

UM ESTUDO SOBRE A PRÁTICA *OMNICHANNEL* E A PERCEPÇÃO DA MARCA

Guilherme Demattio Jaldin
Murilo Santos Reis
Rubens Maciel de Azeredo
Vinicius Luiz de Abreu
Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar como a utilização do *omnichannel* impacta a percepção da marca. Para sua consecução, no referencial teórico, foram utilizados os conceitos marcas, marketing de experiência, varejo e *omnichannel*. Utilizou-se de uma pesquisa qualitativa exploratória por meio de entrevistas em profundidade com um roteiro semiestruturado com gestores de empresas de diferentes setores do mercado. A análise de conteúdo foi o método de análise empregado. A integração entre os canais de venda, ideia central do *omnichannel*, é tratada como uma mudança iminente no mundo do marketing. Porém, assim como toda mudança, há impactos positivos e negativos. É clara a predominância dos impactos positivos, como a padronização da qualidade no atendimento ao cliente independente do canal de contato e manutenção deste no centro da operação. Deve-se ressaltar que com o *omnichannel* a exposição da marca aumenta e fica mais suscetível a erros, podendo gerar impacto negativo perante seu consumidor.

Palavras-chave: *omnichannel; multicanal; percepção da marca*

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e justificativa do estudo

O comércio, responsável por 12% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil em 2015 tem 43% do valor proveniente do setor varejista, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Conforme a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (Abad), o setor cresceu 0,8% em 2018 na comparação como o ano anterior, somando R\$ 261,8 bilhões, de acordo com pesquisa Ranking Abad/Nielsen. Diante deste importante cenário, este trabalho acadêmico abordará uma evolução no serviço de atendimento ao consumidor por meio da integração de canais de comunicação e vendas, chamada *omnichannel* (IBGE, 2015).

Segundo Dewik (2016), o atendimento multicanal não é suficiente para atender consumidores. Este tipo de atendimento existe há anos e é marcado pelos canais de acesso entre cliente e empresa que atuam de maneira separada e com isso não atendem as expectativas requeridas pelos compradores, que estão cada vez mais exigentes.

A fim de suprir esta demanda, o comércio varejista tem se movimentado para alcançar a satisfação com a proposta *omnichannel*. Trata-se da integração de todos os canais da empresa com o consumidor, ou seja, a experiência que o cliente terá acessando a loja por meios *offline* ou *online* será realizada de maneira fluida e unificada (DEWIK, 2016). Segundo pesquisa realizada em 2015 pela IBM eEconsultancy, 1.135

consumidores de 276 marcas do varejo mundial, apenas 34% destas marcas acreditam oferecer boas experiências de consumo na interligação entre o *online* e o *offline*. Outro estudo realizado pela *eBay* (2014) revelou que 77% compradores esperam uma experiência integrada incomparável, independentemente se estão na loja física ou online.

Neste cenário, as empresas que não se atualizam e se adaptam às necessidades do mercado tendem a ficar para trás (BOWES,2015). Segundo Novellino (2016), 52% das empresas listadas na Top 500 Fortune em 2000 não existem mais. Dessas, um terço acabou por inércia quanto às mudanças exigidas pelo mercado e seus negócios.

Este trabalho visa explorar um tema atual e relevante Como contribuição para a comunidade acadêmica, trata-se de um assunto pouco explorado em artigos científicos e simpósios de marketing e para as empresas varejistas contribuirá para sua adaptação ao mercado.

Serão abordados os assuntos referentes às marcas, conceitos e benefícios das marcas e marketing de experiência. Passando ao estudo do varejo e seus conceitos. Finalizando com o estudo dos canais e transição das práticas multicanais para as estratégias *omnichannel*.

O objetivo deste artigo é analisar como a prática do *omnichannel* impacta na percepção da marca. Já os objetivos específicos são: i) Entender o funcionamento do varejo multicanal; ii) Analisar como o marketing de experiência impacta na satisfação dos clientes; e iii) Investigar as peculiaridades de algumas empresas brasileiras que utilizam o método multicanal ou *omnichannel*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá tratar sobre os conceitos de marca, marketing de experiência e varejo.

2.1. Marcas

Nesta seção, serão apresentados conceitos e benefícios sobre o tema Marcas.

2.1.1 Conceitos

Kotler e Keller (2007, p. 269) utilizam a definição de marca de acordo a *American Marketing Association* (AMA), ou seja, “um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”. Com base nesta definição, Kotler e Keller (2007) complementam que ela é o produto que reúne características e valores que se diferenciam dos produtos desenvolvidos pelos concorrentes para satisfazer as mesmas necessidades.

De maneira semelhante à definição da AMA, Aaker (1998) e Souza e Nemer (1993) definem marca como um nome diferenciado, sinal ou desenho que visa identificar um bem ou serviço de um vendedor, ou grupo de vendedores, e diferenciá-los dos produtos da concorrência. Keller (2010) afirma que um profissional de marketing cria uma marca sempre quando desenvolve um nome ou símbolo para um novo produto.

Kotler e Keller (2007) explicam que uma marca indica a origem ou fabricante do produto. Complementando, Aaker (1998) expõe que a marca protege tanto o consumidor quanto o fabricante em relação à concorrência que oferece produtos semelhantes.

Os conceitos dos autores citados acima possuem pontos comuns e se complementam. Tais conceitos serão retomados ao longo do presente trabalho.

2.1.2 Benefícios

Para Souza e Nemer (1993), as empresas se comunicam por meio da marca, que sintetiza as características do produto e procura formar boa imagem aos consumidores.

