

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

E O OSCAR VAI PARA... O VENDEDOR! UM CASO DE ENSINO SOBRE A ESCOLA DE MARKETING GERENCIAL E O CRESCIMENTO DE VENDAS POR MEIO DO *E-COMMERCE*

RESUMO

Este caso de ensino apresenta o processo de atualização da estratégia de marketing do Grupo Oscar Calçados, localizado no Vale do Paraíba (SP), por meio do uso do *e-commerce*, seguindo a abordagem da escola gerencial de Marketing. O caso analisa os impactos da COVID-19 no negócio e as estratégias adotadas pelos gestores para enfrentá-la. O objetivo de ensino do caso é desenvolver o domínio cognitivo dos alunos em seis categorias: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. O foco é a compreensão do processo de atualização da estratégia de marketing do Grupo com o uso de *e-commerce* e plataformas digitais. A discussão é dividida em duas fases: análise do passado da empresa e proposição de soluções futuras com *design thinking* de curta duração. Para a coleta de dados, em maio de 2022, foram realizadas três entrevistas com os personagens do caso: o Diretor Executivo, o Diretor de Marketing e a Diretora de Recursos Humanos do Grupo. Em complemento, foi realizada uma pesquisa documental em atas de reuniões, cartilhas e repositório de informações dos *workshops* de *design thinking* do Grupo. O caso pode ser utilizado em disciplinas das áreas de Marketing e Inovação de graduação, pós-graduação e programas executivos de Administração.

PALAVRAS-CHAVE: Escola de marketing gerencial; caso de ensino; *e-commerce*

ABSTRACT

This teaching case presents the process of updating the marketing strategy of the Oscar Calçados Group, located in Vale do Paraíba (SP), through the use of e-commerce, following the approach of the managerial school of Marketing. The case analyzes the impacts of COVID-19 on the business and the strategies adopted by managers to deal with it. The teaching objective of the case is to develop students' cognitive mastery in six categories: knowledge, comprehension, application, analysis, synthesis and evaluation. The focus is on understanding the process of updating the Group's marketing strategy with the use of e-commerce and digital platforms. The discussion is divided into two phases: analysis of the company's past and proposing future solutions with short-term design thinking. To collect the data, three interviews were conducted in May 2022 with the people involved in the case: the Group's CEO, Marketing Director and Human Resources Director. In addition, documentary research was carried out on meeting minutes, booklets and the repository of information from the Group's design thinking workshops. The case can be used in Marketing and Innovation subjects in undergraduate, postgraduate and executive management programs.

SINAL DE PERIGO

Em abril de 2020, os irmãos Constantino e sua tia Sônia, sucessores e diretores do Grupo Oscar, uma rede de varejo de calçados, roupas e acessórios do interior de São Paulo, em São José dos Campos, estavam muito apreensivos. Apesar dos mais de 40 anos de história do grupo, o clima era de grande incerteza e a pandemia havia sido decretada pelo governo em março. Consequentemente, todas as mais de 100 lojas de uma rede espalhadas pelo interior de São Paulo, Vale do Paraíba, Triângulo Mineiro, Joinville/SC, Alagoas e Paraíba estavam fechadas em função do *lockdown*. Durante os primeiros dias, os diretores criaram um comitê de crise para lidar com as emergências, negociando pagamentos com fornecedores e preservando o caixa para aquele momento tão crítico. No entanto, restava uma grande dúvida na cabeça dos irmãos: como continuar com as operações de vendas mediante o fechamento das lojas físicas?

Bruno Constantino, um dos irmãos, é atualmente o diretor geral do grupo Oscar que é uma empresa familiar fundada pelo pai deles e por duas tias, em 1982, na cidade de São José dos Campos. O Grupo é uma rede multimarcas e tem operações próprias como a Jô Calçados, a Carioca Calçados, Scarlet e as lojas Oscar bem como franquias como Arezzo, Vitor Hugo, Usaflex e Ana Capri. Portanto, trata-se de um grupo bem diversificado dentro do ramo calçadista.

Bruno é um ex-atleta profissional, tendo sido jogador de futebol até 2011. Sua carreira começou bem cedo, realizando um sonho e morando em vários países. Atendendo às necessidades de sucessão do grupo, por volta de 28 anos, ele decidiu voltar para o Brasil e dar continuidade ao negócio da família. Bruno sempre gostou do ambiente de lojas, desde a época que era criança. Acreditando em sua vocação para o varejo, ele se formou em gestão comercial e fez especializações em varejo e negócios na FIA (SP). Depois fez vários cursos de preparação para a sucessão com a Fundação Dom Cabral (MG), como o PDD - Programa de Desenvolvimento de Dirigentes.

Atualmente, Bruno é o responsável pela condução da empresa e encara os desafios existentes nas mudanças de mercado. Ele considera que seu maior objetivo é coordenar a gestão estratégica alinhada com a visão e direcionamento dos dois conselhos da organização: o de sócios e o de gestão. Na sua visão, o time do Grupo Oscar é diversificado com pessoas muito experientes, que conhecem muito o negócio, além de jovens lideranças como ele. Isso possibilita lidar com as questões de expansão, inovação e transformação digital, que são seus pilares.

O Diretor de Marketing do Grupo Oscar, Renan Constantino, tem 35 anos e é formado em engenharia civil pela Purdue University, em Indiana, EUA. Quando voltou para o Brasil, trabalhou na área de logística no Porto de Santos (SP) por três anos. Em seguida, foi trabalhar na empresa familiar, que o pai fundou com suas duas irmãs. Renan passou por todos os departamentos, desde a loja física até os cargos internos: caixa, vendas e suporte ao gerente da loja. Depois, Renan iniciou no Marketing, auxiliando o gerente de marketing e na sequência, assumiu o *e-commerce* por três anos, até finalmente assumir toda a área de marketing. Atualmente, além de ser responsável pelo marketing e o *e-commerce*, Renan assumiu a agência de publicidade do Grupo Oscar.

A operação do *e-commerce* liderada por Renan conta com aproximadamente 25 pessoas, divididas entre as operações de produto próprio e o *marketplace*. Os times de logística, saque e cadastro integram o Grupo. Em 2022, foi criada uma agência de publicidade para atender o grupo e já em 2023, esta agência começou a

atender clientes externos. Esta equipe de Marketing da agência conta com mais 15 pessoas nas áreas de criação, com *designers*, redatores e profissionais de mídia social e a equipe de *performance*, que cuida de anúncios nas plataformas do Google e do Facebook, do software *CRM - Customer Relationship Management*, técnicas de *SEO - Search Engine Optimization* e análise dos dados e resultados.

