA, M. (coord.). Gestão Agroindustrial. GEPAL. São Paulo: Atlas, v 1, p. 215-261, 2001.

TEIXEIRA, A. **Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: Um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil**. Dissertação de Mestrado – Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2017.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. “**From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing**”. Journal of Retailing, 91(2), p.174-181, 2015.

ZHANG, J., FARRIS, P. W., IRVIN, J. W., KUSHWAHA, T., STEENBURGH, T. J., WEITZ, B.A. **Crafting integrated multichannel retailing strategies**. Journal of Interactive Marketing, v.24, n2, p.168-180, 2010.

APÊNDICE A – Código Ferramenta Avaliação Estratégia Omnichannel

```

#include <iostream>
#include <string>
#include <fstream>
#include <stdio.h>
#include <stdlib.h>

using namespace std;

int main(){

//DECLARACAO NOME EMPRESA

cout << "Avaliacao Estrategia
Omnichannel"<<endl<<endl;

string empresa;

cout << "Empresa: ";

getline(cin,empresa);

//QUESTIONARIO IBM

cout <<endl<< "Responda as questoes
utilizando as alternativas entre
parenteses."<<endl;

//SECAO 1

cout <<endl<< "Secao 1 - Experiencia Digital e
Online"<<endl<<endl;

int pontuacao1=0;
string resposta1;

cout << "    "<<"1.1 - Clientes podem fazer
escolha por fabricante, marca ou preco?
(sim/nao) ";

getline(cin,resposta1);
int resp11=0;

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&re
sposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.1 - Clientes podem
fazer escolha por fabricante, marca ou preco?
(sim/nao) ";
    getline(cin,resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s'||resposta1[0]=='S'){
    pontuacao1+=2;
    resp11++;
}

cout << "    "<<"1.2 - O site oferece venda
guiada para ajudar os clientes a determinarem
qual o produto que precisam, sem mesmo
conhecerem o produto antes? (sim/nao) ";

getline(cin,resposta1);
int resp12=0;

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&re
sposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.2 - O site oferece
venda guiada para ajudar aos clientes
determinarem qual o produto que precisam,
sem mesmo conhecerem o produto antes?
(sim/nao) ";
    getline(cin,resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s'||resposta1[0]=='S'){
    pontuacao1++;
    resp12++;
}

cout << "    "<<"1.3 - Quando nao ha em seu
portfolio um produto que atenda perfeitamente
a busca realizada, seu site oferece opcoes
similares? (sim/nao) ";

getline(cin,resposta1);
int resp13=0;

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&re
sposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.3 - Quando nao ha em
seu portfolio um produto que atenda
perfeitamente a busca realizada, seu site
oferece opcoes similares? (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s'||resposta1[0]=='S'){
    pontuacao1+=3;
    resp13++;
}

cout << "    "<<"1.4 - As experiencias online
dos clientes sao personalizadas pelos seus
historicos de compras nas lojas, no app, site e
televidas/call center? (sim/nao) ";

```

```

getline(cin,resposta1);
int resp14=0;

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&resposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
    Responda com alguma das alternativas entre
    parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.4 - As experiencias
    online dos clientes sao personalizada pelos
    seus historicos de compras nas lojas, no app,
    site e televendas/call center? (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s' || resposta1[0]=='S'){
    pontuacao1+=3;
    resp14++;
}

cout << "    "<<"1.5 - Consegue prover uma
experiencia personalizada baseada em
informacoes dos clientes cross-canais,
incluindo o historico de busca e de compras?
(sim/nao) ";

getline(cin,resposta1);
int resp15=0;

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&resposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
    Responda com alguma das alternativas entre
    parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.5 - Consegue prover
    uma experiencia personalizada baseada em
    informacoes dos clientes cross-canais,
    incluindo o historico de busca e de compras?
    (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s' || resposta1[0]=='S'){
    pontuacao1+=3;
    resp15++;
}

cout << "    "<<"1.6 - Os clientes online
podem visualizar a disponibilidade de
estoque? (sim/nao) ";

getline(cin,resposta1);
int resp16=0;

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&resposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
    Responda com alguma das alternativas entre
    parenteses."<<endl;

```

```

    cout << "    "<<"1.6 - Os clientes online
    podem visualizar a disponibilidade de
    estoque? (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s' || resposta1[0]=='S'){
    pontuacao1+=3;
    resp16++;
}

cout << "    "<<"1.7 - Os clientes online
podem ver o estoque das loja fisicas e a
disponibilidade? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";

getline(cin,resposta1);
int resp17=0;

while(resposta1[0]!='t'&&resposta1[0]!='T'&&resposta1[0]!='a'&&resposta1[0]!='A'&&resposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
    Responda com alguma das alternativas entre
    parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.7 - Os clientes online
    podem ver o estoque das loja fisicas e a
    disponibilidade? (todas lojas/algumas
    lojas/nenhuma loja) ";
    getline(cin,resposta1);
}

if (resposta1[0]=='t' || resposta1[0]=='T'){
    pontuacao1+=3;
    resp17++;
}

if (resposta1[0]=='a' || resposta1[0]=='A'){
    pontuacao1+=1;
}

cout << "    "<<"1.8 - Os clientes podem
facilmente ver status dos pedidos de compra?
(sim/nao) ";

getline(cin,resposta1);
int resp18=0;

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&resposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
    Responda com alguma das alternativas entre
    parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.8 - Os clientes podem
    facilmente ver status dos pedidos de compra?
    (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s' || resposta1[0]=='S'){

```

```

    pontuacao1+=1;
    resp18++;
}

cout << "    "<<"1.9 - Ha envio de email, SMS
ou algum tipo de mensagem de atualizacao
sobre status dos pedidos de compra?
(sim/nao) ";

getline(cin, resposta1);
int resp19=0;

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&re
sposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.9 - Ha envio de email,
SMS ou algum tipo de mensagem de
atualizacao sobre status dos pedidos de
compra? (sim/nao) ";
    getline(cin, resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s' || resposta1[0]=='S'){
    pontuacao1+=1;
    resp19++;
}

cout << "    "<<"1.10 - Clientes podem fazer o
rastreamento dos pedidos pelo site? (sim/nao)
";

getline(cin, resposta1);
int resp110=0;

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&re
sposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.10 - Clientes podem
fazer o rastreamento dos pedidos pelo site?
(sim/nao) ";
    getline(cin, resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s' || resposta1[0]=='S'){
    pontuacao1+=1;
    resp110++;
}

cout << "    "<<"1.11 - Clientes podem
solicitar servicos online, como de instalacao,
por exemplo? (sim/nao) ";

getline(cin, resposta1);
int resp111=0;