Segundo Aaker (1998), concorrentes encontram dificuldades para atacar quando outra marca está bem posicionada e possui um bom atributo-chave. Conforme Kapferer (2004), a reputação de uma marca é fonte duradoura de demanda e de atratividade. Sua qualidade superior e valor agregado são fundamentos que justificam um preço elevado. Kotler e Keller (2007) citam que a fidelidade à marca proporciona previsibilidade e segurança à demanda, além de criar barreiras ao ingresso de novas empresas concorrentes no mercado.

Buscando um diferencial para o público consumidor, as marcas, normalmente, são administradas de forma estratégica. Busca-se alcançar um reconhecimento e construir uma imagem positiva e única do ponto de vista do consumidor (SOUZA; NEMER, 1993). A marca é considerada um ponto de referência para todas as impressões do cliente. Tais impressões podem ser tanto positivas quanto negativas (KAPFERER, 2004).

O presente trabalho abordará métodos que as empresas utilizam para se comunicarem com seus clientes, visando fortalecer a marca no mercado, atendendo seu público e conquistando reconhecimento e fidelidade.

2.2 Marketing de Experiência

O avanço tecnológico e o acesso à informação quebraram barreiras físicas e geográficas e aceleraram a comunicação entre o consumidor e as empresas. Com isso, estas tiveram que repensar suas estratégias para atingir o consumidor (JANJAR, 2010).

O marketing tradicional aborda principalmente dois quesitos: as características funcionais e os benefícios do produto. Desta forma, as estratégias de marketing das empresas levavam em conta as funções básicas e performance dos produtos (SCHMITT, 2002). Porém, a criação de valor da marca ficou defasada uma vez que os consumidores passaram a buscar produtos, campanhas e canais que explorassem suas emoções e sentidos a partir do entendimento do seu estilo de vida. Ou seja, apenas o logotipo e nome da marca não determinam mais a escolha do comprador (SCHMITT, 2002).

A marca deve buscar estímulos aos sentidos e sentimentos dos seus clientes. Proporcionando uma satisfação que será fator fundamental para o alcance da lealdade a sua marca. Uma vez que os sentidos são importantes para a criação do valor da marca, a utilização de técnicas que exploram fatores visuais, verbais, intuitivos, qualitativos e ideográficos são apelos para atingir este estilo de vida do consumidor. Tornando a marca mais consistente em sua avaliação (SCHMITT, 2002).

É importante ressaltar como a experiência do consumidor é influenciada nos pontos de venda. É importante destacar que autores como Grewal et al. (2009) e Bolton et al. (2007) defendem que a existência de experiências nos pontos de venda provoca elevados índices de satisfação, maior frequência e aumento da carteira de consumidores (BOLTON et al., 2007; GREWAL et al., 2009 apud FERREIRA, 2010).

Voerhoef et al. (2009) propõem um sistema de Gestão Estratégica do Consumidor, no qual são considerados elementos dentro e fora do controle do varejista para alcançar a satisfação do seu consumidor por meio das experiências. Afirma-se que são atributos relevantes para percepção positiva ou negativa dos compradores: a existência de outros canais, fatores situacionais, e o tipo do comércio (físico ou virtual). São considerados fatores como ambiente, interface do serviço, atmosfera da loja, variedade, preço e marca.

Sendo assim, considera-se que a experiência dos consumidores acontece em momentos e pontos de contato diferentes com a marca. Estas interações impactam positiva ou negativamente na avaliação destes compradores.

2.3. Varejo

Esta seção abrangerá o conceito de varejo e o varejo multicanal.

2.3.1 Conceito

As atividades e operações relacionadas ao setor de varejo são marcadas pelo dinamismo e variações constantes da economia. Esta operação se traduz em todas as tarefas que englobam o processo de venda de produtos para atender a uma necessidade do consumidor final (PARENTE, 2000). Complementando, Levy e Weitz (2000) afirmam que o varejo proporciona a adição de valor ao produto e serviços vendidos.

Existe um consenso entre os autores citados anteriormente sobre a definição de varejo. Infere-se que há um elo de ligação entre os comerciantes e o usuário final, no qual os varejistas possuem cada vez mais autonomia na identificação das necessidades dos consumidores, bem como na forma de atendê-los (PARENTE, 2000). Para Richter (1954), varejo é o processo de compra de produtos em grandes quantidades feita por produtores atacadistas e outros fornecedores para posterior venda em quantidades menores para o consumidor final.

Kotler (2000) conceitua de maneira semelhante: qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou um varejista – está fazendo varejo.

2.3.2 Varejo Multicanal

“Varejo multicanal é aquele em que a mesma empresa varejista oferece a seus clientes a oportunidade de comprar produtos através de diversos canais, como os *sites* na *internet*, televisão, telefone, catálogos ou através das próprias lojas tradicionais” (PORTO, 2006 apud OLIVEIRA, 2010, p. 34). Kotler e Keller (2012) partilham da ideia, afirmando que multicanal é um conceito empregado quando alguma empresa utiliza dois ou mais canais de marketing para comunicar-se com o mercado consumidor.

De acordo com Dias (2014), o comércio eletrônico traz um novo canal de vendas que pode ser traduzido também por maior interatividade e conveniência.

Com a crescente expansão do comércio eletrônico, muitas empresas criaram estratégias multicanais para venderem seus produtos, incluindo e tendo uma ênfase nos canais *online*. Sendo assim, as empresas que mantiveram apenas um canal de venda estão se tornando cada vez mais raras (ROSEMBLOOM, 2004).

Para Berman e Thelen (2004 apud CASTRO, 2009), um varejo multicanal bem integrado faz com que os consumidores examinem o produto em um canal, façam a compra em outro, e ainda busquem novos produtos e retornem em um terceiro canal. O varejo multicanal oferece sinergia, pois gera o aumento da quantidade de clientes, aumento do faturamento e conseqüentemente aumento da participação de mercado.