Renan implementou a cultura de *data driven* (orientação para dados), e continuamente o time faz análise de dados do *site* por meio de um processo bastante robusto. Reuniões semanais com a equipe de marketing, compras e de vendas são realizadas atualmente com o foco na análise de dados, realizando testes AB de comparação de variáveis e melhorias no *site* e testes de conversões.

Já Sônia Constantino é pedagoga de formação e atuou como professora durante muito tempo. Fez pós-graduação em marketing e recursos humanos. Ela é uma das fundadoras da empresa junto com o Oscar, seu irmão, e a Rose, sua irmã. Os três iniciaram a empresa há mais de 40 anos. Nesse tempo de empresa, ela atuou na área financeira, compras, vendas e agora, está em recursos humanos. O seu grande desafio é mudar esse nome, RH, para desenvolvimento humano, refletindo uma perspectiva mais estratégica de sua área.

Atualmente, o Grupo Oscar atende em torno de 4 milhões de clientes ao ano por meio de mais 115 lojas. Aproximadamente 10%, ou cerca de 300.000 clientes estão na plataforma *on-line*. Este segmento virtual está em crescimento, representando atualmente 11% das receitas *e-commerce*.

2020: O INIMIGO AGORA É OUTRO

Contudo, em 2020, essa não era a realidade do grupo. As operações de vendas por meio do *e-commerce* já existiam há cerca de 3 anos, porém os resultados eram incipientes e pouco representativos. A tomada de decisão frente à incerteza percebida pela COVID-19 foi realizada tardiamente, pois subestimaram a pandemia. Na visão de Renan, a maioria das empresas não esperava o tamanho do impacto. Após identificada a gravidade, foi criado o comitê de crise no dia 10 de março de 2020, por meio de uma reunião convocada pelo próprio sr. Oscar, o fundador do Grupo, e com a participação de todos os chefes de departamento. Identificaram então que a receita poderia cair pela metade, devido ao fechamento total do comércio, em 19 de março de 2020. O comitê se reuniu diariamente para traçar as estratégias e na realidade, o impacto foi bem maior, pois com o fechamento das lojas, a receita caiu para zero. Naquela época, o *e-commerce* não representava nem 3% na participação do faturamento do grupo. O comitê de crises então propôs ações imediatas em três pilares: funcionários, fornecedores e clientes.

“Como que nós conseguiríamos trabalhar tanto na gestão da crise como na retomada do nosso negócio?” Estas dúvidas assolavam os pensamentos de Bruno naquele momento. Não seria possível sobreviver ao *lockdown* numa situação complicada como aquela. Era fundamental pensar numa retomada, em ações de como garantir o funcionamento das lojas e gerar vendas. Os cenários possíveis para o futuro próximo eram totalmente incertos. Nas palavras de Bruno, construíram uma estratégia ambidestra com o foco em estruturação do caixa, recomposição da necessidade de capital de giro, além da retomada aos poucos das vendas e do negócio.

Naquele momento, as ações de marketing e de atendimento aos clientes foram desenvolvidas com o objetivo de aproximar as pessoas e passar uma mensagem de esperança, positividade e união. Foi realizada uma operação intensa para recebimento das faturas do cartão de bandeira própria do grupo, o Festcard,

que estavam em atraso. Como as lojas estavam fechadas e os clientes tinham o hábito de pagá-las no estabelecimento, ocorreu um aumento na inadimplência explicado também pela recessão trazida pela pandemia.

Foi criado um processo de recebimento para atender ao cliente que sinalizava que não poderia pagar pelo fato de a loja estar fechada. O Grupo Oscar desenvolveu uma ação de gerar e pagar o boleto por meio do aplicativo próprio. Mesmo com esta facilidade, muitos clientes não realizaram os pagamentos. Em complemento, foi percebido um aumento da demanda do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), gerando uma necessidade de suporte dos funcionários para emissão e envio dos boletos. Logo no início da pandemia, esta foi uma grande ação focada no recebimento de fatura. Com a oscilação da decisão de fechamento e reabertura do comércio, os aluguéis das lojas precisaram ser renegociados.

No início da pandemia, as estratégias de marketing tiveram o objetivo de transmitir uma mensagem de otimismo para os clientes, reforçando essa proximidade e deixando as “portas abertas” para relacionamento com o Grupo por meio do vendedor pelo *WhatsApp*. Ao analisar que, mesmo com o comércio fechado fisicamente, as vendas podiam continuar pelos meios digitais, cada loja então criou uma página de Instagram. Anteriormente, havia apenas uma rede social oficial do Grupo. Dessa forma, cada loja passou a ter a sua rede social com gestão independente. As postagens e interações com os clientes foram intensificadas de acordo com a necessidade de cada região. Ao criar o *WhatsApp*, as lojas também promoveram mensagens de aproximação dos clientes para sinalizar que estavam disponíveis *on-line*. Para atender a demanda das entregas, envolveram outras empresas de logística. Inclusive, o grupo investiu na facilitação do processo logístico por meio de um programa de aceleração de *startups* na Vale Entrega. Foram criadas campanhas de marketing, enviando mensagens e vídeos afirmando: “Fique em casa e compre *on-line* que nós fazemos a entrega”. Por um período significativo, intensificaram-se as estratégias digitais por meio de campanhas do *WhatsApp* e redes sociais.

Antes da pandemia, o Grupo Oscar desenvolvia um trabalho em parceria com a escola de negócios FDC - Fundação Dom Cabral de desenvolvimento dos executivos e apoio à gestão. Durante a pandemia, a FDC continuou apoiando as iniciativas e atividades do grupo e propôs a adoção da metodologia *OKR - Objectives and Key Results* e a criação de *squads* - pequenos grupos compostos por pessoas de diversos departamentos - para trabalhar os objetivos estratégicos do planejamento e gestão da crise. Diante dos objetivos macros, foram criadas três *squads*. Uma *squad* era focada na transformação digital, a outra nas vendas *online* e a terceira *squad* se dedicou ao desenvolvimento das pessoas e da cultura organizacional.

