

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DIURNO

Luis Felipe Machado

**MÚLTIPLOS CANAIS COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL: A APLICABILIDADE DO
OMNICHANNEL**

Palmeira das Missões, RS
2023

Luis Felipe Machado

MÚLTIPLOS CANAIS COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: A APLICABILIDADE DO OMNICHANNEL

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao curso de Administração diurno, da Universidade Federal de Santa Maria, campus Palmeira das Missões, Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Orientadora: Prof.º Dr.º Tiago Zardin Patias

Palmeira das Missões, RS
2023

Luis Felipe Machado

MÚLTIPLOS CANAIS COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: A APLICABILIDADE DO OMNICHANNEL

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao curso de Administração diurno, da Universidade Federal de Santa Maria, campus Palmeira das Missões, Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Aprovado em 13 de Julho de 2023.

**Tiago Zardin Patias, Dr.º (UFSM)
(Presidente/Orientador)**

Greici Sarturi, Dra.º (UFSM)

Nelson Guilherme Machado Pinto, Dr.º (UFSM)

Palmeira das Missões, RS
2023

RESUMO

MÚLTIPLOS CANAIS COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: A APLICABILIDADE DO OMNICHANNEL

AUTOR: Luis Felipe Machado
ORIENTADOR: Tiago Zardin Patias

Este estudo tem como objetivo propor melhorias na operação omnichannel no contexto de uma empresa de móveis e decoração, visando vantagem competitiva. A empresa estudada é líder do setor varejista de móveis e decoração, com diversas lojas físicas e canais de venda por telefone e internet. A empresa em questão não teve o nome divulgado por ser de capital fechado. A pesquisa é de natureza exploratória, com estudo de caso único, e os dados foram coletados por meio de entrevistas semi estruturadas com colaboradores e gestores envolvidos na operação do *omnichannel* e análise de documentos internos. O período de coleta de dados foi de abril a maio de 2023, com as entrevistas realizadas de maneira remota. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise posterior. O estudo tem como base o aprofundamento exaustivo do conhecimento sobre a estratégia de *omnichannel* na empresa estudada e a compreensão da implementação e impacto dessa estratégia na jornada do cliente e nas vendas da empresa. Observou-se que a implementação de uma estratégia *omnichannel* pode gerar vantagem competitiva, mas é importante ter uma cultura organizacional que apoie a estratégia e treinar adequadamente os colaboradores envolvidos. O *omnichannel* pode melhorar a experiência do cliente, expandir o público-alvo e aumentar o ticket médio. É essencial aprimorar processos, mudar a cultura organizacional e melhorar a logística da operação visando a eficácia do *omnichannel*.

Palavras-chave: Vantagem competitiva. Inovação. Omnicanalidade.

ABSTRACT

MÚLTIPLOS CANAIS COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: A APLICABILIDADE DO OMNICHANNEL

AUTHOR: Luis Felipe Machado

ADVISOR: Tiago Zardin Patias

This study aims to propose improvements in the *omnichannel* operation within the context of a furniture and decoration company, with the goal of achieving a competitive advantage. The company under study is a leading player in the furniture and decoration retail sector, with multiple physical stores and sales channels through phone and internet. Due to being a privately held company, its name has not been disclosed. The research adopts an exploratory nature, focusing on a single case study, and data were collected through semi-structured interviews with employees and managers involved in the *omnichannel* operation, as well as analysis of internal documents. Data collection took place from April to May 2023, with remote interviews being conducted. The interviews were recorded and transcribed for further analysis. The study is based on an exhaustive deepening of knowledge about the *omnichannel* strategy within the company under study, as well as understanding the implementation and impact of this strategy on the customer journey and company sales. It was observed that implementing an *omnichannel* strategy can generate a competitive advantage, but it is crucial to have an organizational culture that supports the strategy and adequately train the involved employees. *Omnichannel* can enhance the customer experience, expand the target audience, and increase the average order value. It is essential to improve processes, change the organizational culture, and enhance the logistics of the operation to ensure the effectiveness of the *omnichannel* approach.

Keywords: Competitive advantage. Innovation. Omnichannel.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Exemplos de Valor vs. Custo	15
FIGURA 2 - Fases do processo de evolução do varejo	22
FIGURA 3 - Detalhamento sobre os canais de venda	24
FIGURA 4 - Formas de Integração entre canais	25
FIGURA 5 - Hierarquia de canais de venda da empresa foco do trabalho	27
FIGURA 6 - Racionais para escolha de um estudo de caso único	28

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Conceitos de Inovação	17
QUADRO 2 - Roteiro das entrevistas	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	PROBLEMA	10
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo geral	10
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	VANTAGEM COMPETITIVA	13
2.2	INOVAÇÃO	17
2.3	CANAIS DE VENDA	20
2.4	OMNICHANNEL	21
3	METODOLOGIA	27
3.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	27
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	28
4	RESULTADOS	31
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	39
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA	42
	APÊNDICE B - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	43

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam cada vez mais aumentar sua performance, aumento este que está diretamente ligado ao ganho de vantagem competitiva. Segundo Porter (1985, p. 3, tradução nossa), “Existem duas formas de vantagem competitiva: liderança de custo ou diferenciação”. Para se obter essa vantagem competitiva, a organização tem de escolher entre reduzir o custo dos produtos e serviços ou explorar maneiras de diferenciá-los. A diferenciação, normalmente, é inovadora, pois se refere a tentativa de mudar a maneira de como algo é feito visando sua melhoria.

