

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios**

**UTILIZAÇÃO DO *OMNICHANNEL* COMO ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA NO VAREJO DO MERCADO BRASILEIRO  
DE BICICLETAS**

**Gilliard Barbosa**

**São Paulo**

**2020**

**Gilliard Barbosa**

**UTILIZAÇÃO DO *OMNICHANNEL* COMO ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA NO VAREJO DO MERCADO BRASILEIRO  
DE BICICLETAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado  
Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios do Centro de  
Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade  
Presbiteriana Mackenzie.

**Professor Orientador: Dr. Adilson Aderito da Silva**

**São Paulo**

**2020**

B238u     Barbosa, Gilliard da Silva.  
              Utilização do omnichannel como estratégia competitiva no varejo  
              do mercado brasileiro de bicicletas / Gilliard da Silva Barbosa.  
              81 f. : il. ; 30 cm

              Dissertação (Mestrado em Administração do Desenvolvimento de  
              Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.  
              Orientador: Adilson Aderito da Silva.  
              Referências bibliográficas: f. 75-78.

              1. Omnichannel. 2. Canal de Venda. 3. Mercado de Bicicletas.  
              I. Silva, Adilson Aderito da, *orientador*. II. Título.

CDD 658.45

Bibliotecária Responsável: Giovanna Cardoso Brasil - CRB 8/9605


GILLIARD SILVA BARBOSA

UTILIZAÇÃO DO *OMNICHANNEL* COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO  
VAREJO DO MERCADO BRASILEIRO DE BICICLETAS

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Mestrado Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como  
requisito à obtenção de título de Mestre em  
Administração do Desenvolvimento de  
Negócios.

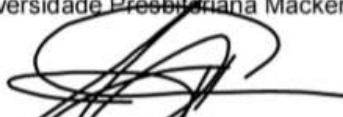
Aprovado em 03 de dezembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Alexandre Cappellozza  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Profa. Dra. Vivian Iara Strehlau  
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

## RESUMO

O mercado de bicicletas vem crescendo no Brasil por diferentes fatores, entre eles destacam-se as políticas públicas, o compartilhamento de bicicletas, o apelo ao estilo de vida mais saudável e alternativas sustentáveis de locomoção em grandes centros. Este cenário gera oportunidades para empresas que atuam nesse segmento, e também desafios em como atender as expectativas dos clientes que passaram a incorporar o uso de tecnologias e mídias sociais em suas jornadas de compra, exigindo que as empresas do setor evoluam além do formato convencional de vendas em lojas físicas, aqui chamadas de canais *offline*, para também atuar nos canais *online*. Nesse contexto o conceito *Omnichannel* surge como uma estratégia no mercado brasileiro de bicicletas para que as empresas possam aproveitar as oportunidades não apenas em aumentar as vendas, mas principalmente em oferecer a melhor experiência aos clientes por meio da integração completa de todos os canais de venda, e dessa forma estar presente onde e como o cliente desejar interagir ou comprar produtos e serviços da empresa. A aplicação da estratégia *Omnichannel* no mercado brasileiro de bicicletas é uma inovação em um mercado que pouco evoluiu. Essas inovações vão desde o uso de tecnologias para integrar os canais de venda *online* e *offline*, ações que resultam maior impacto e visibilidade nas mídias sociais e redesenho dos canais *offline*, porém a mais significativa inovação é colocar o cliente no centro das atenções e decisões da empresa. O presente trabalho teve por objetivo descrever o processo de implantação da estratégia *Omnichannel* na filial brasileira da multinacional americana Specialized Bicycle and Components. Para tal, utilizou-se o método de solução de problemas e/ou aproveitamento de oportunidades proposto por Marcondes et al. (2017) que envolve as etapas de entendimento de um problema e/ou oportunidade, o diagnóstico, proposta de solução, plano de ações, intervenção e avaliação. Apoiado por técnicas de análise de conteúdo, análise de risco e estatísticas descritivas para avaliar os dados obtidos na pesquisa *online* com 755 ciclistas em todo o Brasil. Devido ao *Omnichannel* ser uma estratégia global da empresa, a filial no Brasil teve a incumbência de viabilizar essa estratégia no mercado brasileiro e a parte mais complexa do processo foi convencer os revendedores a trabalharem de forma integrada a fim de sistematizar os canais de venda *online* e *off-line*. Entre os principais resultados da estratégia *Omnichannel* na empresa Specialized do Brasil, no período entre Janeiro de 2020 a dezembro de 2020, destacam-se o crescimento de 25% no acesso às páginas de mídias sociais da marca, crescimento de 20% no acesso ao site da empresa. As vendas por meio do *Click & Collect* passaram a representar 15% do faturamento no canal *online*. Para dar suporte à implantação e manutenção da estratégia *Omnichannel* a empresa aumentou em 5% seu quadro de funcionários e contratados. Aproximadamente, 30% dos revendedores da marca, que representam 50% da faturamento do canal *offline*, passaram a trabalhar de forma integrada sistematicamente à Specialized Brasil, o que dá à marca uma verdadeira visão 360 graus das vendas *offline*, que atualmente representa 90% do faturamento da Specialized no Brasil.

**Palavras chaves:** Omnichannel, Canal de Venda, Mercado de Bicicletas

## ABSTRACT

The bicycle market has been growing in Brazil due to different factors, among which public policies, bicycle sharing, the appeal to a healthier lifestyle and sustainable alternatives for locomotion in large centers stand out. This scenario creates opportunities for companies operating in this segment, as well as challenges in how to meet the expectations of customers who have started to incorporate the use of technologies and social media in their purchasing journeys, requiring companies in the sector to evolve beyond the conventional format of sales in physical stores, here called offline channels, to also operate in online channels. In this context, the Omnichannel concept emerges as a strategy in the Brazilian bicycle market so that companies can take advantage of opportunities not only to increase sales, but mainly to offer the best experience to customers through the complete integration of all sales channels, and thus be present where and how the customer wants to interact or buy the company's products and services. The application of the Omnichannel strategy in the Brazilian bicycle market is an innovation in a market that has hardly evolved. These innovations range from the use of technologies to integrate online and offline sales channels, actions that result in greater impact and visibility in social media and redesign of offline channels, however the most significant innovation is placing the customer in the center of attention and decisions of company. This study aimed to describe the process of implementing the Omnichannel strategy in the Brazilian subsidiary of the American multinational Specialized Bicycle and Components. For this, the problem solving and / or taking advantage of opportunities method proposed by Marcondes et al. (2017) which involves the stages of understanding a problem and / or opportunity, the diagnosis, proposed solution, action plan, intervention, and evaluation. Supported by content analysis techniques, risk analysis and descriptive statistics to assess the data obtained in the online survey of 755 cyclists across Brazil. Due to Omnichannel being a global strategy of the company, the subsidiary in Brazil had the task of making this strategy viable in the Brazilian market and the most complex part of the process was to convince resellers to work in an integrated way to systematize the online and offline. Among the main results of the Omnichannel strategy in the company Specialized do Brasil, in the period between January 2020 to December 2020, we highlight the 25% growth in access to the brand's social media pages, 20% growth in access to the website from the company. Sales through Click & Collect now represent 15% of sales on the online channel. To support the implementation and maintenance of the Omnichannel strategy, the company increased its staff and contractors by 5%. Approximately 30% of the brand's resellers, which represent 50% of the offline channel's revenue, started to work systematically integrated with Specialized Brasil, which gives the brand a true 360 degree view of offline sales, which currently represents 90% of the Specialized's revenue in Brazil.

**Keywords:** Omnichannel, Sales Channel, Bicycle Market

## Lista de Figuras

<b>Figura 1 – Bicicletário em estação ferroviária (Foto: Diário de Suzano).....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2 – Specialized Tarmac S-Works campeã do mundo 2017.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3 – Produtos Specialized para Ciclismo.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 4 – Fluxo Distribuição Seletiva dentro da Cadeia de Suprimentos.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 5 – Análise Web da Concorrência.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 6 – Abrangência da Amostragem por Estado Brasileiro.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 7 – Faixa Etária da Amostragem.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 8 – Sexo da Amostragem.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 9 – Grau de Escolaridade da Amostragem.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 10 – Experiência dos Clientes quanto ao Uso da Bicicleta.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 11 – Preferência do Cliente da Amostragem.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 12 – Média de gastos mensais com Bicicleta e afins.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 13 – Jornada de pesquisa do Ciclista por Produtos e Serviços.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 14 – Jornada de Compra do Ciclista.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 15 – Mapa da Boa Experiência de Compra.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 16 – Uso da Bicicleta.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 17 – Sumário de Resultados.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 18 – Iniciativas para implantação do ambiente Omnichannel na Specialized.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 19 – Plano de Ação Omnichannel.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 20 – Matrix de Risco.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 21 – Novo Layout Specialized São Paulo.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 22 – Área externa Specialized São Paulo.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 23 – Seguidores da Specialized Brasil no Instagram.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 24 – Impacto da marca no Facebook.....</b>	<b>53</b>

<b>Figura 25 – Loja Giro Bike – Santa Catarina.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 26 – Loja Bravo Bikes – Curitiba.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 27 – Loja Renato Estrella Bicicletas – Rio de Janeiro.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 28 – Modelo de Operação e Sistematização nas Revendas.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 29 – Soluções e Fluxo de suporte ao Omnichannel.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 30 – Opção de compra Click &amp; Collect.....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 31 – Processos de Expedição Omnichannel.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 32 – Localizador de Lojas no site Specialized.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 33 – Ciclo da Estratégia Omnichannel.....</b>	<b>70</b>



## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1 - Probabilidade do Risco.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 2 - Impactos do Risco.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 3 - Matrix de Riscos Estratégia Omnichannel.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 4 - Plano de Respostas aos Riscos.....</b>	<b>47</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE.....</b>	<b>14</b>
2.1	O produto e a empresa.....	15
2.2	O Mercado.....	19
2.2.1	<i>A Concorrência.....</i>	<i>20</i>
2.3	Caracterização da oportunidade.....	21
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE.....</b>	<b>23</b>
3.1	Procedimentos adotados no diagnóstico.....	23
<b>4</b>	<b>PROPOSTA DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE.....</b>	<b>37</b>
4.1	Processo de Elaboração da Proposta.....	37
4.2	Solução Adotada.....	38
4.3	Resultados Esperados.....	38
4.4	Recursos e Capacidades Necessários.....	39
<b>5</b>	<b>PLANO DE AÇÕES.....</b>	<b>41</b>
5.1	Plano de Ação Omnichannel.....	41
5.2	Análise dos Riscos.....	43
<b>6</b>	<b>INTERVENÇÃO.....</b>	<b>48</b>
6.1	Planejamento.....	48
6.2	Pessoas.....	49
6.3	Comunicação.....	50
6.4	Tecnologia.....	56
6.5	Integração de Mercado.....	59
6.6	Iniciativas Omnichannel.....	61
6.6.1	<i>Serviços de Expedição.....</i>	<i>62</i>
6.6.2	<i>Logística.....</i>	<i>64</i>
6.6.3	<i>Ferramenta de Vendas.....</i>	<i>67</i>
6.6.4	<i>Combinação de promoção nas compras inter-canalais.....</i>	<i>68</i>
6.6.5	<i>Mensuração da Estratégia Omnichannel.....</i>	<i>69</i>
<b>7</b>	<b>AVALIAÇÃO.....</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>73</b>
	<b>Referências e Fontes de Consultas.....</b>	<b>75</b>

<b>Apêndice 1 – Questionário Online.....</b>	<b>79</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

A transformação digital é um processo que se tornou parte do cotidiano das pessoas e das empresas, visto à velocidade em que novos meios de pensar e tecnologias surgem de forma constante, esse processo tem contribuído com as mudanças na jornada de compra das pessoas proporcionando a elas novas experiências na forma de pesquisa e compra de produtos e serviços. Este cenário gera desafios e oportunidades para as empresas que acompanham a evolução tecnológica e o comportamento do seu mercado para desenvolver estratégias visando obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, buscando proporcionar a melhor experiência de compra e principalmente um estreito relacionamento com seus clientes.

Para Rogers (2017) a transformação digital não tem a ver com tecnologia, mas sim com estratégias e maneiras de pensar, a transformação digital é processo em que uma empresa implementa uma mentalidade digital em todos os seus processos FIA (2018).

O segmento de bicicletas no Brasil tem se expandido principalmente nos grandes centros devido alguns fatores, entre eles, o compartilhamento de bicicletas, o apelo a um estilo de vida mais saudável, alternativas sustentáveis de locomoção em grandes centros e as políticas públicas como as ciclovias, que são vias exclusivas para bicicletas em caráter permanente. Outra política pública que incentiva o uso das bicicletas são as Ciclofaixas que são vias públicas destinadas às bicicletas em caráter temporário, como nos finais de semana por exemplo.

Para usufruir da integração modal, no estado de São Paulo os ciclistas podem transportar suas bicicletas nos trens e metrô em horários estabelecidos pelas concessionárias visando comodidade e segurança a todos usuários. Segundo o Mapa de Infraestrutura Ciclovitária (2019) da Companhia de Engenharia de Tráfego (CET) do estado de São Paulo, a cidade em 2019 possuía 503,6 km de vias com tratamento ciclovitário permanente, sendo 473,3 km de Ciclovias/Ciclofaixas e 30,3 km de Ciclorrotas, e contava com 7.110 vagas em 77 Bicicletários públicos e 432 vagas em 27 locais com Paraciclos públicos, instalados nos terminais de ônibus, nas estações de trem, Metrô e estacionamentos CET.

A figura 1 mostra o bicicletário da Estação de Trem Suzano que faz parte da Linha 11-Coral na cidade de São Paulo, em 2019 o bicicletário completou 2 anos e é o maior da empresa com 576 vagas e possui um alto índice de ocupação (Silva, 2019).



**Figura 1. Bicicletário em estação ferroviária (Foto: Diário de Suzano)**

Fonte: Silva (2019)

Esse crescimento no uso das bicicletas no Brasil trouxe grandes empresas multinacionais do ramo para atuar no mercado nacional, sendo por meio de importação para revenda, estabelecendo suas fábricas no país, ou adquirindo empresas brasileiras do setor. A comercialização de bicicletas impulsiona diretamente as vendas de outros produtos relacionados, como equipamentos para as bicicletas e para os ciclistas, bem como, gera serviços de manutenção e reparos nas bicicletas.

Contudo, a forma de relacionamento e venda de bicicletas e acessórios aos ciclistas no Brasil pouco evoluiu quando comparado aos mercados Europeu e Americano onde o uso de recursos digitais é uma realidade bem difundida. No Brasil o principal ponto de contato ainda são as lojas físicas e as empresas fazem uso de forma restrita das tecnologias digitais o que limita as possibilidades de interação e compra por parte dos clientes, gerando um *GAP* e ao mesmo tempo uma oportunidades para empresas do ramo que souberem direcionar suas estratégias no ambiente *online* com objetivo de elevar a experiência dos clientes proporcionando a eles total flexibilidade em suas jornadas de compra e interação com a marca.

Dessa forma o presente trabalho tem por objetivo descrever o processo de implantação da estratégia *Omnichannel* na filial brasileira da multinacional americana Specialized Bicycle and Components, que possui presença global no segmento de bicicletas e acessórios para o ciclismo.

## 2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

Um fator emergente que vem impulsionando o uso das bicicletas no Brasil é a tendência da economia compartilhada, segundo Botsman e Rogers (2011), o consumo colaborativo surge como uma socioeconomia emergente, onde os velhos e estigmatizados “Cs” associados aos atos de juntar, compartilhar, cooperativas, bens coletivos e comunas, agora se tornou formas valiosas e atraentes de colaboração comunitária. Os autores ainda ressaltam que o consumo colaborativo pode ser local e pessoal, por meio da *internet* para conectar, combinar e formar grupos e encontrar algo ou alguém para criar interações entre pares. Para os autores, essas interações trazem importantes benefícios ambientais à sociedade por aumentar a eficiência do uso, reduzir o desperdício e incentivar o desenvolvimento de produtos de melhor qualidade.

A pesquisa Mobilidade Urbana da Região Metropolitana de São Paulo em Detalhes (2019) apontou um crescimento de 24% nas viagens de bicicletas na cidade de São Paulo totalizando 377 mil viagens por dia em 2017, comparado a 2007 em que o total foi de 71 mil viagens. A pesquisa ressaltou que, mesmo com esse crescimento, a bicicleta representou apenas 1% nas viagens no Estado de São Paulo e 3% no território nacional, segundo a Aliança Bike (2018).

Esses percentuais indicam um potencial de crescimento na modalidade bicicleta a ser desenvolvido e explorado principalmente nos grandes centros como um meio de transporte alternativo aos tradicionais. Contudo, para que as empresas que atuam no ramo esportivo, especificamente no segmento de bicicletas, possam aproveitar as oportunidades no mercado brasileiro, faz-se necessário um maior entendimento em como atender as necessidades dos clientes quanto a produtos, serviços e a forma como esses clientes desejam realizar suas compras.

Um estudo da Nielsen (2016) em 26 países, apontou que os clientes estavam incorporando pontos de contato digitais em seu processo de compra e ao interagirem com as marcas, esses clientes não faziam distinção entre os canais de venda *online* e *off-line*. O estudo apontou também que os clientes não estavam apenas usando lojas físicas como “*showrooms*” a fim de comparar o preço com o varejo *online*, mas utilizavam a *internet* como “*webroom*”, ou seja, pesquisando *online* para realizar a compra na loja física “*offline*”.

Grandes empresas digitais como Amazon e Google tem colaborado no aumento da experiência dos clientes no mercado *online* (Avionos, 2019) gerando grandes desafios para as marcas e revendedores ganharem *Market Share*, segundo a Avionos (2019) quando o cliente

decide realizar uma compra, 35% iniciam suas pesquisas pela a Amazon e 19% pelo Google. Kleinberg (2018), chefe de pesquisa e *insights* de anúncios no Google, ressaltou que os clientes procuram obter o que desejam de forma rápida, e destacou um aumento de mais de 200% em pesquisas como “aberto, agora, próximo”, que significa encontrar uma loja aberta, no momento da pesquisa, e mais próxima à localização do cliente que está realizando a pesquisa.

Lemon e Verhoef (2016) ressaltam que a experiência do cliente é como uma "jornada" com a empresa ao longo do tempo durante o ciclo de compra e em vários pontos de contato, como um processo iterativo e dinâmico que ocorre nas ações que antecedem a compra e o pós-compra. Para as autoras, este processo incorpora vivências anteriores de compras e/ou contato com a empresa, onde em cada estágio, os clientes utilizam pontos de contato dos quais apenas alguns desses pontos estão sob o controle da empresa. Este processo pode funcionar como um guia para as empresas conhecerem o cliente ao longo do tempo durante a jornada de compra, bem como para modelar os efeitos dos diferentes pontos de contato na experiência do cliente.

Desta forma, os indícios relatados apontam oportunidades de negócios para as empresas que atuam no mercado brasileiro de bicicletas, contudo para fazer frente a essas oportunidades, as empresas necessitam entender como adaptar as suas estratégias para atender os seus clientes onde, quando e como eles desejam ser atendidos.

## **2.1 O produto e a empresa**

A Specialized é uma empresa que atua no ramo de esporte desenvolvendo produtos e serviços, especificamente no seguimento de bicicletas e acessórios para os ciclistas e para as bicicletas, a empresa foi fundada no estado da Califórnia, Estados Unidos na década de 40. Atualmente a marca Specialized está presente nos quatro continentes e nos principais eventos globais de ciclismo como o *Tour Di France*, *Giro da Itália*, e outros.

Em 2017, o ciclista eslovaco Peter Sagan se consagrou tri campeão mundial de ciclismo (Globo Esporte, 2017) pedalando uma bicicleta Specialized modelo *Tarmac S-Works* apresentada Figura 02. Segundo Fussy e Miotto (2015) a Specialized é uma das marcas mais desejadas pelos ciclistas no Brasil, e a chegada da marca ao país como subsidiária de sua matriz dos Estados Unidos, fizeram com que os lançamentos globais de novos produtos chegassem ao Brasil rapidamente.



**Figura 2. Specialized Tarmac S-Works campeã do mundo 2017**  
 Fonte: Bicycling (2017)

A empresa possui um portfólio de produtos com diferentes tipos de bicicletas para diferentes modalidades, tanto para a prática de esporte competitivo e não competitivo, modelos básicos para locomoção no dia-a-dia, além das bicicletas elétricas para a prática de esportes e para locomoção. Dentro do portfólio de produtos há também a linha de vestuário para o ciclista, homem e mulher, equipamentos e acessório para os ciclistas e para as bicicletas. A figura 3 apresenta uma parte do portfólio de produtos da marca, todos voltados para o ciclismo.