A mudança na forma da condução dos projetos estratégicos trouxe dinamismo para a empresa. A mentalidade do grupo também ficou mais aberta. Nas palavras de Bruno: "acredito que tudo pode ser discutido de uma maneira mais aberta, as coisas podem ser mais questionadas e é mais fácil entrar numa discussão completamente diferente". Com tal visão, eles se aproximaram de outras empresas, como *startups* e sistemas de inovação.

As lideranças foram treinadas para poder participar da transformação digital. Foram realizadas monitorias de transformação digital com a escola de negócios, com vários *workshops*, sessões de *design thinking*, gestão e treinamento de OKRs. Vários líderes foram mobilizados para coordenar os grupos dos programas de inovação internos. Os executivos participaram das avaliações dos programas de

inovação, de inovação aberta e dos projetos estratégicos. Todos os líderes das áreas avaliaram as *startups* que se cadastraram dentro do programa de inovação aberta, porque as dores eram dos seus departamentos. Atualmente, os líderes das áreas coordenam os projetos vencedores, pois eles votaram nestas soluções e entenderam que poderiam contribuir para melhoria e para a evolução do seu departamento.

IMPACTO PROFUNDO

Um dos maiores impactos que a pandemia causou na empresa foi no comportamento dos vendedores e da empresa como um todo, estabelecendo o foco nos clientes e nas vendas *on-line*. Anteriormente, comprar *on-line* era uma tarefa puramente do cliente, sendo que o vendedor não tinha interação ou interesse neste processo. À época, vale destacar que o vendedor não tinha o hábito de vender *online*. Diferentemente de hoje, tal hábito está enraizado na cultura da empresa e nas palavras de Renan: “parece que faz dez anos que acontece isso”. Na visão dos diretores, observa-se a surpresa de como que, antes da pandemia, o vendedor não vendia *on-line*, pois tecnologicamente não mudou tanto assim. Já existia a tecnologia para se vender neste formato. Fica então a dúvida: por que não vendia antes?

O comportamento do consumidor mudou e o vendedor passou a entender que pode também apresentar opções de produtos para o cliente no próprio computador da loja. Além disso, o vendedor pode auxiliar o cliente na compra *on-line*, oferecendo a possibilidade de retirada na loja física. Foi possível constatar que o cliente está aberto a ouvir e realizar a compra em novos formatos. Ao visitar as lojas do Grupo Oscar, pode-se observar os vendedores dizendo que os produtos estão disponíveis também no *site* e o cliente pergunta pela opção de compra pelo *site* ou loja física.

Antes da pandemia, a empresa já dispunha de uma estratégia digital, mas de forma mais discreta e sem o envolvimento com a equipe de vendas de lojas. A realidade atual é a existência de uma estrutura *omnichannel*, pois o cliente possui possibilidade de compra e relacionamento com diversos canais. Uma grande mudança foi integrar o estoque das lojas com o *e-commerce* da Oscar e assim todas as lojas passaram a faturar os produtos do *site*. O processo de venda foi aprimorado, possibilitando que o pedido realizado pelo *site* fosse absorvido pela loja mais próxima para proporcionar uma comodidade e agilidade para o cliente. Na visão de Bruno, foi necessária uma pandemia para impulsionar a venda *on-line*. Ações foram criadas para intensificar as vendas oriundas do *social selling* - vendas *on-line* realizadas pelos vendedores por meio das redes sociais, como *WhatsApp* e *Instagram*. Antes da pandemia, esse formato de venda representava zero de faturamento e atualmente representa metade da receita do *site*.

Para viabilizar o desenvolvimento das estratégias digitais, um programa de inovação aberta com *startups* de tecnologia foi criado com o objetivo de acelerar inovações, de acordo com as dores da empresa e do cliente. O programa criou três desafios e as empresas podiam se inscrever, trazendo soluções para estas dores. Uma das dores foi focada na experiência do cliente, outra em produtividade e a terceira em logística. Mais de 80 empresas participaram das inscrições do programa, sendo que 20 foram selecionadas por um júri, passando para a próxima fase um total de dez propostas. A etapa do *pitch* presencial - quando as *startups* buscam apresentar suas soluções - contou com estas dez empresas e finalizou com três vencedoras.

As três *startups* vencedoras ajudaram o Grupo a desenvolver inovações. A primeira desenvolveu um software com Inteligência Artificial, que foi usado pelo

departamento de compras para realizar previsões de demanda, com o objetivo de customizar as compras. Outra desenvolveu uma experiência *on-line*, por meio de um *chatbot*, para fazer vendas via *WhatsApp*. A terceira *startup* desenvolveu a gestão de vendas num aplicativo para os vendedores, com acompanhamento e distribuição das metas.

As vendas pelo *WhatsApp* foram uma forte mudança no processo comercial da Oscar durante a pandemia. O aplicativo foi um canal extremamente útil e atualmente o Grupo possui uma equipe de vendedores digitais. O canal foi criado tanto para venda quanto para comunicação com os clientes. Foram criadas campanhas específicas para serem enviadas pelo *WhatsApp*. Observou-se que a conversão é muito maior neste canal, de aproximadamente 15%, contra 1,21% no *site*.

Neste canal, o vendedor interage com o cliente com o objetivo de identificar o que ele deseja. O vendedor faz a inserção dos produtos no carrinho, envia um *link* para o cliente acessar, realiza a finalização da compra e combina o formato de retirada ou entrega do produto. O acesso ao *WhatsApp* está disponível pelo *site*, redes sociais e loja física. Existe a possibilidade de o cliente optar pela entrega do produto por meio de um entregador que faz parte da *startup* Vale entregas, que participou do programa, ou ainda a retirada na loja física. O cliente pode falar diretamente com a loja por meio do canal.

A barreira anterior que existia para as vendas *on-line* foi quebrada com a pandemia. Anteriormente, os vendedores consideravam que o *e-commerce* poderia canibalizar as vendas. Depois da pandemia, ficou claro que a venda *on-line* é um complemento, sendo que existem dois ambientes (físico e virtual) se ajudando. Observa-se um alto volume de vendas *on-line* em cidades que têm lojas físicas.