```

```

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&re
sposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.11 - Clientes podem
solicitar servicos online, como de instalacao,
por exemplo? (sim/nao) ";
    getline(cin, resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s' || resposta1[0]=='S'){
    pontuacao1+=3;
    resp111++;
}

cout << "    "<<"1.12 - Existe algum chat
online rapido e facil de usar? (sim/nao) ";

getline(cin, resposta1);
int resp112=0;

while(resposta1[0]!='s'&&resposta1[0]!='S'&&re
sposta1[0]!='n'&&resposta1[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"1.12 - Existe algum chat
online rapido e facil de usar? (sim/nao) ";
    getline(cin, resposta1);
}

if (resposta1[0]=='s' || resposta1[0]=='S'){
    pontuacao1+=3;
    resp112++;
}

//SECAO 2

cout <<endl<< "Secao 2 - Experiencia nas
Lojas Fisicas"<<endl<<endl;

int pontuacao2=0;
string resposta2;

cout << "    "<<"2.1 - Ha Wi-Fi nas lojas,
prateleiras/vitrines inteligentes ou outros
servicos moveis nas lojas? Ex: Smartphones
como parte da experiencia na loja (sim/nao) ";

getline(cin, resposta2);
int resp21=0;

while(resposta2[0]!='s'&&resposta2[0]!='S'&&re
sposta2[0]!='n'&&resposta2[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"2.1 - Ha Wi-Fi nas lojas,
prateleiras/vitrines inteligentes ou outros

```

```

servicos moveis nas lojas? Ex: Smartphones
como parte da experiencia na loja (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta2);
}

if (resposta2[0]=='s'||resposta2[0]=='S'){
    pontuacao2+=3;
    resp21++;
}

cout << "    "<<"2.2 - E ofertado um app para
comparacao de produtos em dispositivos
moveis? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma
loja) ";

getline(cin,resposta2);
int resp22=0;

while(resposta2[0]!='t'&&resposta2[0]!='T'&&re
sposta2[0]!='a'&&resposta2[0]!='A'&&resposta2
[0]!='n'&&resposta2[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"2.2 - E ofertado um app
para comparacao de produtos em dispositivos
moveis? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma
loja) ";
    getline(cin,resposta2);
}

if (resposta2[0]=='t'||resposta2[0]=='T'){
    pontuacao2+=3;
    resp22++;
}

if (resposta2[0]=='a'||resposta2[0]=='A'){
}

cout << "    "<<"2.3 - Clientes podem acessar
facilmente detalhes sobre produtos no seu
dispositivo movel, por exemplo, via QR Code?
(todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";

getline(cin,resposta2);
int resp23=0;

while(resposta2[0]!='t'&&resposta2[0]!='T'&&re
sposta2[0]!='a'&&resposta2[0]!='A'&&resposta2
[0]!='n'&&resposta2[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"2.3 - Clientes podem
acessar facilmente detalhes sobre produtos no
seu dispositivo movel, por exemplo, via QR
Code? (todas lojas/algumas lojas/nenhuma
loja) ";
    getline(cin,resposta2);
}

```

```

}

if (resposta2[0]=='t'||resposta2[0]=='T'){
    pontuacao2+=3;
    resp23++;
}

if (resposta2[0]=='a'||resposta2[0]=='A'){
    pontuacao2+=1;
}

cout << "    "<<"2.4 - Consultores de vendas
tem mobilidade na loja e os clientes podem
pagar de qualquer lugar? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";

getline(cin,resposta2);
int resp24=0;

while(resposta2[0]!='t'&&resposta2[0]!='T'&&re
sposta2[0]!='a'&&resposta2[0]!='A'&&resposta2
[0]!='n'&&resposta2[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"2.4 - Consultores de
vendas tem mobilidade na loja e os clientes
podem pagar de qualquer lugar? (todas
lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";
    getline(cin,resposta2);
}

if (resposta2[0]=='t'||resposta2[0]=='T'){
    pontuacao2+=3;
    resp24++;
}

if (resposta2[0]=='a'||resposta2[0]=='A'){
}

cout << "    "<<"2.5 - Clientes podem pagar
com seus smartphones se utilizando de varios
metodos? Ex: Apple Pay; Samsung Pay (todas
lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";

getline(cin,resposta2);
int resp25=0;

while(resposta2[0]!='t'&&resposta2[0]!='T'&&re
sposta2[0]!='a'&&resposta2[0]!='A'&&resposta2
[0]!='n'&&resposta2[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"2.5 - Clientes podem
pagar com seus smartphones se utilizando de
varios metodos? Ex: Apple Pay; Samsung Pay
(todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";
    getline(cin,resposta2);
}

```

```

}

if (resposta2[0]=='t' || resposta2[0]=='T'){
    pontuacao2+=3;
    resp25++;
}

if (resposta2[0]=='a' || resposta2[0]=='A'){
    pontuacao2+=1;
}

cout << "    "<<"2.6 - Consultores de lojas
podem acessar o historico de compras
multicanal dos clientes? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";

getline(cin,resposta2);
int resp26=0;

while(resposta2[0]!='t' && resposta2[0]!='T' && re
sposta2[0]!='a' && resposta2[0]!='A' && resposta2
[0]!='n' && resposta2[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"2.6 - Consultores de
lojas podem acessar o historico de compras
multicanal dos clientes? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";
    getline(cin,resposta2);
}

if (resposta2[0]=='t' || resposta2[0]=='T'){
    pontuacao2+=3;
    resp26++;
}

if (resposta2[0]=='a' || resposta2[0]=='A'){
    pontuacao2+=1;
}

cout << "    "<<"2.7 - Consultores tem
permissao para ofertas personalizadas de
venda cruzada ou ofertas de ocasio? (todas
lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";

getline(cin,resposta2);
int resp27=0;

while(resposta2[0]!='t' && resposta2[0]!='T' && re
sposta2[0]!='a' && resposta2[0]!='A' && resposta2
[0]!='n' && resposta2[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"2.7 - Consultores tem
permissao para ofertas personalizadas de
venda cruzada ou ofertas de ocasio? (todas
lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";
    getline(cin,resposta2);
}

