

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO PEDRO ROSA SILVEIRA

Expansão de marcas nativas, verticais e digitais no canal  
offline - Um estudo de caso

Porto Alegre  
2021

JOÃO PEDRO ROSA SILVEIRA

**EXPANSÃO DE MARCAS NATIVAS, VERTICAIS E DIGITAIS NO CANAL  
OFFLINE - UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como pré-requisito a conclusão do curso de Administração de Empresas na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientação: Fernando Bins Luce.

**Porto Alegre  
2021**

## RESUMO

O propósito deste trabalho é descrever as principais mudanças que vêm acontecendo no varejo nos últimos anos. A importância das marcas nativas digitais e verticais nesse cenário, com suas principais características conceituais e operacionais, busca-se identificar os motivos pelos quais essas marcas estão expandindo no mercado offline (O2O - online to offline), logo, a relação de benefícios adquiridos na atuação desses canais em conjunto. Nesse sentido, podemos elencar três principais motivos: a geração Z com preferência de compra no modelo híbrido, o avanço na tecnologia mais acessível e a importância na formação de conexão forte com os consumidores. Para isso, foi realizada a análise de estudos de casos de marcas pioneiras no mercado, assim como entrevista com marca nativa digital no segmento de vinhos em lata com a estratégia de expansão offline.

**Palavras-chave:** ecommerce, varejo online, varejo físico, expansão de negócios, estratégia de mercado.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to describe the main changes that have been happening in retail in the last years. The importance of native digital and vertical brands in this scenario, with their main conceptual and operational characteristics, seeks to understand the reasons why these brands are expanding in the offline market (O2O - online to offline), therefore, the relationship of benefits acquired in the performance of these channels together. In this sense, we can list three main reasons: generation Z with a preference to buy in the hybrid model, the advance in more accessible technology and the importance of forming a strong connection with consumers. For this, case studies of pioneering brands in the market were analyzed, as well as an interview with a digital native brand in the canned wines segment with the offline expansion strategy.

**Keywords:** ecommerce, online retail, offline retail, business expansion, market strategy.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Roteiro para entrevistas .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2: Full Banner homepage do site Lovin Wine, (2022) .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 3 - Postagem no Instagram da Lovin Wine .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4: Google Trends - Canned Wine .....</b>	<b>28</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Presença do ecommerce no varejo brasileiro (2020) .....</b>	<b>9</b>
<b>Quadro 2 - Motivos de compra em loja .....</b>	<b>33</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
3.1 OBJETIVO GERAL .....	13
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
4.1 COMPOSTOS DE MARKETING .....	14
4.2 MODELOS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO .....	15
4.3 VERTICALIDADES NAS DNVBS .....	16
4.4 SOFTWARE COMO REDUTOR DE BARREIRAS PARA AS DNVBS .....	17
4.5 EXPANSÃO DE NEGÓCIO .....	18
4.6 ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO OFFLINE .....	19
<b>5 MÉTODO</b> .....	<b>20</b>
<b>6.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA - ENTREVISTA</b> .....	<b>21</b>
6.1.1 TÉCNICA DE PESQUISA .....	22
6.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA - ESTUDO DE CASO .....	23
6.2.1 ELEMENTO DE PESQUISA .....	24
<b>7 TRATAMENTO DOS DADOS</b> .....	<b>25</b>
7.1 CASO DE ESTUDO - LOVIN WINE .....	25
7.2 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO OFFLINE - LOVIN WINE .....	29
7.3 TECNOLOGIAS INOVADORAS EM LOVIN WINE .....	30
<b>8 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>32</b>
<b>9 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO</b> .....	<b>36</b>
9.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS .....	36
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O varejo tem uma participação, hoje, relevante para a economia brasileira. Analisando o varejo restrito, que são os bens de consumo, com exceção de automóveis e materiais de construção, estima-se um volume de R\$1,75 trilhão e um crescimento real de 1,2% em 2020, de acordo com o relatório da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2021). É visível a importância para a economia formal quando observamos o contexto de geração de emprego no país na qual teve, em 2020, um saldo positivo de 142 mil novas vagas de trabalho (SBVC, 2021).

Existe o varejo físico e o online. O comércio eletrônico tem cada vez mais importância no faturamento dos varejistas e os que ainda não têm são motivados a implementarem. Ainda que o varejo online implique em maiores custos de infraestrutura em tecnologia e logística, há indicações que esse custo seja inferior ao de uma loja física. Além da comparação de custo operacional, as vendas online proporcionam uma alta oferta de produtos, a conveniência de compra e a disponibilidade 24 horas por dia e 7 dias por semana. Os varejistas planejam o seu composto de marketing levando em consideração as necessidades dos consumidores através de um sistema de canal eficaz (McCARTHY, 1997). Outro dado importante, de acordo com o estudo realizado pela EBIT Nielsen Webshopper 44<sup>o</sup> edição, o e-commerce atingiu o maior patamar histórico de vendas no primeiro semestre de 2021, com um aumento nominal de 31% se comparada com o mesmo período do ano anterior, totalizando R\$ 53,4 bilhões em vendas de produtos e bens de consumo.

Na análise realizada pela SBVC, em 2021, a respeito das 300 maiores empresas do varejo brasileiro, todas integrantes do segmento de Moda, Calçados e Artigos Esportivos tem e-commerce como um canal de venda, tal como mostra abaixo a Figura 1. Por outro lado, pressionado pela necessidade do isolamento social durante a pandemia da COVID-19, o saldo líquido de abertura e fechamento de lojas no varejo alcançou o expressivo saldo negativo de 75 mil estabelecimentos no Brasil (SBVC, 2021). Nos Estados Unidos, estima-se um número entre 20.000 a

25.000 lojas fechadas em 2020, mais que o dobro do número que fechou em 2019 (MCKINSEY, 2021).

Quadro 1 - Presença do ecommerce no varejo brasileiro (2020)

Segmento	Quantidade	% das empresas do setor	% das 300 empresas
Supermercado	76	52.41%	25.33%
Moda, Calçados, e Artigos Esportivos	39	100%	13.00%
Eletrodomésticos	23	74.19%	7.67%
Drogaria e Perfumaria	20	80.00%	6.67%
Lojas de Departamentos	13	92.86%	4.33%
Foodservices	12	75.00%	4.00%
Outros Segmentos	10	90.91%	3.33%
Materiais de Construção	10	83.33%	3.33%
Óticas, Jóias, Bijoux, Bolsas e Acessórios	5	100.00%	1.67%
Livrarias e Papelarias	2	100.00%	0.67%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em SBVC, (2020).

Ainda assim, em 2020, as vendas online representaram cerca de 13,7% das vendas globais do varejo, que são estimadas em US \$30 trilhões (STATISTA, 2020). Com a expansão tecnológica, surgiram novas marcas nomeadas de nativas digitais, as DNVBs (Digitally native vertical brands), que conduzem os seus negócios na internet, por meio de transações eletrônicas. Embora tenham nascido digitalmente, não precisam necessariamente atuar apenas no meio online e, motivadas por esses dados, cada vez mais as marcas nativas digitais decidem seguir novos caminhos no mercado, indo ao offline (O2O - Online to offline), a fim de ampliar a sua base de clientes e satisfazer suas necessidades. Normalmente sua presença física é conduzida através de pontos de venda próprios e experimentais dos quais não estão mais relacionados apenas com a venda e o armazenamento de produtos. A transformação digital vem proporcionando uma reorientação das marcas e a forma como interagem com os seus clientes, oferecendo diferentes alternativas na jornada de compra que está cada vez mais fluida através da coordenação operacional entre o físico e o digital (VERHOEF; NESLIN; VROOMEM, 2007).

Na perspectiva de modelo de negócio, segundo Amit e Zott (2015) é um sistema de atividades interconectadas e interdependentes que determina a forma como uma empresa faz negócios com seus parceiros e clientes. Esse varejo disruptivo é caracterizado pelo rápido crescimento, influente nas redes sociais e distribuição através da multicanalidade (MCKINSEY e BOF, 2018). Um exemplo conhecido é a marca de moda Amaro que tem sua estratégia de crescimento, atualmente, relacionada com um plano de expansão de lojas físicas no modelo de Guide Shops, tendo 18 pontos físicos espalhadas em 8 cidades do Brasil. Os estabelecimentos não possuem estoque físico e servem como um mostruário para as peças, aumentando a confiabilidade da marca em localidades conhecidas pelo seu público alvo. No local os clientes podem interagir com os produtos para conhecerem melhor o acabamento e caimento, proporcionando a tangibilidade que é uma das principais lacunas encontradas no digital. De acordo com uma pesquisa realizada com 13 mil entrevistados entre 22 a 29 anos, cerca de 70% das compras no varejo são realizadas no meio offline e entre as causas mais citadas está a possibilidade de contato com o produto (STATISTA, 2021).