Um exemplo é a cidade de Ribeirão Preto (SP), que mesmo com a inauguração da loja física, está entre as dez mais rentáveis do *e-commerce*. Nos meios digitais, os vendedores perceberam que têm muito mais opções para trabalhar, inclusive não precisam mais perder vendas, por falta de estoque ou disponibilidade de produtos na sua loja, podendo atender o cliente por meio de diversos canais. O vendedor pode realizar a venda ou relacionamento com o cliente através das redes sociais, chamar para ir à loja física ou iniciar uma venda pelo *WhatsApp* e finalizar no *e-commerce*.

A equipe de loja percebeu que o conteúdo das redes sociais também precisava da contribuição com a finalidade de criar um conteúdo local de atração. Após o amadurecimento da equipe nas estratégias de marketing digital, o grupo determinou uma verba para os gerentes digitais criarem campanhas e *posts* patrocinados para fazer o impulsionamento dentro da sua rede social local.

No cenário atual, as lojas podem fazer impulsionamentos de Facebook e Instagram com conteúdos criados por eles num raio de 5 km com o objetivo de trazer o cliente para relacionamento mais próximo, visando a descentralização do marketing. Com a decisão de disponibilizar uma verba de R\$ 500,00 para gastar no mês, a loja pode fazer o seu conteúdo e impulsioná-lo localmente. Ao clicar na postagem, o cliente é levado direto para o *app* da loja com um contato muito mais próximo. Esta é uma parte da digitalização das lojas, seja com uma rede social ou com a venda pelo *WhatsApp*.

E O OSCAR VAI PARA... O VENDEDOR!

Para dar continuidade ao negócio, o Grupo Oscar adotou a estratégia de continuar trabalhando dentro das lojas fechadas. A equipe de vendas então se preparou para receber os clientes e iniciaram as vendas *on-line*. Esse programa foi denominado Vendedor 3.0 e foi uma iniciativa do RH, sendo que Sônia exerceu forte liderança para a capacitação e formação dos times. Este projeto não existia antes da pandemia. Os vendedores estavam parados e desmotivados, pois estavam saindo sem vender nada praticamente, já que as lojas estavam fechadas. As vendas *on-line* começaram baixas e com o tempo foram crescendo. Dessa forma, os times de vendas lidaram com os desafios e responderam às demandas do comitê de gestão de crise.

O *e-commerce* já existia antes da pandemia, mas esta modalidade de venda por meio dos vendedores não. Recursos existentes na plataforma VTEX adotada pelo Grupo, como o *social selling* e a descentralização dos estoques, possibilitaram este desenvolvimento. Não havia o *omnichannel* nas lojas e elas não eram um centro de distribuição. O *e-commerce* era como uma loja isolada, gerando um conflito de canal muito grande na época com os vendedores e demais lojas. Atualmente, o gerente de uma loja é um gestor regional, pois sabe que a venda *on-line* do time dele já está bem estruturada, tendo inclusive premiação e bônus para as vendas digitais. Com isso, os vendedores aumentaram suas vendas e exerceram um papel importante durante a crise da COVID-19.

As estratégias digitais contribuíram para o aumento da eficiência e principalmente das vendas. A venda *on-line* não existia por meio dos vendedores e utilizar o *site* para vender aumentou a produtividade dos vendedores. Antes, as vendas *on-line* representavam 2% e passaram a representar quase 8% do faturamento da empresa, em complemento, houve aumento da produtividade das equipes. Hoje são realizadas reuniões *on-line* constantemente, possibilitando a montagem de equipes multidisciplinares para desenvolvimento de projetos. A tecnologia contribuiu para reunir, por exemplo, um supervisor que está em Uberlândia, com um gerente de loja que está em São José dos Campos.

Em 2022, o grupo Oscar atingiu aproximadamente 11% de sua receita por meio dos canais digitais. Antes da pandemia, era apenas 1%. Por serem uma empresa de varejo tradicional, com 115 lojas, a base do Grupo é a física. Bruno considera que um ponto importante é a capacidade do Grupo entender o consumidor e o seu comportamento e de se adaptarem. Nas suas palavras:

"Essa é nossa visão de futuro e estamos num caminho e numa jornada para que isso aconteça. Como? Habilitando os vendedores a venderem pelas plataformas digitais para diversos clientes. Criando programas de afiliados do qual nós podemos ter vários vendedores espalhados pelo Brasil, os afiliados parceiros do grupo Oscar, na qual eles cuidam do relacionamento com os clientes e nós cuidamos do produto, marketing e logística. Enfim, são alguns exemplos do nosso trabalho para atender melhor o cliente, de maneira geral, que quer e que tem relacionamento com o nosso grupo."

Na visão de Bruno, Renan e Sônia, o Oscar de vendas e marketing do Grupo Oscar vai para o Vendedor! Graças ao empenho do time, o canal de vendas *on-line* pode crescer e garantir a sobrevivência do grupo durante a pandemia. O programa de inovação e transformação foi um grande momento quando os times puderam propor e desenvolver novas soluções e receberam prêmios pelo seu esforço, participação e dedicação.

DE VOLTA PARA O FUTURO

Com o abrandamento e fim da pandemia bem como a volta à normalidade, a empresa considerava que precisaria equipar melhor as lojas e intensificar seu processo de digitalização, comprando e trocando computadores e melhorando a qualidade do sinal de Internet para permitir uma navegação mais rápida. Naquele momento, o Grupo demandava finalizar o lançamento do aplicativo de vendas, pois contava somente com o *site* e as vendas por aplicativo poderiam ter melhor taxa de conversão, na visão dos diretores.

Uma inteligência de compra para previsão de demanda também era necessária. Uma das *startups*, que foi uma das vencedoras do programa, iria ajudar o pessoal de compras a ter melhor tomada de decisões. Do ponto de vista do marketing, percebe-se que seria interessante ter um recurso que possibilitasse uma análise das compras e dos perfis dos clientes.

O Grupo precisava aumentar seu quadro de especialistas por meio da contratação de um cientista de dados e ferramentas adequadas, como a construção de um *dashboard* com dados sobre o comportamento e consumo dos clientes, quantidade de compras no período, *ticket*-médio, itens de compras para se ter uma inteligência de dados sobre os clientes.

Outra necessidade era a criação de uma plataforma digital própria de afiliados. São pessoas, *sites* de cupons de terceiros ou pessoas físicas que se cadastram para vender os seus produtos e ganham comissão por isso. A ideia era criar um “Oscar e você” para ter afiliados vendendo por meio do *site* para que se tenha uma lojinha da Oscar com o objetivo de ganhar comissão sobre isso.