```

```

}

if (resposta2[0]=='t' || resposta2[0]=='T'){
    pontuacao2+=3;
    resp27++;
}

if (resposta2[0]=='a' || resposta2[0]=='A'){
    pontuacao2+=1;
}

//SECAO 3

cout << endl << "Secao 3 - Flexibilidade
Logistica"<< endl << endl;

int pontuacao3=0;
string resposta3;

cout << "    "<<"3.1 - Clientes podem receber
suas compras no dia seguinte? (todas
localidades/algumas localidades/nenhuma
localidade) ";

getline(cin,resposta3);
int resp31=0;

while(resposta3[0]!='t' && resposta3[0]!='T' && re
sposta3[0]!='a' && resposta3[0]!='A' && resposta3
[0]!='n' && resposta3[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"3.1 - Clientes podem
receber suas compras no dia seguinte? (todas
localidades/algumas localidades/nenhuma
localidade) ";
    getline(cin,resposta3);
}

if (resposta3[0]=='t' || resposta3[0]=='T'){
    pontuacao3+=3;
    resp31++;
}

if (resposta3[0]=='a' || resposta3[0]=='A'){
    pontuacao3+=2;
}

cout << "    "<<"3.2 - Clientes podem receber
suas compras no mesmo dia? (todas
localidades/algumas localidades/nenhuma
localidade) ";

getline(cin,resposta3);
int resp32=0;

while(resposta3[0]!='t' && resposta3[0]!='T' && re
sposta3[0]!='a' && resposta3[0]!='A' && resposta3
[0]!='n' && resposta3[0]!='N'){

```

```

        cout << "    <<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
        cout << "    <<<"3.2 - Clientes podem
receber suas compras no mesmo dia? (todas
localidades/algumas localidades/nenhuma
localidade) ";
        getline(cin,resposta3);
    }

    if (resposta3[0]=='t' || resposta3[0]=='T'){
        pontuacao3+=3;
        resp32++;
    }

    if (resposta3[0]=='a' || resposta3[0]=='A'){
        pontuacao3+=2;
    }

    cout << "    <<<"3.3 - Ha a comunicacao da
data precisa para o recebimento das compras?
(dia exato/3 dias margem/5 dias margem/nao)
";

    getline(cin,resposta3);
    int resp33=0;

    while(resposta3[0]!='d' && resposta3[0]!='D' && r
esposta3[0]!='3' && resposta3[0]!='3' && resposta
3[0]!='5' && resposta3[0]!='5' && resposta3[0]!='n'
&& resposta3[0]!='N'){
        cout << "    <<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
        cout << "    <<<"3.3 - Ha a comunicacao
da data precisa para o recebimento das
compras? (dia exato/3 dias margem/5 dias
margem/nao) ";
        getline(cin,resposta3);
    }

    if (resposta3[0]=='d' || resposta3[0]=='D'){
        pontuacao3+=3;
        resp33++;
    }

    if (resposta3[0]=='3' || resposta3[0]=='3'){
        pontuacao3+=2;
    }

    if (resposta3[0]=='5' || resposta3[0]=='5'){
        pontuacao3+=1;
    }

    cout << "    <<<"3.4 - E possivel se
comprometer com uma precisa data de
entrega? (dia exato/3 dias margem/5 dias
margem/nao) ";

    getline(cin,resposta3);

```

```

int resp34=0;

while(resposta3[0]!='d' && resposta3[0]!='D' && r
esposta3[0]!='3' && resposta3[0]!='3' && resposta
3[0]!='5' && resposta3[0]!='5' && resposta3[0]!='n'
&& resposta3[0]!='N'){
        cout << "    <<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
        cout << "    <<<"3.4 - E possivel se
comprometer com uma precisa data de
entrega? (dia exato/3 dias margem/5 dias
margem/nao) ";
        getline(cin,resposta3);
    }

    if (resposta3[0]=='d' || resposta3[0]=='D'){
        pontuacao3+=3;
        resp34++;
    }

    if (resposta3[0]=='3' || resposta3[0]=='3'){
        pontuacao3+=2;
    }

    if (resposta3[0]=='5' || resposta3[0]=='5'){
        pontuacao3+=1;
    }

    cout << "    <<<"3.5 - E possivel comprar
online e retirar na loja? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";

    getline(cin,resposta3);
    int resp35=0;

    while(resposta3[0]!='t' && resposta3[0]!='T' && r
esposta3[0]!='a' && resposta3[0]!='A' && resposta3
[0]!='n' && resposta3[0]!='N'){
        cout << "    <<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
        cout << "    <<<"3.5 - E possivel comprar
online e retirar na loja? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";
        getline(cin,resposta3);
    }

    if (resposta3[0]=='t' || resposta3[0]=='T'){
        pontuacao3+=3;
        resp35++;
    }

    if (resposta3[0]=='a' || resposta3[0]=='A'){
        pontuacao3+=2;
    }

    cout << "    <<<"3.6 - Ha um acordo com os
clientes da garantia da data de
disponibilizacao da compra online para