A Vogue (2018) realizou um estudo com uma projeção a respeito das 50 principais marcas nativas digitais no mundo em 2019. Ao analisar essa lista podemos observar que são negócios principalmente do segmento de moda e acessórios, beleza e utensílios domésticos. Quando consideramos a lista da Vogue, é mais útil analisar quais são os modelos de negócios adotados por cada marca. De fato, três modelos de negócios diferentes aparecem nessa lista: Direto ao consumidor, plataforma de ecommerce e plataforma de consumo colaborativo. Dentre esses, o modelo mais representativo que as marcas nativas digitais adotam é direto ao consumidor (D2C), permitindo um controle de ponta a ponta, quebrando com o modelo tradicional de distribuição, cortando os intermediários da cadeia, e vendendo direto ao consumidor final. A relevância na implementação da tecnologia para o varejo é evidente no cenário atual, e iniciativas de novos modelos de negócios e estratégias digitais para explorar o máximo potencial já é uma realidade. Em todo o mundo, espera-se um crescimento digital anual de mais de 20 por cento em 2021, em comparação com 2020 (MCKINSEY, 2021). Ao longo do estudo, através da pesquisa acadêmica e empresarial, serão investigados quais são os principais motivos e benefícios que levam uma marca nativa digital a ficar offline.

Além disso, são identificadas e analisadas as ferramentas tecnológicas implementadas por essas empresas a fim de compreender as implicações geradas em seus crescimentos dado o aumento do número de novos negócios e relevância no mercado.

## 2 JUSTIFICATIVA

Como finalidade, é imperativo descrever o fenômeno a respeito do surgimento desses novos atuantes no varejo, identificando referências no mercado, e compreender quais variáveis são mais importantes em suas eficiências operacionais. Através da leitura do extenso trabalho de revisão da literatura acadêmica e não acadêmica, pode-se observar que a maioria dos trabalhos sobre O2O de marcas nativas digitais, correlacionando com atuantes no modelo direto ao consumidor (D2C), foram direcionados principalmente para a investigação do impacto das novas tecnologias no varejo offline e a identificação de alguns dos fatores gerais que impulsionaram uma empresa nessa direção. Entre esses motivos, podem ser observadas as necessidades dos clientes, melhores ferramentas tecnológicas e custos mais baixos da tecnologia no decorrer dos anos (LATINI, 2019).

No entanto, as revisões da literatura acadêmica e não acadêmica são escassas para identificar as causas pontuais que levaram uma empresa a atuar no offline e são praticamente nulas para identificar as características pelas quais essa empresa se alavancou por meio desse canal. Sendo assim, esta pesquisa se propõe a suprir a lacuna mencionada acima, sobretudo devido ao cenário em rápida mudança, por meio de uma investigação qualitativa aprofundada e uma abordagem holística. É considerável também tratar esse tema como novo, com espaço para realização da pesquisa, na qual novas informações estão sendo geradas constantemente e estudos visam ampliar o conhecimento acadêmico assim como beneficiar profissionais da área.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Avaliar o fenômeno das marcas nativas digitais e verticais com expansão offline.

#### **3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar diferentes canais de vendas utilizados no setor varejista.
- b) Relacionar as práticas operacionais e conceituais implementadas pelas marcas DNVBs.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

O trabalho de revisão da literatura foi realizado para oferecer ao leitor uma visão abrangente sobre o contexto abordado e trazer um embasamento teórico. A fim de estabelecer as bases para essa pesquisa, na sequência serão abordados os temas referente ao composto de marketing, modelos de comércio eletrônico, verticalidade nas DNVBs, software como redutor de barreiras para as DNVBs, varejo online e offline, varejo omnichannel, estratégia online para offline e inovações tecnológicas no varejo. Nesse sentido, menciona-se uma variedade de autores, periódicos e resenhas e estudos tanto recentes quanto antigos considerados pelo autor relevantes para o tema. Ainda assim é importante destacar os avanços sistêmicos de um ambiente em constante mudança e atualizações, onde novas tendências são descobertas e conceitos são refutados. A transição para o varejo offline cria muitas novas possibilidades no mundo do varejo que ainda não foram descobertas e, portanto, torna-se emocionante acompanhar este desenvolvimento.

### **4.1 COMPOSTOS DE MARKETING**

O composto de marketing é uma ferramenta muito utilizada no mercado para ajudar a planejar o que oferecer e como oferecer aos consumidores. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) inicialmente pensava-se na existência dos 4Ps: produto, preço, praça e promoção. De acordo com essa abordagem, o produto é desenvolvido de acordo com o estudo das necessidades e desejos dos clientes, através de uma pesquisa de mercado, controlando a concepção e produção. Quanto à definição do preço de venda, as empresas utilizam a combinação da análise de custos, margem de lucro e comparação com a concorrência para planejamento da precificação. Também vale destacar a concepção de valor para o cliente e qual é a disposição em pagar, sendo essa a contribuição mais importante dos consumidores para a precificação. Dado o avanço no que oferecer (produto e preço), começa-se a estipular como oferecer (praça e promoção). Em inglês, a praça é definida como Placement, e pode ser traduzido de forma livre como “Distribuição no mercado”. As empresas usam canais de distribuição para divulgar, vender ou ofertar com o objetivo de torná-lo acessível e disponível ao usuário final. Por último, a promoção

sustenta a maneira pela qual será comunicado o produto para o seu público-alvo, mediante diferentes maneiras, por exemplo, através de campanhas e publicidade.

Com o passar dos anos, foi acrescentado mais um P ao conceito, referente a “Pessoas”, a fim de aumentar a relevância dos clientes na definição estratégica das marcas, na participação desde a concepção dos produtos através da cocriação (ROCK CONTENT, 2019). Posteriormente, mais três Ps foram incluídos, sendo eles: Processo, Posicionamento e Performance - permitindo um acompanhamento dos resultados de maneira sistêmica, assim visando ações mais assertivas e estratégicas (ROCK CONTENT, 2019). Em paralelo a esse conceito, outros elementos também foram acrescentados aos quatro Ps iniciais do composto de marketing, definidos por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) como os quatro Cs: cocriação (co-creation), moeda (currency), ativação comunitária (communal activation) e conversa (conversation).

## **4.2 MODELOS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO**

A definição do comércio eletrônico é descrita como fazer negócios eletronicamente, sendo o e-commerce utilizado como plataforma e ponto de distribuição para troca e venda de produtos e serviços (FALLENSTEIN; WOOD, 2000). Turban (2007) define os negócios eletrônicos como “aqueles que usam a Internet e redes como canais para atingir seus clientes, seus parceiros na cadeia de suprimentos, funcionários e assim por diante”. Um site E-commerce pode ser próprio da marca ou multimarca na estrutura de Marketplace. Um dos principais fatores que diferenciam esses modelos para os seus clientes é o que McKinsey e BOF (2018) chamam de “corredor sem fim” nos marketplaces. É possível encontrar milhares de marcas no mesmo ambiente, por exemplo, a Farfetch oferece mais de 3000 designers em seu catálogo (FARFETCH, 2020). Enquanto isso, a Amazon, que é o maior marketplace atualmente, oferece, nos Estados Unidos, aproximadamente 12.000 Skus apenas no segmento de cereais, representado por mais de 1.300 marcas (KEARNEY, 2017). Por meio de ferramentas com inteligência artificial e big data proporciona a esses negócios uma sensação de ambiente altamente pessoal através de recomendações personalizadas. Nessas condições online, com corredores e sortimento infinito, torna-se essencial para a maioria das

marcas alcançar a presença nas primeiras páginas dado que um bom posicionamento aumenta a probabilidade de ser escolhido (BREUGELMANS; CAMPO; GIJSBRECHTS, 2006). Alcançar essa posição na “prateleira” online, entretanto, não é considerado uma tarefa fácil. Para uma marca conquistar uma posição de destaque ela precisa atender a vários critérios que não estão relacionados a sua participação no mercado. Na Amazon, para uma marca obter o “Amazon Choice”, rótulo dado ao produto considerado como melhor opção para a palavra chave específica, a marca precisa alcançar a pontuação de pelo menos 4 de 5 na avaliação dos clientes, o número total de avaliações deve ser superior a 600 e a taxa de retorno deve ser inferior que seus concorrentes (GIELENS; STEENKAMP, 2019). Além disso, os preços mais baixos são preferidos (ANDREWS, 2018). Para marcas inovadoras, que possuem uma narrativa forte em contar suas histórias e centradas na relação direta com os seus clientes, ambientes como os marketplaces não são seu enfoque. Para as DNVBs, portanto, torna-se importante não atuar em ambientes de disputa de preço, mas sim em canais próprios ou através de parcerias estratégicas.