O Grupo percebia a necessidade de existir uma melhor interpretação e ações, considerando os atuais dados que já possuíam dos clientes. Na visão do Grupo, havia a necessidade de se ter um *data warehouse* - um sistema alimentado por várias fontes de dados. Como exemplo, eles tinham a base de dados do Cartão Oscar, da área do *e-commerce*, das lojas físicas, mas todos eram silos de informações, isolados e que não se comunicavam entre si. Não havia um cruzamento de dados, dando margem a falhas e informações imprecisas.

Com um *data warehouse*, poderia se extrair, como por exemplo, o *churn* de clientes - quando um cliente desiste de uma compra, ou uma inteligência de compra de clientes, ou entender tal comportamento de alguns clientes e então poder propor na hora certa estratégias de vendas. Naquela época, o que se sabia era a data de aniversário e nesse momento poderia se prever alguma compra. Eles não possuíam uma estrutura de arquitetura de dados formatada com dados em várias fontes.

O desenvolvimento de capacidades digitais também era um grande desafio no pós-pandemia. Era necessário estruturar uma equipe técnica para levantar as dores das empresas, com os líderes dos departamentos e entender suas necessidades. Da mesma forma, demandava-se uma equipe para fazer a arquitetura de dados e depois criar o processo e ações. O Grupo precisava adquirir conhecimentos sobre várias ferramentas de mercado e promover continuamente melhorias.

No âmbito do Marketing, o Grupo também precisava de pessoas capazes de extrair dados e saber o que fazer com esses dados, desdobrando e criando processos, ações e campanhas. Uma pessoa responsável por CRM também era necessária para usar inteligência de dados, criando o processo e com estratégias de implantação das ações.

Considerando esta diversidade de projetos e opções, a disponibilidade dos recursos, complexidade das soluções e necessidades dos clientes, quais podem ser os próximos passos do Grupo Oscar?

Com o fim da pandemia, o Grupo considera necessário modernizar suas lojas e intensificar o processo de digitalização. A empresa está em um ponto de inflexão: deve priorizar o lançamento de um aplicativo de vendas ou focar em inteligência de compra para previsão de demanda? Além disso, há uma necessidade crescente de contratar especialistas em dados e desenvolver uma plataforma de afiliados.

Eles enfrentam então um dilema crucial no cenário pós-pandêmico: como equilibrar o investimento entre a digitalização e a melhoria das lojas físicas para maximizar a taxa de conversão de vendas e a satisfação do cliente?

NOTAS DE ENSINO

Esta seção foi estruturada em seis partes, sendo elas: objetivos de ensino; fonte dos dados; disciplinas sugeridas para uso do caso; eixos de discussão; aspectos pedagógicos; e diálogos com a literatura.

1- OBJETIVO DE ENSINO

O caso de ensino tem como objetivo primordial atuar no domínio cognitivo dos alunos, abrangendo seis categorias fundamentais: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. O caso é centrado no Grupo Oscar Calçados, uma empresa tradicional no setor de varejo, e busca ilustrar os desafios e estratégias enfrentados no contexto da pandemia de COVID-19 e na transição para o mundo digital.

A escolha de focar em uma empresa tradicional de calçados é um dos pontos de destaque deste trabalho. Compreender a realidade de empresas tradicionais e seus desafios em um mundo cada vez mais digital é crucial para os alunos de administração, especialmente considerando que essa é uma área de dificuldade para muitos empresários. O caso ganha ainda mais relevância e atualidade ao abordar os desafios do *e-commerce* no contexto recente da pandemia de COVID-19.

A discussão é estruturada em duas fases distintas: a primeira avalia o histórico da empresa e suas estratégias passadas, enquanto a segunda se concentra em soluções futuras, utilizando a técnica de *design thinking* de curta duração. O desenvolvimento da discussão será enriquecido pelos principais conceitos da Escola Gerencial de Marketing, que serão apresentados pelo(a) professor(a) e interpretados pelos alunos.

2- FONTES DOS DADOS

Em maio de 2022, foram realizadas três entrevistas com os personagens do caso: o Diretor Executivo, o Diretor de Marketing e a Diretora de Recursos Humanos da Oscar Calçados. As entrevistas tiveram duração de 00:58:00, 1:20:00 e 00:48:00 minutos, respectivamente. Eles aceitaram os termos da pesquisa, concordando em compartilhar suas vivências. Em complemento, foi realizada uma pesquisa documental em atas de reuniões, cartilhas e repositório de informações dos *workshops* de *design thinking* do Grupo. As fotos e reportagens utilizadas no caso foram obtidas por meio de *sites* na Internet e das redes sociais do Grupo Calçadista. Destaca-se que o caso foi autorizado e validado pelos entrevistados.

3- DISCIPLINAS SUGERIDAS

Dada a complexidade e a relevância dos temas abordados, que são pilares para a gestão de marketing e estratégia empresarial, o caso é adequado para ser apresentado nas disciplinas de Marketing e Inovação dos cursos de graduação, pós-graduação e programas executivos de Administração.

4- EIXO DE DISCUSSÃO

Com o intuito de possibilitar uma problematização efetiva do fenômeno, propõem-se os seguintes eixos de discussão: I. A identificação das barreiras enfrentadas pela empresa no contexto da pandemia da COVID-19; II. Como a revolução copérnica do marketing influenciou a estratégia escolhida pelos gestores da Oscar Calçados; III. A identificação do *mix* de marketing da Oscar Calçados; IV. A identificação de mudança no *mix* de marketing da Oscar Calçados durante o momento de isolamento social causado pela COVID-19; V. O papel dos canais de vendas no período de isolamento social adotados na Oscar Calçados.

5- ASPECTOS PEDAGÓGICOS

Sugere-se que o(a) professor(a) inicie a discussão apresentando o dilema do CEO, sem fornecer conceitos teóricos antecipadamente. Os alunos devem ser incentivados a debater as questões imediatas e fundamentais.

O dilema do protagonista deve ser apresentado: o CEO do Grupo Oscar está dividido entre duas estratégias principais: uma que prioriza a digitalização e outra que foca na melhoria das operações das lojas físicas. Ambas as estratégias têm seus méritos e riscos, sendo a decisão terá implicações significativas para o futuro da empresa.