```

```
retirada na loja? (3 horas/mesmo dia/dia
seguinte/nao) ";
```

```
getline(cin,resposta3);
int resp36=0;
```

```
while(resposta3[0]!='3'&&resposta3[0]!='3'&&re
sposta3[0]!='m'&&resposta3[0]!='M'&&resposta
3[0]!='d'&&resposta3[0]!='D'&&resposta3[0]!='n'
&&resposta3[0]!='N'){
```

```
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
```

```
    cout << "    "<<"3.6 - Ha um acordo com
os clientes da garantia da data de
disponibilizacao da compra online para
retirada na loja? (3 horas/mesmo dia/dia
seguinte/nao) ";
```

```
    getline(cin,resposta3);
}
```

```
if (resposta3[0]=='3'||resposta3[0]=='3'){
    pontuacao3+=3;
    resp36++;
}
```

```
if (resposta3[0]=='m'||resposta3[0]=='M'){
    pontuacao3+=2;
}
```

```
if (resposta3[0]=='d'||resposta3[0]=='D'){
    pontuacao3+=1;
}
```

```
cout << "    "<<"3.7 - Clientes podem
reservar online e retirar na loja? (todas
lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";
```

```
getline(cin,resposta3);
int resp37=0;
```

```
while(resposta3[0]!='t'&&resposta3[0]!='T'&&re
sposta3[0]!='a'&&resposta3[0]!='A'&&resposta3
[0]!='n'&&resposta3[0]!='N'){
```

```
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
```

```
    cout << "    "<<"3.7 - Clientes podem
reservar online e retirar na loja? (todas
lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";
```

```
    getline(cin,resposta3);
}
```

```
if (resposta3[0]=='t'||resposta3[0]=='T'){
    pontuacao3+=3;
    resp37++;
}
```

```
if (resposta3[0]=='a'||resposta3[0]=='A'){
    pontuacao3+=2;
```

```
}
```

```
cout << "    "<<"3.8 - Ha um processo claro
na loja para os clientes retirarem suas
compras feitas online? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";
```

```
getline(cin,resposta3);
int resp38=0;
```

```
while(resposta3[0]!='t'&&resposta3[0]!='T'&&re
sposta3[0]!='a'&&resposta3[0]!='A'&&resposta3
[0]!='n'&&resposta3[0]!='N'){
```

```
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
```

```
    cout << "    "<<"3.8 - Ha um processo
claro na loja para os clientes retirarem suas
compras feitas online? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";
```

```
    getline(cin,resposta3);
}
```

```
if (resposta3[0]=='t'||resposta3[0]=='T'){
    pontuacao3+=3;
    resp38++;
}
```

```
if (resposta3[0]=='a'||resposta3[0]=='A'){
    pontuacao3+=2;
}
```

```
cout << "    "<<"3.9 - Clientes podem
comprar online e devolver na loja? (todas
lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";
```

```
getline(cin,resposta3);
int resp39=0;
```

```
while(resposta3[0]!='t'&&resposta3[0]!='T'&&re
sposta3[0]!='a'&&resposta3[0]!='A'&&resposta3
[0]!='n'&&resposta3[0]!='N'){
```

```
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
```

```
    cout << "    "<<"3.9 - Clientes podem
comprar online e devolver na loja? (todas
lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";
```

```
    getline(cin,resposta3);
}
```

```
if (resposta3[0]=='t'||resposta3[0]=='T'){
    pontuacao3+=2;
    resp39++;
}
```

```
if (resposta3[0]=='a'||resposta3[0]=='A'){
    pontuacao3+=1;
}
```

```

cout << "    "<<"3.10 - Loja pode colocar a
venda o item de devolucao que tenha sido
comprado online? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";

getline(cin,resposta3);
int resp310=0;

while(resposta3[0]!='t'&&resposta3[0]!='T'&&re
sposta3[0]!='a'&&resposta3[0]!='A'&&resposta3
[0]!='n'&&resposta3[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"3.10 - Loja pode colocar
a venda o item de devolucao que tenha sido
comprado online? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";
    getline(cin,resposta3);
}

if (resposta3[0]=='t'||resposta3[0]=='T'){
    pontuacao3+=2;
    resp310++;
}

if (resposta3[0]=='a'||resposta3[0]=='A'){
    pontuacao3+=1;
}

cout << "    "<<"3.11 - E possivel a devolucao
de itens online, independente do canal original
de compra? (loja e online/online somente/nao)
";

getline(cin,resposta3);
int resp311=0;

while(resposta3[0]!='l'&&resposta3[0]!='L'&&re
sposta3[0]!='o'&&resposta3[0]!='O'&&resposta
3[0]!='n'&&resposta3[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"3.11 - E possivel a
devolucao de itens online, independente do
canal original de compra? (loja e online/online
somente/nao) ";
    getline(cin,resposta3);
}

if (resposta3[0]=='l'||resposta3[0]=='L'){
    pontuacao3+=3;
    resp311++;
}

if (resposta3[0]=='o'||resposta3[0]=='O'){
    pontuacao3+=1;
}

```

```
//SECAO 4
```

```

cout <<endl<< "Secao 4 - App da
Marca"<<endl<<endl;

int pontuacao4=0;
string resposta4;

cout << "    "<<"4.1 - A experiencia e
adaptada por tipo de dispositivo movel
(tablet/smartphone)? (sim/nao) ";

getline(cin,resposta4);
int resp41=0;

while(resposta4[0]!='s'&&resposta4[0]!='S'&&re
sposta4[0]!='n'&&resposta4[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"4.1 - A experiencia e
adaptada por tipo de dispositivo movel
(tablet/smartphone)? (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta4);
}

if (resposta4[0]=='s'||resposta4[0]=='S'){
    pontuacao4+=3;
    resp41++;
}

cout << "    "<<"4.2 - Clientes moveis tem
visibilidade do estoque online? (sim/nao) ";

getline(cin,resposta4);
int resp42=0;

while(resposta4[0]!='s'&&resposta4[0]!='S'&&re
sposta4[0]!='n'&&resposta4[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"4.2 - Clientes moveis
tem visibilidade do estoque online? (sim/nao)
";
    getline(cin,resposta4);
}

if (resposta4[0]=='s'||resposta4[0]=='S'){
    pontuacao4+=3;
    resp42++;
}

cout << "    "<<"4.3 - Clientes moveis tem
visibilidade dos estoques das lojas fisicas?
(todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";

getline(cin,resposta4);
int resp43=0;

```

```

while(resposta4[0]!='t'&&resposta4[0]!='T'&&resposta4[0]!='a'&&resposta4[0]!='A'&&resposta4[0]!='n'&&resposta4[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"4.3 - Clientes moveis
tem visibilidade dos estoques das lojas fisicas?
(todas lojas/algumas lojas/nenhuma loja) ";
    getline(cin,resposta4);
}

```

```

if (resposta4[0]=='t' || resposta4[0]=='T'){
    pontuacao4+=3;
    resp43++;
}

```

```

if (resposta4[0]=='a' || resposta4[0]=='A'){
    pontuacao4+=1;
}

```

```

cout << "    "<<"4.4 - Clientes moveis tem
visibilidade do status dos pedidos de
compras? (todas lojas/algumas lojas/somente
das compras online/nao) ";

```

```

getline(cin,resposta4);
int resp44=0;

```

```

while(resposta4[0]!='t'&&resposta4[0]!='T'&&resposta4[0]!='a'&&resposta4[0]!='A'&&resposta4[0]!='s'&&resposta4[0]!='S'&&resposta4[0]!='n'&&resposta4[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"4.4 - Clientes moveis
tem visibilidade do status dos pedidos de
compras? (todas lojas/algumas lojas/somente
das compras online/nao) ";
    getline(cin,resposta4);
}

```

```

if (resposta4[0]=='t' || resposta4[0]=='T'){
    pontuacao4+=3;
    resp44++;
}