### **4.3 VERTICALIDADES NAS DNVBS**

DNVB é utilizado para definir marcas nascidas no ambiente digital e que se conectam com os seus clientes desde a produção até a entrega do produto, por isso, são verticais. O enfoque no cliente também é considerado como elemento central. Para isso, são analisados os hábitos de consumo e a jornada do consumidor para construir um portfólio que esteja extremamente alinhado com o seu público. Esse é um valor enraizado em sua cultura, são obcecadas na relação do público com a marca, em criar uma narrativa forte, mas além disso sabem do efeito em dar realmente importância no que seus clientes falam. O sucesso desse modelo pode ser analisado por meio de dois eixos: por um lado, melhora a eficiência na produção e diminui a distância na cadeia de produção e, do outro, cria uma obsessão em oferecer a melhor experiência possível para o seu cliente.

As diferenças entre varejistas e marcas estão confusas e desafiam os modelos econômicos do passado. Os líderes de amanhã estão abraçando essa confusão e não estão preocupados em se encaixar nos paradigmas, entendem que

o lugar mais forte para competir é de construir um relacionamento transformacional com o consumidor e estão incansavelmente focados em descobrir novas maneiras de fazer isso.

#### **4.4 SOFTWARE COMO REDUTOR DE BARREIRAS PARA AS DNVBS**

Nos últimos anos houve avanços significativos no desenvolvimento de soluções e serviços hospedados na nuvem, sendo esse modelo conhecido pela sigla SaaS (Software as a Service), onde a contratação é sob o uso do serviço e não mais está relacionado a aquisição de uma licença como usualmente era praticado no mercado. De acordo com Wohl (2008) os Saas permitem que pequenas empresas, com um pequeno setor de TI ou até mesmo inexistente, a terem acesso a aplicações que antes estavam disponíveis apenas para as maiores empresas. A contratação desse tipo de serviço permite às empresas aplicarem seus esforços à atividade fim de suas operações dado que não precisam mais se preocupar tanto com infraestrutura tendo em vista a facilidade que o SaaS proporciona na implementação e na usabilidade (MEU POSITIVO, 2016). Na listagem abaixo são citados alguns desses serviços utilizados no Brasil e respectivos anos em que foram lançados.

- **Hospedagem:** AWS (2006), Hostgator (2002), Kinghost (2006).
- **Loja Online e Plataforma de Ecommerce:** Shopify (2006), Vnda (2010).
- **Hubs Logísticos:** Intelipost (2014), Frenet (2015), Melhor Envio (2015).
- **Pagamento:** Pagar.me (2013), Pagseguro (2006), Mercado Pago (2014).
- **Newsletter:** Mailchimp (2001), Madmimi (2008), RD Station (2011).
- **ERP:** Bling (2008), Omie (2013), Tiny (2012).
- **CRM:** Zendesk (2007), Desk (2009)
- **Redes Sociais:** Instagram (2010), Pinterest (2010), Facebook (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Stephan Ango, MEDIUM, (2016).

Essa lista é apenas uma parte do que compõe a imensa quantidade de ferramentas e serviços disponíveis neste ecossistema. Essas ferramentas, muito utilizadas pelas marcas nativas digitais, proporcionam um crescimento em escala

em atribuições operacionais e diversas integrações à medida que otimizam o lado digital sem aumentar de forma relativa com o custo em infraestrutura.

#### **4.5 EXPANSÃO DE NEGÓCIO**

Quando uma marca está desenvolvendo uma estratégia de crescimento e criando vantagens competitivas, é fundamental olhar para a demanda no mercado. De acordo com Bang e Joshi (2008) a demanda por uma categoria de produto pode ser analisada em termos de volume (quantidade ou número de unidades) ou valor (quantidade monetária). Segundo os mesmos autores, uma estratégia de expansão de mercado depende de quatro fontes que são: aumentando o grupo de clientes que ainda não eram clientes; demanda por substituição de clientes existentes de uma outra indústria; aumentado a taxa de compra dos clientes já existentes; crescimento do valor devido a alguns clientes escolherem produtos com valores mais elevados em suas compras. Igal e Zif (1979), por outra perspectiva, concebiam duas estratégias de expansão que são a diversificação e concentração de mercado. A primeira estratégia implica uma penetração rápida em um grande número de mercados e a difusão de esforços entre eles. A segunda estratégia é baseada na concentração de recursos em alguns mercados e expansão gradual em novos territórios. Bang e Joshi (2010) ainda mencionam mais quatro elementos que estão incluídos nas estratégias de expansão que são: criar acessibilidade, melhorar a disposição de comprar, melhorar a sustentabilidade e aperfeiçoar o consumo e a capacidade de compra.

Segundo Arredondo, Gal-Or e García (2011), uma estratégia de expansão de um negócio usualmente é desenvolvida para aumentar o lucro da empresa através da redução de custos, desenvolvendo novas tecnologias, aumentando o número de funcionários ou visando um novo grupo de clientes. Luo (1999) considera que executar a expansão de negócio pode levar a diferentes oportunidades e aprendizagem para toda a organização. Ainda segundo o mesmo autor, é necessário equilibrar simultaneamente a tensão dinâmica entre as várias forças (geográficas, de produto, de mercado e tecnológicas). Pomodoro (2013), por sua vez, demonstra que a expansão de um negócio pode gerar efeitos positivos na imagem da marca e no reconhecimento entre os consumidores.

## 4.6 ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO OFFLINE

Está mudando drasticamente nos últimos anos a forma como os clientes consomem e acessam serviços e produtos (PANTANO, 2018). Os varejistas devem avançar e planejar estrategicamente em resposta às mudanças no ambiente tal como concorrência, mudanças na tecnologia, economia, demografia, bem como necessidades do consumidor (KAHN, 2018). Segundo Pantano (2018), é possível identificar cinco categorias de inovação no varejo: sistemas de pagamento, informações e exibições de produtos, experiência de compra, sistemas de gerenciamento de estoque e preços. Latini (2019) afirma que a inovação no varejo é impulsionada por três grandes fatores: a melhoria da experiência do cliente, aumento da eficiência e eficácia dos negócios e a disponibilidade e custos decrescentes da tecnologia.

Com frequência o termo O2O é utilizado para descrever estratégias multicanal e omnichannel que envolvem os pontos de venda físico na experiência de compra dos clientes. Nesse contexto, o serviço se tornou essencial para adicionar valor aos produtos. Uma tendência interessante é representada pelos DNVBs que, para cumprir seu foco obsessivo na experiência do cliente, se expandem para o setor offline, controlando assim seus próprios canais de distribuição. A conexão entre os canais permite, por exemplo, oferecer retirada de pedidos feitos no meio digital nas lojas, compras online de produtos que estão na loja física e utilizar os pontos de venda físico como locais para trocas e devoluções de compras online (LATINI, 2019). Por essa concepção, um recurso utilizado nas lojas físicas são telas de toque que permitem que os consumidores encontrem e selecionem seus produtos favoritos, acessem mais informações sobre os itens e pagamento por cartão de crédito. Dessa forma, o sistema oferece uma gama de produtos maior do que tem disponível na loja física. A marca e roupa americana Bonobos é pioneira com a expansão para o offline, foram os primeiros no mercado de moda a complementar o canal online com as chamadas guideshops em 2011 (MERCADO E CONSUMO, 2019). Recentemente, em alguns dos seus pontos de venda, estão operacionalizando um novo serviço no qual o cliente pode selecionar 12 itens a serem entregues na guideshop de sua preferência, com isso garantindo que os itens

desejado pelo cliente no canal digital estejam disponíveis na loja no momento que for visitar o espaço físico (MERCADO E CONSUMO, 2019).