**Figura 3. Produtos Specialized para Ciclismo**

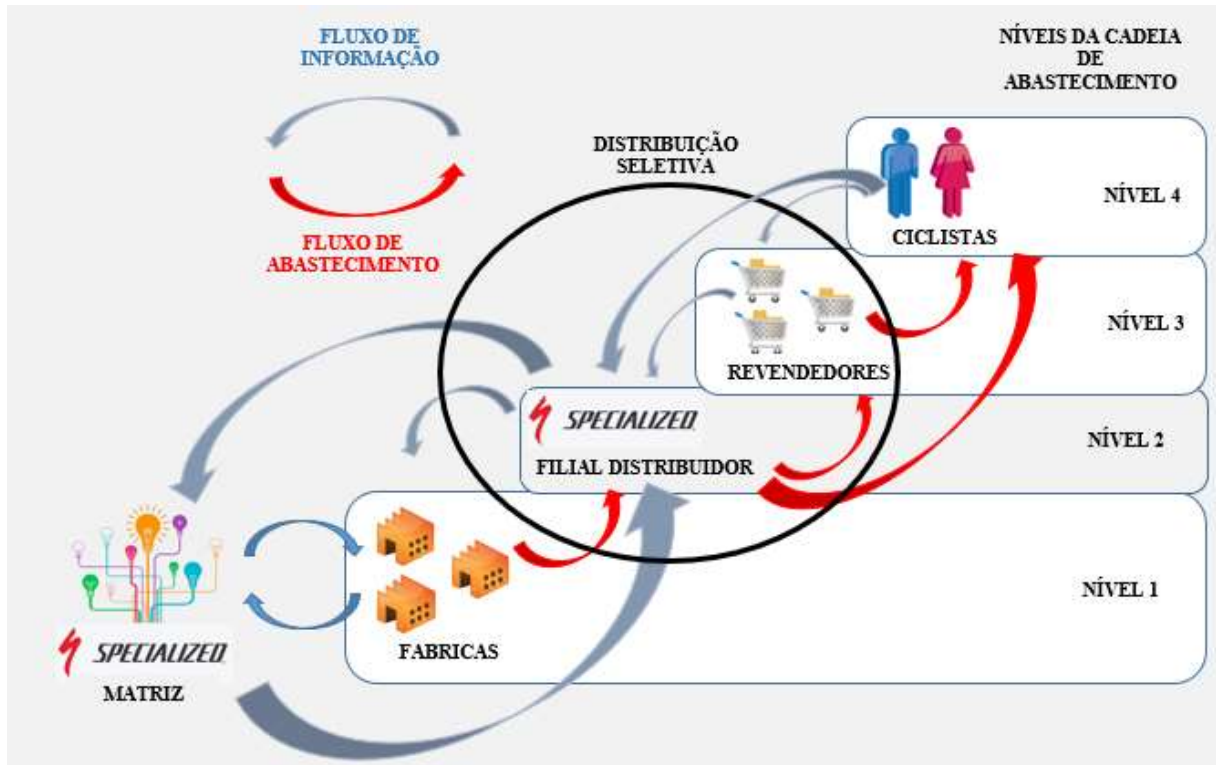
Fonte: Site da empresa. Recuperado em 15/08/2020 de, <https://www.specialized.com/br/pt>



A filial brasileira atua como distribuidora de sua matriz no país, por meio de revendedores autorizados localizados em todo território nacional. A cadeia de suprimentos adotada pela Specialized está dividida em quatro níveis compostos pelas fábricas, distribuidoras (filiais), revendedores e os clientes finais. Essa estrutura que forma a cadeia de suprimento é vista por Júnior e Corrêa (2008) como um modelo alternativo ao modelo tradicional conhecido por VMI - *Vendor Managed Inventory* ou Estoque Gerido pelo Fabricante, que possui três níveis na cadeia de abastecimento (fábrica, revendedor e cliente). Os autores destacam que o modelo de quatro níveis é denominado Estoque Gerido pelo Distribuidor (EGD) e facilita a integração das informações oriundas do varejo uma vez que possibilita tanto o fabricante quanto o distribuidor focar em seu *Core Business*.

A estrutura da cadeia de suprimentos adotada pela Specialized assemelha-se ao que Carvalho (2017) define como modelo de contrato de distribuição seletiva, onde a empresa constrói um sistema de distribuição a fim de que seus produtos sejam comercializados exclusivamente por meio de revendedores que respondam a determinados parâmetros profissionais, de qualidade, de serviço e prestígio nos pontos de venda. Segundo a autora, a distribuição seletiva é normalmente utilizada por grandes marcas, em especial produtos de luxo ou de alta tecnicidade, características que vão ao encontro aos produtos da Specialized.

Carvalho (2017) destaca que a distribuição seletiva pode ser realizada sob critérios mais ou menos severos aos revendedores, cuja modalidade pode ser a seleção qualitativa, ou seja, o revendedor é selecionado puramente por quesitos qualitativos, como qualificação de seu pessoal, de seu ambiente e de seus serviços. Já no caso da modalidade de seleção qualitativa com previsão de posteriores obrigações do revendedor, além das metas relacionadas à qualidade a serem atendidas, o revendedor precisa assumir um determinado conjunto de obrigações objetivas como compra de valor mínimo de produtos, manutenção de determinado estoque de produto e fixação mínima de vendas. A Figura 4 apresenta o modelo de distribuição seletiva dentro da cadeia de suprimentos da Specialized em quatro níveis.



**Figura 4. Fluxo Distribuição Seletiva dentro da Cadeia de Suprimentos**

Fonte: Elaboração do autor.

Além da comercialização de seus produtos nas lojas físicas por seus revendedores, a Specialized também realiza vendas direto ao cliente final de forma *online* em sua plataforma de *E-commerce*, atualmente a marca disponibiliza no canal *online* apenas acessórios e equipamentos, porém não realiza venda de bicicletas nesse canal, dessa forma a empresa atende seus clientes em dois canais de *marketing*, *online* e *off-line*.

Segundo Palmatier, Stern e El-Ansary (2015) canal de *marketing* é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Rosenbloom (2013) corrobora com essa definição ao afirmar que canais de *marketing* são as organizações externas que a administração opera para atingir seus objetivos de distribuição e ressalta que os canais de *marketing* existem fora da empresa e não fazem parte da estrutura organizacional, seu gerenciamento é Inter organizacional, e finaliza afirmando que as organizações externas são aquelas envolvidas nas funções de negociação de como um produto ou serviço é transferido do produtor ao cliente final, papéis esses desempenhados pelos três primeiros níveis da cadeia de suprimento da Specialized.

O site da Specialized possui informações detalhadas sobre o portfólio de produtos, além de informações sobre as lojas físicas, como a localização das lojas e horário de funcionamento, essas informações no site vão ao encontro às observações de Kleinberg (2018) ao ressaltar que os clientes procuram obter o que desejam de forma rápida.

## 2.2 O Mercado

Segundo a Abraciclo (2018), a produção de bicicletas no Brasil vem sofrendo redução desde 2012, quando a produção e a venda nacional foram de 5,4 milhões de unidades, reduzindo para 3,5 milhões em 2016 e 2,5 milhões em 2017. A produção de bicicletas no polo industrial de Manaus em 2017 foi de 667.363 mil unidades enquanto as importações no mesmo período chegaram a 152.098 e, em 2016 foram 135.153 unidades, contudo houve uma redução significativa no volume importado de 2016 e 2017 se comparado ao ano de 2012 onde o total de bicicletas importadas foram de 327.590 mil unidades, uma redução de 58% e 53% respectivamente (ABRACICLO, 2018).

Já em 2018 o mercado demonstrou otimismo quanto à fabricação de bicicletas com uma quantidade fabricada superior à de 2017, totalizando 773.641 unidades, com expectativa de crescimento de 10% em 2019 (ABRACICLO, 2019). Não obstante à quantidade de bicicletas produzidas no Brasil e importadas terem diminuído desde 2012, o faturamento nesse mercado cresce desde 2014. Segundo os dados da Abraciclo (2018), somente o faturamento das bicicletas manufaturadas no polo de Manaus em 2017 foi de aproximadamente R\$ 528 milhões, um aumento de 14% referente ao ano de 2016 e de 23% se comparado ao período de 2015. Isso indica que os brasileiros estão comprando menos bicicletas, mas pagando mais por elas.

O faturamento das bicicletas também vem acompanhando esse crescimento que, em 2018 foi de aproximadamente R\$ 649 milhões, o que representa um crescimento real de 18,68% comparado ao período de 2017, e de 29,78% quando comparado ao período de 2016 (ABRACICLO, 2019). Porém, esses números consideram somente empresas com linhas de montagem instaladas no polo industrial de Manaus no estado do Amazonas, o que desconsidera os números de faturamento de bicicletas importadas, cuja quantidade chegou a 117.668 unidades, segundo a Abraciclo (2019).

Os números apresentados estão relacionados apenas o mercado de bicicletas, porém tão importante quando as bicicletas são os equipamentos, os acessórios para os ciclistas e para as bicicletas, bem como os serviços demandados por esse mercado. Segundo a Aliança Bike (2018) em 2017 foram importados cerca de 35 milhões de peças e acessórios de bicicletas totalizando um montante de US\$ 185,9 milhões de dólares, e no período de 2006 a 2016 o montante foi de US\$ 1,7 bilhões de dólares.

Os números de vendas de bicicletas e as projeções do setor no mercado brasileiro juntamente às questões de qualidade de vida, desafios de obras de infraestruturas em grandes centros, incentivos e iniciativas à mobilidade urbana formam um cenário de grandes

oportunidades para a indústria da bicicleta no Brasil, mercado esse embrionário se comparado aos mercados Europeus e Americano, que juntos formam um mercado de 5.9 bilhões de dólares (NPD Group, 2017).

A empregabilidade no setor acompanhou a expansão do mercado das bicicletas no Brasil, segundo a Aliança Bike (2018) foram gerados mais de 7 mil empregos nas indústrias do ramo de bicicleta em 296 estabelecimentos no ano de 2016, um aumento de 3000 empregos comparado ao ano de 2006. O estudo mostrou que o estado de São Paulo possuía a maior concentração de fábricas totalizando 111, empregando mais de 3 mil pessoas, e em segundo lugar esta o polo industrial de Manaus (AM) com 5 fábricas e mais de 800 empregos. O estudo mostrou ainda que em 2016 o montante de salários pagos nesse setor foi de R\$ 174 milhões de reais considerando uma média salarial de R\$ 2.063,00 reais nas fábricas, variando de estado para estado, ou seja, em alguns estados do Nordeste a média era de R\$ 948,00 reais, enquanto em São Paulo o valor médio era de R\$ 2.421,27.

No setor de distribuição de bicicletas, equipamentos e acessórios, foram gerados em 2016 cerca de 3.203 empregos em 269 estabelecimentos, o estado de São Paulo concentrava 77 estabelecimentos distribuidores, que o tornou também o maior mercado fabril e distribuidor no Brasil segundo a Aliança Bike (2018). Quanto ao mercado de varejo, revenda, o estudo mostrou que em 2016 o Brasil contava com 5.689 estabelecimentos empregando cerca de 13.783 pessoas. Novamente o estado de São Paulo se destacou ao concentrar 21% dos revendedores e empregados do setor no Brasil.

Quanto ao faturamento no mercado de bicicletas no Brasil, o estudo realizado pela Aliança Bike (2018) com 138 estabelecimentos revendedores no seguimento, mostrou que 22% tem faturamento anual entre R\$ 50 mil a R\$ 200 mil, 20% faturam entre R\$ 200 mil a R\$ 500 mil ano, e apenas 1% dos estabelecimentos têm faturamento anual superior a R\$ 10 milhões. O tempo de funcionamento em 36% dos estabelecimentos era de 10 a 30 anos, os que possuíam tempo de funcionamento acima de 30 anos representou 13% dos entrevistados, enquanto que 18% funcionavam a menos de dois anos. A pesquisa ainda destacou que 76,8% dos estabelecimentos de revenda possuíam até cinco funcionários e, 22% dos estabelecimentos possuíam apenas um funcionário.

### *2.2.1 A Concorrência*

Os concorrentes da Specialized no Brasil disputam o mercado por meio da comercialização de produtos como as bicicletas, componentes e acessórios para as bicicletas e

para os ciclistas. Em 2013, uma das concorrentes da Specialized, a empresa canadense Cannondale que pertencia ao grupo Dorel comprou 70% da fabricante de bicicletas brasileira Caloi (G1 Economia, 2013) numa estratégia para agilizar a expansão e distribuição das demais marcas do grupo Dorel no Brasil, com a aquisição o grupo passou a ter em seu portfólio as marcas Caloi, Cannondale, Schwinn, Mongoose e GT. Além da marca Cannondale, as outras concorrentes da Specialized são as marcas Trek, Scott e Giant e a brasileira Caloi.

### 2.3 Caracterização da oportunidade

Ao passo que o mercado brasileiro de bicicletas cresce e gera oportunidades de negócios, os clientes se tornam mais exigentes principalmente para itens de maior valor agregado, seja pela qualidade dos produtos e/ou pela identificação com a marca. A experiência *online* dos clientes, tanto em sua jornada de compra como no relacionamento com as marcas está evoluindo rapidamente, e as empresas têm estudado meios para incorporar em suas estratégias de vendas novas ferramentas que visam a perfeita sincronização de seus canais de vendas *online* e *off-line*, a fim de maximizar os resultados nesses canais.

A ausência de opções na interação entre os canais *online* e *off-line* no mercado brasileiro de bicicletas sinaliza oportunidade para que a empresa Specialized desenvolva e implemente estratégias visando ocupar esse espaço no comércio e no relacionamento *online* com os clientes nos ramos de bicicletas, acessórios e serviços, tendo como vantagem competitiva desenvolver meios para atender às novas experiências dos clientes integrando seus canais de vendas *online* com o *off-line*.

Nesse sentido, a estratégia *Omnichannel* surge como suporte à Specialized para o aproveitamento da oportunidade com vistas à obtenção de vantagem competitiva. Porém, a aplicação dos conceitos *Omnichannel* exige considerável esforço das empresas principalmente quanto a necessidade do uso de tecnologias e mudanças de processo.

Os autores Saghiri, Wilding, Mena e Bourlakis (2017) destacam que o *Omnichannel* é uma tendência emergente no varejo, que visa coordenar processos e tecnologias entre os canais de fornecimento e vendas, os autores ainda ressaltam que a evolução desse conceito ainda é incipiente. Kersmark e Staflund (2015) corroboram ao afirmarem que o varejo *Omnichannel* se desenvolveu como uma extensão do varejo multicanal. A diferença entre os conceitos é o nível de integração, o *Omnichannel* requer integração completa de canais comparado a um multicanal, onde o nível de integração varia de inexistente a alto.

O *Omnichannel* visa oferecer uma experiência de compra integrada, que possibilite aos clientes combinar os diferentes canais de acordo com suas preferências, e é uma maneira das empresas se diferenciarem de seus concorrentes, maximizando os resultados nos canais de vendas e ao mesmo tempo manter um relacionamento consistente com seus clientes, contudo, para obter resultados positivos na estratégia *Omnichannel* é necessário investimentos em tecnologias, gerenciamento de mudanças, gestão no conflito de canais, gerenciamento de retorno e consistência de preço nos canais (Kersmark & Staflund, 2015).

### 3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Segundo Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) o diagnóstico da oportunidade visa encontrar as condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos e/ou serviços da empresa. Os autores ressaltam que embora a oportunidade tenha sido definida anteriormente, a fase o diagnóstico tem por objetivo aprofundar as análises para validar de fato o que foi entendido como oportunidade. Dessa forma, busca-se neste tópico apresentar o método de coleta de dados primários e a interpretação dos dados coletados. Descrevendo o público alvo e as limitações da pesquisa de campo para justificar a oportunidade no mercado brasileiro de bicicletas.

#### 3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

O diagnóstico da oportunidade foi realizado em duas etapas. A primeira etapa consistiu em uma análise da presença digital das principais marcas de bicicletas no Brasil para entender como essas empresas interagem com seus clientes no ambiente *online*. A segunda etapa contou com uma pesquisa *online* por meio de questionário enviado à 10 mil clientes que realizaram alguma compra no site da empresa Specialized, para validar o que a literatura descreve como comportamento do cliente em sua jornada de compra, porém com foco no público ciclista no Brasil.

O relatório da Avionos (2019), apontou que os clientes estão pesquisando os produtos na *internet* antes de realizem suas compras, realidade essa também identificada pela Nielsen (2016), com base em ambas afirmações, a primeira parte do diagnóstico, realizado pelo autor, ocorreu no dia 13 de Outubro de 2019 através de consulta das informações na *internet* com o objetivo de identificar a presença *online* das principais marcas no ramo de bicicletas que possuem operações no Brasil, seus pontos de contato digital com seus clientes, as possibilidades de compra, e de relacionamento disponíveis aos clientes no canal *online*.

O primeiro item analisado buscou verificar se as empresas possuíam sites em português, das seis empresas pesquisadas apenas uma era brasileira, e foi possível constatar que a empresa Giant não possuía um site em português. O segundo item analisado referiu-se à plataforma *e-commerce*, ou seja, quais das empresas disponibilizavam plataforma de vendas *online* aos seus clientes, a comparação mostrou que apenas as empresas Specialized e Caloi disponibilizavam esse recurso aos clientes, conforme apresentado na figura 5.

PONTOS DE PRESENÇA ONLINE		PRINCIPAIS MARCAS NO BRASIL					
		SPECIALIZED	CANNODALE	TREK	SCOTT	GIANT	CALOI
1	SITE EM PORTUGUÊS	X	X	X	X		X
2	E-COMMERCE	X					X
3	ENCONTRAR LOJA MAIS PRÓXIMA	X		X	X		X
4	DISPONIBILIDADE DE ESTOQUE DA LOJA						
5	COMPRA ONLINE E RETIRE NA LOJA						
6	COMPRE ONLINE E DEVOLVA EM UMA LOJA						
7	PERFIL NO FACEBOOK	X	X	X	X	X	X
8	PERFIL NO INSTAGRAN	X	X	X	X	X	X
9	COMPRE NA LOJA E RECEBA EM CASA						

PRINCIPAIS MARCAS NO BRASIL	SITES DAS MARCAS ANALISADAS
SPECIALIZED	<a href="https://www.specialized.com/br/pt">https://www.specialized.com/br/pt</a>
CANNODALE	<a href="https://www.cannondale.com/pt-BR/Brazil">https://www.cannondale.com/pt-BR/Brazil</a>
TREK	<a href="https://www.trekbikes.com/br/pt_BR/">https://www.trekbikes.com/br/pt_BR/</a>
SCOTT	<a href="https://www.scott-sports.com/br/pt/sports/bike">https://www.scott-sports.com/br/pt/sports/bike</a>
GIANT	<a href="https://www.giant-bicycles.com/latin-america">https://www.giant-bicycles.com/latin-america</a>
CALOI	<a href="https://www.caloi.com/">https://www.caloi.com/</a>

**Figura 5. Análise Web da Concorrência**

Fonte: Elaboração do autor

O terceiro item, descrito por Kleinberg (2018) como “aberto, agora, próximo”, que significa uma loja aberta mais próxima à localização do cliente, mostrou que as empresas Specialized, Trek, Scott e Caloi possuíam esse recurso em seus sites. O quarto item analisado foi a possibilidade de o cliente consultar *online* a disponibilidade de estoque da loja, nenhuma empresa apresentou esse recurso em seus respectivos *sites*, essa opção possibilita ao cliente não apenas encontrar a loja mais próxima, mas também saber se o item que ele tem interesse, está disponível ou não na loja. A ausência desse recurso insere um passo a mais na jornada de compra do cliente em ter que fazer contato com a loja.

O quinto e o sexto itens são vistos por Piotrowicz e Cuthbertson (2014) como a integração entre os canais *online* e *off-line*, sendo o quinto item, a possibilidade de o cliente realizar sua compra *online* e retirar o produto em uma loja de sua preferência, essa opção é denominada pelos autores como “*Click and Collect*”, ou “Compre e Retire”. O sexto item possibilita os clientes realizarem suas compras de forma *online* e em caso de devolução, o cliente possa devolver em alguma loja física de sua preferência, segundo a Avionos. (2019), 50% dos clientes consideram como uma boa experiência de compra com as marcas um processo de devolução fácil. Nenhuma empresa oferecia o quinto e sexto itens avaliados.

Quanto a presença nas principais mídias sociais, os itens 7 e 8 mostraram que todas as marcas possuíam perfis nesses ambientes *online*, como o Facebook e o Instragram o que reforça a tese de que essas empresas estão incorporando estratégias digitais em seu processo *Go to Market* porém de forma limitada. O nono e último item avaliado foi o modelo de venda

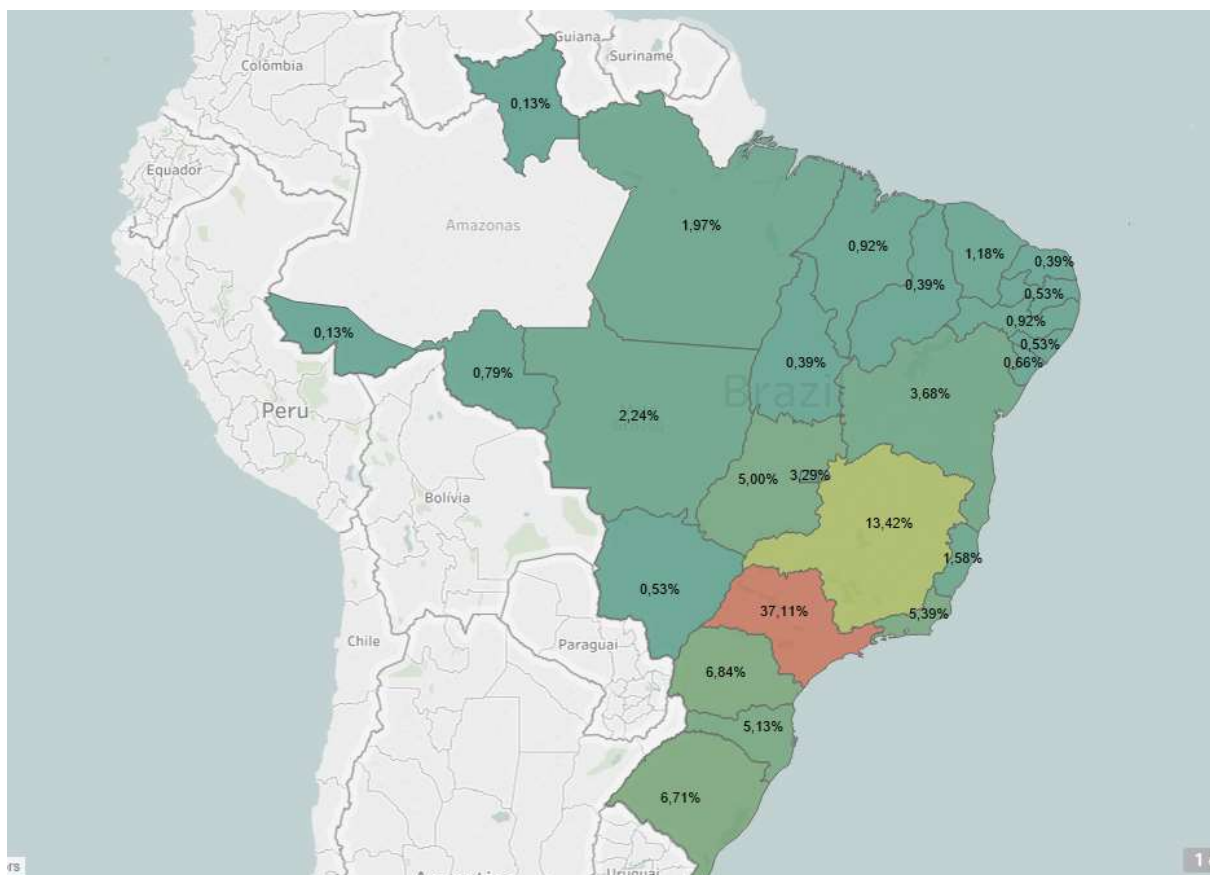


“Compre na Loja e Receba em Casa”, esse modelo também é conhecido como “*DropShipping*”, segundo Pekarek (2019) nesse modelo de operação a loja física (*offline*) não possui o produto em seu estoque mas realiza a venda do produto ao cliente final e solicita que uma empresa terceira realize a entrega do produto na casa do cliente. Nenhuma das empresas avaliadas disponibilizavam dessa modelo de venda no momento em que a pesquisa foi realizada.