O varejo multicanal estabelece um forte relacionamento com o cliente, isso porque oferece a ele maneiras diferentes de satisfazer suas necessidades, e ao mesmo tempo os canais estão adaptados às maneiras distintas dos clientes se comportarem (SCHRODER; ZAHARIA, 2008 apud CASTRO, 2009). Souza e Serrentino (2002) compartilham da ideia, onde afirmam que o cliente consegue ser atendido onde, quando e como ele desejar por meio dos diferentes canais de venda. Os autores ainda afirmam que os diferentes canais proporcionam expectativas, motivações e padrões de compra distintos, mas de forma complementar entre si. Para exemplificar este trecho, Souza e Serrentino (2002) citam que o comércio eletrônico apresenta conveniência, interatividade e atualização quase que instantânea, enquanto o varejo tradicional apresenta gratificação imediata na hora da compra e contato humano. Para eles, a integração entre os canais desenvolve uma

fideliidade do cliente perante a marca, aumentando sinergia e rentabilidade da empresa. Porém, este é o principal desafio.

Verhoef et al. (2007 apud CASTRO, 2009) identificaram três motivos dos consumidores para a procura e compra nos diferentes canais. Em primeiro lugar, está a percepção do consumidor de que há alguns atributos na busca do produto que estão em maior destaque em relação ao outro canal. Outro motivo seria o *lock-in*, caracterizado pelo poder do canal em fazer com que o cliente conclua a compra no mesmo. Quanto maior e mais elevado o *lock-in*, maior a chance do consumidor em finalizar a compra no canal em que efetuou a busca. Por fim, o terceiro motivo é a sinergia entre os canais. Os autores afirmam que os canais de venda são complementares, criando uma relação saudável e eficiente entre eles.

Para integralizar, a empresa precisa desenvolver e aprimorar todos os níveis da operação. Esta integração deve ocorrer em diversos níveis empresariais. A infraestrutura inclui o aprimoramento da área de Tecnologia da Informação (TI), implantando banco de dados, controle de estoque, integração entre os sistemas. Em outro nível, o preço deve ser unificado, aumentando a transparência e criando uma política nova de preços. Outro fator importante nesta mudança é a comunicação da marca, desde as formas de atendimento ao público, onde em alguns canais de atendimento o relacionamento deverá ser 24h por dia, quanto o posicionamento da marca. Por fim, a logística e o sistema de distribuição dos produtos deve ser aprimorado de modo que toda a entrega de produtos, política de trocas e devoluções deva funcionar de forma sinérgica e eficaz (SOUZA; SERRENTINO, 2002 apud DIAS, 2014).

2.4. Omnichannel

Nesta seção, será apresentado o conceito de *omnichannel* e sua evolução no varejo tradicional.

Coelho (2015) afirma que devido a uma mudança de hábito dos compradores surgem novos canais de venda. A tendência é uma evolução notável no varejo, tornando o processo de compra mais fácil e mais dinâmico para o consumidor.

A Figura 1 a seguir representa essa evolução. Desde o varejo tradicional, passando pelo e-commerce, multicanal e por fim, *omnichannel*.



Figura 1 – Evolução do Varejo

Fonte: <http://customerthink.com/omnichannel_marketing/>

Segundo Christensen e Raynor (2003 apud COELHO, 2015, p.10):

A definição de compra já não está apenas relacionada única e exclusivamente com o fato de o cliente necessitar dirigir-se à loja física, escolher o produto e pagar. Nas duas últimas décadas o processo de compra tem vindo a ser severamente modificado, primeiramente através do multicanal e mais recentemente com o aparecimento do *omnichannel*.

O termo, que surgiu a partir da evolução de multicanal, vem com o propósito de integrar e relacionar todos os canais de compra juntando-os em um único canal (COELHO, 2015).

De acordo com Dietrich (2012): o *omnichannel* é a integração total de todos os pontos de contato do consumidor com a marca, não importando qual o meio de compra e sim, a experiência. Já para os varejistas, é importante a sinergia e integração dos processos como logística, armazenamento, distribuição, atendimento ao cliente, banco de dados e marketing

Enquanto o *omnichannel* utiliza vários canais de forma integrada e simultânea, utilizando as mesmas informações, o multicanal utiliza vários canais de forma individual, onde um canal independe do outro (COELHO, 2015).

“*Omnichannel* é atender às necessidades de compra do consumidor e suas preferências, seja no seu canal predileto. Usando o canal *online* muito mais que uma ferramenta de serviço ao consumidor, mas como uma opção para comprar” (LEITE, 2015).

Monteiro (2013) afirma que atualmente, os consumidores *omnichannel* compram em todos os canais simultaneamente, e, portanto, o varejo precisa acompanhar esta demanda e atuar em todos os canais de venda.

No entanto, a introdução de um sistema *omnichannel* por uma empresa não acontece repentinamente. São necessários investimentos financeiros, disciplina e coordenação. Para tal, existem alguns obstáculos a serem ultrapassados. São eles: organização, dados, tecnologia e análises. Cada qual em sua função, de uma forma geral, é necessário investir na otimização dos canais individualmente, onde os dados de um mesmo cliente estão armazenados em diferentes sistemas. Além disso, é necessário investir também em tecnologia para a integração do sistema *omnichannel*. As análises são de suma importância no que diz respeito a conduzir o seu Retorno sobre o Investimento (ROI), e assim, adquirir uma visão abrangente do ciclo de compra (BIRCKHEAD, 2013).

“As pessoas tendem a confiar mais no varejista com atuação *offline* com presença *online*” (TOUFAILY; SOUIDEN; LADHARI, 2013 apud FAGUNDES, 2014, p. 48). Essa é a vantagem competitiva do varejo *offline* que fez com que muitos comércios buscassem se aprimorar e entrar no comércio eletrônico, criando assim, um varejo multicanal, ou sendo ele mais aprimorado, um *omnichannel*.