No que diz respeito à gestão da marca, a presença em ambos os canais, online e offline, parece ter efeitos positivos no valor da marca nos dois contextos. Por um lado, para as marcas offline, a expansão no canal digital agrega valor à marca para os consumidores visto a maior disponibilidade e exposição de um novo canal (RUBINSTEIN; GRIFFITHS, 2001). Por outro lado, para as marcas online, a expansão para o offline resulta no aumento na credibilidade para os consumidores, além de possibilitar a tangibilidade e contato direto na loja física, portanto, resultando em uma melhor percepção da marca (SURYANDARI; PASWAN, 2013). A construção de marca está relacionada em reduzir a percepção de risco que o consumidor tem com a marca e isso é prioritário principalmente para nativas digitais.

## 5 MÉTODO

Como pode ser observado nos capítulos anteriores, a tendência de expansão das empresas nativas digitais para o mercado offline é um tema de estudo considerado relativamente novo, especialmente no mercado brasileiro, e, por isso, não pode contar com uma base metodológica bem estabelecida. Considerando esse cenário, a metodologia de estudo de caso qualitativa foi escolhida para esta pesquisa como o meio mais adequado para descrever o “fenômeno moderno observado em um contexto de vida real” (YIN, 1994, p.284, tradução nossa). Além disso, algumas características do contexto econômico brasileiro inviabilizam uma pesquisa quantitativa, uma vez que se trata de uma tendência recente em que poucas empresas implementaram o movimento online para offline, não sendo o suficiente para construir uma amostra estatisticamente representativa; além do mais, trata-se em sua grande maioria de empresas PME das quais não são obrigadas a divulgar relatórios financeiros, tão pouco são incentivadas a divulgar sua base de dados por estar relacionado a sua estratégia competitiva.

Desta forma, esse estudo tem predominantemente 2 abordagens principais que compõem o desenvolvimento da pesquisa. A primeira tem o objetivo de compreender melhor esse fenômeno, assim foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória em campo, por meio de entrevista aplicada com profundidade e roteiro semiestruturado com a gestora de marca nativa digital que já empreendeu a expansão para o canal offline. A segunda etapa, de caráter descritivo e exploratório, visando trazer um maior sustentação ao objetivo do trabalho, foi realizada uma pesquisa em fontes de dados teórica e estudos de casos a fim de compreender padrões semelhantes entre diferentes empresas e quais seriam as tendências implementadas. Segundo Eisenhardt (1989, p. 534, tradução nossa): “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente em ambientes únicos”. Nos próximos parágrafos, será descrita em profundidade a abordagem metodológica para ambas as etapas de pesquisa.

## 6.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA - ENTREVISTA

A entrevista realizada em formato semiestruturado é adequada, pois não restringe a uma estrutura rígida de perguntas, traz maior flexibilidade ao entrevistado, possibilitando a elaboração livre de respostas. A pesquisa qualitativa é o estudo de temas em seu cenário natural, buscando interpretá-los seus significados assumidos pelos indivíduos entrevistando, por meio de uma abordagem holística, e preservando suas complexidades que são repletas de significados. Nessa pesquisa, busca compreender não somente o que é aparente, mas também busca desvendar o que é oculto, com isso a interpretação dos resultados surge mediante a percepção do fenômeno analisado. Seguindo a visão de Marconi e Lakatos (2003), neste tipo de pesquisa o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada caso em qualquer direção que considere adequada. A entrevista seguirá o roteiro a seguir.

Figura 1: Roteiro para entrevistas

<b>Roteiro para entrevista com os colaboradores:</b>
01: Você poderia começar se apresentando e quais tarefas está exercendo na empresa?
02: Como você interpreta a expansão do varejo offline e pode explicar a estratégia da empresa?
03: Você tem conhecimento sobre outras marcas que aplicaram esse tipo de estratégia de expansão, se sim, quais são suas referências?
04: Quais são os resultados e expectativas que vocês têm com a estratégia de expansão offline?
05: Como a expansão para o varejo offline foi implementada?
06: Quais possibilidades e dificuldades vocês encontraram com a expansão para o varejo offline?
07: Quais foram as motivações que incentivaram vocês a atuarem com a estratégia de expansão offline?
08: Quantos pontos de venda físicos possuem atualmente e quais foram os fatores que consideraram na escolha dos locais?
09: Utilizam alguma solução omnichannel que conecta a experiência de compra dos clientes entre o físico e o digital?
10: Você acha que empresas nativas digitais que estão atuando offline é uma tendência que veremos mais no futuro?

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.1.1 TÉCNICA DE PESQUISA

- a) Abordagem: O entrevistado é empreendedor e colaborador do qual atua em marca nativa digital que passa também pela expansão da operação offline, tendo o critério de seleção de acordo com o conhecimento e convivência com a marca. Enfim, utilizou-se a abordagem mediante contato por telefone e e-mail para agendamento da entrevista.
- b) Realização da entrevista: A entrevista foi realizada por meio de videoconferência na ferramenta Zoom dado que os entrevistados estão em diferentes regiões do país.
- c) Registros: A entrevista foi gravada, entretanto, não transcrita, tendo em vista que as gravações foram utilizadas com o intuito apenas para consulta em caso de dúvidas enquanto estavam sendo analisadas. Tal ferramenta utilizada para gravar é disponibilizada pela própria ferramenta utilizada na videoconferência.
- d) Análise do conteúdo das entrevistas: As respostas foram analisadas em uma planilha no excel, através de termos e palavras chaves, compreende-se as correlações de dados que visa evidenciar o que é comum entre o entrevistado e outros estudos de caso. Além do mais, busca-se observar quais são as iniciativas inovadoras.
- e) Resultados esperados: Ao final da análise, através desses exemplos no mercado, o resultado esperado está em identificar as oportunidades que a expansão offline proporciona para as marcas nativas digitais e resultado quanto ao aumento de vendas e tamanho da marca.

## **6.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA - ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso é um método altamente preferido quando se trata de um evento contemporâneo, no qual busca explicar as ligações e ilustrar certos tópicos durante uma avaliação descritiva (YIN, 2009). A seleção de estudos de casos é um aspecto importante na construção de teoria a partir dos quais são conduzidos e para dar fundamentos ainda mais robustos para a metodologia qualitativa. Para isso, foi realizada uma revisão de um estudo impressionante de bancos de dados completos de clientes da Bonobos e Warby Parker, conduzido por Bell, D; Gallino, S e Moreno, A. (2017) e, para ter uma visão clara sobre a redefinição do comportamento dos consumidores, será examinada uma pesquisa global com mais de 19.000 participantes entre 28 países produzido pela IBM através do Institute for Business Value (IBV), em associação com a National Retail Federation (NRF) em janeiro de 2022.

### **6.2.1 ELEMENTO DE PESQUISA**

Neste estudo são analisadas as empresas Bonobos e Warby Parker, consideradas como inovadoras no mercado varejista nos Estados Unidos. Além disso, devido às suas relevâncias, torna-se mais acessível encontrar artigos e notícias empresariais que possam ser analisadas em conjunto a fim de aumentar o embasamento do caso. As Startups nativas digitais com estratégia de expansão offline torna-se um interessante objeto de estudo que vai na direção oposta de várias pesquisas acadêmicas realizadas nas últimas duas décadas “Especialistas do setor esperam danos ao ambiente físico em escala catastrófica, usando o termo “apocalipse” para descrever o fechamento de um grande número de lojas físicas” (HELM; KIM; RIPER, 2018, tradução nossa). Entretanto, uma métrica chave, como a separação do faturamento geral no varejo entre os canais online e offline, nos mostra que o varejo tradicional no ambiente físico continua representando a parte majoritária do faturamento global de acordo com dados já citados neste trabalho. Com isso, mesmo que a participação do faturamento online esteja em crescimento em relação ao faturamento geral do varejo nesses últimos anos, torna-se importante verificar como o varejo físico está se reinventando e o motivo da expansão offline de marcas nativas digitais.

## 7 TRATAMENTO DOS DADOS

### 7.1 CASO DE ESTUDO - LOVIN WINE

A Lovin Wine é uma startup que opera no segmento de vinhos, mais especificamente de vinhos premium em lata e foi fundada em junho de 2020 por um grupo de sete pessoas: André Picolli, Eduardo Glitz, João Paulo Sattamini, Daniel Scowronsky, Régis Montagna, Rudimr Pascoal e Fernando Kwitko. Logo no início de operação, contou com investimento 2 milhões através de uma rodada de crowdfunding que possibilitou uma aceleração na composição do portfólio, produção e divulgação digital. A empresa nativa digital começou com uma operação pelo próprio site de ecommerce através do modelo direto ao consumidor (DtC), com uma presença forte nas redes sociais como Instagram no qual, hoje, conta com mais de 60 mil seguidores, utilizando-se de parcerias com influenciadoras que representam um estilo de vida correlato a da marca para se relacionar com seus clientes e reforçar o posicionamento de uma bebida descolada, com qualidade, de prático transporte e consumo dado a versatilidade das latas e comparação com a tradicional garrafa de vidro dos vinhos. Paralelo às vendas pelo site, outros canais digitais também foram implementados para ampliar a presença da marca, através de marketplace Amazon e redes como St. Marché, Natural da Terra e Sam's Club.