```

```

if (resposta4[0]=='a' || resposta4[0]=='A'){
    pontuacao4+=2;
}

```

```

if (resposta4[0]=='s' || resposta4[0]=='S'){
    pontuacao4+=1;
}

```

```

cout << "    "<<"4.5 - Clientes podem
escanear codigos de barras ou QR codes nas
lojas para acessar informacoes de produtos

```

```

(avaliacoes, revisoes)? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";

```

```

getline(cin,resposta4);
int resp45=0;

```

```

while(resposta4[0]!='t'&&resposta4[0]!='T'&&resposta4[0]!='a'&&resposta4[0]!='A'&&resposta4[0]!='n'&&resposta4[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"4.5 - Clientes podem
escanear codigos de barras ou QR codes nas
lojas para acessar informacoes de produtos
(avaliacoes, revisoes)? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";
    getline(cin,resposta4);
}

```

```

if (resposta4[0]=='t' || resposta4[0]=='T'){
    pontuacao4+=3;
    resp45++;
}

```

```

if (resposta4[0]=='a' || resposta4[0]=='A'){
    pontuacao4+=1;
}

```

```

if (resposta4[0]=='s' || resposta4[0]=='S'){
    pontuacao4+=1;
}

```

```

cout << "    "<<"4.6 - O app ou site movel tem
o GPS para localizar a loja mais proxima?
(sim/localizador sem GPS somente/nao) ";

```

```

getline(cin,resposta4);
int resp46=0;

```

```

while(resposta4[0]!='s'&&resposta4[0]!='S'&&resposta4[0]!='l'&&resposta4[0]!='L'&&resposta4[0]!='n'&&resposta4[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"4.6 - O app ou site
movel tem o GPS para localizar a loja mais
proxima? (sim/localizador sem GPS
somente/nao) ";
    getline(cin,resposta4);
}

```

```

if (resposta4[0]=='s' || resposta4[0]=='S'){
    pontuacao4+=3;
    resp46++;
}

```

```

if (resposta4[0]=='l' || resposta4[0]=='L'){
    pontuacao4+=1;
}

```

```

if (resposta4[0]=='l' || resposta4[0]=='L'){
    pontuacao4+=1;
}

```

```

cout << "    "<<"4.7 - As atividades moveis e
historico de pesquisa sao capturados e

```

```
disponibilizados para consultores nas lojas
fisicas, call center e loja online? (3 canais/2
canais/1 canal/nao) ";
```

```
getline(cin,resposta4);
int resp47=0;
```

```
while(resposta4[0]!='1'&&resposta4[0]!='2'&&re
sposta4[0]!='3'&&resposta4[0]!='n'&&resposta4
[0]!='N'&&resposta4[0]!='N'){
```

```
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
```

```
    cout << "    "<<"4.7 - As atividades
moveis e historico de pesquisa sao capturados
e disponibilizados para consultores nas lojas
fisicas, call center e loja online? (3 canais/2
canais/1 canal/nao) ";
```

```
        getline(cin,resposta4);
    }
```

```
if (resposta4[0]=='3'||resposta4[0]=='3'){
    pontuacao4+=3;
    resp47++;
}
```

```
if (resposta4[0]=='2'||resposta4[0]=='2'){
    pontuacao4+=2;
}
```

```
if (resposta4[0]=='1'||resposta4[0]=='1'){
    pontuacao4+=1;
}
```

```
//SECAO 5
```

```
cout <<endl<< "Secao 5 - Marketing Integrado
e Precificacao"<<endl<<endl;
```

```
int pontuacao5=0;
string resposta5;
```

```
cout << "    "<<"5.1 - Ofertas(cupons de
desconto) online sao resgataveis nas lojas
fisicas e ofertas das lojas fisicas sao
resgataveis online? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";
```

```
getline(cin,resposta5);
int resp51=0;
```

```
while(resposta5[0]!='t'&&resposta5[0]!='T'&&re
sposta5[0]!='a'&&resposta5[0]!='A'&&resposta5
[0]!='n'&&resposta5[0]!='N'){
```

```
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
```

```
    cout << "    "<<"5.1 - Ofertas(cupons de
desconto) online sao resgataveis nas lojas
fisicas e ofertas das lojas fisicas sao
```

```
resgataveis online? (todas lojas/algumas
lojas/nenhuma loja) ";
    getline(cin,resposta5);
```

```
}
```

```
if (resposta5[0]=='t'||resposta5[0]=='T'){
    pontuacao5+=3;
    resp51++;
}
```

```
if (resposta5[0]=='a'||resposta5[0]=='A'){
    pontuacao5+=1;
}
```

```
cout << "    "<<"5.2 - Existem programas de
lealdade online e/ou offline? (sim/nao) ";
```

```
getline(cin,resposta5);
int resp52=0;
```

```
while(resposta5[0]!='s'&&resposta5[0]!='S'&&re
sposta5[0]!='n'&&resposta5[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
```

```
    cout << "    "<<"5.2 - Existem programas
de lealdade online e/ou offline? (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta5);
}
```

```
if (resposta5[0]=='s'||resposta5[0]=='S'){
    pontuacao5+=1;
    resp52++;
}
```

```
cout << "    "<<"5.3 - Beneficios dos
programas de lealdade sao integrados (online
e offline)? (sim/nao) ";
```

```
getline(cin,resposta5);
int resp53=0;
```

```
while(resposta5[0]!='s'&&resposta5[0]!='S'&&re
sposta5[0]!='n'&&resposta5[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
```

```
    cout << "    "<<"5.3 - Beneficios dos
programas de lealdade sao integrados (online
e offline)? (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta5);
}
```

```
if (resposta5[0]=='s'||resposta5[0]=='S'){
    pontuacao5+=1;
    resp53++;
}
```

```

cout << "    "<<"5.4 - Ha consistencia de
precos entre os canais online e offline?
(sim/nao) ";

getline(cin,resposta5);
int resp54=0;

while(resposta5[0]!='s'&&resposta5[0]!='S'&&re
sposta5[0]!='n'&&resposta5[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"5.4 - Ha consistencia de
precos entre os canais online e offline?
(sim/nao) ";
    getline(cin,resposta5);
}

if (resposta5[0]=='s'||resposta5[0]=='S'){
    pontuacao5+=3;
    resp54++;
}

//SECAO 6

cout <<endl<< "Secao 6 - Experiencia com
Call Center"<<endl<<endl;

int pontuacao6=0;
string resposta6;

cout << "    "<<"6.1 - Os atendentes do call
center tem visibilidade completa de estoque?
(sim/nao) ";

getline(cin,resposta6);
int resp61=0;

while(resposta6[0]!='s'&&resposta6[0]!='S'&&re
sposta6[0]!='n'&&resposta6[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"6.1 - Os atendentes do
call center tem visibilidade completa de
estoque? (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta6);
}

if (resposta6[0]=='s'||resposta6[0]=='S'){
    pontuacao6+=3;
    resp61++;
}

cout << "    "<<"6.2 - Os atendentes
informam aos clientes se ha disponibilidade do
produto desejado na loja e/ou quando o
produto estara disponivel? (sim/nao) ";

getline(cin,resposta6);

int resp62=0;

while(resposta6[0]!='s'&&resposta6[0]!='S'&&re
sposta6[0]!='n'&&resposta6[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"6.2 - Os atendentes
informam aos clientes se ha disponibilidade do
produto desejado na loja e/ou quando o
produto estara disponivel? (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta6);
}

if (resposta6[0]=='s'||resposta6[0]=='S'){
    pontuacao6+=3;
    resp62++;
}

cout << "    "<<"6.3 - Os atendentes podem
tirar novos pedidos, modificar ou cancelar
pedidos existentes? (sim/nao) ";

getline(cin,resposta6);
int resp63=0;

while(resposta6[0]!='s'&&resposta6[0]!='S'&&re
sposta6[0]!='n'&&resposta6[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"6.3 - Os atendentes
podem tirar novos pedidos, modificar ou
cancelar pedidos existentes? (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta6);
}

if (resposta6[0]=='s'||resposta6[0]=='S'){
    pontuacao6+=3;
    resp63++;
}

cout << "    "<<"6.4 - Os atendentes tem
acesso ao status do pedido, incluindo
rastreamento de entregas ao cliente?
(rastreamento e status/somente status/nao) ";

getline(cin,resposta6);
int resp64=0;

while(resposta6[0]!='r'&&resposta6[0]!='R'&&re
sposta6[0]!='s'&&resposta6[0]!='S'&&resposta6
[0]!='n'&&resposta6[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
Responda com alguma das alternativas entre
parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"6.4 - Os atendentes tem
acesso ao status do pedido, incluindo
rastreamento de entregas ao cliente?
(rastreamento e status/somente status/nao) ";