A segunda etapa do diagnóstico contou com a elaboração de um questionário *online*, com a utilização da ferramenta Google Forms, contendo 14 perguntas de múltipla-escolha (Apêndice 1). A empresa Specialized colaborou com a realização da pesquisa ao encaminhá-la para 10 mil *e-mails* de sua base de clientes que realizaram compras em sua plataforma *e-commerce* em todo o Brasil.

Como estratégia para obter respostas à pesquisa, foi oferecido 15% de desconto em compras no *e-commerce* da Specialized para aqueles que respondessem a pesquisa até o final. Essa pesquisa foi realizada no intervalo entre o dia 09 de dezembro de 2019 até 12 de janeiro de 2020. Durante os 24 dias em que a pesquisa ficou disponível obteve-se 755 respostas.

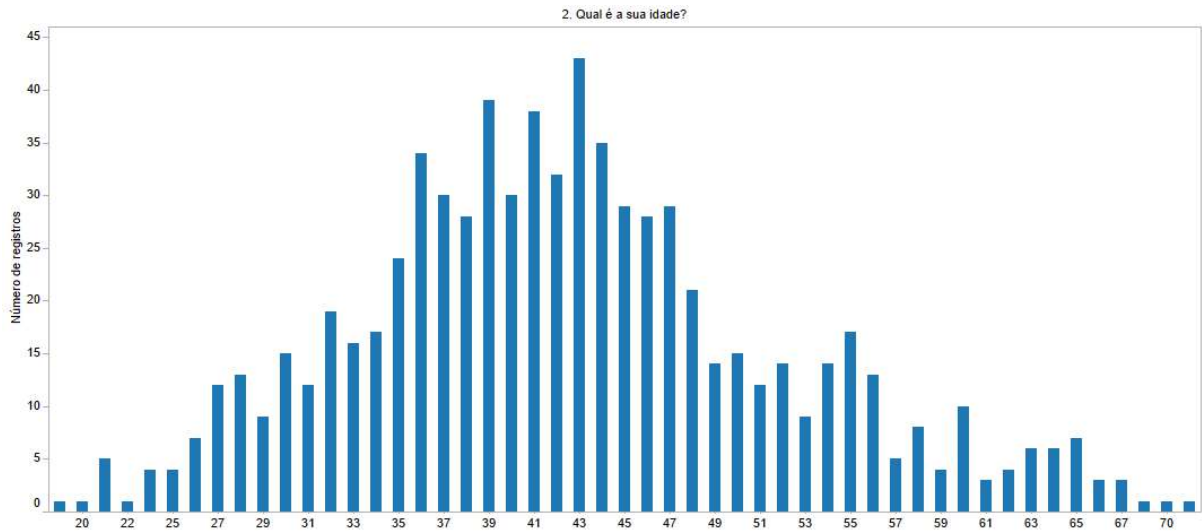
A pesquisa apontou que 77%, cerca de 579 dos respondentes residiam nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. O Estado de São Paulo concentrava 282 respondentes o que correspondeu a 37%, seguido pelos Estados de Minas Gerais com 16%, e Paraná com 7%. Juntos, Distrito Federal, Goiás e Bahia somaram 81 respostas o equivalente a 11% dos respondentes da pesquisa. A Figura 6 apresenta a quantidade de respondentes em todos os Estados Brasileiros.



**Figura 6. Abrangência da Amostragem por Estado Brasileiro**

Fonte: Elaboração do autor

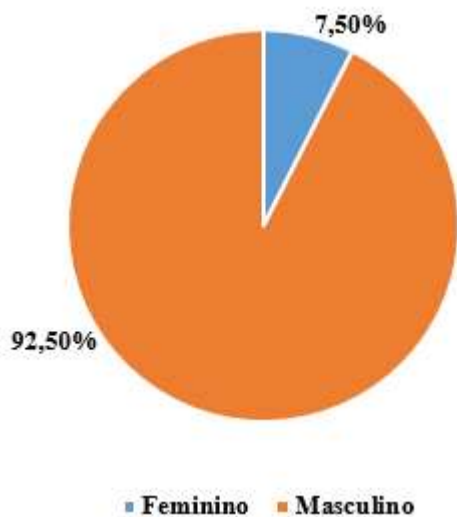
A faixa etária da amostragem variou de 19 a 75 anos, contudo, observou-se um maior número de respondentes entre as idades de 35 a 48 anos, ou 3,18% e 2,79% respectivamente, com destaque aos respondentes que possuíam 43 anos, que totalizaram 5,7% da amostragem, seguido pelas pessoas com 39 e 41 anos que representaram 5,2% e 5%, respectivamente. A Figura 7 detalha a idade dos respondentes da amostragem.



**Figura 7. Faixa Etária da Amostragem**

Fonte: Elaboração do autor

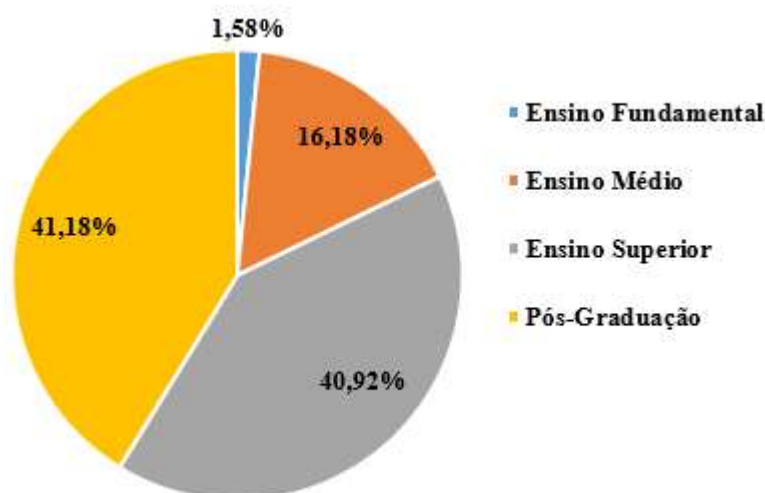
A pesquisa teve um baixo número de respondentes do sexo feminino, cujo número foi de apenas 57 mulheres o que representou 7,5%. O público masculino da amostragem foi de 702 respondentes ou 92,5%. Os números apresentados nessa parte da amostragem não indica que há mais homens do que mulheres praticando o ciclismo, mas pode servir de base para futuras pesquisas do gênero. A figura 8 apresenta a quantidade de homens e mulheres participantes da pesquisa.



**Figura 8. Sexo da Amostragem**

Fonte: Elaboração do autor

A amostragem obtida na pesquisa apontou que 82,2% ou 624 respondentes possuíam curso superior e pós-graduação enquanto que 16% ou 123 respondentes possuíam ensino médio, e menos de 1% possuíam apenas o ensino fundamental. Esses dados da amostragem sugerem que os clientes podem requerer mais e melhores informações sobre o que desejam comprar, o que exige das empresas, maior esforço em suas estratégias de comunicação para com seus clientes.

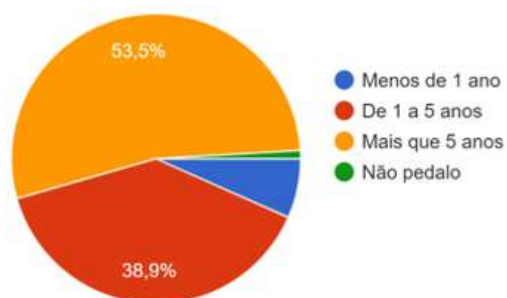


**Figura 9. Grau de Escolaridade da Amostragem**

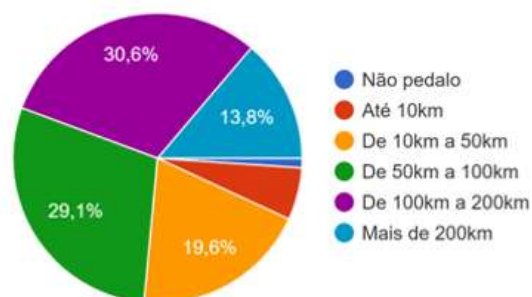
Fonte: Elaboração do autor

Dessa forma, a pesquisa indicou que o perfil da amostra é composto em sua maioria por homens próximos aos 40 anos, com curso superior, residentes nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. A amostragem também destacou que os respondentes da pesquisa não eram iniciantes no mundo da bicicleta, isso porque 53% pedalavam a mais de 5 anos e 39,9% pedalavam entre 1 a 5 anos. Quanto às distâncias percorridas por dia pelos respondentes da pesquisa, 30,6% pedalavam de 100 a 200 quilômetros por semana, 29% pedalavam de 50 a 100 quilômetros semanais, outros 19% pedalavam de 10 a 50 quilômetros na semana, e 14% pedalam mais de 200 quilômetros por semana. A Figura 10 demonstra a experiência do perfil da amostragem no universo das bicicletas.

Ha quanto tempo você pedala?



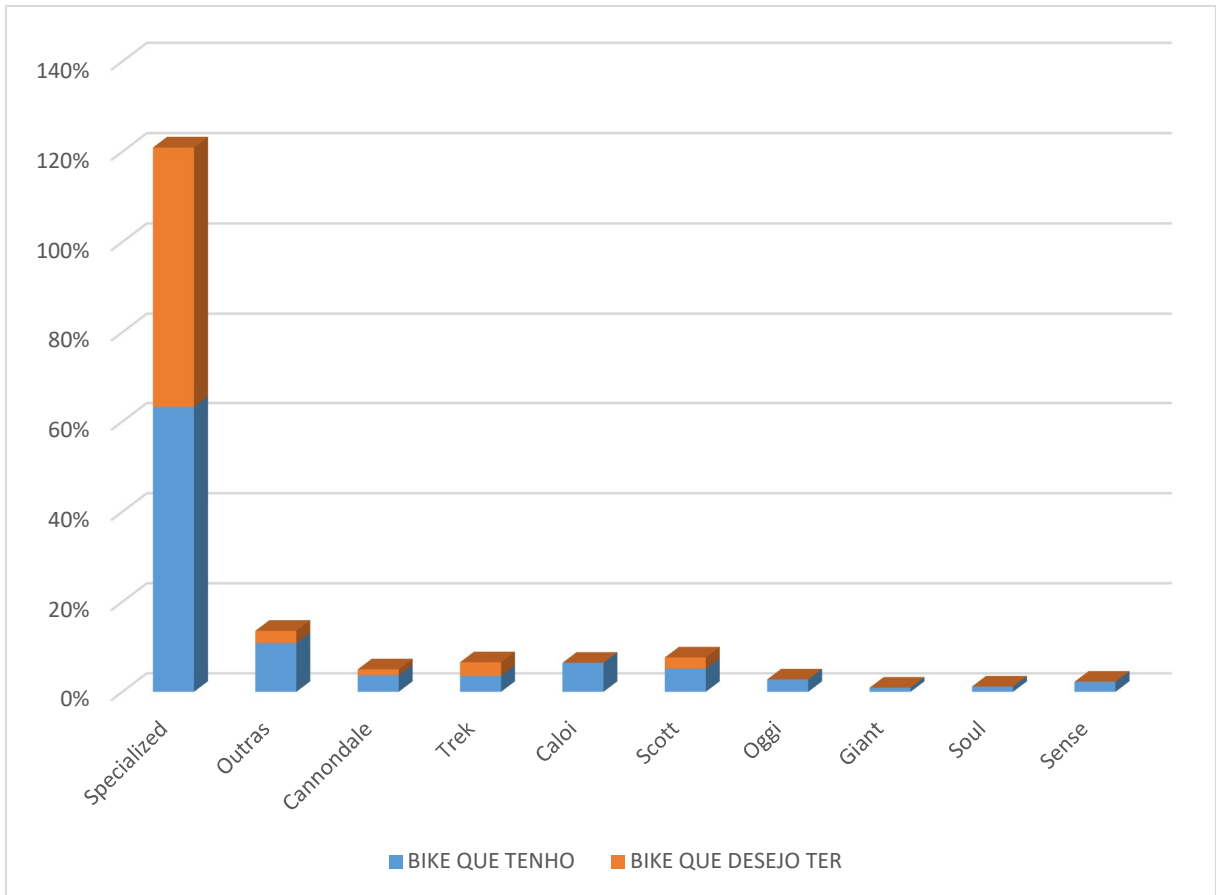
Quantos quilômetros você pedala por semana?



**Figura 10. Experiência dos Clientes quanto ao Uso da Bicicleta**

Fonte: Elaboração do autor

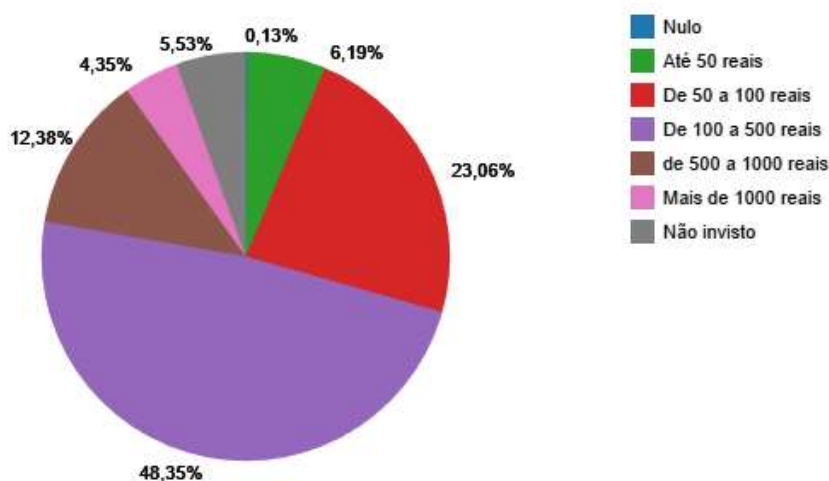
A pesquisa também procurou entender o tipo de bicicleta que os ciclistas possuíam e qual marca de eles gostariam de ter. Vale ressaltar que a pesquisa foi elaborada com ciclistas que realizaram compras no *e-commerce* da Specialized, porém as bicicletas da marca não são comercializadas em seu *e-commerce*, apenas equipamentos para os ciclistas e para as bicicletas são oferecidos no *e-commerce*. Conforme Figura 11, 64% dos ciclistas tinham uma bicicleta da marca Specialized, e que 58% gostariam de ter uma Specialized ou trocar sua Specialized por outra mais moderna, esses números sugerem que há uma fidelidade dos clientes com a marca e reforçam o que Fussy e Mitto (2015) relataram ao afirmarem que a Specialized é uma das marcas mais desejadas pelos ciclistas



**Figura 11. Preferência do Cliente da Amostragem**

Fonte: Elaboração do autor

A pesquisa destacou que os gastos com bicicletas e afins (manutenção, seguro, provas e etc) são significativos. Segundo os dados obtidos na amostragem, 48% dos entrevistados informaram que gastam de 100 a 500 reais por mês, enquanto 12% dos entrevistados gastam mais do que 500 reais por mês e 23% gastam entre 50 a 100 reais por mês. Os dados de amostragem reforça o que destacou a Abraciclo (2019) ao afirmarem que os brasileiros estão comprando menos bicicletas, mas pagando mais por elas, a amostragem sugere que esses gastos não se resumem apenas à aquisição das bicicletas, mas também com produtos e serviços relacionados, conforme figura 12.



**Figura 12. Média de gastos mensais com Bicicleta e afins**

Fonte: Elaboração do autor

Quanto à jornada de pesquisa por produtos e serviços relacionados à bicicleta, a pesquisa procurou identificar as três principais fontes de consultas dos ciclistas. A amostragem apontou que na primeira pesquisa pelo produto e/ou serviço, dos 755 participantes, 66% iniciavam suas pesquisas pelo Google, outros 17% pesquisavam primeiro no site do fabricante do produto e apenas 1,3% iniciavam suas pesquisas na Amazon. Na segunda pesquisa, 38% dos entrevistados pesquisavam primeiro no site do fabricante do produto, outros 9,3% pesquisavam no Youtube e 6% no Instagram, na segunda pesquisa pelo produto e/ou serviço o Google era utilizado por 7,7%. Já na terceira pesquisa, o Youtube se destacou como primeira opção de consulta por 16,7% dos respondentes da pesquisa, o Instagram foi a segunda fonte de consulta de 10,9% dos respondentes, e o site da empresa fabricante do produto com a terceira consulta para 6% dos respondentes.

A pesquisa de campo indicou que o comportamento de compra dos respondentes diverge do que apontou Avionos (2019) em sua pesquisa, ao afirmarem que 35% iniciam suas pesquisas pela a Amazon e 19% pelo Google. A pesquisa realizada com os ciclistas apontou que podem haver até três pesquisas na jornada de compra, o Google apareceu como a porta de entrada para iniciar uma pesquisa por produto ou serviço de bicicleta, em seguida o site da empresa fabricante do produto surge como segunda opção da pesquisa e, na terceira fase, as mídias sociais passam a ser as opções de pesquisa dos ciclistas por produtos e serviços. A Figura 13 ilustra a jornada de pesquisa do cliente.

1ª PESQUISA		2ª PESQUISA		3ª PESQUISA	
Google	65,83%	Site da empresa	38,41%	Youtube	16,69%
Site da empresa	17,35%	Youtube	9,27%	Instagram	10,86%
Amazon	9,67%	Google	7,68%	Site da empresa	5%
Instagram	1,85%	Instagram	6,09%	Facebook	3,58%
Mercado Livre	1,59%	Mercado Livre	1,85%	Revistas	3,31%
Lojas Físicas	1,32%	Blog	1,32%	Blog	2,38%
Youtube	1,32%	Loja Física	0,93%	Mercado Livre	1,72%
Revistas	0,66%	Facebook	0,93%	Lojas Online	0,53%
Lojas Online	0,40%	Revistas	0,79%	Ebay	0,40%
Blog	0,13%	Lojas Online	0,40%	Amigos	0,26%
Facebook	0,13%	AliExpress	0,26%	Lojas Físicas	0,26%
Jornais	0,13%	Jornais	0,13%	AliExpress	0,13%
OLX	0,13%			Google	0,13%

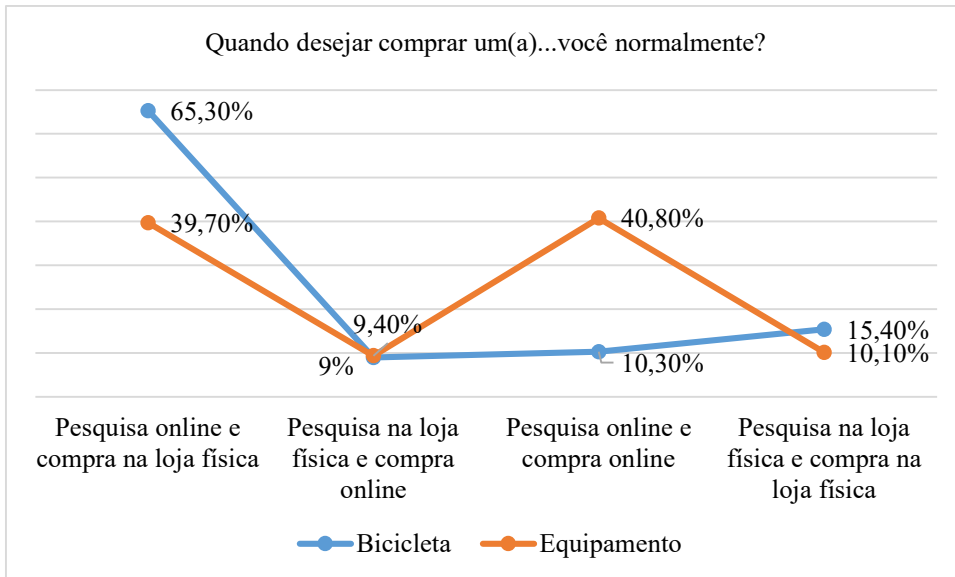
**Figura 13. Jornada de pesquisa do Ciclista por Produtos e Serviços**

Fonte: Elaboração do autor

Uma vez identificada a jornada de pesquisa do ciclista por produtos e serviços relacionados à bicicleta, o próximo passo foi identificar o comportamento de compra do ciclista, para tanto procurou-se entender o comportamento nas compras de equipamentos e de bicicletas para validar se o comportamento de compra era o mesmo ou não. Quanto às compras de equipamentos, 40% dos entrevistados disseram que pesquisam e compram equipamentos *online*, e 39,7% pesquisam *online* e compra nas lojas físicas. Contudo, quanto às compras de bicicletas, a pesquisa apurou que 65,3% pesquisam *online* e compra nas lojas físicas, outros 15,5% pesquisam e compram nas lojas físicas e somente 10,3% pesquisam e compra *online*.