Figura 2: Full Banner homepage do site Lovin Wine, (2022).



Fonte: Capturado pelo autor (12/04/2022).

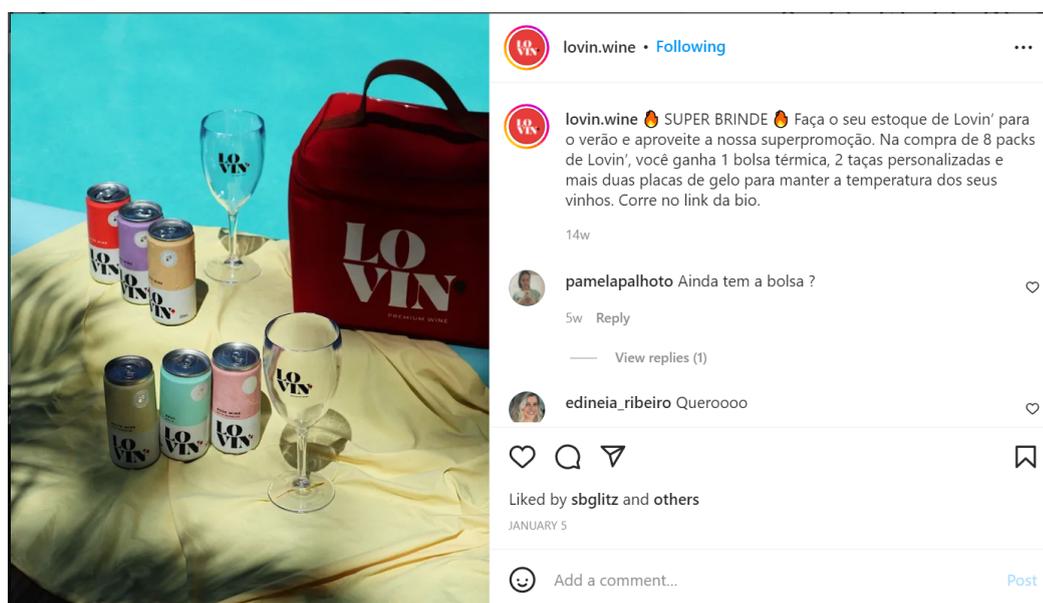
A Startup conta com a parceria da Casa Perini, vinícola localizada em Farroupilha no Rio Grande do Sul, para a produção. Começaram com dois sabores e, atualmente, oferecem seis no portfólio que podem ser comprados em embalagens de 4 e 6 unidades. O público feminino é o mais relevante na sua base de clientes representando cerca de 95%, principalmente, nas faixas de 25 e 35 anos. Com uma base de aproximadamente 12 mil clientes possibilitou um ponto importante com relação às avaliações e identificação de tendência para a composição dos produtos e entrega do serviço, desse modo, trazendo um aspecto de comunidade forte como costumam fazer as DNVBs.

Do ponto de vista operacional da loja online, foi implementada a diversificação das formas de pagamento através da integração com serviço de subadquirente, sendo elas a opção de cartão de crédito, pix e boleto. Além disso, segundo a Keila Barbosa, Header de operações da Lovin Wine entrevistada pelo autor, a parte logística também é considerada muito importante. Para isso, são disponibilizadas formas de entrega com preços e prazos competitivos. De forma promocional, é disponibilizado um desconto no frete para alguns estados com a condição de valor mínimo do pedido em R\$100,00, incentivando o aumento do ticket médio visto que a caixa de 4 unidades, produto mais acessível no site, tem o valor de R\$ 79,00.

No site da marca, é utilizada uma ferramenta de indicação onde os clientes podem indicar para outras pessoas com a oferta de R\$ 20,00 na primeira compra, sendo que toda vez que ocorrer uma compra através dessa indicação, o cliente que indicou recebe R\$ 20,00 de crédito que pode ser convertido em cupom para utilizar no site. Dessa forma, aumentando a propagação da marca através da rede de amigos dos seus clientes. Campanhas de cross-selling também são utilizadas, conforme ilustrado na figura 3, criaram uma bolsa térmica, taças e formas de gelo da marca dos quais foram oferecidos, por um período, para os clientes que comprassem a partir de 8 caixas. Todos esses produtos são complementares e têm forte relação com o produto da marca, propondo enriquecer a experiência de compra do consumidor, mas também fornecem uma divulgação conforme o uso devido ao logotipo da Lovin Wine presente nesses produtos.

As publicações nas redes sociais são bem elaboradas e visualmente bonitas. Além de apenas mostrar o produto ou valorizar a suas qualidades, exploram a imaginação dos seus clientes através de indicação de harmonização da bebida com a gastronomia. Por outro ângulo, inspiram a idealização de momentos para seu consumo por meio de sugestões de circunstâncias festivas ou ambientes de lazer com piscina ou praia.

Figura 3 - Postagem no Instagram da Lovin Wine

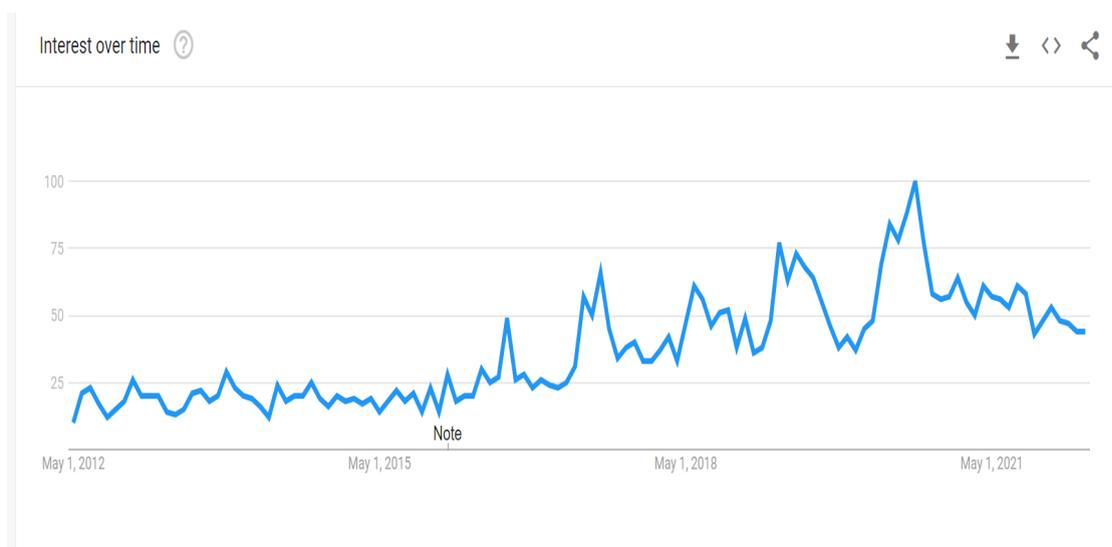


Fonte: Capturado pelo autor (12/04/2022).

Um canal de venda ainda não explorado pela marca é por recorrência no qual pode ser utilizado em seu próprio site como ambiente de compra com o respectivo direcionamento, por meio da integração com algum sistema de pagamento que disponibilize serviço de cobranças recorrentes além da gestão das assinaturas. Por se tratar de um produto de consumo, está no nicho com predisposição de adesão pelos seus clientes, sobretudo mediante a estruturação na precificação com incentivos promocionais e produtos complementares de crossselling citados anteriormente na aplicação dos planos. Alcançando, desse modo, a oferta de uma opção complementar na experiência de compra para seus clientes e previsibilidade no faturamento.