```

```

        getline(cin, resposta6);
    }

    if (resposta6[0]=='r' || resposta6[0]=='R'){
        pontuacao6+=3;
        resp64++;
    }

    if (resposta6[0]=='s' || resposta6[0]=='S'){
        pontuacao6+=1;
    }

    cout << "    <<<"6.5 - Os atendentes podem
    tirar pedidos de servicos, rever pedidos
    existentes ou acrescentar servicos a pedidos
    existentes? (acrescentar revisar e tirar/revisar
    e tirar/somente tirar/nao) ";

    getline(cin, resposta6);
    int resp65=0;

    while(resposta6[0]!='a' && resposta6[0]!='A' && re
    sposta6[0]!='r' && resposta6[0]!='R' && resposta6
    [0]!='s' && resposta6[0]!='S' && resposta6[0]!='n' &
    & resposta6[0]!='N'){
        cout << "    <<<"Resposta invalida.
        Responda com alguma das alternativas entre
        parenteses." <<< endl;
        cout << "    <<<"6.5 - Os atendentes
        podem tirar pedidos de servicos, rever pedidos
        existentes ou acrescentar servicos a pedidos
        existentes? (acrescentar revisar e tirar/revisar
        e tirar/somente tirar) ";
        getline(cin, resposta6);
    }

    if (resposta6[0]=='a' || resposta6[0]=='A'){
        pontuacao6+=3;
        resp65++;
    }

    if (resposta6[0]=='r' || resposta6[0]=='R'){
        pontuacao6+=2;
    }

    if (resposta6[0]=='s' || resposta6[0]=='S'){
        pontuacao6+=1;
    }

    cout << "    <<<"6.6 - Os atendentes podem
    ver o historico online e offline de compras e
    pesquisa dos clientes? (2 canais/1 canal/nao)
    ";

    getline(cin, resposta6);
    int resp66=0;

    while(resposta6[0]!='1' && resposta6[0]!='2' && re
    sposta6[0]!='n' && resposta6[0]!='N'){

```

```

        cout << "    <<<"Resposta invalida.
        Responda com alguma das alternativas entre
        parenteses." <<< endl;
        cout << "    <<<"6.6 - Os atendentes
        podem ver o historico online e offline de
        compras e pesquisa dos clientes? (2 canais/1
        canal/nao) ";
        getline(cin, resposta6);
    }

    if (resposta6[0]=='2' || resposta6[0]=='2'){
        pontuacao6+=2;
        resp66++;
    }

    if (resposta6[0]=='1' || resposta6[0]=='1'){
        pontuacao6+=1;
    }

    cout << "    <<<"6.7 - Os atendentes podem
    assumir o carrinho de compras dos clientes e
    completar o processo de compra? (sim/nao) ";

    getline(cin, resposta6);
    int resp67=0;

    while(resposta6[0]!='s' && resposta6[0]!='S' && re
    sposta6[0]!='n' && resposta6[0]!='N'){
        cout << "    <<<"Resposta invalida.
        Responda com alguma das alternativas entre
        parenteses." <<< endl;
        cout << "    <<<"6.7 - Os atendentes
        podem assumir o carrinho de compras dos
        clientes e completar o processo de compra?
        (sim/nao) ";
        getline(cin, resposta6);
    }

    if (resposta6[0]=='s' || resposta6[0]=='S'){
        pontuacao6+=3;
        resp67++;
    }

    //SECAO 7

    cout << endl << "Secao 7 - Midias
    Sociais" << endl << endl;

    int pontuacao7=0;
    string resposta7;

    cout << "    <<<"7.1 - Clientes podem
    compartilhar, dar o like em redes sociais
    (Instagram; Facebook; Twitter, etc)
    diretamente do site da loja? (3 ou mais redes/2
    redes/1 rede/nao) ";

    getline(cin, resposta7);
    int resp71=0;