Esse comportamento do perfil da amostra, destaca que as empresas no ramo da bicicleta no Brasil poderiam estudar estratégias visando melhorar sua presença *online* para disponibilizar conteúdos que ajude seus clientes em suas jornadas de compra e ainda mostrou onde os clientes estão buscando informações no ambiente *online*. Porém, e não menos importante, são os pontos de contato físico, ou seja as lojas físicas, apontados como importantes na jornada de compra dos clientes. A Figura 14 destaca os comportamentos da amostra quanto às compras equipamentos e bicicletas.





**Figura 14. Jornada de Compra do Ciclista**

Fonte: Elaboração do autor

A pesquisa apontou que para 24% dos ciclistas, um site que contenha ampla informações sobre o produto, representa uma boa experiência de compra. Para 20%, realizar compras *online* de forma simples e rápido é uma boa experiência de compra, e 18% informaram que o bom atendimento gera boa experiência de compra.

Uma experiência ainda em ascensão no Brasil, mas que se destacou na pesquisa, é a opção de comprar *online* e retirar em uma loja física (*Click & Collect*), escolhida por 10% dos entrevistados.

Site que contenha ampla informações sobre os produtos	24%
Processo compra simples e rápido	20%
Bom atendimento	18%
Entrega rápida	17%
Comprar online e retirar em uma loja física	10%
Processo de devolução simples e rápido	4%
Possibilidade de comprar por aplicativo em meu celular	3%
Comprar online e devolver em uma loja física	2%
Comprar em uma loja física e receber em casa	2%
Outros	1%

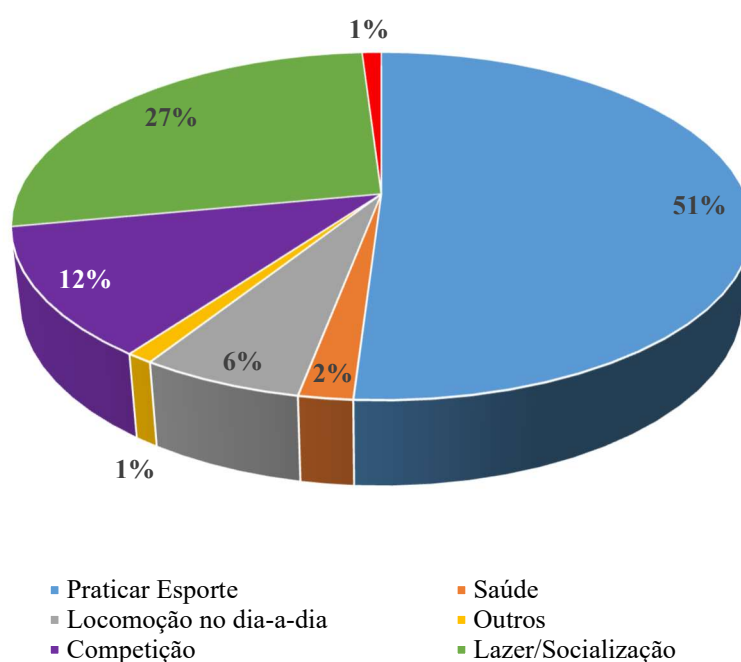
**Figura 15. Mapa da Boa Experiência de Compra**

Fonte: Elaboração do autor

As informações obtidas na fase do diagnóstico, primeiro na análise da presença *online* das marcas de bicicletas no Brasil e depois quanto ao comportamento de compra do perfil da amostra, demonstraram que existe um *GAP* entre o que as empresas estão oferecendo e o que os clientes de fato procuram quanto à experiência de compra e relacionamento empresa cliente. Um exemplo desse *GAP* é a opção de realizar a compra *online* e retirar em alguma loja física,

conhecido como “*Click and Collect*”, vide figura 15, a respeito do qual 10% dos clientes entrevistados reconhecem como possibilidade para eles terem uma boa experiência de compra, porém, por outro lado, foi possível identificar que nenhuma empresa do setor dispõe desse recurso em seus canais de venda.

Tão importante quanto entender a jornada de pesquisa, de compra e as condições para uma boa experiência de compra, foi entender o motivo pelo qual os respondentes utilizavam as suas bicicletas. Segundo a amostragem 51% utilizavam suas bicicletas para a prática de esportes, outros 27% as utilizavam como lazer e socialização por meio de passeios esporádicos e 12% para competições. Essas informações combinadas com as demais características apresentadas no diagnóstico revelam a oportunidade para que a Specialized desenvolva sua comunicação dentro da estratégia *Omnichannel* de forma direcionada, a fim de proporcionar uma melhor experiência de compra e de relacionamento do ciclista para com a marca. A figura 16 apresenta os motivos pelos quais os respondentes da pesquisa utilizam as suas bicicletas.



**Figura 16. Uso da Bicicleta**

Fonte: Elaboração do autor

Com base nas informações obtidas no diagnóstico quanto ao perfil dos respondentes da pesquisa, elaborou-se a figura 17 com o objetivo de sumarizar os principais achados nesta fase da pesquisa com vistas a obter uma visão clara quanto à presença das marcas de bicicletas no Brasil e o comportamento dos clientes dentro do ambiente *online*, bem como apresentar e elaborar a proposta para o aproveitamento da oportunidade do presente trabalho.

ACHADOS	CONCLUSÕES	PROPOSIÇÕES
Apenas 2 das 6 principais empresas possuem <i>e-commerce</i>	Dentro do ambiente <i>online</i> , existe um <i>GAP</i> entre o que as empresas oferecem como experiência, e o que os clientes de fato entendem como boa experiência de compra e de relacionamento com as marcas, principalmente clientes experientes.	As empresas de bicicleta no Brasil exploram de forma limitada a potencialidade de obter vantagem competitiva ao elevar a experiência de compra e de relacionamento com seus clientes nos ambientes <i>online</i> e <i>offline</i> . Isso pode estar relacionado à falta de integração entre as marcas e seus revendedores e entre os canais de vendas <i>online</i> e <i>offline</i> , visto que essas integrações podem ser complexas e possuir ao alto custo em tecnologias, na mudança de processos internos e externos à empresa.
Nenhuma empresa oferece a opção de realizar as compras <i>online</i> e retirar em uma loja física		
Para 24% dos clientes, informações claras sobre os produtos no ambiente <i>online</i> colabora para uma boa experiência de compra	Não há grau de maior importância entre os canais de venda <i>online</i> e <i>offline</i> , ambos os canais são importantes para os clientes e devem trabalhar de forma integrada para oferecer aos clientes experiência superior nas compras e no relacionamento com a marca.	
Os clientes das principais marcas possuem elevada experiência quanto ao uso das bicicletas visto que 53% pedalam a mais de 5 anos, e 41,4% pedalam mais de 100km por semana.		
10% dos clientes disseram que realizar compras online e retirar em uma loja física é uma boa experiência de compra		
40% dos clientes pesquisa equipamento <i>online</i> e compram <i>online</i> , porém quanto às bicicletas, 63% pesquisam <i>online</i> e compram nas lojas físicas		
Quanto aos gastos mensais com bicicletas e afins, 48,3% informaram que possuem gastos mensais entre 100 a 500 reais.		
A pesquisa mostra que os ciclistas iniciam suas buscas por produtos primeira no Google, depois no site das empresas fabricantes dos produtos e por fim Youtube.		

### Figura 17. Sumário de Resultados

Fonte: Elaboração do autor

Ambas as pesquisas apresentadas nessa seção do diagnóstico revelaram a importância das empresas compreenderem as necessidades e desejos de seus clientes para proporcionar a eles uma constante melhora na experiência de suas jornadas de pesquisas e compras dos produtos e serviços, e também no relacionamento com a marca. A compreensão desse cenário envolvendo os ambientes *online* e *offline* sugerem refletir sobre estratégias que de fato coloquem o cliente no centro das decisões e ações de todo ecossistema em que a empresa está inserida com vistas a obter significativa vantagem competitiva no mercado e, principalmente, sustentabilidade do negócio ao longo prazo.

De fato, antecipar-se à concorrência e atender às necessidade e desejos dos clientes em um ambiente em constante mudança tecnológica e de comportamento, exige das empresas maior assertividade e eficiência na execução das suas estratégias, visando alocar os recursos certos e necessários para a efetiva obtenção da vantagem competitiva. Este é objetivo do presente trabalho que visa descrever o processo de implantação da estratégia *Omnichannel* na

filial brasileira da multinacional americana Specialized Bicycle and Components, líder global no segmento de bicicletas e acessórios para ciclismo de alta *performance*.

## 4 PROPOSTA DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Diagnosticada a oportunidade, será apresentada a proposta de aproveitamento da oportunidade, que segundo Marcondes et al. (2017), deve ser apresentada na forma de uma nova prática a fim de compreender novos processos, procedimentos, estruturas, estratégias, recursos, parcerias que resulte em algo novo ou inovador. Essas definições vão ao encontro à implementação da estratégia *Omnichannel*, que combinam os fatores apresentados pelos autores ao gerar resultados inovadores quanto ao relacionamento com os clientes nos ambientes *online* e *offline* de forma integrada. Nos próximos tópicos dessa sessão serão apresentadas as principais fases do planejamento estratégico *Omnichannel* e os passos para sua implantação na empresa Specialized do Brasil.

### 4.1 Processo de Elaboração da Proposta

O processo de elaboração da proposta para implantar a estratégia *Omnichannel* na empresa de bicicletas Specialized do Brasil ofereceu o devido suporte à estratégia Global da companhia cujo objetivo era tornar seus mercados mais competitivos por meio da integração de mercado com foco nos clientes.

Mesmo se tratando de uma estratégia global, cada filial precisava adaptar em seu mercado as ações necessárias para viabilizar a estratégia *Omnichannel*. No Brasil o primeiro passo para elaborar a proposta foi conhecer a dinâmica do mercado brasileiro de bicicletas nas diferentes regiões do país por se tratar de um território com dimensões continentais e com realidades financeiras e culturais distintas. O segundo passo base para a proposta foi levantar a presença *online* dos principais concorrentes da Specialized no Brasil, com base nessas informações a empresa identificaria de que forma poderia se diferenciar dos seus concorrentes e quais ações da estratégia *Omnichannel* melhor explorar para obter vantagem competitiva.

Uma vez compreendido a dinâmica do mercado brasileiro de bicicletas e como os concorrentes se posicionavam no ambiente *online*, a Specialized buscou entender o comportamento de seus clientes no ambiente *online*, suas jornadas de compra quanto a produtos e serviços relacionados à bicicleta por meio de uma pesquisa online cujo total de respondentes foi de 755 ciclistas. Os resultados obtivos na pesquisa com os clientes, o mapeamento da presença *online* dos concorrentes e o melhor conhecimento do mercado brasileiro de bicicletas viabilizou a elaboração da proposta de aproveitamento da oportunidade.

## 4.2 Solução Adotada

A implantação da estratégia *Omnichannel* foi a solução adotada para aproveitar a oportunidade identificada no mercado brasileiro de bicicletas, como forma da Specialized Brasil se diferenciar de seus concorrentes e obter vantagem competitiva ao integrar seus canais de venda *online* e *offline*, melhorar sua eficiência operacional interna e externa, e ao mesmo tempo modernizar seus canais *online* e *offline* com o objetivo de oferecer a melhor experiência de compra e de relacionamento com a marca indiferente do canal em que o cliente estiver.

A figura 18 apresenta as etapas e ações para implantar a estratégia *Omnichannel* na empresa Specialized do Brasil, essas ações serão detalhadas no tópico Plano de Ação desse presente trabalho.

Iniciativas <i>Omnichannel</i>
Serviços de Expedição
➤ <i>Click and Collect</i>
➤ Devoluções de compras <i>online</i> nas lojas físicas
➤ <i>DropShipping</i>
➤ <i>Home Delivery</i>
Logística
➤ Integração de Inventários
➤ Reconhecer inventário de devoluções de compra <i>online</i>
➤ Embalamento nas lojas de pedidos <i>Click &amp; Collect</i>
Ferramentas de Vendas
➤ Disponibilização de tables e terminais informatizados nas lojas
Combinação de promoção nas compras inter-canais
➤ Incentivos financeiros nas compras inter-canais
➤ Consistência de Preço
➤ Localização da Loja no <i>site</i>
➤ Disponibilidade <i>online</i> dos estoque da Loja
Mensuração da Estratégia <i>Omnichannel</i>
➤ Rastreo das vendas " <i>up-selling</i> " e " <i>cross-selling</i> "
➤ Estatísticas da estratégia <i>Omnichannel</i>

**Figura 18. Iniciativas para implantação do ambiente *Omnichannel* na Specialized**

Fonte: Kersmark e Staflund (2015, p.10)

## 4.3 Resultados Esperados

Entre os principais objetivos quanto à implantação da estratégia *Omnichannel* na empresa Specialized Brasil foi oferecer a melhor experiência de compra e de relacionamento do cliente com a marca. A questão experiência é algo subjetivo, porém fatores objetivos irão ajudar a empresa a mensurar a efetividade da estratégia, fatores como o alcance das ações de *marketing* da marca nas mídias e redes sociais e as reações das pessoas quanto aos conteúdos fornecerá à Specialized informações para melhor adaptar sua comunicação e interação *online* com seus clientes. Outro fator objetivo a ser mensurado será o fluxo e o tempo de permanência

das pessoas no site da Specialized, indiferentemente se o cliente finalizar uma compra ou apenas pesquisar por produtos e informações, pois a pesquisa *online* com os clientes apontou que informações claras no site é um dos fatores que contribuem para que o cliente tenha uma boa experiência de compra, e a mesma pesquisa apontou que o site da empresa é uma das principais fontes de consulta durante a jornada de compra do cliente.

A modernização dos canais *offline*, para torná-los espaços mais agradáveis aos clientes, visa tornar a permanência do cliente dentro da loja mais confortável ao passo em que os mesmos possam tocar e sentir os produtos, esclarecer dúvidas com os vendedores e experimentar os produtos, questões essas que visam melhorar a experiência do ciclista com a marca no canal *offline*.

E somente após garantir que os resultados relacionados a aumentar a experiência do cliente com a marca foram alcançados, é que a empresa Specialized avaliaria os resultados financeiros da estratégia *Omnichannel*, onde a empresa espera um aumento nas vendas nos canais *online* e *offline* entre 10 e 15%. No canal de venda *online*, as vendas por meio do *Click & Collect* devem contribuir com o aumento das vendas *online* em 13%, vendas via *DropShipping* deve representar 7%, e as vendas do *HomeDelivery* devem representar de 3 a 5% das vendas *online*, com um crescimento mensal na ordem de 5 a 10%, à medida em que a empresa disponibiliza novos conteúdos sobre essas modalidades de compra na mídias e redes sociais, e à medida em que os clientes se adaptam à essas novas forma de comprar produtos e serviços.

#### **4.4 Recursos e Capacidades Necessários**

Para implantar a estratégia *Omnichannel*, a Specialized do Brasil precisou combinar tecnologias que já possuía e utilizava no Brasil, tecnologias que a empresa utilizava em outros mercados fora do Brasil. A Specialized Brasil também precisou selecionar e implantar um sistema de gestão em seus canais *offline* para viabilizar a integração sistêmica exigida pela estratégia *Omnichannel*.

A reestruturação das equipes que compunham os funcionários da Specialized Brasil possibilitou à empresa criar times e áreas que daram sustentação não apenas à implantação da estratégia *Omnichannel* no Brasil, mas principalmente a devida manutenção da estratégia após ser implementada visando a melhoria contínua dos processos e resultados.

Os próximos capítulos do presente trabalho têm por objetivo apresentar o Plano de Ações para a implementação da estratégia *Omnichannel* na empresa de bicicletas Specialized, para tanto serão identificados e descritos os principais fatores Fatores Motivadores e Desafios

quanto à implementação da estratégia, a fim de viabilizar a solução adotada, alcançar os resultados esperados com os recursos e capacidades necessários. Assim como, identificar e apresentar respostas aos riscos do projeto.



## 5 PLANO DE AÇÕES

A presente sessão do trabalho tem por objetivo descrever o plano de ação para implementar a estratégia *Omnichannel* na empresa Specialized Brasil. Serão apresentadas as ações previstas, tecnologias adotadas e por fim o mapeamento e análise dos riscos inerentes à estratégia. A parte relacionada ao custeio da estratégia não será apresentada no presente trabalho, visto que todo o orçamento do projeto foi gerenciado pela matriz da Specialized nos Estados Unidos e suas filiais não tiveram acesso a estes números, assim como, todas as soluções adotadas foram adquiridas pela matriz que disponibilizou as licenças de uso às suas subsidiárias em cada país.

### 5.1 Plano de Ação *Omnichannel*

O primeiro passo no Plano de Ações da estratégia *Omnichannel*, foi alinhar o projeto executivo entre a matriz a filial da Specialized no Brasil para melhor adaptar o projeto ao cenário do mercado brasileiro, e definir as macros fases do projeto de acordo com o cronograma global a fim de otimizar recursos globais e locais. Os responsáveis por realizar esse alinhamento com a matriz foram os principais diretores da Specialized Brasil, entre eles o diretor da América Latina, o diretor financeiro e os gerentes de Marketing, Vendas e de Tecnologia

Uma vez realizado o alinhamento do projeto executivo com a matriz, os diretores da filial brasileira elaboraram o plano de ação contendo 18 ações divididas em 6 fases. A primeira fase foi o Planejamento, composta pelas ações de Planejar as Pessoas, Planejar a Comunicação e Planejar a Integração, essas três ações de planejamento serviria de base para o desenvolvimento das demais fases de implantação da estratégia *Omnichannel* na Specialized Brasil. Os responsáveis por essa fase foram as áreas de Vendas, Marketing, Finanças e Tecnologia.

A segunda fase foi denominada como Pessoas, onde as ações previstas foram Reestruturar Áreas Internas, Contratar Recursos e Treinar o Time Interno, essa fase teria por objetivo preparar a empresa para executar o projeto mas sem comprometer o andamento das atividades da empresa, novamente as áreas de Vendas, Marketing, Finanças e Tecnologia foram as responsáveis por essa fase. A Comunicação foi a terceira fase do projeto, cujas ações foram Comunicar Internamente e Comunicar Externamente, com o objetivo de preparar e executar a comunicação de forma ampla, desde o *layout* do escritório da empresa Specialized Brasil, às

midias sociais, as lojas físicas e no *layout* das lojas para de fato criar uma identidade visual alinhada à estratégia *Omnichannel*. Essa fase ficou sob a responsabilidade das áreas de Vendas, Marketing e de uma nova área criada após a fase Pessoas, chamada de Integração de Mercado, essa nova área seria dedicada exclusivamente ao projeto *Omnichannel* e sua posterior manutenção.

Somente após planejar o projeto, preparar as pessoas e comunicar, a fase de Tecnologia foi iniciada como quarta fase, composta pelas ações de Definir as Soluções Sistêmicas, Definir Modelo de Operação e Implementar. Nessa fase, a equipe da Specialized Brasil procurou trazer para a filial brasileira tecnologias em uso por outras filias ao redor do mundo e executar projetos para implementar demais tecnologias adotadas pela Specialized Global e suas filiais. Ao mesmo tempo, a Specialized Brasil procurou informatizar seus revendedores em todo território nacional para viabilizar a integração exigida pela estratégia *Omnichannel*. As áreas responsáveis por essa fase foram as áreas de Tecnologia, Finanças e Interação de Mercado.

A quinta fase chamada de Integração de Mercado e composta pelas duas ações que foram Modelar Integração e Integrar Mercado, foi um dos grandes desafios do projeto, essa fase sustentou as ações para integrar todas as tecnologias adotadas no projeto *Omnichannel*, as tecnologias globais e locais, e os sistemas das lojas revendedoras da marca. As áreas de Tecnologia e Integração de Mercado foram responsáveis por essa fase do projeto.

Por fim, a fase seis denominada Iniciativas *Omnichannel* de fato gerou as ações que somente seriam passíveis de acontecer após as demais fases. As ações da fase 6 envolveram os Serviços de Expedição, Serviços de Logística, Ferramentas de Vendas, Promoções e Monitoramentos. Somente nessa fase é que a estratégia *Omnichannel* se tornou visível ao consumidor final, a fim de proporcionar uma melhor experiência com a marca por meio de uma total integração entre os canais *online* e *offline*. Nessa fase do projeto as principais áreas da empresa foram envolvidas e foram responsáveis por trabalharem de forma integrada visando a efetividade das ações, as áreas envolvidas foram Vendas, Marketing, Finanças, Tecnologia, Integração de Mercado e Logística.

A figura 19 apresenta as 6 macro fases compostas por seus respectivos planos de ações. de implementação da estratégia *Omnichannel* na Specialized Brasil.

FASES	AÇÕES	RESPONSÁVEIS
<b>1ª Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Planejar as Pessoas</li> <li>•Planejar a comunicação</li> <li>•Planejar Integração</li> </ul>	Vendas, Marketing, Finanças e Tecnologia
<b>2ª Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reestruturar Áreas Internas</li> <li>•Contratar</li> <li>•Treinar Time Interno</li> </ul>	Vendas, Marketing, Finanças e Tecnologia
<b>3ª Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comunicar Internamente</li> <li>•Comunicar Externamente</li> </ul>	Vendas, Marketing e Integração de Mercado
<b>4ª Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definir Solução Sistêmica</li> <li>•Definir Modelo de Operação</li> <li>•Implementar</li> </ul>	Tecnologia, Finanças e Integração de Mercado
<b>5ª Integração de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Modelar Integração</li> <li>•Integrar Mercado</li> </ul>	Tecnologia, Integração de Mercado
<b>6ª Iniciativas Omnichannel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Serviços de Expedição</li> <li>•Logística</li> <li>•Ferramentas de Vendas</li> <li>•Combinação de promoção nas compras inter-canal</li> <li>•Mensuração da Estratégia Omnichannel</li> </ul>	Vendas, Marketing, Finanças, Tecnologia, Integração de Mercado e Logística

**Figura 19. Plano de Ação Omnichannel**

Fonte: Elaboração do autor

## 5.2 Análise dos Riscos

Para realização da análise dos riscos foram contempladas as causas potenciais, as consequências e os controles atuais, e em conjunto a esta análise foi definido um critério para avaliação da estimativa do risco e a sua avaliação, conforme apresentado nos próximos parágrafos.