Para o desenvolvimento do caso em sala de aula, propõe-se a articulação de dois momentos: I. Discutir o passado do Grupo, considerando o que foi apresentado no texto do caso; II. O desenvolvimento da metodologia de *design thinking* de curta duração para refletir sobre o futuro da organização.

O(a) professor(a) pode enfatizar como questão fundamental para o futuro o desafio de como o Grupo pode gerir a transformação digital de forma eficaz, mantendo um equilíbrio entre inovação e eficiência operacional, para se adaptar às mudanças do mercado pós-pandêmico, propondo questões objetivas como:

1. Deve o Grupo acelerar o lançamento do aplicativo de vendas ou focar em melhorar a inteligência de compra para previsão de demanda?

2. Como o Grupo deve alocar recursos para a contratação de um cientista de dados e o desenvolvimento de uma plataforma de afiliados?

A discussão inicial deve ser guiada pelo(a) professor(a) e as reflexões geradas neste momento podem ser usadas pelos alunos enquanto desenvolvem as atividades da segunda parte da atividade: o *design thinking* de curta duração, conceito apresentado por Camargos e Daros (2018).

Na etapa do desafio, os alunos são incentivados a entender o cenário complexo em que o Grupo Oscar Calçados se encontra. O objetivo é identificar os principais desafios que a empresa enfrenta em termos de transformação digital e eficiência operacional. Esta etapa ajuda a definir o escopo da análise e a focar nos aspectos mais críticos do caso.

Com o *design thinking*, os alunos poderão debater as necessidades da empresa e gerar ideias para a criação de soluções inovadoras tecnicamente possíveis de serem implementadas. Para alcançar tal objetivo, inicialmente, o(a) professor(a) deve deixar um cronômetro visível para todos na sala de aula e

distribuir canetas de diferentes cores e papéis. Para as aulas *online*, no lugar das canetas e papéis, pode-se usar ferramentas como *Miro*, *MindMeister*, *Lucidchart* ou *Google Jamboard*.

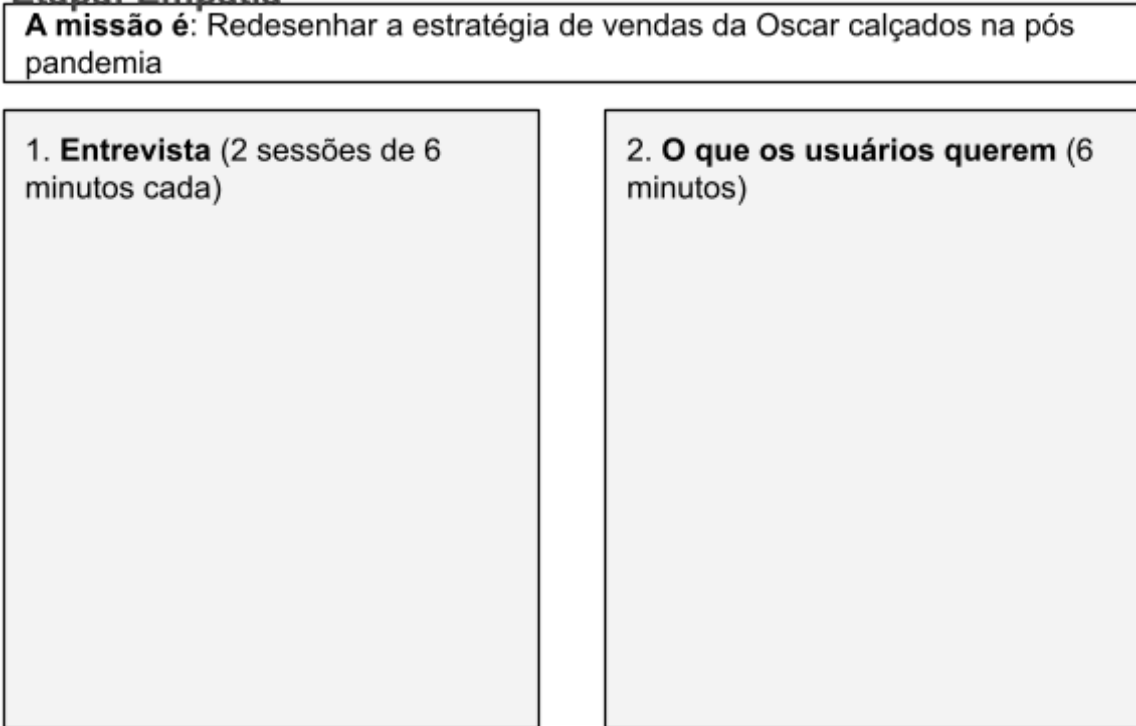
O método de *Design Thinking* oferece uma estrutura robusta para a análise crítica e discussão do caso de ensino. Ele não apenas facilita a compreensão profunda do cenário empresarial complexo apresentado no caso, mas também promove o aprendizado ativo, conforme enfatizado por Camargo e Daros (2018).

O(a) professor(a) deve fazer uma breve explicação sobre o *design thinking* que deve durar de 5 a 8 minutos. Posteriormente, os alunos devem formar equipes entre 3 e 5 alunos com um deles, sendo que o líder e o total de equipes na turma deve ser um número par. Cada equipe vai entrevistar a equipe vizinha durante 6 minutos. Depois, os entrevistados viram entrevistadores durante 6 minutos. Após as duas entrevistas, ambos os grupos vão escrever os principais achados descobertos na entrevista no quadro “o que os usuários querem” durante 6 minutos.