No mercado de vinhos, há que ter em conta que existem entusiastas do vinho e consumidores principiantes, cada um com diferentes necessidades e graus de conhecimento sobre a bebida. Atender, portanto, ambos os perfis aumentam a colocação no mercado, ademais por se tratar de uma marca que se posiciona como um vinho premium. Nesse sentido, torna-se importante a conquista de certificados promovidos por organizações do setor. A Brazil Wine Challenge é uma premiação reconhecida que premiou recentemente os produtos Rose Wine e White Wine onde adquiriram a avaliação Gold junto ao fornecedor a Casa Perini em 2020 (BRAZIL WINE CHALLENGE, 2020). Ainda assim, é importante a conquista de novos certificados para a parcela de clientes a nível nacional quanto internacional, Em caso de exportação do produto, a nível internacional existe, por exemplo, a International Canned Wine Competition que é específica para o mercado de vinhos em lata. Uma condecoração desta entidade criaria visibilidade para a marca, sobretudo com o interesse de internacionalização. Nos últimos dez anos, a busca no Google pela palavra chave “Canned Wine”, denominação para vinho em lata em português, demonstrou um relativo crescimento para o segmento, conforme Figura 4 da ferramenta Google Trends.

Figura 4: Google Trends - Canned Wine



Fonte: Capturado pelo autor (20/04/2022)

A internacionalização da Lovin Wine não parece ser um futuro distante, e esta poderia ser uma estratégia de expansão para novos mercados. A exemplo

disso é a marca brasileira Fazenda Futuro, criada em 2019, com produção nacional de carnes a base de plantas da qual possui, hoje, metade de seu faturamento vindo de mercados internacionais (INFOMONEY, 2021). A negociação com varejistas e distribuidores é essencial para expansão da marca, assim como ocorreu para com a Fazenda Futuro, se aplica para a Lovin Wine a participação no canal offline.

## **7.2 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO OFFLINE - LOVIN WINE**

Conforme citado pela Keila Barbosa, Header de Operação desde a fundação da marca: “Estávamos numa crescente, mas chegou um momento de relativa estagnação do volume de vendas no site. Com isso, buscamos outras frentes de atuação para continuar crescendo e esse foi o momento de olhar pro offline”. Diante dessa ótica, a participação de eventos se tornou uma forma interessante de acesso, por se tratar de um produto de consumo e uma bebida alcoólica usualmente apreciada nessas ocasiões. A CASACOR é um evento reconhecido de arquitetura, design de interiores e paisagismo no qual a Lovin Wine participou nas cidades de Curitiba e Porto Alegre em 2021. Dessa forma, pode aumentar a exposição para potenciais clientes que ainda não conheciam no meio digital e reforçar o posicionamento da marca através de um evento moderno que exhibe tendências de decoração e considerado como relevante para o seu público.

Na medida em que participaram desses eventos, começaram a receber ofertas, até mesmo de seus próprios clientes, interessados na revenda em seus estabelecimentos. Com isso, a participação nesse novo canal que antes era apenas analisado se tornou mais evidente, formaram critérios de avaliação desses locais para que tenham coerência com as propostas de valor e base de clientes da marca, ao passo que aumentaram a equipe de funcionários com atribuições específicas do mercado offline. Além disso, fizeram uma nova rodada de crowdfunding em abril de 2022 onde foi captado 2,5 milhões de Reais em investimentos, com o objetivo de fortalecer ainda mais o marketing digital e expandir a presença em lojas físicas, bares e restaurantes. Neste momento, a Lovin Wine está trabalhando com 250 locais de revenda espalhados pelo Brasil dos quais representam uma participação relevante no seu faturamento. Ao longo do tempo, a estratégia de expansão offline

foi sendo refinada e, hoje, segue um caminho bem definido. Primeiro, testaram a penetrabilidade de mercado por meio de vendas online e, posteriormente, usaram as informações coletadas e o banco de dados online para montar uma estratégia de expansão offline mais eficiente possível.

Em particular, a Lovin Wine espera ter um menor custo de aquisição de clientes offline (CAC) e, conseqüentemente, uma maior Life Time Value (LTV) por cliente, trazendo assim maior rentabilidade para empresa em termos de vendas e marketing. Ou seja, acreditavam que a expansão offline lhes permitiria reduzir o custo de aquisição de um cliente, aumentando assim o seu valor e, em última análise, a rentabilidade da própria empresa. Infelizmente, dados reais para o LTV para comparação entre o offline e online não puderam ser divulgados, pois são relevantes para a estratégia da marca. Além do mais, encontram resistência no fornecimento dos dados ou até mesmo limitações dos locais de revenda quanto a identificação dos clientes que compraram seus produtos, impossibilitando uma análise mais detalhada na comparação desses indicadores entre os canais.

### **7.3 TECNOLOGIAS INOVADORAS EM LOVIN WINE**

Passando para a terceira análise da pesquisa, mais especificamente para quais ferramentas tecnológicas foram aplicadas pela startup ou que demonstram potencial de ser implementado, podemos separar em dois eixos: coleta de dados e construção de uma experiência de compra mais interativa e integrada. A Lovin Wine apontou a tecnologia como pilar fundamental tanto para o seu modelo de negócio quanto para sua estratégia de expansão offline. A marca ainda não possui uma loja física própria no modelo quiosque, entretanto poderia ser implementada sazonalmente em locais estratégicos próximos a praças gastronômicas ou festivais. Com a criação de um ponto de venda físico próprio, a criação dos pedidos ficaria a critério de seus agentes, que poderiam utilizar tanto o estoque local quanto o disponível no centro de distribuição para entregas pelo e-commerce. Ademais, os dados dos clientes seriam captados para a sua base de dados, o que não ocorre de forma adequada com os revendedores devido a restrições e limitações. Desse

modo, possibilitando a análise quanto ao engajamento de clientes em diferentes canais após criação da loja física na região onde está localizado o ponto de venda.

Antes de passar para as conclusões reais, vale a pena destacar mais uma vez o impacto da pesquisa na discussão atual sobre startups nativas digitais e sua relação com o varejo offline. Esta pesquisa não apenas determina pontualmente os três principais motivos que também podem ser analíticos generalizados, mas também descreve o processo de ficar offline, a estratégia de negócios por trás dele, e também define alguns aspectos específicos relacionados a essa estratégia. Dentre esses aspectos, os mais relevantes são os KPIs e métricas utilizadas para avaliar o desempenho dos canais, o processo de aquisição de conhecimento operacional e logístico e as características das DNVBs sobre as quais eles se aproveitaram para ficar offline.

## **8 ESTUDO DE CASO**

Ao passo que as marcas adotam o modelo Omnichannel como modelo de negócio, torna-se imperativo compreender o motivo por trás dessa tendência. Essa estratégia tem relação com os perfis de clientes que possuem preferência na jornada de compra híbrida. De acordo com o estudo da IBM & NFR os consumidores agora veem o digital como fundamental na experiência de compra, esperam que as lojas sejam habilitadas digitalmente e as marcas e varejistas ofereçam opções na jornada de compra híbrida, que combinam o canal físico e digital, sobretudo para a geração Z que está mais habituada com esse modelo do que qualquer outra geração.

Esses são consumidores essenciais quando se considera o desenvolvimento do futuro do mercado e são o foco principal na maioria das pesquisas, principalmente, porque são a primeira geração nativa digital e são considerados como um ponto de referência para prever os hábitos futuros dos consumidores. Eles nasceram num mundo com acesso constante e muito mais informação, se comparados com as gerações anteriores, e isso os torna compradores realmente informados e autoconfiantes na hora de escolher qual marca comprar ou apoiar.

Diante desse contexto, a experiência de compras não pode mais ser separada, mas sim integrada. Muitos consumidores querem comprar nas lojas, no ambiente digital ou usando dispositivos móveis alternativos, por isso, o modelo de compra híbrido é eleito como o mais escolhido entre os consumidores da geração Z (IBM & NFR, 2022). Na prática o que desejam é liberdade para comprar como preferirem. Do ponto de vista das marcas, torna-se vital elucidar o entendimento desses canais para se posicionar e oferecer praticidade. Nessa mesma pesquisa, foi realizado um questionamento para 19.000 entrevistados, a respeito de quais são os 5 principais motivos de comprar nas lojas. Por questões claras, os padrões de compra diferem entre as categorias de produtos, trouxeram mais relevantes nas categorias de vestuários e calçados, e acessórios. Em primeiro lugar, os entrevistados trazem o motivo de tocar e sentir o produto antes de comprar com 50%, enquanto que pegar e escolher o próprio produto está na segunda colocação com 47%, seguido de poder obter o seu produto imediatamente com 43%.