Para avaliação do risco foi elaborada uma Matriz de Riscos e realizado estimativa do risco através da probabilidade de ocorrência da consequência (dano) e seu potencial impacto levando em consideração que, a graduação da probabilidade da ocorrência da consequência é feita atribuindo-se um índice de probabilidade (P) variando de 1 a 3, cujo significado está relacionado na tabela 1 abaixo:

Tabela 1  
Probabilidade do Risco

Índice de Probabilidade (P)	Significado em termos da probabilidade de ocorrência da (consequência) dano
1	Baixo: Improvável
2	Médio: Pouco provável
3	Alto: Provável ou quase certo.

**Nota.** Elaborado pelo autor com base na Norma ISO 31010:2012 (2018)

A tabela 2 apresenta a graduação do impacto do risco atribuindo-se um índice de Impacto (I) variando de 1 a 3 conforme os critérios genéricos relacionados abaixo:

Tabela 2  
Impactos do Risco

Índice de Impacto (I)	Critério utilizado (Genérico)
1	Baixo: Sem efeitos perceptíveis, defeito percebido pela minoria dos clientes "internos/ externos" (menos de 25%)
2	Médio: <100% do Item/produto/ serviço fornecido com o nível de desempenho baixo devido ao não atendimento das especificações dos clientes "internos/ externos".
3	Alto: 100% do Item/produto/ serviço sem função devido ao não atendimento das especificações.

**Nota.** Elaborado pelo autor com base na Norma ISO 31010:2012 (2018)

A figura 20 apresenta a matriz de risco que visa estimar e definir a categoria de cada risco, a partir da combinação dos valores atribuídos para a probabilidade (P) e impacto (I) do dano, utilizando a matriz de probabilidade e impacto, apresentada na figura 20 abaixo, que define a categoria de risco resultante dessa combinação.

PROBABILIDADE (P)	3 (alta)	Risco Moderado (4)	Risco Grave (5)	Risco Grave (6)
	2 (média)	Risco Aceitável (3)	Risco Moderado (4)	Risco Grave (5)
	1 (baixo)	Risco Aceitável (2)	Risco Aceitável (3)	Risco Moderado (4)
		1 (baixo)	2 (médio)	3 (alto)
		IMPACTO (I)		

**Figura 20. Matrix de Risco**

Fonte: Elaboração do autor com base na Norma ISO 31010:2012 (2018)

A análise de cada risco identificado no projeto passou pelo processo de julgamento da aceitabilidade do risco a fim de determinar se o risco era ou não aceitável de acordo com as definições da figura 20. Os riscos aceitáveis se encontram nos níveis 2 ou 3 da matriz de risco

e não necessitam de novos controles, é suficiente garantir que os controles já existentes sejam mantidos.

Os riscos moderados foram classificados no nível 4, indicam a necessidade de melhorar os controles atuais de médio prazo. Os riscos grave, classificados nos níveis 5 e 6 na matriz de risco, exigiram implementar novos controles que poderiam estar associados a prazos curtos e ações imediatas de contenção. Quando não fosse possível reduzir o impacto, o foco do controle deveria ser direcionado para minimizar a probabilidade do evento. Um plano de ação robusto seria elaborado afim de minimizar o risco que pode comprometer a continuidade do negócio ou do processo.

Com base na metodologia de riscos das normas NBR ISO 31000:2018 e NBR ISO 31010:2009. Foi realizado um processo de mapeamento dos riscos do projeto que envolveu consultas aos principais envolvidos da empresa no projeto *Omnichannel* sobre os fatores com maior potencial de impacto sobre o resultado e a maneira como eram e deveriam ser controlados. Esse trabalho levou à identificação e avaliação dos riscos de maior relevância (*Top Risks*) considerando aqueles que poderiam comprometer o alcance do resultado e, significativamente, impactar os resultados esperados.

A gestão dos riscos foi realizada pelas áreas responsáveis ao tema a que o risco se referiu, sendo também responsáveis por estabelecer métodos de controle e tratamento dos riscos. Os riscos foram mapeados em todas as 6 etapas do projeto apresentada na figura 18. A avaliação dos riscos tiveram sua importância definida a partir das pessoas envolvidas diretas ou indiretamente no projeto por meio de reuniões e análises de situações semelhantes ocorridas na empresa. Com base nos alinhamos quanto aos riscos identificados a tabela 3 foi elaborada, conforme abaixo.

Tabela 3  
Matrix de Riscos Estratégia *Omnichannel*

FASE	DESCRIÇÃO DO RISCO	ESTIMATIVA DOS RISCOS			
		P	I	RISCO	AC
PLANEJAMENTO	Eventos que impactem a economia do país negativamente	2	1	3	S
	Novos entrantes	1	2	3	S
PESSOAS	Resistência das pessoas às mudanças	2	2	4	N
	Contratações equivocadas	1	2	3	S
COMUNICAÇÃO	Vazamento de informações internas para fora da empresa	1	2	3	S
	Ações da concorrência com impacto negativo no projeto	2	2	4	N
	Não gerar impacto esperado nas mídias digitais	2	3	5	N
	Dúvidas das lojas quanto ao projeto	2	3	5	N
TECNOLOGIA	Tecnologia muito nova no mercado	1	3	4	N
	Sistema sem ou com poucos recursos para integração	1	3	4	N
	Pouca ou ausência de segurança da informação	1	4	5	N
	Tecnologia muito arcaica	1	3	4	N
	Alta complexidade de utilização do sistema pela as lojas	1	4	5	N
	Modelo de operação ineficiente	2	2	4	N
	Resistência das lojas em implantar o sistema	2	3	5	N
Sucateamento do sistema pelas lojas	3	3	6	N	
INTEGRAÇÃO DE MERCADO	Alto custo de integração sistêmica Lojas X Specialized	2	2	4	N
	Segurança das informações nas integrações	1	3	4	N
	Ausência de acuracidade nas informações integradas	1	3	4	N
INICIATIVAS OMNICHANNEL	Demora na entrega	2	2	4	N
	Extravio de produtos durante a entrega	1	2	3	S
	Baixa acuracidade do estoque da lojas	1	3	4	N
	Baixa acuracidade do estoque da Specialized	1	3	4	N
	Lojas sem ou com baixo mix de produtos Specialized	2	2	4	N
	Lojas operando preços e descontos distintos	2	2	4	N
	Ausência e/ou informações ruins no <i>E-commerce</i> Specialized	1	3	4	N

**Nota.** Elaborado pelo autor

Os riscos maior ou igual a 4 foram os riscos com potencial de impactar negativamente o projeto conforme a fase no qual o risco poderia ocorrer, e um plano de ação para esses riscos foi realizado, cujo objetivo não era de fato prover respostas aos riscos, mas indicar possíveis caminhos para que, caso o risco viesse a ocorrer, a equipe do projeto pudesse avaliar o caminho sugerido no plano macro e decidir se era ou não aplicável no momento em questão. A Specialized entendeu que os riscos igual ou maior que 4, eram riscos que a empresa teria a capacidade de resolver ou direcionar, isso ajudou a equipe do projeto a mapear os riscos que de fato pudessem impactar o projeto, e ao mesmo tempo trazer possíveis soluções para serem discutidas com as demais pessoas, dando origem ao Plano Macro de Respostas aos Riscos descritos na tabela 4 a seguir.

Tabela 4  
Plano de Respostas aos Riscos

FASE	DESCRIÇÃO DO RISCO	AC	PLANO MACRO DE RESPOSTAS AOS RISCOS
PESSOAS	Resistência das pessoas às mudanças	N	Identificar essas pessoas, comunicar e trazê-las para dentro do projeto.
	Ações da concorrência com impacto negativo no projeto	N	Monitorar concorrência via área de Inteligência de Mercado.
	Não gerar impacto esperado nas mídias digitais	N	Gerar conteúdo de qualidade, utilizar Digital Influencers do ramo, monitorar mídias.
	Dúvidas das lojas quanto ao projeto	N	Identificar lojas com dúvidas e realizar trabalhos individuais com elas.
TECNOLOGIA	Tecnologia muito nova no mercado	N	Optar por tecnologia em uso, estável no mercado e escalável.
	Sistema sem ou com poucos recursos para integração	N	Avaliar integrações padrões e quais possibilidades o sistema oferece para novas integrações.
	Pouca ou ausência de segurança da informação	N	Pesquisar sobre a solução e fazer <i>Benchmark</i> sobre as opções selecionadas.
	Tecnologia muito arcaica	N	Optar por tecnologia em uso, estável no mercado e escalável.
	Alta complexidade de utilização do sistema	N	Optar por sistema com maior penetração no varejo.
	Modelo de operação ineficiente	N	Realizar simulações e projeções de possíveis modelos de operações de implantação e gestão do sistema nas lojas.
	Resistência das lojas em implantar o sistema	N	Incluir uso do sistema no contrato de parceria e na política de descontos.
	Sucateamento do sistema pelas lojas	N	Utilização a integração para monitorar volume de transações, e realizar auditorias <i>in-loco</i> .
INTEGRAÇÃO DE MERCADO	Alto custo de integração sistêmica Lojas X Specialized	N	Mapear integrações e provisionar <i>Budget</i> . Definir calendário das integrações priorizando as mais significantes para o negócio.
	Segurança das informações nas integrações	N	Utilizar solução que criptografa os dados durante as integrações.
	Ausência de acuracidade nas informações integradas	N	Implementar processo de auditorias nas lojas e nos sistemas
INICIATIVAS OMNICHANNEL	Demora na entrega	N	Utilizar múltiplas transportadoras de acordo à sua performance nos destinos.
	Baixa acuracidade do estoque da lojas	N	Implementar processo de auditoria ciclica nas lojas.
	Baixa acuracidade do estoque da Specialized	N	Implementar processo de auditoria ciclica no armazém da Specialized.
	Lojas sem ou com baixo mix de produtos Specialized	N	Incluir mix mínimo de produtos no contrato de parceria e na política de descontos.
	Lojas operando preços e descontos distintos	N	Incluir penalizações nos contratos de parceria e na política de descontos.
	Ausência e/ou informações ruins no <i>E-commerce</i> Specialized	N	Dedicar um recurso Specialized especificamente para manutenção de cadastros e manutenção no <i>E-commerce</i> .

Nota. Elaborado pelo autor

## 6 INTERVENÇÃO

O processo de Intervenção teve como base o Plano de Ação da Estratégia *Omnichannel* na empresa Specialized do Brasil, no qual buscou-se apresentar a intervenção em cada uma das 6 fases do projeto e suas respectivas ações. Devido à execução da estratégia estar em curso na Specialized, serão apresentadas nessa sessão do trabalho as ações já realizadas, como e em que circunstâncias elas foram realizadas, visando evidenciar os ganhos com a adoção da estratégia, assim como as ações já implementadas e as que estão em curso. A seguir, serão apresentadas as intervenções nas fases de Planejamento, Pessoas, Comunicação, Tecnologia, Integração de Mercado e Iniciativas *Omnichannel*.

### 6.1 Planejamento

A fase de Planejamento foi composta por três ações, sendo elas: a) Planejamento de Pessoas; b) Planejamento da Comunicação e; c) Planejamento de Integração. O Planejamento de Pessoas buscou mapear quais recursos internos da empresa Specialized Brasil poderiam atuar diretamente no projeto, quais recursos poderiam atuar indiretamente, e por fim quais recursos não iriam participar do projeto. Esse planejamento foi fundamental para que as pessoas pudessem alinhar junto aos seus respectivos gestores quanto às suas disponibilidades, bem como possíveis remanejamento de suas atribuições com vistas a não impactar as suas atividades do dia-a-dia. Essa ação de planejamento das pessoas também possibilitou à equipe do projeto identificar quais recursos seriam necessários e quais seriam as estratégias de contratação dessas pessoas.

A ação de Planejamento da Comunicação teve por objetivo definir os padrões das comunicações internas, visando um alinhamento antes, durante e após o projeto. Ainda quanto à comunicação interna, foi definido mudanças no *layout* do escritório central da Specialized em São Paulo visando proporcionar um ambiente novo, alinhado à nova forma de operar dentro da estratégia *Omnichannel*.

Quanto à comunicação externa, a ação de planejamento teve por objetivo definir os padrões de comunicação da empresa com os revendedores, da empresa com os clientes, dos revendedores com os clientes, com a mídia impressa o que incluiu padrões nos conteúdos a serem gerados, e nas comunicações em mídias sociais. O planejamento da comunicação externa também buscou definir a identidade visual a ser adotada tanto nas comunicações internas e



externas, quanto e principalmente no *layout* das lojas para que os clientes pudessem ter a mesma percepção de contato com a marca tanto no ambiente *online* quanto *offline*, dessa forma o *layout* das lojas deveriam colocar o cliente no centro das atenções.

A ação de planejamento de integração teve por objetivo definir os requisitos de negócio e técnicos que o sistema a ser adotado para as lojas deveria ter. Assim como, essa ação de planejamento definiu as regras e benefícios às lojas para adotarem o sistema, o modelo de implementação do sistema nas lojas e de suporte às lojas antes, durante e após implantarem o sistema.

A fase de planejamento e suas ações eram revisadas de forma constante indiferentemente da fase do projeto, a fim de possibilitar aos gestores e ao time do projeto realizarem ajustes necessários nas ações em andamento ou previstas para ocorrerem.

## 6.2 Pessoas

A fase denominada Pessoas, composta por três ações, sendo elas: a) Reestruturação das áreas internas; b) Contratações e; c) Treinamento interno, foi fundamental para viabilizar a implantação da estratégia *Omnichannel* na Specialized Brasil, pois essa fase permitiu aos gestores formarem equipes e áreas alinhadas às novas formas de trabalho que o *Omnichannel* traria para a empresa, cuja principal mudança seria o foco no cliente em toda e qualquer atividade de qualquer área. A ação de reestruturação das áreas internas possibilitou a formação de times mais heterogêneos ao juntar capacidades e conhecimentos distintos em determinadas áreas que iram atuar na linha de frente do projeto, como as áreas de Marketing, Vendas e Integração de Mercado. Nessa reestruturação foi criada uma nova área chamada Integração de Mercado que ficou dedicada para toda e qualquer ação *Omnichannel*, alinhamento com o time Global quanto às ações específicas e principalmente apoio às lojas antes, durante e após a implementação do sistema, a Specialized entendeu que uma nova área dedicada para esse fim, uma vez conectada às demais áreas da empresa e com autonomia, poderia gerar melhores resultados nessa importante parte da estratégia *Omnichannel*.

A ação de contratação teve por objetivo não apenas contratar novos funcionários, mas principalmente definir qual seria o melhor modelo de contratação dessas pessoas, uma vez que alguns serviços seriam temporários e outros não, alguns serviços seriam contínuos como o suporte às lojas após a implementação do sistema, e geração de conteúdo nas mídias sociais. Então, a fase de contratação buscou otimizar os recursos por meio de diferentes tipos de contratos de trabalho com as pessoas visando alocar o recurso certo, pelo tempo certo para

atividade a ser realizada. A ação de contratação também tinha como estratégia monitorar os recursos alocados no projeto sem vínculo empregatício, visando absorver para o quadro de funcionários da empresa aquelas pessoas que se destacassem positivamente ao longo do projeto, essa estratégia de contratação permitiu à empresa avaliar melhor as pessoas antes de contratá-las.

A ação de treinamento interno, ocorreu logo após às ações de reestruturação e contratações, uma vez que os times e áreas foram formados, era hora de alinhar com os times toda estratégia de comunicação interna e externa, dessa forma a Specialized entendeu que ao comunicar devidamente e corretamente as pessoas, elas se sentiriam parte do projeto e poderiam colaborar da melhor forma em todas as fases e ações. Houve treinamentos gerais para toda a empresa e também treinamentos específicos em cada área de acordo com as ações que a área iria desenvolver no projeto ou de novas atribuições que a área passaria a ter.

### 6.3 Comunicação

A fase de comunicação iniciou-se desde os primeiros alinhamentos entre a matriz da Specialized nos Estados Unidos e sua filial no Brasil, e permeou por todo o projeto. Contudo, o plano de ação definiu o momento onde essa fase do projeto seria mais explorada e isso somente deveria ocorrer após às fases de planejamento e de pessoas.

A pesquisa *online* realizada com ciclistas, mostrou a importância da comunicação na estratégia *Omnichannel*. Um exemplo é o grau de escolaridade dos clientes Specialized onde mais de 85% dos respondentes possuem curso superior ou pós-graduação, esse grupo tem uma jornada de compra baseada em múltiplas pesquisas *online*, e definiram como boa experiência de compra *online* sites que continham ampla informações dos produtos. Logo, a fase de comunicação teve papel importante na estratégia *Omnichannel*, resultando em duas ações, as ações de comunicação interna e externa com o objetivo de gerar a melhor informação possível para dentro e fora da empresa.

A comunicação interna criou uma identidade visual em todos os meios de comunicação interno da empresa, desde *e-mails*, comunicados e no próprio *layout* do escritório da Specialized Brasil onde foi retirando as divisórias entre as áreas, colocando-as todas juntas em grandes mesas sem lugar fixo, contendo tomadas e fontes para os *notebooks* embutidas na mesa, com o objetivo de fazer com as pessoas mudassem de lugar todos os dias e pudessem se conectar melhor às pessoas de outras áreas.

Os funcionários ganharam armários dentro do escritório para guardar seus pertences de trabalho, e foram criados ambientes externos com jardim e áreas de descanso ou pequenas reuniões ao redor da piscina. As salas de reuniões foram equipadas com equipamentos de video conferência de alta resolução, a velocidade da *internet* foi triplicada a fim de proporcionar aos funcionários não apenas uma forma nova de se trabalhar, mas um local novo para trabalhar. A figura 21 apresenta uma das principais salas de trabalho compartilhado no escritório da Specialized São Paulo com um novo *layout*.



**Figura 21. Novo Layout Specialized São Paulo**

Fonte: Foto fornecida pela empresa.

A figura 22 a seguir apresenta uma das áreas externas do escritórios da empresa Specialized em São Paulo, o espaço foi modernizado com base no plano de comunicação interno. Os funcionários passaram a utilizar o espaço para descanso, para trabalhar em um ambiente diferente e agradável e pequenas reuniões.

O uso da piscina era permitido a qualquer hora do dia, onde ao lado esquerdo haviam banheiros masculinos e femininos com toalhas e *kits* banho fornecidos pela empresa. Esse novo ambiente também criou espaços para que os funcionários deixassem suas bicicletas no

escritório. A Specialized entendeu que um ambiente diferente e agradável traria benefícios aos funcionários e era uma forma de extrapolar a estratégia *Omnichannel* internalizando o conceito de integração



**Figura 22. Área externa Specialized São Paulo**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A ação de comunicação externa, se desdobrou em diferentes frentes. A primeira delas foi o alinhamento visual e de conteúdo em todos os canais de comunicação da empresa com seu público externo, englobando o site da empresa que passou a ter mais conteúdo sobre o mundo do ciclismo e informações sobre todos os produtos. O *e-commerce* passou a ser parte do site da empresa, possibilitando ao cliente realizar suas compras em qualquer ponto do site.

Nas mídias sociais, a marca passou a postar conteúdos constantes principalmente vídeos feitos por um profissional contratado pela empresa dedicado para essa finalidade, em parceria com atletas patrocinados pela marca e com *Digital Influencers* que compartilhavam em suas redes tanto conteúdos produzidos pelo time de comunicação da Specialized, quanto conteúdos próprios.

Sudha e Sheena (2017) definem os *Digital Influencers* como influenciadores de *marketing* como indivíduos que têm uma influência sobre um público-alvo ou um meio

específico, a fim de fazer parte da campanha de uma marca para maior alcance. Ainda segundo as autoras, os *Digitais Influencers* é uma extensão do conceito original de marketing boca a boca, com foco em um contexto social e realizado de forma mais profissional.

Um dos resultados de toda essa estratégia de comunicação foi a marca Specialized atingir mais de 200 mil seguidores em sua página na mídia social Instagram, conforme mostra a figura 23, esse número representou um aumento de 25% de seguidores.



**Figura 23. Seguidores da Specialized Brasil no Instagram**

Fonte: Instagram. Recuperado em 30 de agosto de 2020 de, <https://www.instagram.com/specializedbr/?hl=pt>

A geração de conteúdos em redes sociais e via *Digital Influencers*, também apresentou resultados positivos em outra mídia social, o Facebook, onde o número de curtidas, ou seja, pessoas que viram o conteúdo e gostaram chegaram a quase 2 milhões conforme figura 24, gerando um tráfego expressivo de pessoas nessas mídias. Sendo isso, parte dos objetivos da estratégia *Omnichannel*, potencializando o engajamento das demais ações de relacionamento com o cliente.