```

```

while(resposta7[0]!='3'&&resposta7[0]!='2'&&resposta7[0]!='1'&&resposta7[0]!='n'&&resposta7[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
    Responda com alguma das alternativas entre
    parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"7.1 - Clientes podem
    compartilhar, dar o like em redes sociais
    (Instagram; Facebook; Twitter, etc)
    diretamente do site da loja? (3 ou mais redes/2
    redes/1 rede/nao) ";
    getline(cin,resposta7);
}

if (resposta7[0]=='3'||resposta7[0]=='3'){
    pontuacao7+=3;
    resp71++;
}

if (resposta7[0]=='2'||resposta7[0]=='2'){
    pontuacao7+=2;
}

if (resposta7[0]=='1'||resposta7[0]=='1'){
    pontuacao7+=1;
}

cout << "    "<<"7.2 - Clientes podem
comprar diretamente via redes sociais? (3 ou
mais redes/2 redes/1 rede/nao) ";

getline(cin,resposta7);
int resp72=0;

while(resposta7[0]!='3'&&resposta7[0]!='2'&&resposta7[0]!='1'&&resposta7[0]!='n'&&resposta7[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
    Responda com alguma das alternativas entre
    parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"7.2 - Clientes podem
    comprar diretamente via redes sociais? (3 ou
    mais redes/2 redes/1 rede/nao) ";
    getline(cin,resposta7);
}

if (resposta7[0]=='3'||resposta7[0]=='3'){
    pontuacao7+=3;
    resp72++;
}

if (resposta7[0]=='2'||resposta7[0]=='2'){
    pontuacao7+=2;
}

if (resposta7[0]=='1'||resposta7[0]=='1'){
    pontuacao7+=1;
}

```

```

cout << "    "<<"7.3 - Sao disponibilizadas
revisoes de produto e avaliacoes produzidas
pelos proprios usuarios? (sim/nao) ";

getline(cin,resposta7);
int resp73=0;

while(resposta7[0]!='s'&&resposta7[0]!='S'&&resposta7[0]!='n'&&resposta7[0]!='N'){
    cout << "    "<<"Resposta invalida.
    Responda com alguma das alternativas entre
    parenteses."<<endl;
    cout << "    "<<"7.3 - Sao
    disponibilizadas revisoes de produto e
    avaliacoes produzidas pelos proprios
    usuarios? (sim/nao) ";
    getline(cin,resposta7);
}

if (resposta7[0]=='s'||resposta7[0]=='S'){
    pontuacao7+=3;
    resp73++;
}

cout <<endl<< "Verifique sua avaliacao em
Relatorio AEO.txt"<<endl;

string msgsaida;

getline(cin,msgsaida);

//LEITURA MEDIA ENTRADA

float media1=0;
float media2=0;
float media3=0;
float media4=0;
float media5=0;
float media6=0;
float media7=0;

ifstream entrada("Pontuacoes.txt");

int c=-1;
int n;
while (!entrada.eof()){
    entrada>>n;
    c++;
}
entrada.close();

c=(c/7);

ifstream entrada2("Pontuacoes.txt");

if(c>0){
    int matriz[c][7];

    while(!entrada2.eof()){
        for (int i=0;i<c;i++){

```

```

        for (int j=0;j<7;j++){
            entrada2 >> matriz[i][j];
        }
    }
}
float soma1=0;
float soma2=0;
float soma3=0;
float soma4=0;
float soma5=0;
float soma6=0;
float soma7=0;

for (int i=0;i<c;i++){
    soma1+=matriz[i][0];
    soma2+=matriz[i][1];
    soma3+=matriz[i][2];
    soma4+=matriz[i][3];
    soma5+=matriz[i][4];
    soma6+=matriz[i][5];
    soma7+=matriz[i][6];
}

media1=(soma1/c);
media2=(soma2/c);
media3=(soma3/c);
media4=(soma4/c);
media5=(soma5/c);
media6=(soma6/c);
media7=(soma7/c);
}

//ARQUIVO SAIDA TXT

ofstream arquivosaida("Relatorio AEO.txt");

arquivosaida << "Empresa: " << empresa
<<endl<<endl;
arquivosaida << "
Pontuacao Media(EUA)(100)
Media(Brasil)(" <<c<<") <<endl<<endl;

float percentual1;
percentual1=(pontuacao1*100/27);

float percentualmedia1;
percentualmedia1=(media1*100/27);

arquivosaida << "Secao 1 - Experiencia Digital
e Online: " <<"/>pontuacao1<<"/27 ~
"<<"/>percentual1<<"% 61%
"<<percentualmedia1<<%"<<endl;

float percentual2;
percentual2=(pontuacao2*100/21);

float percentualmedia2;
percentualmedia2=(media2*100/21);

arquivosaida << "Secao 2 - Experiencia na
Loja Fisica: " <<"/>pontuacao2<<"/21 ~
"<<"/>percentual2<<"% 31%
"<<percentualmedia2<<%"<<endl;

float percentual3;
percentual3=(pontuacao3*100/31);

float percentualmedia3;
percentualmedia3=(media3*100/31);

arquivosaida << "Secao 3 - Flexibilidade
Logistica: " <<"/>pontuacao3<<"/31 ~
"<<"/>percentual3<<"% 28%
"<<percentualmedia3<<%"<<endl;

float percentual4;
percentual4=(pontuacao4*100/21);

float percentualmedia4;
percentualmedia4=(media4*100/21);

arquivosaida << "Secao 4 - Aplicativo e Site
Moveel: " <<"/>pontuacao4<<"/21 ~
"<<"/>percentual4<<"% 61%
"<<percentualmedia4<<%"<<endl;

float percentual5;
percentual5=(pontuacao5*100/8);

float percentualmedia5;
percentualmedia5=(media5*100/8);

arquivosaida << "Secao 5 - Marketing
Integrado e Precificacao:
"<<"/>pontuacao5<<"/8 ~
"<<"/>percentual5<<"% 92%
"<<percentualmedia5<<%"<<endl;

float percentual6;
percentual6=(pontuacao6*100/20);

float percentualmedia6;
percentualmedia6=(media6*100/20);

arquivosaida << "Secao 6 - Experiencia com
Call Center: " <<"/>pontuacao6<<"/20 ~
"<<"/>percentual6<<"% 68%
"<<percentualmedia6<<%"<<endl;

float percentual7;
percentual7=(pontuacao7*100/9);

float percentualmedia7;
percentualmedia7=(media7*100/9);

arquivosaida << "Secao 7 - Midias Sociais:
"<<"/>pontuacao7<<"/9 ~