Figura 1

Design thinking - Empatia

Etapa: Empatia



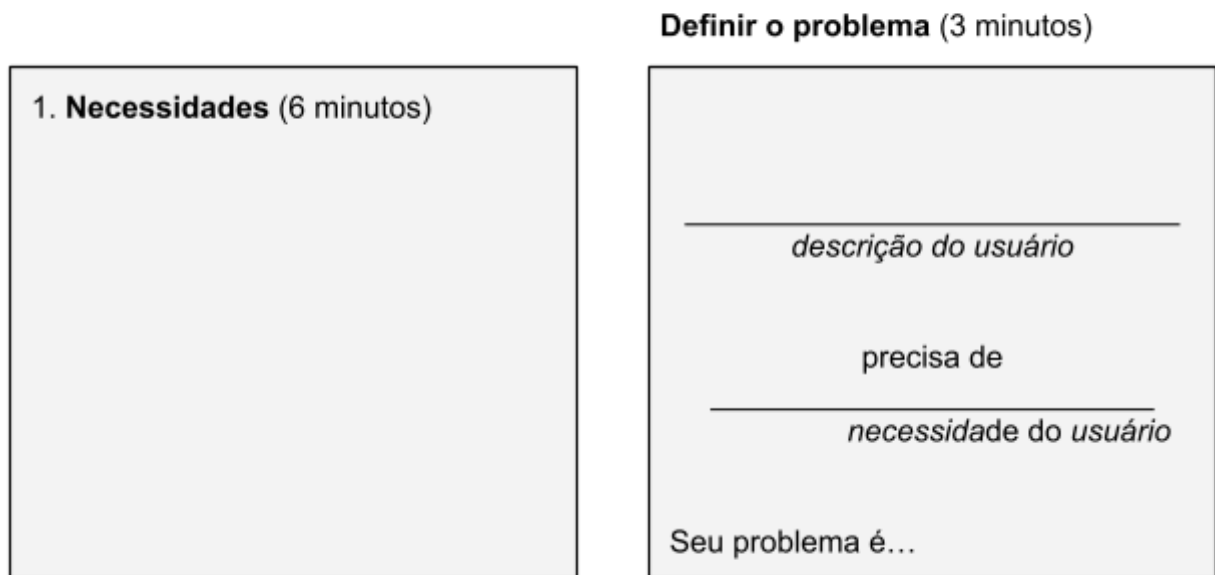
Grupo 1 entrevista grupo dois e posteriormente grupo 2 entrevista grupo 1

Fonte: Adaptado de Camargo e Daros (2018)

Nesta fase, os alunos devem se colocar no lugar dos diferentes *stakeholders* envolvidos no caso, como o CEO, os gestores de marketing e os consumidores. A empatia permite uma compreensão mais profunda das necessidades, preocupações e motivações de cada grupo, o que é crucial para a formulação de soluções eficazes. Posteriormente, os grupos devem listar as principais necessidades apontadas durante 6 minutos e, em seguida, devem definir o problema, indicando a descrição do usuário, suas necessidades e qual o seu problema.

Figura 2
Design thinking - O problema

Etapa: O problema



Fonte: Adaptado de Camargo e Daros (2018)

Os alunos devem ser capazes de articular claramente o problema central que o caso apresenta, bem como as necessidades subjacentes de cada *stakeholder*. Esta etapa é crucial para estabelecer uma ligação clara entre a teoria e a prática, conforme recomendado nas notas de ensino.

Na etapa seguinte, os grupos devem criar, durante 10 minutos, alternativas inovadoras para serem testadas. Tais alternativas devem ser apresentadas durante 1 minuto e 20 segundos pelo líder de cada grupo para todos na turma. Nos 5 minutos posteriores, os demais alunos da turma farão comentários sobre as alternativas e o grupo que apresentou deve fazer anotações sobre os comentários que acharem construtivos.

A fase de ideação envolve a geração de múltiplas soluções possíveis para o problema identificado. Aqui, os alunos podem aplicar conceitos teóricos de marketing, como o *mix* de marketing (BORDEN, 1964) ou a segmentação de mercado (SMITH, 1956), para propor estratégias inovadoras que atendam às necessidades dos *stakeholders*.

O Professor (a) pode propor para os alunos então a oportunidade de avaliar as estratégias futuras do Grupo Oscar Calçados, especificamente se as questões imediatas de aceleração do lançamento de um aplicativo de vendas, a alocação de recursos para a contratação de um cientista de dados e o desenvolvimento de uma plataforma de afiliados já sugeridos pelo Grupo devem ser consideradas. Os alunos podem analisar a viabilidade de cada estratégia, ponderando fatores como custo, tempo e impacto potencial no negócio. Essa abordagem não apenas permite a aplicação prática da teoria, mas também fomenta o desenvolvimento de habilidades críticas de pensamento e análise, preparando os alunos para os desafios empresariais futuros.

Figura 6
Design thinking - Ideação

Etapa: Ideação

Desenhar 4 maneiras inovadoras de resolver o problema / atender as necessidades

Solução: Comentários construtivos:	Solução: Comentários construtivos:
Solução: Comentários construtivos:	Solução: Comentários construtivos:

Fonte: Adaptado de Camargo e Daros (2018)

Por fim, os grupos devem preencher, considerando os comentários que receberam um quadro que apresente: I. O que funcionou II. O que poderia ser melhorado; III. Perguntas/Questionamentos; IV. Ideias.

Figura 7

Design thinking - Feedback

Etapa: Feedback (comentários

O que funcionou:	O que poderia ser melhorado:
Perguntas/questionamentos:	Ideias:

Fonte: Adaptado de Camargo e Daros (2018)

Finalmente, a etapa de *feedback* envolve a apresentação das soluções propostas para discussão em grupo. Isso permite que os alunos avaliem a viabilidade e eficácia de suas ideias, refinando-as com base nas contribuições dos colegas e do professor (a).

Para fechamento do tema, o(a) professor(a) pode incentivar discussões em sala de aula, considerando as seguintes perguntas para fechamento:

1. Quais são os prós e contras das duas estratégias principais enfrentadas pelo CEO do Grupo Oscar?
2. Como você avaliaria o risco associado a cada estratégia?
3. Quais *stakeholders* devem ser considerados na tomada de decisão?

6- DIÁLOGOS COM A LITERATURA

Esse caso está sendo analisado pela ótica da Escola Gerencial de Marketing, uma escola econômica-interativa (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988). Optou-se por esta linha teórica em uma tentativa de aproximar os conceitos da prática aplicada ao mercado. A perspectiva da Escola Gerencial defende que o marketing deve ser entendido como um processo interativo envolvendo as relações e os efeitos entre produtores, membros dos canais e consumidores (LAGROSEN; SVENSSON, 2006).

A questão fundamental que este caso busca abordar é: "Como o Grupo Oscar Calçados pode gerir a transformação digital de forma eficaz, mantendo um equilíbrio entre inovação e eficiência operacional, para se adaptar às mudanças do mercado pós-pandêmico?".