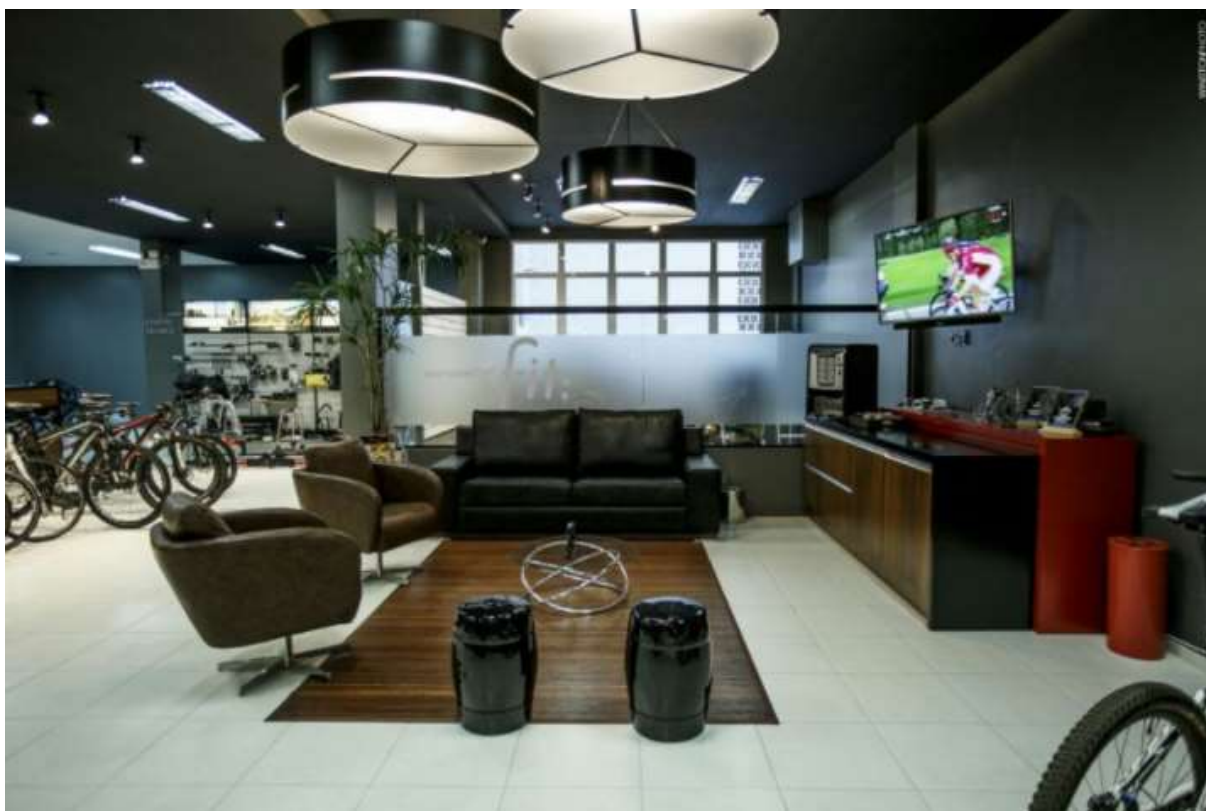
**Figura 24. Impacto da marca no Facebook**

Fonte: Facebook. Recuperado em 30 de agosto de 2020 de, <https://www.facebook.com/specializedbr>



Em paralelo, as ações de comunicação contemplaram os revendedores da marca. A Specialized definiu a aparência física que as lojas deveriam ter para oferecer a melhor experiência ao cliente com a loja e com a marca nesse ambiente *offline*. E, para que as lojas pudessem adotar esses novos *layouts*, a Specialized Brasil ofereceu suporte às lojas ao disponibilizar um especialista em *design* de interiores, subsídios financeiro para financiar parte das reformas ou prorrogando pagamentos pendentes das lojas.

Com vistas a incentivar ainda mais as lojas a adotarem os novos *layouts*, a Specialized adicionou percentuais de descontos às compras de produtos da marca pelos revendedores, o que dava a eles maior margem em suas vendas. Esses incentivos foram fundamentais para que as lojas pudessem aceitar as mudanças em seus estabelecimentos. Veja a seguir algumas lojas Specialized após adotarem o novo *layout*.



**Figura 25. Loja Giro Bike – Santa Catarina**

Fonte: WinstonPhoto. Recuperado em 10/08/2020 de <https://www.mtbbrasil.com.br/2015/05/06/giro-bike-inaugura-nova-specialized-concept-store-em-chapeco-sc/>

A figura 25 apresenta uma das lojas conceito Specialized na cidade de Chapecó em Santa Catarina, cuja mudança de *layout* trouxe requinte e sofisticação à loja e, principalmente, proporcionou um local cujo o foco não era vender os produtos da marca, mas sim oferecer ao

cliente a melhor experiência de interação com a marca, com os produtos e com as pessoas na loja



**Figura 26. Loja Bravo Bikes - Curitiba**

Fonte: Site da Empresa. Recuperado em 10/08/2020 de <https://bravobikes.com.br/>

A loja conceito Bravo Bike, apresentada na figura 26 foi inaugurada em 14 de junho de 2019 na cidade de Curitiba – Paraná, cujo *layout* buscou proporcionar maior conforto aos clientes tanto para apreciar e comprar os produtos, com para interagir entre eles e com o time da loja, em um espaço amplo e em locais dedicados para momentos de descontração como salas com poltronas confortáveis e um bar café.



**Figura 27. Loja Renato Estrella Bicycles – Rio de Janeiro**

Fonte: Site da Empresa. Recuperado em 10/08/2020 de <http://renatoestrella.com.br/default-principal.asp>

A figura 27 mostra a loja Renato Estrella Bicicletas localizada na cidade do Rio de Janeiro – RJ, o novo *layout* valorizou a frente da loja, combinando com seu interior aconchegante para que os clientes pudessem apreciar os produtos em um ambiente em pressão para que o mesmo efetivasse alguma compra, mas sim e principalmente para que o cliente sentisse a presença da marca nos mínimos detalhes..

#### 6.4 Tecnologia

A fase 4 da estratégia *Omnichannel* na empresa Specialized do Brasil foi a Tecnologia, cujas ações foram: a) Definir Solução Sistêmica; b) Definir Modelo de Operação e; c) Implementar. Os riscos mapeados para essa fase nortearam as ações para definir a solução sistêmica a ser adotada para ser implementada nos revendedores da marca em todo o Brasil.

Para a tomada de decisão, a equipe considerou mapear soluções cuja tecnologia não fosse muito recente no mercado sob o risco de ter dificuldades em obter mão de obra para as implantações, suporte pós implantação e possíveis ajustes e melhorias durante a operação. Outro fator que foi considerado pela equipe referiu-se aos recursos padrões do sistema para a integração a outros sistemas e aplicativos, pois um dos pilares da estratégia *Omnichannel* é a integração total entre os canais de venda, logo esse foi um fator determinante para a escolha da solução.

Um ponto importante que ajudou a equipe do projeto na escolha da solução foi a usabilidade do sistema, ou seja, um sistema intuitivo e fácil de operar. A equipe entendeu que as lojas não deveriam ter dificuldades em operar o sistema, o que seria um grande problema na aceitação por elas. Por fim, e não menos importante, buscou-se por soluções que não fossem arcaicas, ou seja, sistemas cuja tecnologia estivesse ultrapassada, para tanto a equipe optou por soluções que funcionassem em nuvem a fim de eliminar o custo das lojas para adquirir novos computadores. Uma vez na nuvem, o sistema daria escalabilidade tanto no crescimento das lojas, quanto na implantação do mesmo em novas lojas.

Segundo uma das principais empresas de tecnologia do mundo, a Oracle (2020) classifica a computação em nuvem como algo escalável, flexível e inteligente, de forma simples define a computação em nuvem como uma forma de alugar ou pagar apenas pelo uso, ao invés de adquirir toda infraestrutura exigida por um sistema, como banco de dados, servidores, profissionais de infraestrutura e segurança da informação, dentre outros.

Após uma ampla pesquisa nas soluções de mercado que atendessem a tais requisitos, a empresa Specialized Brasil optou por escolher uma solução de PDV (Ponto de Venda) cujo o



nome será preservado, neste trabalho a solução PDV será chamada de PDVX, a ser implementada em toda rede de revendedores da Specialized Brasil. Segundo Coutinho (2020) o Ponto de Venda, ou no popular PDV, consiste no local em que o cliente entra em contato com o serviço ou produto, alguns empreendedores o chamam de Sistema de Frente de Caixa.

Uma vez definida a solução, a segunda ação da fase Tecnologia foi a definição do modelo de operação que consistia em definir como seria o processo de implantação do sistema nas lojas e quem iria realizar essa implantação. A empresa proprietária do sistema PDVX apenas fornecia as licenças do sistema, porém a Specialized Brasil teria que contratar alguma consultoria parceira habilitada e credenciada para implementar o sistema.

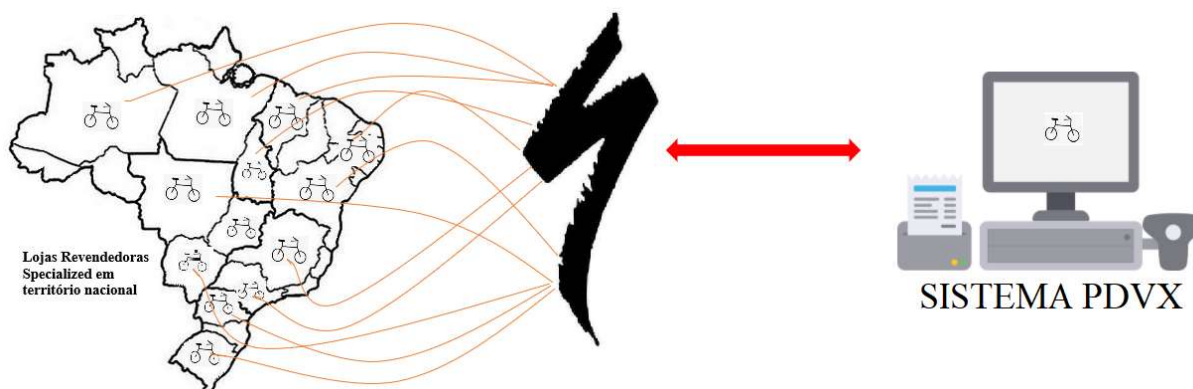
Devido a rede de revendedores da Specialized superar 200 lojas em todo o Brasil, a empresa entendeu ser estratégico ela mesma ser a responsável por essas implementações, o que traria diferentes benefícios para todo o processo, dentre eles destacaram-se a redução do custo de implementação nas lojas, possibilidade de conhecer de fato todos os processos de cada loja e principalmente estreitar o relacionamento com as lojas.

Para colocar essa estratégia de implantação em prática, a Specialized contratou um consultor especialista na implantação do sistema PDVX, e outras pessoas com conhecimentos em gestão de projeto e de suporte à sistemas, para criar a equipe que viria ser o responsável pela implantação e sustentação do sistema PDVX em todas as lojas da rede de distribuição Specialized no Brasil.

A estratégia da Specialized, com essa nova área, também previa a geração de receita com a prestação de suporte de 1º e 2º nível às lojas, pois esse custo foi alinhado com as lojas previamente, porém sendo a empresa Specialized a responsável por esse suporte, o custo das lojas seria menor, por ser subsidiado.

Dessa forma, o custo de implantação do sistema nas lojas eram parcialmente subsidiados pela Specialized Brasil e, após a implantação, as lojas celebravam um contrato de suporte com a Specialized Brasil cujo custo era inferior ao praticado no mercado. Com isso as lojas passaram a ter suporte a problemas e dúvidas básicas (nível 1) e a problemas mais complexos (nível 2) pela equipe interna da Specialized formada pela nova área chamada Integração de Mercado.

Essa estratégia aproximou as lojas da gestão Specialized e ao mesmo tempo tornou-se financeiramente viável para ambas as partes, visto que o custo da nova área dentro da Specialized para suportar o sistema nas lojas seria pago pelas lojas mensalmente. A figura 28 apresenta de forma de relacionamento e estrutura quanto à sistematização das lojas revendedoras da marca com a adoção do sistema PDVX, sendo a Speciliazed responsável pela operacionalização do processo.



**Figura 28. Modelo de Operação e Sistematização nas Revendas**

Fonte: Elaborado pelo Autor

A implementação do sistema PDVX nas lojas revendedoras Specialized foi a ação de número 3 na fase Tecnologia. Para essa ação ocorrer de forma eficiente, foi necessário a execução prévia de um dos itens que compuseram o plano de respostas aos riscos do projeto, correspondente ao risco de resistência em adotar o sistema por parte das lojas, e cujo plano de ação foi atrelar a adoção do sistema no contrato de revenda entre a loja e a Specialized Brasil, o qual não previa de fato a obrigatoriedade da loja implantar o sistema, mas o contrato previa que a adoção do sistema era mandatório para a loja alcançar determinados níveis de parceria com a Specialized, esses níveis determinavam entre outras coisas, os percentuais de descontos nas compras pelas lojas, melhores prazos de pagamento e outros subsídios, como os subsídios para modernizar a loja.

Outros fatores que serviram de incentivo para as lojas adorarem o novo sistema, foi a possibilidade se beneficiarem diretamente pela estratégia *Omnichannel*, como por exemplo, aumentarem o fluxo de clientes nas lojas por meio de ações como o *Click & Collect*, onde o cliente teria que ir até à loja para retirar o produto adquirido de forma *online*, possibilitando que a loja iniciasse uma interação com esse cliente para compras adicionais, ou futuras compras e serviços. Outra possibilidade para as lojas com adoção do sistema foi o *DropShipping*, possibilitando à loja realizar vendas de determinados produtos sem tê-los no estoque, cuja entrega ficaria à cargo da Specialized sem o custo de frete. A loja sistematizada também passaria a ter a possibilidade de receber devoluções de compras realizadas por clientes no ambiente *online* e obter um desconto adicional para ficar com o produto e revendê-lo posteriormente. Outro benefício a ser percebido pelas lojas ocorreu somente após um determinado tempo de uso do sistema, que foi a melhora na gestão da loja.

Com o uso do sistema, as lojas passaram a ter maior e melhor visibilidade de seus estoques, contas a pagar e do contas a receber, proporcionando aos donos das lojas eficiência na gestão de seu negócio gerando melhor rentabilidade, redução de custos e desperdícios.

A equipe de Integração de Mercado desenvolveu um *framework*, visando padronizar e agilizar a implantação do sistema nas lojas, assim como, criou um calendário de implantação de modo a permitir que as lojas pudessem estar preparadas para as implantações, permitindo também que a equipe interna atendesse o calendário e o gerenciasse de acordo com situações internas ou externas que viessem a ocorrer e que pudessem impactar as atividades previstas.

As implantações do sistema em cada loja demorava de 2 a 3 meses a depender o tamanho da loja, e a equipe de Integração de Mercado tinha a capacidade de realizar até 3 implementações de forma simultânea, o que maximizou a utilização da área em todo o ciclo, desde às fases preliminares da implantação, ao suporte da operação após as implantações. À medida em que as lojas fossem adotando a sistema, a Specialized passava a ter uma visão de ponta a ponta de seus canais de vendas.

## 6.5 Integração de Mercado

Embora a Specialized Brasil tenha criado uma nova área na empresa chamada Integração de Mercado para ser uma das áreas na linha de frente da estratégia *Omnichannel*, a fase 5 do projeto, chamada Integração de Mercado, tratou especificamente das múltiplas integrações entre o sistema implantado nas lojas e os diferentes sistemas internos da Specialized. As duas ações que formaram a base para a fase 5 foram: a) Modelar a Integração e; b) Integrar Mercado.

A ação de Modelar a Integração, teve por objetivo mapear todas as soluções a serem integradas, quais seriam as integrações de entrada e saída, origem e destino dos dados, e quais seriam as tecnologias de comunicação entre os diferentes sistemas. A primeira solução mapeada, e mais importante da lista foi o principal sistema de gestão da Specialized, o seu ERP (*Enterprise Resource Planning*). Em seguida a equipe selecionou o sistema das lojas o PDVX, e em seguida a plataforma de *E-commerce*.

Para consolidação das informações foi mapeado a solução de BI (*Business Intelligence*) com o objetivo de apresentar gráficos e visões consolidada dos dados de diferentes fontes para os diferentes níveis da organização como suporte na tomada de decisões nos diversos níveis da Specialized. Segundo Ranjan (2009), o BI fornece dados que possibilita à organização aplicar filtros de conhecimento que podem ser facilmente associados a este dados e transformá-los em

informações para o organização. O autor destaca que as pessoas que operaram os BI das empresas podem usar aplicativos, *software* e outras tecnologias para reunir, armazenar, analisar, fornecer acesso aos dados e apresentá-los de uma maneira simples e útil.

As soluções CRM (*Customer Relationship Management*) e B2B (*Business to Business*) também compuseram o mapeamento dos sistema e soluções, que juntas e integradas ás demais soluções dariam a sustentação sistêmica para a estratégia *Omnichannel* na empresa Specialized Brasil. Para Pedron e Saccol (2009) o conceito de CRM nas empresa pode ser entendido de 3 formas juntas ou separadas, segundo os autores CRM pode ser uma filosofia de negócios, e/ou uma estratégia e/ou uma solução sistêmica. Quanto ao B2B, Bussler (2003) destaca que há um *ranger* de significados que pode ir de uma simples troca de informação por meio de XML via *internet*, como um complexo de dinâmico processo em uma cadeia global de suplementos que visa estabelecer comunicação direta via sistema entre forencedores e vendedores, por exemplo.

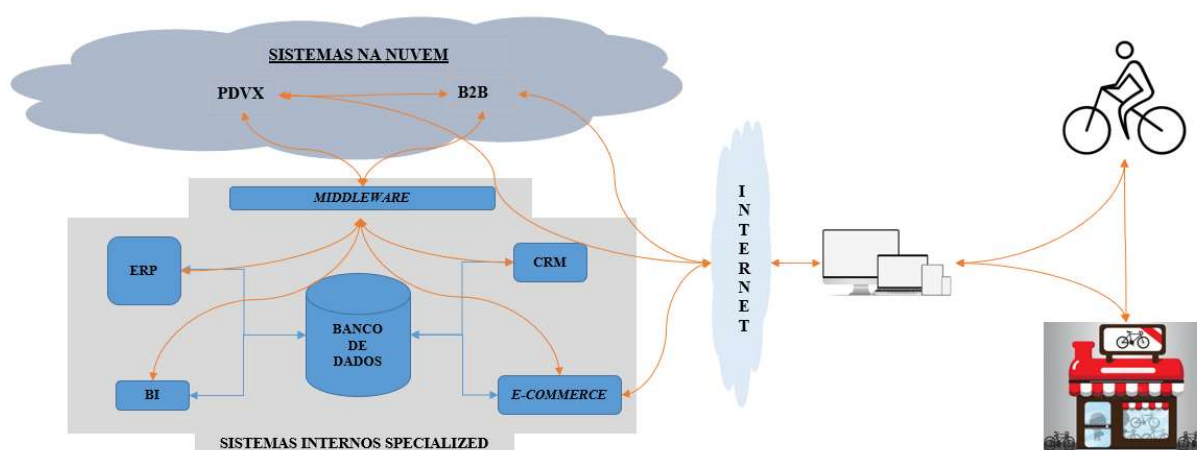
Até a realização do presente trabalho, apenas as soluções de ERP, PDVX, *E-commerce* e a de BI estavam em operação na Specialized Brasil, a solução de CRM estava em processo de implantação na matriz da Specialized nos Estados Unidos e havia se iniciado os mapeamentos para implementar uma parte da solução nas filiais da empresa na América Latina. A solução B2B foi adquirida pela matriz para substituir uma solução desenvolvida internamente na Specialized e utilizada por todas suas filiais ao redor do mundo como portal de compras das lojas, mas que já não atendia todos os novos requisitos de negócio.

O mapeamento para a implantação da solução B2B iniciou-se em junho de 2020 onde o inicio da implantação estava previsto para novembro de 2020 na matriz e em todas as filiais Specialized ao redor do mundo. Essa nova solução B2B, assim como a solução caseira que estava sendo descontinuada, seria utilizada pelos revendedores Specialized em todos os países, essa nova solução de mercado também possibilitaria à Specialized criar novas integrações com outros sistemas, e reduziria o custo fixo da empresa por ser uma solução em Nuvem.

A integração entre esses diferentes sistemas viria a ser um desafio para a Specialized Global e também para as suas demais filiais. A primeira e principal preocupação da equipe foi em relação à segurança de confidencialidade das informações a serem integradas entre os sistemas. Outro ponto considerado nessa fase foi quanto à estabilidade e confiabilidade nas transações, pois uma possível interrupção poderia gerar impactos consideráveis em todo ecossistema de soluções de TI da empresa, assim como, informações erradas ou mapeadas de forma errada, poderiam gerar desconfiança por parte das pessoas quanto aos dados e transações apresentados pelos sistemas.

Dessa forma a Specialized optou por ter parte das soluções em seu banco de dados, o que permitia uma fácil integração entre os sistemas na mesma base de dados. Para soluções na nuvem como o sistema PDVX e o B2B, a empresa optou por utilizar um *Middleware* de mercado, segundo a empresa Microsoft (2020) o *Middleware* é um *software* que conecta dois sistemas para que os dados e bancos de dados possam ser facilmente transportados entre eles com segurança e sem que um sistema tenha acesso direto ao banco de dados do outro.

A figura 29 apresenta as soluções de sistema, suas integrações, fluxos e a forma de como os consumidores finais e os revendedores interagem com essas soluções no ambiente *Omnichannel*.



**Figura 29. Soluções e Fluxo de suporte ao *Omnichannel***

Fonte: Elaborado pelo Autor

## 6.6 Iniciativas *Omnichannel*

A sexta fase do plano de ação denominada Iniciativas *Omnichannel* foi composta pelas ações de Serviços de Expedição, Logística, Ferramentas de Vendas, Combinação de promoção nas compras inter-canais e Mensuração da Estratégia *Omnichannel*. Todas as fases anteriores serviram de base para que as Iniciativas *Omnichannel* se tornassem viáveis. A Specialized Brasil entendeu que a manutenção constante dessas fases seria a sustentação de toda estratégia *Omnichannel* e sua constante evolução para fazer frente às constantes e novas demandas dos clientes, sejam eles consumidores finais ou revendedores.