A indústria de varejo caminha para uma experiência perfeita, “*omnichannel*”, na qual as distinções entre lojas físicas e *online* irão desaparecer (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Não só os varejistas, mas também os consumidores têm um perfil *omnichannel* tanto em seus pensamentos, como em seu modo de agir. Por isso, os varejistas precisam acompanhar essa demanda. A questão não é mais usar ou não um sistema *omnichannel* e sim, analisar e ver qual a melhor forma de implementá-lo com eficácia (BELL; GALLINO; MORENO; 2014).

De uma forma mais prática, Birckhead (2013) diz que o *omnichannel* é uma evolução natural do marketing varejista, que vem para superar o multicanal. Com o marketing multicanal, as empresas conseguiram atingir todos seus clientes potenciais, em todos os canais de venda. No entanto, o *omnichannel* veio para envolver todos esses clientes de forma coordenada, integrando-os com interação entre todos os canais.

Além de toda essa integração que o *omnichannel* oferece, em uma loja que utiliza esse sistema, por exemplo, um cliente pode chegar na loja digitalizar um código de barras com seu *smartphone* e assim, gerar uma comparação do produto em tempo real na tela de seu celular. Caso decida por comprar, o procedimento pode ser feito pelo próprio

aparelho, fazendo com que a loja física reconheça o pedido por meio do sistema integrado (BLOOMBERG, 2014).

Segundo Schaeffer (2009), um relatório de pesquisa revelou que os consumidores de multicanal gastam de 15% a 30% a mais que os consumidores do varejo tradicional. Enquanto que os consumidores *omnichannel* gastam de 15% a 30% a mais que os consumidores dos multicanais. Além disso, os clientes *omnichannel* exibem forte lealdade à marca influenciando outros compradores.

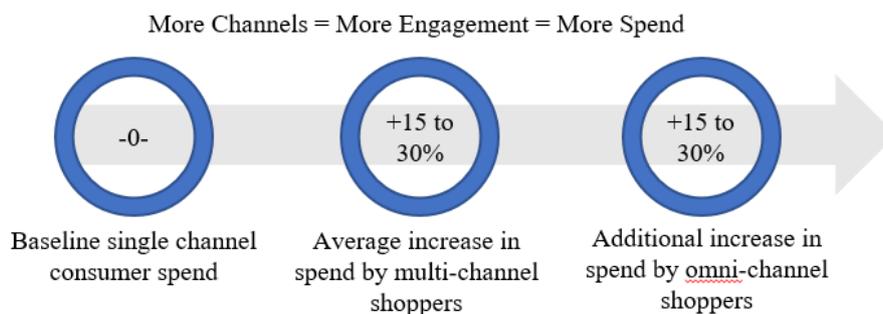


Figura 2 - *Omnichannel*

Fonte: <<http://www.crmsearch.com/retail-omnichannel.php>>

Rigby (2011) comenta que ao demorar a evoluir a empresa, corre-se o risco de perder a liderança, pois os concorrentes estão em constante evolução. No entanto, evoluir rapidamente também não convém, pois não tem tempo para testar e aprender com as mudanças. Os varejistas precisam testar e aprender rapidamente. Uma estratégia *omnichannel* deve não só garantir a sobrevivência do varejista, deve também fornecer revolução e superar as expectativas dos clientes. Os varejistas vão perceber que as lojas físicas e *online* se complementam ao invés de competir entre si, aumentando as vendas e reduzindo os custos. Os varejistas precisam então, aprender a tirar proveito de novas ideias e informações. Assim estarão bem posicionados para o sucesso.

Multicanal 	Vários canais de forma individual onde um canal independe do outro	Atinge todos os canais potenciais em todos os canais de venda	Atende o consumidor como canais de compra
Omnichannel 	Vários canais de forma integrada e simultânea	Envolve todos os clientes de forma coordenada, integrando-os com a interação entre todos os canais	Atende as necessidades de compra do consumidor e suas preferências em seu canal predileto

Figura 3 – Multicanal x *Omnichannel*

Fonte – Elaborado pelos Autores

Em um futuro próximo, será de extrema importância misturar o canal de vendas físico com o *online*, a fim de oferecer uma experiência de compra perfeita que permita uma diferenciação dos concorrentes e conseqüentemente, um aumento na receita (ROSA, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo e Método de Pesquisa

Para realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória como tipo de pesquisa. Segundo Richardson et al. (2007), este tipo é usado quando não se tem informações claras sobre determinado tema, sendo assim responsável pela busca de conhecimento acerca dele.

A pesquisa qualitativa foi o método de pesquisa empregado. Levantou-se dados específicos de empresas que utilizam o varejo multicanal ou *omnichannel* como plataforma de venda. A abordagem qualitativa busca entender a natureza de um fenômeno social com profundidade (RICHARDSON et al., 2007).

Como o objetivo deste trabalho é analisar se o *omnichannel* impacta diretamente na percepção da marca, a pesquisa qualitativa foi a mais adequada, uma vez que por meio dela pode-se analisar a interação de certas variáveis, entendendo a complexidade de determinado problema (RICHARDSON et al., 2007).

3.2 Instrumento e Método de Coleta de Dados

Para este trabalho acadêmico, foram utilizadas como método de coleta de dados as entrevistas com os gestores responsáveis pelas estratégias de atendimento *omnichannel* em suas empresas. Com o intuito de encontrar profissionais da área, utilizou-se da rede profissional *LinkedIn*. Nela, foram enviados aproximadamente 100 convites para gestores que trabalham atualmente com *omnichannel* ou varejo multicanal. Obteve-se o retorno de 22 contatos, que se concretizaram em 06 entrevistas realizadas. Para nortear tais entrevistas foi elaborado um roteiro semiestruturado, no qual foram utilizadas perguntas abertas que possibilitaram ao informante discorrer sobre o tema proposto. Este tipo de roteiro permite ao entrevistador a adição de perguntas para elucidar questões e compor temas relevantes. Dessa forma, pode-se dirigir a entrevista para o volume necessário de informações sobre o tema abordado (BONI; QUARESMA, 2005).