```

```

"<<*/percentual7<<"%          60%
"<<percentualmedia7<<"%"<<endl;

if(pontuacao1<27||pontuacao2<21||pontuacao
3<31||pontuacao4<21||pontuacao5<8||pontuac
ao6<20||pontuacao7<9){
arquivosaida <<endl<<endl<<endl<<
"Oportunidades de Melhoria: "<<endl<<endl;
}

if (pontuacao1<27){
arquivosaida << "Experiencia Digital e Online:
"<<endl<<endl;

if (resp11==0||resp12==0){
arquivosaida << " Navegacao pelos
produtos"<<endl;
}

if (resp13==0){
arquivosaida << " Resultados de
busca"<<endl;
}

if (resp14==0){
arquivosaida << " Historico dos clientes
nos canais"<<endl;
}

if (resp15==0){
arquivosaida << " Personalizacao da
experiencia dos clientes"<<endl;
}

if (resp16==0){
arquivosaida << " Informacao sobre
disponibilidade de produtos no
estoque"<<endl;
}

if (resp17==0){
arquivosaida << " Informacao sobre
disponibilidade de produtos nas lojas
fisicas"<<endl;
}

if (resp18==0||resp19==0||resp110==0){
arquivosaida << " Informacao sobre
status dos pedidos de compra"<<endl;
}

if (resp111==0){
arquivosaida << " Agendamento de
servicos online"<<endl;
}

if (resp112==0){
arquivosaida << " Atendimento aos
clientes(SAC)"<<endl;
}

}
if(pontuacao2<21){
arquivosaida <<endl<< "Experiencia na Loja
Fisica: "<<endl<<endl;

if (resp21==0){
arquivosaida << " Servicos moveis
dentro das lojas"<<endl;
}

if (resp22==0){
arquivosaida << " Comparacao de
produtos em dispositivos moveis"<<endl;
}

if (resp23==0){
arquivosaida << " Self-service para
informacao sobre produtos"<<endl;
}

if (resp24==0){
arquivosaida << " Pagamento em
qualquer lugar da loja"<<endl;
}

if (resp25==0){
arquivosaida << " Diversidade de formas
de pagamento"<<endl;
}

if (resp26==0){
arquivosaida << " Informacao sobre
cliente para o vendedor"<<endl;
}

if (resp27==0){
arquivosaida << " Autonomia do
vendedor"<<endl;
}
}

if(pontuacao3<31){
arquivosaida <<endl<< "Flexibilidade Logistica:
"<<endl<<endl;

if (resp31==0){
arquivosaida << " Opcao de entrega
expressa"<<endl;
}

if (resp32==0){
arquivosaida << " Opcao de entrega no
mesmo dia"<<endl;
}

if (resp33==0){
arquivosaida << " Agendamento de
entrega"<<endl;
}
}

```

```

if (resp34==0){
  arquivosaida << "    Comprometimento
com data de entrega"<<endl;
}

if (resp35==0){
  arquivosaida << "    Opcao de comprar
online e retirar na loja"<<endl;
}

if (resp36==0){
  arquivosaida << "    Acordo de nivel de
servico para retirada em loja"<<endl;
}

if (resp37==0){
  arquivosaida << "    Opcao de reservar
online e comprar na loja"<<endl;
}

if (resp38==0){
  arquivosaida << "    Experiencia de
retirada na loja"<<endl;
}

if (resp39==0||resp310==0){
  arquivosaida << "    Devolucao e troca na
loja fisica"<<endl;
}

if (resp311==0){
  arquivosaida << "    Devolucao e troca
online"<<endl;
}
}

if(pontuacao4<21){
arquivosaida <<endl<< "App da Marca:
"<<endl<<endl;

if (resp41==0){
  arquivosaida << "    Experiencia de
compra em dispositivos moveis"<<endl;
}

if (resp42==0){
  arquivosaida << "    Visibilidade do
estoque para o cliente"<<endl;
}

if (resp43==0){
  arquivosaida << "    Visibilidade do
estoque das lojas fisicas para o cliente"<<endl;
}

if (resp44==0){
  arquivosaida << "    Visibilidade do status
do pedido de compras"<<endl;
}

}

if (resp45==0){
  arquivosaida << "    Informacao sobre
produto escaneado no app"<<endl;
}

if (resp46==0){
  arquivosaida << "    Localizador de
lojas(GPS)"<<endl;
}

if (resp47==0){
  arquivosaida << "    Visao holistica sobre o
cliente"<<endl;
}
}

if(pontuacao5<8){
arquivosaida <<endl<< "Marketing Integrado e
Precificacao: "<<endl<<endl;

if (resp51==0){
  arquivosaida << "    Campanhas de
marketing entre os canais"<<endl;
}

if (resp52==0||resp53==0){
  arquivosaida << "    Integracao dos
programas de fidelidade"<<endl;
}

if (resp54==0){
  arquivosaida << "    Consistencia da
politica de precos entre os canais"<<endl;
}
}

if(pontuacao6<20){
arquivosaida <<endl<< "Experiencia com Call
Center:    "<<endl<<endl;

if (resp61==0){
  arquivosaida << "    Visao do estoque para
o atendente"<<endl;
}

if (resp62==0){
  arquivosaida << "    Visao do estoque das
lojas para o atendente"<<endl;
}

if (resp63==0){
  arquivosaida << "    Autonomia do
atendente sobre os pedidos"<<endl;
}
}

```

```

if (resp64==0){
    arquivosaida << "    Visao do status do
pedido para o atendente"<<endl;
}

if (resp65==0){
    arquivosaida << "    Autonomia do
atendente sobre os servicos"<<endl;
}

if (resp66==0){
    arquivosaida << "    Visao holistica do
cliente para o atendente"<<endl;
}

if (resp67==0){
    arquivosaida << "    Controle do atendente
sobre o carrinho de compras"<<endl;
}
}

if(pontuacao7<9){

arquivosaida <<endl<< "Midias
Sociais:"<<endl<<endl;

if (resp71==0){
    arquivosaida << "    Interacoes nas redes
sociais"<<endl;
}

if (resp72==0){
    arquivosaida << "    Possibilidade de
compra atraves de redes sociais"<<endl;
}

if (resp73==0){
    arquivosaida << "    Avaliacoes e
informacoes do produto produzidas pelos
propios usuarios"<<endl;
}
}

ofstream
arquivosaida2("Pontuacoes.txt",ios::app);

arquivosaida2<<pontuacao1<<endl;
arquivosaida2<<pontuacao2<<endl;
arquivosaida2<<pontuacao3<<endl;
arquivosaida2<<pontuacao4<<endl;
arquivosaida2<<pontuacao5<<endl;

```