### 6.6.1 Serviços de Expedição

A primeira ação, denominada Serviços de Expedição, teve por objetivo disponibilizar aos clientes da Specialized diferentes experiências de compra e interação com a marca de forma integrada nos canais de venda *online* e *offline* e também otimizar os processos de devolução de compra. Porém, antes que a Specialized habilitasse essas novas experiências aos seus clientes, a empresa trabalhou junto aos seus revendedores com o objetivo de alinhar com eles todos os benefícios dessas ações para ambos os lados e reforçar a importância de colocar os clientes no centro das decisões para que eles pudessem experimentar a melhor experiência com a marca nos ambientes *online* e principalmente no *offline*.

Dentro da estratégia *Omnichannel*, o primeiro serviço de Expedição que a Specialized disponibilizou aos seus clientes foi a opção de compra *Click & Collect* dentro de seu *e-commerce*. Nessa forma de compra, além dos equipamentos para as bicicletas e para os ciclistas, os clientes também passaram a ter a possibilidade de comprar bicicletas, pois nas compras normais via *e-commerce*, a venda de bicicletas não estava disponível. Isso porque, na compra *Click & Collect* os itens são enviados para a loja, e no caso das bicicletas, as lojas montam a bicicleta, realiza os ajustes necessários e notifica o cliente para que o mesmo possa ir retirá-la. No momento em que o cliente chega à loja para retirar, ele recebe orientações quanto à manutenção da bicicleta e dos equipamentos adquiridos, e de produtos e serviços que podem complementar a aquisição realizada.

The screenshot shows the checkout process on the Specialized website. At the top, the 'SPECIALIZED' logo is on the left, and 'CHECKOUT SEGURO' is on the right. Below this is a navigation bar with four buttons: 'Continuar Comprando', 'ENVIO' (highlighted in black), 'PAGAMENTO', and 'REVISÃO'. A message asks if the user is a client and provides a link to 'ENTRAR'. The main content area is divided into two sections: 'ENVIAR PARA' and 'SELECIONE UMA LOJA'. In the 'ENVIAR PARA' section, there is a heading 'ENVIAR PARA', a prompt 'Selecione uma opção', a radio button selected for 'Clique e Retire', and a sub-prompt 'Retire em uma loja parceira Specialized. Saiba mais'. The 'SELECIONE UMA LOJA' section has a heading 'SELECIONE UMA LOJA', a prompt 'Escolha a loja mais próxima para a retirada do seu pedido', and a search bar with a red button 'USAR MINHA LOCALIZAÇÃO', the text 'OU', a text input field 'Digite o endereço ou CEP', and a red button 'BUSCAR'.

**Figura 30. Opção de compra *Click & Collect***

Fonte: Site da empresa Specialized, Recuperado em 30 de agosto de 2020 de, <https://www.specialized.com/br/pt/checkout/shipping>

Ao habilitar em seu *e-commerce* a opção de compra *Click & Collect*, a Specialized e seus revendedores possibilitaram aos clientes realizar suas devoluções de compras no ambiente *online*, em alguma loja física. Essa ação vai ao encontro a um dos fatores que proporcionam ao cliente uma boa experiência de compra, pois ao realizar a devolução em uma loja física, o cliente não precisa passar pelas diversas etapas necessárias para realizar uma devolução via correios.

A Specialized estruturou seus sistemas para trabalhar de forma integrada ao sistema das lojas, a fim de a loja pudesse entrar com os produtos devolvidos em seu estoque, e em seguida disponibiliza-los para venda, ao fazer isso, a Specialized oferecia um desconto adicional à loja, esse desconto além de servir como um incentivo para que a loja adquirisse o produto devolvido, também buscava eliminar custos logísticos para retornar os itens fisicamente ao armazém. As lojas não tinham a obrigação de adquirir os produtos devolvidos, nesses casos, as lojas retornavam os produtos à Specialized por meio da transportadora que realiza as entregas às lojas periodicamente, dessa forma a loja também não tinha a necessidade de despachar os produtos devolvidos via correios.

A opção de compra pelos clientes chamada *DropShipping* foi disponibilizada pela Specialized e por seus revendedores, essa opção de compra também combina os canais de venda

*online* e *offline*. Para as lojas, o *DropShipping* permitiu que elas realizassem vendas sem ter o item fisicamente em seu estoque, antes disso, o cliente deixava a loja por não encontrar o produto. Nessa opção, o cliente realiza a compra do produto na loja e o recebe em casa, a *Specialized* executa o transpote do item até a casa do cliente. O *DropShipping* também permitiu que as lojas pudessem reduzir seus estoques e liberar mais espaço para a exposição de produtos ou espaços com maior conforto aos clientes em seus estabelecimentos.

Dentro da ação de Serviços de Expedição, uma das principais modalidades alinhada a uma boa experiência de compra, conforme pesquisa *online* realizada com clientes consumidores finais, foi a entrega rápida das compras *online*, denominado *Home Delivery*. Nessa opção o cliente realiza a compra do produto *online*, e a loja mais próxima ao local de entrega definida pelo cliente no ato da compra, realiza a entrega dos produtos. No caso de bicicleta, a loja realiza a entrega da bicicleta montada e ajustada. Essa opção de compra no site da *Specialized* ainda não estava disponível ao término deste trabalho, a empresa estava finalizando os testes e definindo em quais regiões do Brasil essa opção seria implementada primeiro.



**Figura 31. Processos de Expedição Omnichannel**

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 6.6.2 Logística

A segunda ação da fase Iniciativas *Omnichannel* denominada de Logística foi subdividida em 3 sub-projetos com o objetivo de otimizar a gestão dos estoques das lojas e o estoque da *Specialized* com foco principal em garantir a disponibilidade de produtos aos clientes nos canais *online* e *offline* com eficiência nos custos logísticos.



O primeiro sub-projeto denominado Integração de Inventários, teve por objetivo garantir a disponibilidade de produtos nos canais *online* e *offline*. Para garantir disponibilidade de produtos no *e-commerce*, o time de Vendas, Marketing e Integração de Mercado da Specialized realizaram uma análise histórica no consumo de produtos no *e-commerce* para identificar os produtos com maior giro de vendas por região. Outro fator considerado na análise realizado pelo Specialized foram os impactos nas vendas *online* em ações de Marketing e datas comemorativas no Brasil.

Essas e outras análises, permitiram identificar quais produtos e suas respectivas quantidades deveriam estar disponíveis para o canal de venda *online* como o *e-commerce*, vendas *Click & Collect* e vendas *Home Delivery*. Além da análise garantir a disponibilidade no canal de venda *online*, a análise também ajudou a determinar a quantidade e o tempo em que o produto deveria ficar disponível, para não comprometer a eficiência das vendas no B2B, ou seja, as vendas para os distribuidores.

Para garantir a disponibilidade dos produtos no canal de venda *offline*, a Specialized criou o programa chamado Reposição Automática, cujo objetivo era repor automaticamente os estoques das lojas, e para colocar em prática esse programa, a Specialized utilizou dois mecanismos. O primeiro mecanismo foi de cunho comercial, e para tanto a Specialized concedia um determinado percentual de desconto para a loja que utilizasse o programa de reposição automática,. A loja criava a lista de produtos que desejava fazer a reposição automática, e em conjunto com o time Specialized, determinavam juntos a quantidade mínima de estoque do produto no qual deveria disparar a reposição automática, e qual seria a quantidade máxima a ser comprada pelo processo de reposição automática.

Esse mecanismo também reduziu o tempo das lojas em seus processos de compras no sistema B2B, devido ao processo de reposição automática realizar a compra de produtos com maior giro de estoque, enquanto a loja podia focar nas compras de produtos com maior valor agregado e em desenvolver as vendas de novos produtos.

Uma vez alinhado com as lojas quanto à reposição automática, o segundo mecanismo utilizado foi de cunho sistêmico. A loja registrava no sistema B2B da Specialized a lista dos produtos, a quantidade mínima e quantidade máxima para a reposição automática. Diariamente o sistema PDVX instalado nas lojas enviava o estoque da loja ao sistema B2B da Specialized para analisar os dados e determinar o momento certo para disparar o processo de reposição automática para a loja. O sistema B2B realizava diferentes análises, como o *lead-time* logístico para os produtos chegarem nas lojas, se a quantidade a ser repostada na loja cobria ou não os custos de frete, se a loja tinha alguma pendência financeira e outras análises com o objetivo de

garantir a disponibilidade no canal *offline*, mas com eficiência de custo e sem riscos financeiros para ambas as partes.

O segundo sub-projeto da ação de Logística foi o reconhecimento como inventário das compras no canal *online*. Esse sub-projeto teve por objetivo viabilizar que as lojas pudessem reconhecer como inventário os produtos devolvidos por clientes que realizassem compras em um dos canais de venda *online*, por exemplo no *e-commerce*, *Click & Collect* e *Home Delivery*, isso reduziria o custo logístico para que o produto devolvido retornasse ao estoque da Specialized, também permitia acelerar o giro de estoque do produto devido o mesmo ser disponibilizado para uma nova venda mais rapidamente e, principalmente, reduzia o esforço dos clientes no processo de devolução, a fim de garantir ao cliente a melhor experiência com a marca em toda sua jornada de compra, o que também envolve eventuais necessidades de devolver o produtos adquirido.

O terceiro e último sub-projeto da ação de Logística da fase Iniciativa *Omnichannel*, foi referente aos processo que envolviam os embalamentos nas lojas dos produtos adquiridos no canal de venda online *Click & Collect*. A Specialized criou dois grupos de produtos e cada grupo recebeu um processo distinto, os grupos levaram em consideração os tamanhos e a quantidade dos produtos adquiridos *online*. O primeiro grupo era composto de produtos pequenos e médios, com pouca unidades adquirida, por exemplo um par de luvas de proteção para ciclista, camara para pneu de bicicleta, rodas de bicicleta, capacetes, sapatilhas para ciclismo e outros produtos com tamanho semalhante. Para esse grupo de produtos, o embalamento era realizado no próprio amazém da Specialized e a loja recebia junto com a caixa e a nota fiscal, a lista de produtos adquiridos e, com base nessa lista, as lojas tinham a possibilidade de utilizar outras estratégias de vendas como o *cross-selling* e *up-selling*, que eram a venda de produtos relacionados ou a venda de produtos superiores aos adquiridos no canal *online* pelo cliente.

O segundo grupo de produtos era composto pelas bicicletas, após o cliente realizar a compra *online*, a Specialized enviava o produto para a loja na caixa original. No momento em que o produto deixava o armazém da Specialized, o cliente recebia um alerta informando que o produto adquirido *online*, estava à caminho da loja que o cliente selecionou para retirar o produto, o alerta também mostrava ao cliente a data estimada para retirar o produto na loja. Ao receber a bicicleta, a loja registrava a entrada em seu sistema PDVX que disparava outro alerta informando ao cliente que a bicicleta adquirida *online* já estava na loja em processo de montagem e ajustes, o aleta também informava a data prevista de retirada do produto na loja. Após a loja finalizar a montagem da bicicleta e registrar a ação no sistema PDVX, o cliente

recebia um último alerta informando que a sua bicicleta estava pronta para ser retirada e dava sugestões para que o cliente pudesse agendar a retirada.

No momento em que o cliente se dirigia à loja para retirar a sua bicicleta era convidado a realizar os ajustes finais de seu corpo na bicicleta, esses ajustes tinham por objetivo ajustar a bicicleta de acordo às medidas do cliente, por exemplo altura e recuo do selim (banco da bicicleta), distância e tamanho do guidão, esses ajustes proporcionavam ao cliente um melhor conforto sob a bicicleta. Algumas lojas emprestavam equipamentos aos clientes durante os ajustes da bicicleta, equipamento como sapatilhas, capacetes, luvas e roupas para ciclismo visando oferecer uma melhor experiência do cliente com uma combinação de produtos relacionados entre si e para gerar um ambiente mais favorável de negócios, além buscar estreitar o relacionamento do cliente com a loja e com a marca.

### 6.6.3 Ferramenta de Vendas

A ação Ferramenta de Vendas teve por objetivo equipar as lojas com recursos tecnológicos que pudessem contribuir na jornada de compra dos clientes. Entre os recursos destacaram-se a disponibilidade de *internet* aos clientes, pois mesmo em um ambiente *offline* (lojas) os clientes ainda se mantinham *online*, pesquisando e obtendo informações sobre os produtos. Conforme a pesquisa *online* apontou, a consulta sobre os produtos em mídias sociais como o Instagram e o Youtube faziam parte da jornada de compra dos clientes. Além da *internet*, as lojas também foram orientadas pela Specialized a disponibilizarem terminais informatizados pela loja, cujo nome popular é *toten*. Os *totens* são estruturas que servem de suporte para *Tablets* com acesso à *internet*, conteúdos e informações sobre os produtos para servir de consulta *online* aos clientes fisicamente no canal de venda *offline*.

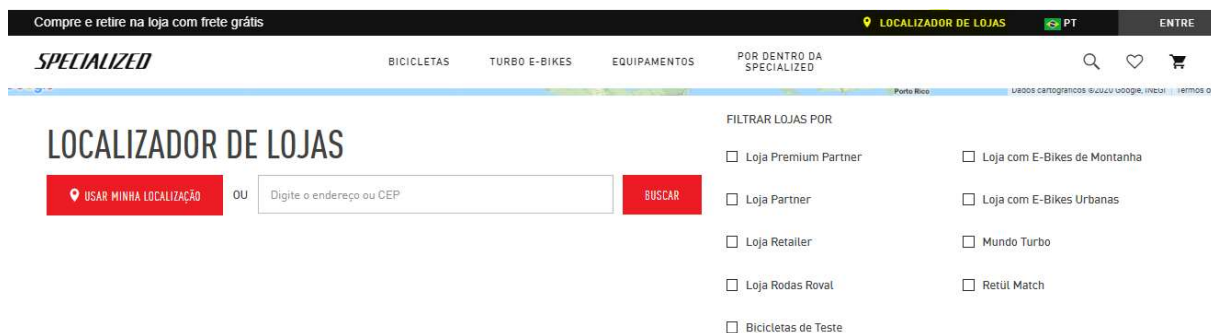
Os *totens* também seriam utilizados como terminais para registrar a compra do cliente, pois durante a pesquisa pelo produto o cliente teria a possibilidade de fechar a compra e realizar o pagamento pelo *toten*, e apenas solicitar a um vendedor da loja que lhe entregasse o produto adquirido, isso tornava a jornada de compra do cliente mais efetiva, por não haver interrupções, e eliminava a necessidade de espaços na loja dedicados para os caixas, o que permitia à loja utilizar melhor esses espaços para *showroom* ou algo para o conforto dos clientes.

#### 6.6.4 Combinação de promoção nas compras inter-canais

A ação de combinar promoções nas compras inter-canais teve o objetivo utilizar mecanismos para aumentar as vendas que combinassem mais de um canal de venda, por exemplo a venda pelo *Click & Collect*, cuja venda ocorria no canal *online*, porém a retirada do produto era em algum canal *offline*. Ou da venda *DropShipping*, cuja venda ocorria dentro de um canal *offline* e migrava para o *online* por meio da integração entre os sistemas das lojas com os sistemas da Specialized resultando na entrega do produto na casa do cliente. As promoções variavam de produto para produto, entre as principais promoções se destacavam isenção do custo de frete, brindes e até descontos desde que o desconto também fosse oferecido por todas as lojas para que não houvesse discrepância de preços nos canais *online* e *offline*.

A consistência de preços entre os canais *online* e *offline*, foi um outro mecanismo adotado na ação de combinar promoções nas compras inter-canais. Esse mecanismo tinha por objetivo evitar uma guerra de preços entre as lojas revendedoras Specialized em todo território nacional e também evitar que o cliente identificasse diferenças entre os canais *online* e *offline*. A Specialized desenvolveu diferentes meios para garantir a consistência de preços em todos os seus distribuidores, entre os meios desenvolvidos se destacava uma das cláusulas do contrato entre a loja e a Specialized onde a loja se comprometia a não praticar preços diferentes dos recomendados pela Specialized sob o risco de perderem descontos ou até mesmo de terem o contrato de venda da marca suspenso.

O mecanismo para identificar as lojas no site *e-commerce* da Specialized, teve como objetivo ajudar o cliente a identificar a loja mais próximo a ele, o horário de funcionamento da loja e o contato da loja, dessa forma o cliente tinha a possibilidade de entrar em contato com a loja para obter mais informações sobre um determinado produto ou identificar qual loja poderia ser utilizada em uma compra inter-canais. Esse suporte na jornada de compra vai ao encontro da necessidade dos clientes, conforme destacou Kleinberg (2018) que esse tipo de pesquisa aumentou 200% em 2018. A figura 32 apresenta a funcionalidade denominada Localizador de Lojas no site da Specialized, onde o cliente poderia aplicar filtros em sua busca para encontrar alguma loja em específico.



**Figura 32. Localizador de Lojas no site Specialized**

Fonte: Site da empresa Specialized, Recuperado em 30 de agosto de 2020 de, <https://www.specialized.com/br/pt/store-finder>

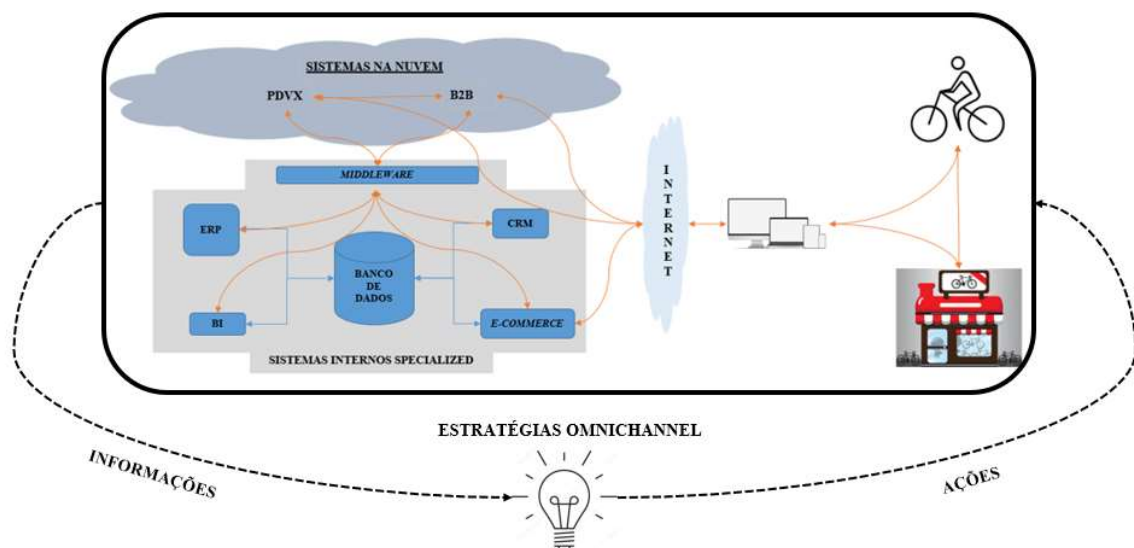
Alinhado ao mecanismo para identificar as lojas no site *e-commerce* da Specialized, o mecanismo para permitir aos clientes visualizarem se a loja possuía ou não o produto desejado em estoque, foi elaborado pela Specialized. Esse mecanismo viria a contribuir positivamente na jornada de compra dos clientes e se tornaria um diferencial frente aos concorrentes que também disponibilizam a opção ao cliente localizar lojas parceiras em seu site, porém o cliente não tinha como saber se a loja tinha ou não o produto, forçando o cliente a entrar em contato com a loja. No momento da realização do presente trabalho, a empresa Specialized do Brasil estava em projeto para habilitar esse mecanismo em seu *site*, para tanto a Specialized utilizará a tecnologia com o objetivo de tornar a comunicação entre seus sistemas e os sistemas PDVX nas lojas de forma *online*, tornando possível a consulta de estoque dos produtos dentro das lojas em seu *website*.

#### 6.6.5 Mensuração da Estratégia Omnichannel

Mensurar a Estratégia *Omnichannel* foi a ação cujo objetivo era de fato avaliar a efetividade da estratégia adotada, não apenas em termos de volume de vendas, mas por outros aspectos que a Specialized Brasil julgava serem mais importantes, como por exemplo o tráfego de visitas em seus canais *online* e *offline*, tempo de permanência do cliente em seus canais *online* e *offline*, alcance dos conteúdos *online* e os impactos tanto nos ambientes *online* quanto *offline*. A Specialized entendia que a melhor interação possível com seus clientes poderia proporcionar não apenas vendas nos canais *online* e *offline*, mas principalmente uma melhor experiência do cliente com a marca e conseqüentemente uma identificação com a marca Specialized.

Um dos mecanismos de suporte à mensuração da estratégia *Omnichannel* foi o rastreamento das vendas inter-canais e de vendas adicionais no canal *offline* oriundas de vendas que tenham se iniciado no canal *online*. Este rastreamento não se limitava apenas ao volume, mas principalmente na jornada de compra do cliente visando mapear o perfil dos clientes, o comportamento antes, durante e depois de uma compra, esse mapeamento viria auxiliar a equipe da Specialized realizar ajustes nas ações de sustentação da estratégia *Omnichannel*.

Todas as tecnologias empregadas na estratégia *Omnichannel* deram à Specialized uma vantagem competitiva superior aos dos seus concorrentes por ter uma visão de 360 graus de seu ecossistema de vendas no Brasil, o que dava à Specialized visão *online* das vendas às lojas e das lojas aos consumidores finais, e para que a Specialized pudesse gerar informações que lhe desse suporte nas decisões estratégicas, a empresa utilizou seu sistema de *Business Intelligence* (BI), que recebia e combinava dados de diferentes origens como do ERP da empresa, do sistema B2B, do sistema PDVX nas lojas, do *e-commerce* Specialized, do sistema de CRM e outros. A combinação dos dados dos diferentes sistemas da empresa e das lojas viria a ser um dos principais benefícios da estratégia *Omnichannel*, a informação. Para a Specialized, sem informação não seria possível oferecer a melhor experiência aos seus clientes. A figura 33 destaca o ciclo da estratégia *Omnichannel*, que depende da tecnologia e dos canais *online* e *offline* para gerar informações que resultem em ações, e assim sucessivamente.