3.3 Escolha dos Sujeitos da Pesquisa

Foram realizadas, entre os meses de setembro a outubro de 2016, entrevistas com representantes de seis empresas multinacionais de diferentes setores do varejo. Todas possuem operações no Brasil. Para a companhia de telecomunicações e de moda feminina o contato foi face-a-face. Já para as multinacionais dos segmentos alimentício, moda e acessórios pet, indústria de bens de consumo e plataforma de e-commerce o contato foi via comunicação eletrônica (telefone ou Skype). Tais empresas foram escolhidas por utilizarem o varejo multicanal ou *omnichannel*. Nestas entrevistas, o roteiro de perguntas foi responsável por extrair as informações necessárias do entrevistado. Todas foram gravadas por áudio e transcritas fidedignamente, para que, posteriormente, as informações passadas pelos gestores fossem analisadas mais precisamente. Todas as entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos.

Todos os entrevistados ocupavam níveis gerenciais de áreas responsáveis pelo tema de estudo. Com isso, os resultados agregaram mais informações, o que facilitou a coleta de dados e a análise.

3.4 Método de Análise

O objetivo de realizar uma análise dos dados coletados finda organizar de forma coerente as observações e responder o problema de pesquisa. Sua interpretação concede

um vasto sentido, podendo assim, relacioná-los e gerar novos conhecimentos (DENCKER, 2000).

A análise de conteúdo de pesquisas qualitativas apresenta um conjunto de técnicas e elaboração de deduções de respostas que tornam seu funcionamento maleável. A apuração dos resultados e índices leva em conta variáveis como montante de respostas, local e forma de aplicação da entrevista. (BARDIN, 2006)

Triviños (1987) ressalta a importância da inferência da informação da mensagem. Para tanto, é necessário total domínio sobre os conceitos das teorias de estudos e apoio do referencial teórico. Para o autor, tais conceitos básicos nutrem a análise do conteúdo das mensagens dos indivíduos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os dados da pesquisa são analisados e os resultados são apresentados. A pesquisa de campo foi realizada com os entrevistados tendo como base um roteiro de perguntas disponibilizado previamente.

Segue a referência dos entrevistados, identificados pela letra E adicionado de um número específico para cada respondente. Os nomes das empresas foram mantidos em sigilo e identificados por letras. Os nomes dos gestores entrevistados estão representados por suas iniciais:

E (1) – G. L. – Empresa A E (4) – C. P. – Empresa D
 E (2) – E. C. – Empresa B E (5) – D. S. – Empresa E
 E (3) – H. R. – Empresa C E (6) – M.S. – Empresa F

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

	Ramo de Atividade	Canais de Comunicação da Empresa	Canais de venda da empresa
E1: G.L. - Empresa A	Moda Feminina	Email Marketing, Mídias digitais, Mídia Indoor	Lojas Físicas (multimarca, loja própria e franquia), E-commerce
E2: E.C. - Empresa B	Moda e Acessórios Pet	Email Marketing, Mídias digitais, Veículo Impresso	Atacado, Loja Física (loja própria e franquia), E-commerce
E3: H.R. - Empresa C	Telecomunicações	Físicos, Telefônicos e Digitais	Lojas Físicas, E-commerce, Televenda
E4: C.P. - Empresa D	Indústria - Bens de Consumo	TV, Veículo Impresso e Digitais	B2B, Atacados, E-commerce
E5: D.S. - Empresa E	Plataforma de E-commerce	Mídias Digitais	B2B
E6: M.S. - Empresa F	Indústria de Alimentos	TV, Veículo Impresso e Digitais	B2B

Fonte – Elaborado pelos Autores

4.1 Integração dos Canais

Souza e Serrentino (2002) afirmam que com a integração dos canais, o cliente consegue ser atendido onde, quando e como desejar.

Em relação a integração dos canais, todos entrevistados responderam que existe integração. Seguindo a linha de pensamento de Souza e Serrentino, os entrevistados E1 e E4 concordaram em dizer que a integração dos canais serve para manter o cliente no centro da operação. E4 afirma: “*A necessidade de integrar os canais foi para manter o shopper no centro com todas as comunicações centradas nele*”.

4.2 Vantagens ou Desvantagens da Adoção do *Omnichannel*

Segundo Rosa (2012) a mistura da experiência de compra do consumidor entre canal físico e *online* será de suma importância. Assim o consumidor tem uma experiência de compra perfeita e a empresa tem vantagem sobre seus concorrentes. De todos entrevistados, cinco disseram que o *omnichannel* tem apenas vantagens e todos concordaram com a afirmação da autora. “*As vantagens são principalmente relacionadas a melhoria da experiência do cliente end-to-end, com uma informação sólida e coerente*”.

a qualquer canal” (E3). “Com certeza a melhor experiência de compra dos clientes, sendo omni o cliente não precisa mudar tanto sua rotina para fazer compras” (E6). O único a retratar uma desvantagem foi o entrevistado E5 ao dizer: “tem que tomar muito cuidado com a sua estratégia pois, às vezes, o omnichannel pode ser invasivo demais”, exemplificando com a estratégia de marketing chamada “Retargeting”, na qual uma propaganda fica ‘seguindo’ o usuário na internet.

4.3 Desafios na Adoção do Omnichannel

Os estudos de Birckhead (2013) comprovam que são necessários investimentos, disciplina e coordenação para a adoção do omnichannel. Esses fatores são considerados desafios para a implantação desta prática nas empresas. Dos cinco entrevistados, dois confirmam a afirmação do autor, na qual E3 diz: “é necessário reconstruir a empresa com ela rodando e isso exige coragem, determinação e investimento”. E1 cita “a implementação é difícil e cara”.