As notas de ensino visam fornecer um roteiro claro para os professores sobre como liderar a discussão do caso até a conclusão e o ensinamento de conceitos teóricos. Seguindo as orientações de Alberton e Silva (2018) e Erskine *et al.* (2003), as notas de ensino também indicam a preparação necessária dos alunos antes da aula, que inclui a leitura dos seguintes textos:

1. BORDEN, N. H. **The concept of the marketing mix**. Journal of advertising research, v. 4, n. 2, p. 2-7, 1964.
2. LEVITT, T. **Marketing myopia**. Harvard Business Review, v. 38, n. 4, p. 24-47, 1960.
3. SMITH, W. R. **Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies**. The Journal of Marketing, p. 3-8, 1956.
4. MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. 6. ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

Dentro de um conceito gerencial, a tarefa principal do marketing não é apenas a habilidade em ajustar o consumidor aos interesses da empresa, mas também a habilidade de conceber e ajustar os negócios da empresa aos interesses do consumidor (MCKITTERICK, 1957).

Esta segunda tarefa se relaciona com a revolução copernicana do marketing. Segundo tal conceito, o centro do universo dos negócios já não é mais a empresa e sim o consumidor (KEITH, 1960). Keith (1960) exemplifica que a lógica, que antes era qual produto é possível fazer, agora vai para qual produto o consumidor quer que seja feito. Na lógica da revolução copernicana do marketing, a atenção está em resolver os problemas de marketing da empresa e não mais em problemas de produção (KEITH, 1960). Uma vez que se coloca o cliente no centro do universo dos negócios, evita-se a miopia do marketing. Segundo Levitt (1960), os gestores com

visão estreita frequentemente não conseguem reconhecer que, na verdade, não há uma indústria em crescimento. Assim, o fato de uma empresa obter lucro não implica necessariamente que seus produtos terão demanda no futuro.

Para manter o cliente de forma adequada, os gestores devem segmentar seus produtos e focar em um público mais específico, já que a segmentação se baseia nos desenvolvimentos do lado da demanda do mercado e representa um ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing aos requisitos do consumidor ou usuário (SMITH, 1956). O conceito de segmentação é fundamentado nos avanços do lado da demanda e na busca de um ajuste preciso e racional do produto e das ações de marketing às necessidades do consumidor ou usuário. Tal estratégia traz um efeito desagregador e tende a revelar diversos padrões de demanda onde antes só se identificava um (SMITH, 1956).

Por fim, além de agregar o consumidor ao centro do universo dos negócios e segmentar o público, o gestor de marketing deve identificar quais são os demais aspectos de que ele deve trabalhar. Segundo Borden (1964), existe uma combinação de elementos que todo gestor deve considerar, sendo tal combinação intitulada de marketing *mix* formada por 12 elementos: planificação do produto; preço; marca; canais de distribuição; venda pessoal; propaganda; promoção; embalagem; *display* (no que diz respeito à disposição do produto); disposição de serviço; manuseio físico; análise dos fatos (BORDEN, 1964). Tal conceito foi simplificado e, no lugar dos 12 elementos, usam-se os 4 P's, sendo eles: preço, produto, promoção e praça (MCCARTHY, 1978).

A partir dos conceitos a serem trabalhados durante o desenvolvimento do caso em sala de aula, acredita-se que podem ocorrer discussões interessantes com os alunos. Os temas relacionados aos desafios da implementação do comércio eletrônico e marketing digital dentro de uma empresa tradicional e familiar podem ser analisados sob a perspectiva da Escola Gerencial de Marketing.

Os seguintes pontos contidos nos diálogos com a literatura são considerados fundamentais para a análise do caso pelos alunos:

1. Centrado no Consumidor: O conceito de revolução copernicana do marketing sugere que o foco dos negócios deve mudar da empresa para o consumidor (KEITH, 1960). Este conceito é crucial para evitar a "miopia do marketing" na qual os gestores falham em reconhecer a necessidade de adaptar-se às mudanças no mercado (LEVITT, 1960).
2. Segmentação de Mercado: A segmentação é fundamental para entender e atender às necessidades específicas dos consumidores (SMITH, 1956). Este conceito é particularmente relevante para o Grupo Oscar Calçados, que precisa equilibrar as demandas de um mercado em transformação digital.
3. Marketing *Mix*: O conceito original de Borden (1964) foi posteriormente simplificado para os 4 P's: preço, produto, promoção e praça (MCCARTHY, 1978). Este *framework* oferece uma estrutura abrangente para discutir as várias estratégias de marketing que o Grupo Oscar Calçados pode adotar.

Ao seguir este roteiro e abordar essas questões, espera-se que ocorram discussões enriquecedoras em sala de aula, particularmente em relação aos desafios da implementação do comércio eletrônico e marketing digital dentro de uma empresa tradicional e familiar, sob a perspectiva da Escola Gerencial de Marketing.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. **Como Escrever um Bom Caso de Ensino? Reflexões sobre o Método**. RAC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.

BORDEN, N. H. **The concept of the marketing mix**. Journal of advertising research, v. 4, n. 2, p. 2-7, 1964.

CAMARGO, F.; DAROS, T. **A Sala de Aula Inovadora - Estratégias Pedagógicas para Fomentar o Aprendizado Ativo**. Penso Editora, 2018.

CHRISTENSEN, C. R. **Questions for Class Discussion**. Disponível em: <https://www.hbs.edu/teaching/Documents/Questions_for_Class_Discussions_rev.pdf>, s.d.

ERSKINE, J.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. **Teaching with Cases**. 3. ed. Richard Ivey School of Business, Canada, 2003.

HERREID, C. F.; SCHILLER, N. A. **Case studies and the flipped classroom**. Journal of College Science Teaching, v. 42, n. 5, p. 62-66, 2013.

LAGROSEN, S.; SVENSSON, G. **A seminal framework of marketing schools: revisited and updated**. Journal of Management History, v. 12, n. 4, p. 369-384, 2006.

LEVITT, T. **Marketing myopia**. Harvard Business Review, v. 38, n. 4, p. 24-47, 1960.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. 6. ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

MCKITTERICK, J. B. **What is the marketing management concept**. Chicago, IL, 1957.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. Vol. 1. New York: Wiley, 1988. Capítulo 3.

SMITH, W. R. **Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies**. The Journal of Marketing, p. 3-8, 1956.