**Figura 33. Ciclo da Estratégia *Omnichannel***

Fonte: Elaborado pelo autor

## 7 AVALIAÇÃO

A avaliação da estratégia *Omnichannel* na empresa Specialized Brasil precisou considerar o cenário mundial atípico causado pela pandemia do vírus Covid-19 que impactou a economia global a partir de março de 2020. Segundo o Ministério da Saúde (2020) os coronavírus são uma grande família de vírus comuns em muitas espécies diferentes de animais. Em dezembro de 2019, houve a transmissão de um novo coronavírus (SARS-CoV-2), identificado em Wuhan na China e causou a COVID-19, sendo em seguida disseminada e transmitida pessoa a pessoa muito rapidamente.

Devido à necessidade do isolamento social para evitar o contágio entre as pessoas, governos de diferentes partes do mundo determinaram que apenas serviços essenciais como farmácias, postos de gasolina, hospitais e outros pudessem funcionar, os demais estabelecimentos comerciais tiveram que manter as suas portas fechadas. Cada país adotou estratégias distintas para conter o avanço do vírus em seu território, e no Brasil os Estados definiram um calendário progressivo para a reabertura do comércio (SECRETARIA DE SAÚDE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2020). Assim como o Covid-19 trouxe impactos negativos para muitas empresas, esse cenário também beneficiou outros segmentos da economia brasileira, segundo Mari e Arbex da revista Forbes (2020), entre os setores beneficiados pela crise do Covid-19 foi o comércio eletrônico, quanto ao mercado da bicicleta no Brasil, Ihara (2020) mostra que as vendas durante o período do Covid-19 cresceram 118%.

A Specialized Brasil não divulga seus números de faturamento, por isso não foi possível afirmar se a empresa se beneficiou do cenário causado pelo Covid-19. Porém, indícios como os impactos positivos dos conteúdos digitais onde a marca vem aumentando seu público e visualizações de seus conteúdos nas redes denotam um dos objetivos da estratégia *Omnichannel* em gerar conteúdo de qualidade nos meios de comunicação. Os conteúdos produzidos pela marca nas mídias e redes sociais contribuíram para um aumento na ordem de 25% de acessos aos conteúdos pelos clientes, e um aumento de 20% no site da empresa.

Outro indicativo que avalia positivamente a estratégia *Omnichannel* na Specialized referiu-se ao aumento nas vendas nos canais *online*, principalmente no *e-commerce* e nas vendas inter-canal como o *DropShipping* e o *Click & Collect*, cujas as primeiras vendas ocorreram no mesmo dia em que a Specialized liberou em seu *e-commerce*. A Specialized entendeu que o engajamento gerado nas mídias pelo os conteúdos prepararam os clientes a experimentarem novas experiências de compra com a marca. As vendas por *Click & Collect*

passaram a representar 15% das vendas *e-commerce*, porém as vendas via *DropShipping* e *Home Delivery* não alcançaram os resultados esperados pela empresa, visto que essas são modalidades de compra muito recentes no mercado brasileiro mas que a empresa entendeu serem um potencial principalmente em lojas de menor porte que não tenha à disposição do cliente produtos de maior valor. Para dar suporte às novas operações, a Specialized criou o departamento Integração de Mercado e com isso aumentou o quadro de funcionários em 5%.

As lojas revendedoras Specialized que implantaram o sistema PDVX conseguiram obter eficiência operacional em seus estabelecimentos por meio de melhor controle do fluxo de caixa, acurácia e eficiência no estoque, aumento no fluxo de pessoas antes e depois do período de isolamento causado pelo Covid-19 e de novas possibilidades de vendas inter-canais. Os estoques dos produtos de maior giro se esgotou tanto nas lojas revendedoras da marca quanto na Specialized na segunda quinzena de agosto de 2020 e produtos com um giro de estoque, historicamente menores nessa época do ano, estavam sendo consumidos pelas lojas rapidamente devido à demanda pelos clientes.

Por ser uma empresa Americana, o calendário fiscal da Specialized Brasil compreende os meses de julho a junho do ano seguinte totalizando 12 meses, quando a marca definiu seu faturamento previsto em julho de 2019, a empresa não tinha ideia do impacto econômico que iria ocorrer no final do primeiro trimestre de 2020, porém, o tipo de negócio da empresa e as ações da estratégia *Omnichannel* colaboraram para que a empresa batesse seu recorde de vendas no âmbito global e nacional em julho de 2020, ficando apenas 5% abaixo da meta de vendas para o ano de 2020 que se encerrou em julho de 2020.



## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O presente trabalho desenvolvido na Specialized Brasil ajudou a empresa a se tornar mais estratégica ao colocar o cliente no centro de suas decisões, decisões que passaram a ser tomadas também em dados e informações provenientes dos sistemas de informação da empresa e das lojas.

A empresa também passou a priorizar outras áreas além da área de vendas por entender que a venda é apenas consequência de ações que a antecedem, essa mudança de mentalidade organizacional colaborou para que outras áreas ganhassem relevância na tomada de decisão, o que elevou o grau de maturidade da gestão da Specialized Brasil.

As lojas por sua vez, entenderam que o papel delas na cadeia de abastecimento da Specialized ia além de vender os produtos aos clientes. Com novos *layouts* nas lojas e com um sistema de informação de ponta, as lojas passaram a trabalhar para oferecer a melhor experiência ao cliente no canal de venda *offline* e que deveria estar preparada para ser uma continuação perfeita na jornada de compra desses clientes. As lojas também entenderam que a integração de seus sistemas com os sistemas da Specialized não significava um risco, mas sim um benefício no compartilhamento das informações, não apenas benefícios financeiros como os descontos às empresas, ou das novas vendas inter-canais, mas principalmente por acreditarem no potencial da equipe Specialized em criar estratégias benéficas para ambos os lados com base nas informações obtidas.

Entre as inovações da estratégia *Omnichannel* na empresa Specialized do Brasil, destacam-se as novas formas de vendas inter-canais, toda sistematização e integração entre esses sistemas dentro e fora da Specialized. Pois a parte da tecnologia da informação era apontado como um dos grandes desafios na estratégia *Omnichannel* devido à complexidade e os custos envolvidos.

Como sugestão aos leitores que pretendem implantar a estratégia *Omnichannel* sem seu negócio, recomenda-se, em primeiro lugar, obter o apoio da alta gestão para que seja possível realizar as mudanças exigidas pela estratégia. Entender o modelo de negócio para identificar as partes interessadas no projeto colabora na estruturação da estratégia *Omnichannel*. Em seguida sugere-se uma análise da concorrência para identificar o que eles estão fazendo e principalmente o que eles não estão fazendo para que possa obter vantagem competitiva.

Sugere-se ainda que seja realizada uma pesquisa de mercado para validar seus clientes ou seus possíveis clientes tem interesse no que será utilizado em sua estratégia *Omnichannel*,

esse mapeamento irá permitir definir quais ações devem ser implementadas e outras não, e em que momento. O autor entende que a questão da complexidade e custos da tecnologia tendem a diminuir nos próximos anos com o advento de novas tecnologias e nas novas formas de consumo dessas tecnologias.

Para o autor, a realização deste trabalho foi tanto uma realização profissional, como pessoal. Coincidência ou não, a vida do autor sempre esteve relacionada à bicicleta, onde na infância a bicicleta era um sonho, já na adolescência a bicicleta passou a ser a principal prática de esporte, e na fase adulta a bicicleta se tornou profissão e tema de dissertação de mestrado. O presente estudo contribuiu de forma significativa para que o autor pudesse entender de forma teórica o real papel e importância da bicicleta na economia e na sociedade brasileira. Ao mesmo tempo, as pesquisas realizadas para elaborar este trabalho contribuíram para que se conhecesse melhor o cliente em sua jornada de compra, e certamente este conhecimento ajudará o autor a colocar o cliente no centro de suas tomadas de decisões, a fim de prover a melhor experiência possível ao consumidor, pois este também é o desejo do autor como cliente.

## Referências e Fontes de Consultas

- Abraciclo (2018). Anuário da Indústria Brasileira de Duas Rodas. São Paulo: Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares.
- Abraciclo (2019). Produção de Bicicletas 2019. Recuperado em 17 de junho de 2019, de [http://www.abraciclo.com.br/images/pdfs/Dados\\_Bicicleta/2019\\_-\\_3\\_-\\_Produ%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_bicicletas\\_-\\_RESUMO.pdf](http://www.abraciclo.com.br/images/pdfs/Dados_Bicicleta/2019_-_3_-_Produ%C3%A7%C3%A3o_de_bicicletas_-_RESUMO.pdf)
- Aliança Bike. (2018). Economia da Bicicleta no Brasil. Recuperado em 07 de setembro de 2017, de [http://www.aliancabike.org.br/assets/\\_docs/26\\_10\\_2018\\_19\\_14\\_economia\\_da\\_bicicleta\\_\(3\).pdf](http://www.aliancabike.org.br/assets/_docs/26_10_2018_19_14_economia_da_bicicleta_(3).pdf)
- Aliança Bike (2018). Pesquisa Anual de Comércio Varejista de bicicletas no Brasil. Rio de Janeiro: Associação Brasileira do Setor de Bicicletas
- Avionos. (2019). Shoppers Demand Superior E-commerce Experience - Consumer Expectations in 2019. Recuperado em 13 de outubro de 2019, de [https://www.avionos.com/wp-content/uploads/2019/06/Avionos\\_B2C\\_Datareportv3.3.pdf](https://www.avionos.com/wp-content/uploads/2019/06/Avionos_B2C_Datareportv3.3.pdf)
- A Mobilidade Urbana da Região Metropolitana de São Paulo em Detalhes. (2019, 24 de julho). *Pesquisa Origem Destino do Metrô 50 Anos*. Recuperado em 07 de setembro de 2019, de [http://www.metro.sp.gov.br/pesquisa-od/arquivos/Ebook%20Pesquisa%20OD%202017\\_final\\_240719\\_versao\\_4.pdf](http://www.metro.sp.gov.br/pesquisa-od/arquivos/Ebook%20Pesquisa%20OD%202017_final_240719_versao_4.pdf)
- Bicycling. (2017). Check Out Peter Sagan's Custom Specialized S-Works Tarmac. Recuperado em 16 de setembro de 2018, de <https://www.bicycling.com/racing/a20047761/-57/>.
- Botsman, R., Rogers, R. (2011). *O que é meu é cada vez mais seu: A ascensão da Economia Colaborativa*. Porto Alegre: Bookman Editora LTDA.
- Bussler, C. (2003). *B2B Integration*. Recuperado de [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=r-qpCAAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=concept+of+B2B&ots=yIpgmKaQcW&sig=JfBt5ZAVD1MSIa\\_uPEIDInHrPg8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=r-qpCAAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=concept+of+B2B&ots=yIpgmKaQcW&sig=JfBt5ZAVD1MSIa_uPEIDInHrPg8#v=onepage&q&f=false)
- Carvalho, S. (2017). Algumas notas sobre o contrato de distribuição seletiva. In M.R. Anjos, & P.A. Barros (coord.), *Estudos de Homenagem a Fernando de Araújo Barros* (pp. 439-482). Porto: Edições ISMAI- Centro de Publicações do Instituto. Disponível no Repositório UPT, <http://hdl.handle.net/11328/1844>
- Companhia de Engenharia de Tráfego (2019). Mapa de Infraestrutura Cicloviária. Recuperado em 15 de dezembro de 2019, de <http://www.cetsp.com.br/consultas/bicicleta/mapa-de-infraestrutura-cicloviaria.aspx>
- Coutinho, T. (2020). Entenda o que é PDV e qual a sua importância para os negócios, sim [Blog]. Recuperado em 30 de agosto de 2020, de <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-pdv>
- Endeavor (2017). 5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia. Recuperado em 10 de dezembro de 2019, de <https://endeavor.org.br/pessoas/5w2h/>
- FIA. (2018). Transformação Digital: O que é, Principais Causas e Impactos. Recuperado em 01 de agosto de 2020, de <https://fia.com.br/blog/transformacao->

digital/#:~:text=A%20transforma%C3%A7%C3%A3o%20digital%20%C3%A9%2C%20portanto,redes%20sociais%20e%20tantas%20outras.

- Filho, C.G.C., Mesquita, J.C.M., Goulard, I.B., & Neves, J.T.R. (2010). Avaliação da Importância dos Canais de Distribuição: um Estudo de Caso de uma Indústria de Bebidas. *IV Encontro de Marketing da ANPAD*. Florianópolis, SC.
- Fussy, P., & Miotto, R. (2015). Comparáveis a carros, bicicletas de luxo chegam a custar R\$ 75 mil. Recuperado em 15 de setembro de 2019, de <http://g1.globo.com/carros/motos/noticia/2015/07/comparaveis-carros-bicicletas-de-luxo-chegam-custar-r-75-mil.html>
- Globo Esporte. (2017). Após mais de seis horas, Sagan é tri mundial em prova definida no Photofinish. Recuperado em 16 de setembro de 2018, de <https://globoesporte.globo.com/ciclismo/noticia/apos-mais-de-seis-horas-de-prova-peter-sagan-e-tricampeao-mundial-de-ciclismo.ghtml>.
- G1 Economia. (2013). Canadense Dorel compra 70% da fabricante de bicicletas Caloi. Recuperado em 13 de outubro de 2019, de <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/08/canadense-dorel-compra-70-da-fabricante-de-bicicletas-caloi.html>
- Ihara, R. (2020). Empresários do setor de bicicletas comemoram aumento de até 118% nas vendas durante a pandemia em São Paulo. *Portal G1*. Recuperado em 7 de setembro de 2020, de <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/09/07/empresarios-do-setor-de-bicicletas-comemoram-aumento-de-ate-118percent-nas-vendas-durante-a-pandemia-em-sp.ghtml>
- IBGE (2019, 27 de fevereiro). IBGE divulga o rendimento domiciliar per capita 2018. Recuperado em 26 de fevereiro de 2020, de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23852-ibge-divulga-o-rendimento-domiciliar-per-capita-2018>
- Junior, J.Y.S., & Corrêa, H.L. (2008). Cadeia de Abastecimento: Gestão do Estoque pelo Distribuidor, *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 48-62
- Kalaf, E.A. (2015). Integração de canais: a fórmula que dá poder ao omni-channel, *Revista da ESPM*, 96(1), 33-35.
- Kersmark, M., & Staflund, L. (2015). *Omni-Channel Retailing. Blurring the lines between online and off-line. Tese de Mestrado*. Jönköping International Business School University, Jönköping, Suécia. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:824960/FULLTEXT01.pdf>
- Kleinberg, S., (2018). How to help today's impatient customers on every step of the purchase journey. Recuperado em 13 de outubro de 2019, de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-aunz/consumer-insights/purchase-journey-assistance/>
- Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, *Journal of Marketing*, 80(1), 69-96.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de [https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf)

- Mari, A. & Arbex, G. (2020, 27 de abril). Pesquisa revela os setores que estão se dando bem na crise causada pela pandemia. *Revista Forbes*. Recuperado em 01 de setembro de 2020, de <https://forbes.com.br/forbes-insider/2020/04/pesquisa-revela-os-setores-que-estao-se-dando-bem-na-crise-causada-pela-pandemia/>
- McKinsey & Company. (2019) Omnichannel consumer interactions – a payer perspective. Recuperado em 29 de março de 2020, de <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/omnichannel-consumer-interactions-a-payer-perspective>
- Microsoft. (2020). O que é middleware?. Recuperado em 20 de agosto de 2020, de <https://azure.microsoft.com/pt-br/overview/what-is-middleware/>
- Ministério da Saúde. (2020). Sobre a Doença. Brasília, DF. Recuperado em 01 de setembro de 2020, de <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>
- Nielsen. (2016). Comércio Conectado Global - Será a terapia de varejo eletrônico a nova terapia de compras?. Recuperado em 13 de outubro de 2019, de [https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstudoGlobal\\_ComercioConectado.pdf](https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstudoGlobal_ComercioConectado.pdf)
- NPD Group (2017). The U.S. Bike Specialty Market Pedals Ahead, with Mountain and Electric Bicycles Leading the Pack. Recuperado em 08 de setembro de 2019, de <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2018/the-us-bike-specialty-market-pedals-ahead-with-mountain-and-electric-bicycles-leading-the-pack/>
- Oracle. (2020). O que É Computação em Nuvem?. Recuperado em 30 de agosto de 2020, de <https://www.oracle.com/br/cloud/what-is-cloud-computing/>
- Palmatier, R.W, Stern, L.W, El-Ansary, A. I. (2015). *Marketing Channel Strategy*. New York: Editora Pearson Education, Inc.
- Pedron, C.D., & Saccol, A.Z. (2009). What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach, *Brazilian Administration Review*, 6(1).
- Pekarek, L. (2019, 05 de abril). The Truth About Dropshipping: The Good, The Bad, and The Ugly. *BigCommerce*. Recuperado em 28 de março de 2020, de <https://www.bigcommerce.com/blog/dropshipping/#executive-summary>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue: Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4). 5-16.
- Porter, M.E & Heppelman, J.E. (2015, 10 de outubro). Como produtos inteligentes e conectados estão transformando as empresas. *Harvard Business Review Brasil* . Recuperado em 08 de setembro de 2019, de <https://hbrbr.uol.com.br/como-produtos-inteligentes-e-conectados-estao-transformando-as-empresas/>
- Ranjan, J. (2009). BUSINESS INTELLIGENCE: CONCEPTS, COMPONENTS, TECHNIQUES AND BENEFITS. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 9(1), 60-70.
- Rogers, D.L. (2017). *Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital*. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=emkvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=transforma%C3%A7%C3%A3o+digital+conceito&ots=ZSrzTIIA0&sig=XyQo6uyg15nD3kMDEy4yTl9eOYU#v=onepage&q&f=false>

- Rosenbloom, B. (2013). *Marketing Channels, A management View*. Mason: South-Western.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage, *Academy of Marketing Science. Jornal*, 25(2), 139.
- Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo. (2020). *Retomada Consciente*. São Paulo, SP. Recuperado em 01 de setembro de 2020, de <https://www.saopaulo.sp.gov.br/planosp/>
- Silva, T. (2019, 25 de maio). Bicicletário mais utilizado da CPTM completa 2 anos e reforça a importância de fomentar novas formas de mobilidade. *PLAMURB*. Recuperado em 18 de agosto de 2020, de <https://plamurblog.wordpress.com/2019/05/25/bicicletario-mais-utilizado-da-cptm-completa-2-anos-e-reforca-a-importancia-de-fomentar-novas-formas-de-mobilidade/>
- Sudha, M., & Sheena, K. (2017, setembro). Impact of Influencers in Consumer Decision Process: the Fashion Industry. *SCMS Journal of Indian Management*. Recuperado em 20 de agosto de 2020, de <https://pdfs.semanticscholar.org/1469/eccb29f76b24e85cba8b6b60adf5ab4932d8.pdf>
- Transformação Digital: O que é, Principais Causas e Impactos. (2018, 23 de novembro). *FIA - Fundação Instituto de Administração*. Recuperado em 15 agosto de 2020, de <https://fia.com.br/blog/transformacao-digital/>.

## APÊNDICE 1 – Questionário Online

1. Em qual Estado você reside?

- AC
- AL
- AP
- AM
- BA
- CE
- ES
- GO
- MA
- MT
- MS
- MG
- PA
- PB
- PR
- PE
- PI
- RJ
- RN
- RS
- RO
- RR
- SC
- SP
- SE
- TO
- DF

2. Qual é a sua idade?

3. Qual é o seu Sexo?

- Masculino
- Feminino

4. Qual é o seu nível escolar?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-Graduação

5. Há quanto tempo você pedala?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- Mais que 5 anos
- Não pedalo

6. Quantos quilômetros você pedala por semana?

- Não pedalo
- Até 10km
- De 10km a 50km
- De 50km a 100km
- De 100km a 200km
- Mais de 200km

7. Qual a marca da sua bicicleta principal?

8. Há alguma bicicleta que gostaria de ter que não tenha ainda? Se sim, informe a marca e o modelo da bicicleta

9. Em média, quanto você investe mensalmente em tudo que envolve bicicleta (Manutenção, provas, peças, seguro, acessórios, etc)?

- Não invisto
- Até 50 reais
- De 50 a 100 reais
- De 100 a 500 reais
- de 500 a 1000 reais
- Mais de 1000 reais

10. Onde você pesquisa online pelas bicicletas e/ou equipamentos que gosta ou deseja comprar?

- Amazon
- Google
- Site da empresa fabricante do produto
- Blog
- Youtube
- Instagram
- Facebook
- Revistas
- Jornais
- Outros

11. Quando você decide comprar um novo equipamento para você ou para a sua bicicleta você normalmente:

- Pesquisa online e compra na loja física
- Pesquisa nas lojas física e compra online
- Pesquisa online e compra online
- Pesquisa em lojas físicas e compra na loja física

12. E quanto à bike, quando você decide comprar uma bicicleta você normalmente:

- Pesquisa online e compra na loja física
- Pesquisa nas lojas físicas e compra online
- Pesquisa online e compra online
- Pesquisa em lojas físicas e compra em loja física

13. Selecione as 3 opções que melhor representam uma ótima experiência de compra para você, e em "outros" adicione o que achar que falta na lista.



- 1. Um processo simples e rápido
- 2. Entrega rápida
- 3. Site que contém ampla informações sobre o produto
- 4. Processo de Devolução simples e rápido
- 5. Que possibilite realizar minhas compras através de um aplicativo em meu celular
- 6. Possibilidade de comprar online e retirar em uma loja física
- 7. Comprar online e devolver em uma loja física
- 8. Comprar na loja física e receber em casa
- 9. Bom atendimento
- Outros

14. Qual é o principal motivo pelo qual você pedala?

- Trabalhar (entregador por exemplo)
- Locomoção no dia-a-dia (casa - trabalho por exemplo)
- Competição
- Lazer/Socialização (passeios esporádicos)
- Praticar esporte
- Recomendação Médica
- Outros