Dietrich (2012) traz uma perspectiva sobre a dificuldade de se integrar os canais de forma sinérgica, levando em conta seus processos como banco de dados, armazenamento, atendimento ao cliente e marketing. O mesmo pensamento foi percebido pelos entrevistados E1, E2, E4 e E5. Destaca-se a afirmação de E5: “os principais desafios são integração do banco de dados, custo em tecnologia e relacionamento com lojas físicas franqueadas”. E3 completa “as maiores dificuldades são dados descentralizados e produtos precisam de um esclarecimento da equipe de marketing nos canais que forem disponibilizados”.

4.4 Experiência de Compra

Conforme explicitado no referencial teórico pelos autores Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013), a distinção entre lojas físicas e online irá sumir, partindo para uma experiência perfeita de compra. Em relação a afirmação houve divergências na opinião dos entrevistados. E1 e E2 concordam em dizer que existe distinção entre a experiência de compra na loja física e online. “Eu acho que tu não consegues fazer a mesma experiência, eu acho que é uma experiência diferente” (E1). “Às vezes a experiência do produto online é diferente da experiência do produto do ponto de venda físico” (E2). No entanto, o entrevistado E4 é insistente em dizer: “A Unilever trabalha com a loja perfeita e o sistema 7 assets na página do produto (imagem do produto, nome do produto, descrição do produto, rates e reviews, preço/promoção/frete, resultado de busca, disponibilidade)”.

4.5 Necessidade de Integração dos Canais

De acordo com a conceitualização de Birckhead (2013), a introdução de um sistema omnichannel em uma companhia consome estudo, tempo e principalmente investimentos em tecnologia para se atingir a integração completa dos canais de venda. Consoante com o entrevistado E5 é necessário “identificar o cliente em todos os canais (via ERP)” e completando este pensamento vemos a citação de E4: “o shopper deve comprar como e onde ele quiser, sem limitações e diferenças entre os canais (...) o shopper está no centro da estratégia”. Para E3, o objetivo da união dos canais é necessário para “a melhoria contínua e aprimoramento sistêmico para afim de evoluir e contextualizar cada experiência de acordo com nossas estratégias”.

4.6 Omnichannel como Tendência

Coelho (2015) afirmou que as mudanças nos hábitos de compradores em geral determinaram o surgimento de novos canais de vendas e essa tendência deve se tornar

uma evolução notável no varejo, buscando um processo de compra mais fácil e dinâmico ao consumidor. Proporcionalmente, Monteiro (2013) declara que o consumidor *omnichannel* compra em todos os canais simultaneamente e cabe ao varejo acompanhar esta demanda. Pensamentos estes congruentes aos dos entrevistados E1, E2, E3 e E4, no qual pode-se ressaltar a colocação de E3 em *“Todas empresas deverão adotar do contrário, o cliente, especialmente o da nova geração, que prioriza o digital em detrimento a canais tradicionais, irá buscar alternativas de relação”*.

Bell, Gallino e Moreno (2014) vão além ao encararem que não existe dúvida sobre a implantação do *omnichannel*, mas sim como implantá-lo de forma eficaz. Condizendo com o pensamento de Rigby (2011), no qual a estratégia *omnichannel* é vista não só como meio de sobrevivência do varejista, mas como uma revolução e ferramenta para superar as expectativas dos clientes. Dessa forma, pode-se ressaltar a percepção de E2: *“omnichannel é uma obrigação, é uma premissa, é o futuro (...) eu diria que ele é o avanço do varejo e é uma ferramenta/estratégia que todas as empresas devem se adaptar, é um patamar crescente de qualidade e de amparo”*.

4.7 A Percepção do Consumidor Sobre a Marca Após o Omnichannel

Segundo relatório de Schaeffer (2009), o aumento de canais impacta no crescimento do número de vendas e a integração dos mesmos, utilizando as estratégias *omnichannel*, promove incremento ainda maior do faturamento. Levantando as opiniões dos gestores entrevistados, pode-se ressaltar a posição de E6 que afirma: *“sempre que você amplia a visibilidade da marca (neste caso por uma atuação em vários canais), você está aumentando seu impacto de marca. O contraponto é que a marca fica mais suscetível a um impacto negativo caso haja algum problema”*.

Outra ressalva importante é de E4 que levanta a importância da comunicação uniforme em todos os canais: *“a percepção deve ser a mesma, independente do canal de ativação”*. E1 e E2 notaram *feedbacks* positivos de seus clientes a partir da integração dos canais de vendas.

5 CONCLUSÃO

A conclusão está dividida em quatro partes. Na primeira, retomam-se os objetivos gerais e específicos, ambos estabelecidos no início do estudo; na segunda, são descritas as contribuições geradas a partir do mesmo; na terceira, são descritas as limitações verificadas durante sua execução; e, por fim, na última seção, sugerem-se estudos futuros relacionados ao tema e assunto estudados.

5.1 Considerações finais

O objetivo geral deste artigo acadêmico foi analisar como a prática do *omnichannel* impacta na percepção da marca.

Para a consecução deste estudo foram determinados como objetivos específicos: entender o funcionamento do varejo multicanal, analisar como o marketing de experiência impacta na satisfação dos clientes e investigar as peculiaridades de algumas empresas brasileiras que utilizam o método multicanal ou *omnichannel*.

Dessa forma, considerou-se o conceito de marcas baseado nos autores Kotler e Keller (2012). Seguido pelo levantamento dos benefícios da marca, pontos de contato e entendimento do marketing de experiência. Tais estudos foram baseados principalmente em trabalhos de Aaker (1998), Souza e Nemer (1993) e Schmitt (2002).