Quadro 2 - Motivos de compra em loja

Porque o consumidor compra em loja?	
Motivo	Percentual
Tocar e sentir os produtos antes de comprar	50%
Pegar e escolher o meu próprio produto	47%
Pode obter os produtos imediatamente	43%
A loja é conveniente	37%
Aprecia a experiência da loja	33%
Não quer pagar pelo frete	30%
Capaz de obter tudo que eu quero	24%
Pode obter melhores ofertas	23%
Quer sair de casa	22%
Produtos não estão disponíveis online	16%
Quer ver ou falar com associados da marca	13%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em IBM e NFR, (2021).

Varejistas que possuem funcionários entusiasmados têm a oportunidade de construir uma base de fãs leais. No entanto, apenas 13% dos entrevistados

mencionam os associados como o motivo pelo qual fazem suas compras na loja física, sugerindo aos varejistas uma oportunidade de se diferenciar ao utilizar os funcionários de maneira inovadora. Nesse sentido, podemos enxergar até mesmo algumas mudanças nas qualificações e requisitos necessários que devem ser almejadas no futuro no quadro de funcionários de empresas do varejo. Em conclusão, os resultados deste estudo sugerem que o futuro varejista deve focar em entregar aos clientes da Geração Z uma experiência de compra totalmente integrada entre os diferentes canais, proporcionar um comportamento de compra mais informado e conveniente através da eliminação de intermediários, e utilizar as ferramentas tecnológicas disponíveis para coletar mais dados e “individualizar” a experiência de compra. Como pode ser entendido, todos esses são pilares fundamentais do modelo de negócios da DNVBs.

O segundo estudo é um trabalho conduzido por Bell, D; Gallino, S e Moreno, A, publicado pela Management Science em 2017. Nessa oportunidade, analisaram com profundidade as marcas nativas digitais que expandiram para o offline, mais especificamente a Bonobos e Warby Parker. Concentraram-se na função central do canal de oferecer informações comerciais ao cliente e como os showrooms beneficiam os dois objetivos fundamentais de geração de demanda e eficiência operacional. Para isso, utilizaram um extenso banco de dados obtido em 10 anos para analisar o impacto do primeiro canal de compra do cliente (online ou offline) em diversas variáveis que contribuem para a trajetória subsequente após sua primeira transação. As bases de dados eram de propriedade das empresas, então conseguiram informações importantes como o ID do cliente, data da transação, itens e valor, cep do cliente e taxa de devolução dos produtos. Além disso, também contavam com informações sobre localização e horário de funcionamento das lojas, assim como onde e quando os clientes visitavam as lojas. Em resumo, as informações mais importantes obtidas estão listados a seguir.

Para a empresa Bonobos, verificou-se que os clientes inicialmente nascidos offline, representavam uma parcela das vendas proporcionalmente maior se comparado com os nascidos online. Isto é, isso significa que 20% dos clientes nascidos offline representavam 23,8% das vendas totais, registrando um aumento de 19% do volume de vendas do que seria esperado proporcionalmente. Por outro

lado, concluíram que os clientes que visitaram as lojas, geraram, na média, mais vendas. Essa análise específica tem seu principal impacto em três métricas: valor médio da transação, tempo médio entre compras e amplitude de compra em toda a linha de produtos. Nesses três indicadores, os clientes offline demonstraram números superiores em comparação com o online.

Os dados da Warby Parker, por sua vez, mostraram que após a abertura de uma novo showroom, o número de clientes naquela região aumentou em 7%. A distribuição das vendas realizadas no showroom mostram que 82% vieram de ceps localizados no raio de 15 milhas de distância e 87% no raio de 30 milhas, considerada como area de influência do showroom. As vendas pelo site também tiveram um significativo aumento de 2,9% para ceps localizados na area de influência. Esse comportamento supostamente é devido a clientes que experimentaram o produto na loja física e compraram depois online. Outra alternativa, conforme apontado na pesquisa, é de clientes que, ao visitarem o site, podem ter atribuído mais legitimidade à marca simplesmente porque tem um presença física na região, e, portanto, ser mais inclinado a comprar online. As lojas também apresentaram um percentual maior de compradores de primeira viagem com 83% em comparação com os 75% contabilizados online no mesmo período. A partir desses resultados, indicaram a heterogeneidade do cliente na necessidade de informação e a capacidade do showroom de impulsionar a demanda incremental. Quando os showroom se torna uma opção disponível, isso atraiu clientes que não comprariam da marca por outros canais, e clientes com alta necessidade de experimentar e sentir o produto.

A tecnologia está permitindo uma conexão “one to one” de volta e de forma escalável. Está trazendo as experiências e serviços com valores ao centro do palco. Quando observamos as marcas que estão surgindo hoje em dia, o que elas compartilham é o foco em tornar a vida mais fácil, mais feliz para os seus consumidores e não veem o produto como o destino, mas abraçam a jornada como oportunidade essencial e sabem instintivamente o que o cliente quer, seja uma oportunidade para um produto ou uma plataforma que os ajude a se aproximar de suas aspirações e estilo de vida. Com base na análise de dados e algoritmos, constroem uma capacidade de sugerir para o cliente o que precisam, talvez antes

mesmo de saberem disso. É uma marca baseada em valores que permite que eles se identifiquem com algo que eles querem representar, conectar ou um grupo de constituintes com a mesma opinião.

## **9 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO**

Hoje em dia, o caminho para escalar as empresas está sendo reinventado. Há tantas empresas começando online, aproveitando a oportunidade para conhecer seus clientes, refinar suas ofertas, mensagens de marketing e, quando estiverem prontas, na medida em que compreendem com mais profundidade suas bases para o negócios, começam a pensar em como entrar no mundo offline. Entretanto, não precisam fazer isso apenas para uma transação, mas sim existe a oportunidade de aumentar o engajamento e proporcionar um outro ponto de contato com o consumidor. Essas lojas não são apenas para colocar o seu logotipo no mesmo conceito de 4 paredes, mas reimaginando o que está acontecendo dentro da loja, começando a ver a realidade aumentada e a realidade virtual trazidas para experiências do consumidor. Com isso temos a capacidade de trazer pontes entre o online e offline. Por vezes, tirar os produtos da loja e utilizá-los como lugares para educação ou um para se reunir com a comunidade. É sabido a importância do produto, precisam ter uma proposta de valor clara e ser de alta qualidade. Entretanto, conexões mais profundas com os consumidores, são as principais deficiências sociais que temos atualmente.

O varejo está pronto para ser reimaginado, sendo impulsionado por um consumidor totalmente novo. As tecnologias estão remodelando o ecossistema e dando origem a novos modelos de negócios. Isso, evidentemente, pode parecer ameaçador para empresas estagnadas e provavelmente é, mas mais do que isso, cria-se uma oportunidade para varejistas e marcas serem mais do que já foram no passado. Podem ser uma fonte de entretenimento, uma fonte de serviço e ter um relacionamento realmente engajado com um consumidor. Tudo isso dá um potencial para um modelo de negócio mais forte também.

Por meio desse estudo foi possível compreender o porquê das marcas nativas digitais escolherem expandir para o mercado offline e quais implicações são relevantes tanto a nível global com análise de estudo de caso, quanto regional com a pesquisa qualitativa. Diversas marcas que estão passando por esse momento podem utilizar dos resultados obtidos para servir de apoio na tomada de decisão ou nas estratégias de multicanalidade no varejo.

## **9.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS**

O conceito de DNVB pode ser considerado como novo, aproximadamente, com mais evidência nos últimos dez anos. As marcas que carregam esse conceito na sua fundamentação e cultura tiveram um crescimento relevante no mercado e começaram com um movimento de abertura de lojas físicas (O2O - online to offline), logo, novos modelos de negócios estão sendo construídos, especialmente, com o aprimoramento da tecnologia para varejo. Portanto, esse objeto de estudo tem um amplo potencial para ser explorado.

Uma limitação encontrada tem relação com a realização da entrevista, ainda que algumas marcas foram abordadas para tal finalidade, encontrou-se restrições quanto à disponibilidade para falar sobre seus dados e estratégias. Além disso, existem muitas categorias de produtos dentro do varejo, logo, com distintas implicações que devem ser consideradas na estratégia de expansão offline. Ademais, na cidade de São Paulo também poderia ser melhor aproveitada pelo autor devido a grande quantidade de marcas localizadas na região. Ao visitar as lojas, poderia ser criado um laço com maior familiaridade com os entrevistados e, assim, alcançar mais abertura para a realização de entrevistas.

## REFERÊNCIAS:

AMIT, R.; ZOTT, C. **Top 10 Lessons on Strategy**. MIT Sloan Management Review. Massachusetts p.1-78, julho, 2015. Disponível em: <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=38>. Acesso em: 27 set. 2021.