Compondo o referencial teórico determinou-se o funcionamento do varejo, seu desenvolvimento no Brasil e prática do varejo multicanal. Para assim, conceitualizar o

método *omnichannel*. Nesta etapa, foram considerados estudos de diversos autores, nos quais destacam-se: Parente (2000), Souza e Serrentino (2002), Coelho (2015) e Birckhead (2013).

Por meio da pesquisa de campo foi possível constatar o entendimento do conceitos, estratégias e práticas de especialistas que compõe toda a cadeia do varejo. Foram pesquisadas empresas de grande porte no cenário brasileiro e que estão marcadas pela vanguarda em práticas de atendimento ao cliente. No total foram realizadas seis entrevistas, nas quais puderam-se inferir a necessidade de integração de canais de vendas e comunicação e estratégias que impactam na experiência de compra dos consumidores.

Foi possível observar que o varejo multicanal e o *omnichannel* podem se tornar uma vantagem competitiva da empresa perante seus concorrentes, visto que possuem diferentes pontos de contato pelos quais os consumidores interagem com a marca. Entretanto, no modelo multicanal inexistente a integração entre os canais de venda e comunicação, acarretando, assim, experiências distintas de compras para estes.

Estas entrevistas também permitiram o levantamento de vantagens e desvantagens na adoção do *omnichannel*. Como vantagens, constatou-se que, a partir dele, os clientes são tratados como únicos em todos os canais, melhorando a experiência de compra e padronizando o relacionamento e serviço prestados. Além disso, o banco de dados é unificado, facilitando logística, operação, vendas e comunicação da empresa. Como desvantagem, pode-se dizer que a empresa adotante assume o risco de exposição da marca, caso, em algum momento, um canal de vendas não ofereça o padrão de relacionamento e de experiência estabelecidos.

Vale ressaltar que o *omnichannel* apresenta como desafios o alto custo para a integração dos canais e o esforço de tempo para adequar a empresa a uma outra realidade com nova cultura organizacional.

Para finalizar, a análise dos resultados permitiu o entendimento sobre como a marca é impactada pela prática *omnichannel* sob a ótica dos profissionais da área e atuantes no mercado nacional. Pode-se afirmar que tal prática é vista como forte tendência no país e deverá ser adotada pelos maiores *players* do mercado varejista. Existe impacto sobre a percepção da marca, podendo ser positivo ou negativo. Atuar em vários canais e com integração dos mesmos tende a melhorar a qualidade do atendimento ao cliente e experiência de compra. Porém, uma vez que a empresa aumenta sua exposição e serviços oferecidos fica maior suscetível a erros perante seu consumidor. Este é um risco que deverá ser adotado pelos varejistas que não querem ficar para trás perante a concorrência.

5.2 Contribuições do estudo

O assunto é pouco discutido na academia e mercado no país, possibilitando, assim, geração de conhecimento para ambos.

A partir das entrevistas, notam-se as variações que o *omnichannel* assume para cada *player* da cadeia de varejo, em função de pontos positivos e negativos, visão e estratégia das empresas adotantes e, ainda, quais são ou foram os esforços que cada uma desempenhou para a adoção deste modelo ou projeto de transição para o mesmo.

5.3 Limitações do estudo

Tratando-se de um conceito pouco difundido no meio acadêmico e corporativo, uma dificuldade constatada foi a ausência de artigos e teses sobre o tema, principalmente estudos nacionais, além de um número consideravelmente pequeno de empresas adotantes da prática do *omnichannel*. Outra dificuldade foi o agendamento de entrevistas com os gestores de *omnichannel* das empresas contatadas, onde apesar de tentar contato com aproximadamente 100 profissionais, apenas 06 entrevistas se concretizaram.

5.4 Proposições de estudos futuros

A partir deste trabalho, pesquisadores interessados em estudar o conceito e aplicações do *omnichannel*, poderão usá-lo como parte do embasamento teórico e prático para o desenvolvimento de estudos futuros. Sugere-se:

- Estudar como a prática do *omnichannel* pode impactar na percepção da marca sob a ótica dos consumidores de empresas adotantes;
- Realizar estudos de casos especificamente de empresas que estão adotando o *omnichannel* e mensurar quais são as facilidades e dificuldades envolvidas neste processo;
- Estudar a percepção da nova geração em relação ao *omnichannel*, verificando como ela entende como requisito a variedade de pontos de contato oferecidos pela empresa e também a profusão de informações e relacionamentos contidos nestes pontos; e,
- Realizar estudos setoriais e verificar os setores que estão utilizando o modelo *omnichannel* e aqueles que estão utilizando o modelo multicanal.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. A. **Como Construir Marcas Líderes**. São Paulo: Bookman, 2002.
- AAKER, David A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. 3. ed. São Paulo: Editora Futura, 2001.
- AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca**. 14. ed. São Paulo: Camplus, 1998.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa. Editora 70, 2006.
- BECKMAN, Theodore N., DAVIDSON, William R., TALASYCK, Wayne. **Marketing**. 9 ed. New York: Ronald Press, 1973.
- BELL, David R.; GALLINO, Santiago; MORENO, Antonio. How to Win in an Omnichannel World. **MIT Sloan Management Review**, ResearchFeature, Fall 2014, 16 set. 2014. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-win-in-an-omnichannel-world/>>. Acesso em: 23 mar. 2016.
- BIRCKHEAD, Dave. Omnichannel Marketing. **Costumer Think**. 29 mai 2013. Disponível em: <http://customerthink.com/omnichannel_marketing/>. Acesso em 03 abr. 2016.
- BLOOMBERG, Jason. **Omnichannel, more than a digital transformation Buzzword**. Forbes, 30 set. 2014. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/09/30/omnichannel-more-than-a-digital-transformation-buzzword/#737b39ca3d25> Acesso em 03 abr. 2016.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Em Tese, 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf> Acesso em: 21 jul. 2016.
- BOWES, Pitney. **O segredo para o sucesso do omnichannel é o foco no cliente**. 2015. Disponível em < <http://www.pitneybowes.com/br/global-ecommerce/estudo-de-caso-e-manuais/o-segredo-para-o-sucesso-do-omni-channel-e-o-foco-no-cliente.html> > Acesso em 18 abr 2016.
- BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu Jeffrey; RAHMAN, Mohammad S. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. **MIT Sloan Management Review**, Research Feature, 21 maio 2013. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>. Acesso em: 03 abr. 2016.

- CASTRO, Renata Silveira de; ALVARES, Luis Fernando Hor-Meyll. **Compras online em varejo multicanal: o risco percebido na aquisição de alimentos perecíveis**, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www2.dbd.pucio.br/pergamum/biblioteca/php/mostrateses.php?open=1&arqtese=0612025_09_Indice.html. Acesso em: 22 abr. 2016.
- CHAVIE, Rick. **Os desafios do omnichannel e o fim do mobile commerce**. 2014. Disponível em < <http://www.go2web.com.br/pt-BR/blog/os-desafios-do-omni-channel-e-o-fim-do-mobile-commerce1.html> > Acesso em 22 abr 2016.
- CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M. **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- COELHO, S. C. P. **Desafios do omnichannel na aplicação às empresas nacionais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão). Porto, Portugal: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2015.
- DENCKER, Ada De Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 5 ed. São Paulo: Futura, 2001.
- DEWIK, Albert. **O atendimento multicanal morreu e você precisa entender o motivo**. 2016. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/o-atendimento-multicanal-morreu-e-voce-precisa-entender-o-motivo/109403/>> Acesso em 21 abr 2016
- DIAS, Suzana Wayand. **O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor**. Tese (Pós-graduação em Administração de Empresas). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05092014-134326/pt-br.php>>. Acesso em: 13 abr. 2016.
- DIETRICH, A. **Os desafios do Omni-Channel**. Meio & Mensagem, 2012. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2012/03/01/Os-desafios-do-OmniChannel.html>. Acesso em: 22 mar. 2016.
- FAGUNDES, C. K. **O processo decisório de compra dos consumidores do varejo multicanal**. Tese (Graduação em Ciências Administrativas). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014.
- FERREIRA, Hélder. **A gestão da experiência do consumidor no ponto de venda**, 2010. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56137/2/A%20gesto%20da%20experiencia%20do%20consumidor%20no%20ponto%20de%20vendaocasohellokittyemPortugalvsfinal.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2016.
- GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework**. New York: Elsevier Inc, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Mensal de Comércio. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_d_e_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201603caderno.pdf > Acesso em 26 abr 2016.
- JANJAR, Claudia. **Experiências no Ponto de Venda: A construção de lojas conceito como diferencial competitivo**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27893/000768007.pdf?1>> Acesso em: 15 abr. 2016.
- KAPFERER, J.N. **As Marcas, Capital da Empresa: Criar e Desenvolver Marcas Fortes**. 3ª ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KELLER, Kevin Lane. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson, 2010.

- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, p.27, 2000.
- MONTEIRO, Tatiane. **Omnichannel o que significa isso**. 2013. Disponível em <<http://nextecommerce.com.br/omni-channel-o-que-significa-isso/>> Acesso em 5 abr 2016.
- NOVEILINO, Teresa. **Upstart Business Journal**. 2016. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias>> Acesso em 18 abr 2016.
- OLIVEIRA, Felipe Andrade; ALVARES, Luis Fernando Hor-Meyll. **Risco percebido e orientação para compras: um estudo empírico em varejo multicanal**. Dissertação (Mestrado em Administração). PUCRJ. Rio de Janeiro, 2010.
Disponível em:<http://www2.dbd.pucRio.br/pergamum/biblioteca/php/mostrateses.php?open=1&arqtese=0712880_09_Indice.html>. Acesso em: 22 abr. 2016.
- PARENTE, J. G. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARENTE, J. G. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- RICHERT, Henry G. **Retailing: principles and practices**. 3a ed. New York: McGraw-Hill, 1954.
- RIGBY, Darrel. The future of shopping. **Harvard Business Review**, Customer Service, 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>>. Acesso em: 03 abr. 2016.
- ROSA, M. I. **Omni-channel retailing: Is it “Order online pick-up in store” service viable in the Portuguese grocery industry?**. Lisboa, Portugal: Universidade Católica Lisboa, 2012.
- SCHAEFFER, Chuck. The future of Retail – Omni-Channel Retailing. **CrM Search**, 2009. Disponível em: <<http://www.crmsearch.com/retail-omnichannel.php>>. Acesso em: 03 abr. 2016.
- SCHMITT, Bernd. **Marketing Experimental**. São Paulo: Nobel, 2002.
- SOUZA, M.G.; NEMER, Artur. **Marca & Distribuição: Desenvolvendo Dominação Estratégica e Vantagem Competitiva no Mercado Global**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1993.
- SOUZA, M. G.; SERRENTINO, A. **Multivarejo: na próxima economia**. São Paulo: Makron books, 2002
- TELLES, Renato; STREHLAU, Vivian. **Canais de marketing & distribuição**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TORNQUIST, Stefan. **The Consumer Conversation**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibm.com/news/pt/pt/2015/01/13/201501132.html>> Acesso em 18 abr 2016.
- TOUFAILY, Elissar; SOUIDEN, Nizar; LADHARI, Riadh. Consumer trust toward retail websites: comparison between pure click and click-and-brick retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.20, p.538-548, 2013.
- TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. 1 ed. São Paulo. Editora Atlas, 1987.
- VERHOEF, Peter. **Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies**, 2009. Disponível em: https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jr_customer_experience.pdf Acesso em: 18 abr. 2016.