AYAL, I.; ZIF, J. Market expansion strategies in multinational marketing. **Journal of Marketing**, v. 43, n. 2, p. 84-94, 1979. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1250744>. Acesso em: 27 set. 2021.

ARREDONDO, A. E; GAL-OR, E. GARCÍA, F. M. When should a firm expand its business? The signaling implications of business expansion. **International Journal of Industrial Organization**, v. 29, n. 6, p. 729-745, 2011. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/indorg/v29y2011i6p729-745.html>. Acesso em: 27 set. 2021.

BANG, V; JOSHI, S. Conceptualization of market expansion strategies in developing economies. **Academy of Marketing Science Review**, v. 12, n. 4, p. 85-102, 2008. Disponível em: [https://www.academia.edu/6339318/Conceptualization\\_of\\_Market\\_Expansion\\_Strategies\\_in\\_Developing\\_Economies](https://www.academia.edu/6339318/Conceptualization_of_Market_Expansion_Strategies_in_Developing_Economies). Acesso em: 29 set.2021.

BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits. **Management Science**, v. 64, n. 4, p. 1629-1651, 2017. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2016.2684>. Acesso em: 29 set. 2021.

BÖVIK, T.; PALSSON, L. **Online Going Offline - Why Online Fashion Retailers Expand Through an Offline Strategy**. 2015. Tese (Mestrado em Textile Management) - The Swedish School of Textiles, University of Borås, Suécia, 2015.

BRAZIL WINE CHALLENGE. **10º Brazil Wine Challenge - Vinhos premiados. 2020**. Disponível em: <https://brazilwinechallenge.com.br/default/uploads/brazil-wine-challenge/premiacao/premiacao-5f89dd9116f15.pdf?bdfb86c0094a60ac106fb71f6e4aa3ba>. Acesso em: 14 abr. 2022.

BREUGELMANS, E.; CAMPO, K.; GIJSBRECHTS, E. Opportunities for active stock-out management in online stores: The impact of the stock-out policy on online stock-out reaction. **Journal of Retailing**, v. 82, n. 2 p. 215-228, 2006. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.897.3065&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 29 set. 2021.

DEMEURE, B. et al. Retail's Revolution. How retail and consumer goods companies can adapt. **Oliver Wayman Report [online]**. p. 34-44, 2018. Disponível

em: <<https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/april/retails-revolution.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2021.

EXAME. **A estratégia da Amaro para vender roupas na internet e abrir lojas físicas.**, 2019. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/a-estrategia-da-amaro-para-vender-roupas-na-internet-abrir-lojas-fisicas/>>. Acesso em: 12 set. 2021.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata_info_tab_contents). Acesso em: 15 out. 2021.

FELLENSTEIN, C.; WOOD, R. **Exploring E-commerce: Global E-business and E-societies**. Nova York: Prentice Hall, 1999.

GIELENS, K; STEENKAMP, J. Branding in the era of digital (dis) intermediation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 36, n.3, p. 367-384, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811619300059>. Acesso em: 20 out. 2021.

HELM, S; KIM, S; RIPER, S. **Navigating the “retail apocalypse”: A framework of consumer evaluations of the new retail landscape**. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 54, p. 1-9, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698918302789#page=9&zoom=100,0,0>. Acesso em: 15 mar. 2022.

IBM & NRF. **Research Insights - Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands**. New York. 2022.

INFOMONEY, **Fazenda Futuro: Carne de planta brasileira vale mais de R\$ 2 bilhões; Agora quer conquistar os Estados Unidos**. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/do-zero-ao-topo/fazenda-futuro-carne-de-planta-brasil-eira-vale-mais-de-r-2-bilhoes-agora-quer-conquistar-os-estados-unidos/>. Acesso em: 16 abr 2022.

KEARNEY. **Amazon is coming. Are you ready?**. 2018. Disponível em: <https://www.au.kearney.com/article/?a/amazon-is-coming-are-you-ready->. Acesso em: 25 out. 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LATINE, M. **Factors that influence the adoption of an online-to-offline strategy in retail**. 2019. Tese (Mestrado em IT-Enabled Innovation), University of Ireland Maynooth, Irlanda, 2019.

LUO, Y. **Entry and cooperative strategies in international business expansion**. Miami: Greenwood Publishing Group, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial**. Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKINSEY. The State of Fashion 2021: **In search of promise in perilous times**. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>. Acesso em: 27 set. 2021.

MEDIUM. Andy Dunn. **The Book of DNVB**. 2016. Disponível em: <https://dunn.medium.com/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>. Acesso em: 12 set. 2021.

MEDIUM. Stephan Ango. **Vertical commerce and how the next generation of retail will be built**. 2016. Disponível em: <https://medium.com/fuzzy-sharp/vertical-commerce-and-how-the-next-generation-of-retail-will-be-built-1ef35f2fc695>. Acesso em: 12 out. 2021.

MERCADO E CONSUMO. **Bonobos lança serviço para atrair seus clientes para as lojas**. 2019. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2019/05/24/bonobos-lanca-servico-para-atrair-seus-clientes-para-as-lojas>. Acesso em: 8 nov. 2021.

MEU POSITIVO. Saas: **Tudo que você precisa saber sobre Software as a Service**. 2018. Disponível em: <https://www.meupositivo.com.br/panoramapositivo/saas>. Acesso em: 16 out. 2021.

NIelsen HOLDINGS; EBIT; ELO. **Webshoppers – Estudo sobre o comércio virtual brasileiro**. 44<sup>a</sup> ed. São Paulo, 2021.

PANTANO, E.; PRIPORAS, C. V.; DENNIS, C. A new approach to retailing for succesful competition in the new smart scenario. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 3, p. 88-94, 2018. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-new-approach-to-retailing-for-successful-in-the-Pantano-Priporas/22ed8b1d4c3318676e0588b5c124ffebacd16bd7>. Acesso em: 15 nov. 2021.

POMODORO, S. Temporary retail in fashion system: an explorative study", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. v.17, n.3, p. 341-352, 2013. Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/temporary-retail-in-fashion-system-an-explorative-study-MkcxGMPf2b>. Acesso em: 15 nov. 2021.

ROCK CONTENT. **O que é Marketing Digital? Entenda o conceito e aprenda agora mesmo como fazer!**. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/marketing-digital/>. Acesso em: 17 out. 2021.

RUBINSTEIN, H. Branding matters more on the internet. **Journal of Brand Management**, v. 8, n. 6, p. 394–404, 2001. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/233620354\\_Branding\\_matters\\_more\\_on\\_the\\_Internet](https://www.researchgate.net/publication/233620354_Branding_matters_more_on_the_Internet). Acesso em: 15 nov. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Ranking 300 maiores Empresas Varejo Brasileiro 2021**. São Paulo, 2021.

STARTESE. **O que é DNVB**. 2021. Disponível em: <https://app.startse.com/artigos/o-que-e-dnvb>. Acesso em: 12 set. 2021.

STATISTA. **Ecommerce report 2021**. 2020. Disponível em: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/worldwide#key-market-indicators>. Acesso em: 6 outubro. 2021.

TURBAN, E.; RAINER, R. K. J.; POTTER, R. E. **Introdução a sistemas de informação. Uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VERHOEF, P.; NESLIN, S.; VROOMEN, B. Multichannel customer management: understanding the research – shopper phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, n. 2, p. 129-148, 2007. Disponível em: [https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/ijrm24\\_2.pdf](https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/ijrm24_2.pdf). Acesso em: 17 out. 2021.

VOGUE. **These are the 50 Digitally Native Brands You'll See Everywhere in 2019**, 2018. Disponível em: <https://www.vogue.com/article/the-lead-summit-foremost-50-digital-native-brands>>. Acesso em: 20 set. 2021.

WOHL, A. D. **Succeeding at Saas: Computing in the Cloud**. Nova York: Wohl Associates, 2008.

YIN, R. K.; DAVIS, D. Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms. **New Directions in Program Evaluation**, v.1, n. 113, p. 75-93, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ev.216>. Acesso em: 10 nov. 2021.

YIN, R. K. Case Study Research, Design and Methods. **Applied Social Research Methods**. 4 ed, v.14, n.1, p. 69-71, 2009. Disponível em: <https://journals.nipissingu.ca/index.php/cjar/article/view/73>. Acesso em: 10 nov. 2021.

YIN, R. K. Discovering the future of the case study method in evaluation research. **Evaluation Practice**, v. 15, n. 3, p. 283-290, 1994. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ500504>. Acesso em: 10 nov. 2021.