A inovação possui papel central no ganho de vantagem competitiva (SANTOS FILHO, 2022), visto que trata da melhoria de um produto existente ou introdução de um novo produto ao mercado, ambos fatores auxiliam na obtenção de uma performance superior àquela obtida pelo mercado. Pode-se adicionar à lista de fatores supracitada a melhoria de processos existentes ou introdução de novos processos, o que possibilita classificar a adoção de novos canais integrados de venda (*omnichannel*) como uma forma de inovação.

Para Frazer e Stiehler (2014, p. 655, tradução nossa), “Uma verdadeira experiência *omnichannel* significaria que uma transação pode alcançar mais de um canal”. Entretanto, múltiplos canais de venda podem ser implementados pelas empresas sem a devida integração entre eles, o que acaba criando silos nos canais, tanto de informação quanto de experiência do cliente, e fugindo da categoria de *omnichannel* para a categoria de multicanal (FRAZER; STIEHLER, 2014). A aplicabilidade do *omnichannel* no contexto empresarial visa reduzir ou mitigar por completo a ruptura na experiência do cliente causada pela baixa integração entre os canais.

O Manual de Oslo traz a seguinte definição sobre atividades inovadoras: “são todos os passos científicos, tecnológicos, organizacionais, financeiros e comerciais que geram ou pretendem gerar implementação de inovação.” (OECD; EUROSTAT, 2005, p. 18, tradução nossa). Para a implementação do *omnichannel*, diversas modificações e adaptações prévias se fazem necessárias, tais como: implementação de um sistema integrado de dados, o qual possibilita o controle de estoque, pedidos e preços em um único lugar; mudança na cultura organizacional, a qual visa extinguir a competição e diferenciação que os colaboradores têm sobre canais

adversos (vendedores de loja que não recomendam o aplicativo, pois não recebem comissão pelas vendas efetuadas naquele canal); investimentos financeiros para fazer com que a estrutura logística e tecnológica da empresa esteja em linha com as necessidades do *omnichannel*; e comunicações comerciais focadas no direcionamento do cliente para os canais que mais beneficiam a empresa. Portanto, visualiza-se o processo de implementação do *omnichannel* como um conglomerado de atividades inovadoras, assim como o próprio *omnichannel* é uma atividade inovadora que visa o ganho de vantagem competitiva.

1.1 PROBLEMA

Durante a pandemia do COVID-19, diversas empresas foram obrigadas, pelas circunstâncias, a desenvolver formas de contato e interação com o cliente no meio digital, o que acelerou o crescimento do comércio eletrônico. Entretanto, com a adoção de diversos canais de venda se torna importante a devida integração entre eles, não só para melhorar a experiência do cliente na interação com a marca, como para unificar as informações geradas por cada canal.

A empresa foco deste estudo possui diversos canais de venda, tanto online como offline. Derivado disso, silos de informação, a existência de informações em lugares diferentes, como, por exemplo, o histórico de compras de um cliente no site não estar disponível no aplicativo ou na loja física, podem se formar nos canais (FRAZER; STIEHLER, 2014), assim como rupturas na experiência do cliente (RIGBY, 2011). Com isso, o problema do presente trabalho pode ser delimitado como: Qual o processo mais adequado para integração de múltiplos canais em uma empresa de móveis e decoração?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, serão expostos os objetivos do trabalho, a começar pelo objetivo geral e sua respectiva divisão em objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de implementação do *omnichannel* no contexto de uma empresa de móveis e decoração.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os canais de venda atuais da empresa;
- b) Analisar como é a aplicabilidade do *omnichannel* pode ser benéfico para a empresa;
- c) Propor um plano de implementação de melhorias do *omnichannel* para a empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O cenário do mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e acelerado. Empresas podem ser criadas de forma fácil e acessível pela internet, a divulgação de produtos e serviços pode ser feita por meio de *posts* e *stories* em questão de minutos e estes podem ser “impulsionados” com o clique de um botão.

Com a redução da complexidade de tarefas administrativas em decorrência do acesso facilitado a cursos e tutoriais disponíveis de graça na internet e a possibilidade de se comunicar com clientes do mundo inteiro, a concorrência de uma empresa não está mais limitada à sua cidade ou região, mas sim, ao mundo inteiro. Essa visão de concorrência expandida reduz a margem para erros e o tempo de resposta aceitável nas ações e estratégias da empresa.

Visualiza-se a implementação do *omnichannel*, o qual é caracterizado pela adoção de múltiplos canais de venda e a integração completa entre eles, como uma forma de inovação que pode trazer inúmeros benefícios para a empresa por meio do aumento da disponibilidade e presença de marca no caso dos canais digitais, a melhoria da experiência e jornada do cliente nas lojas físicas e a possibilidade de conduzir o consumidor por diversos canais, visando a criação de uma jornada estratégica que traga benefícios para a empresa e a auxiliie a desfrutar de crescimento acima da média do mercado.

Com isso, fica clara a importância de se abordar os temas vantagem competitiva, inovação e *omnichannel* em intersecção um com o outro, pois o *omnichannel* exige inovação para ser implementado com sucesso, a inovação necessita de um motivo para ser praticada e esse motivo pode ser o ganho de vantagem competitiva, a qual pode ser resumida como a intenção de uma empresa em obter uma performance superior a seus concorrentes (HILL; JONES; SCHILLING, 2014).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção tem como principal intuito estabelecer o contexto teórico utilizado para o desenvolvimento do estudo. Para isso, os temas serão apresentados na seguinte ordem: vantagem competitiva, inovação, canais de venda e *omnichannel*.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Para Hill, Jones e Schilling (2014, p. 3, tradução nossa), “Para a maioria, senão todas as empresas, alcançar uma performance superior em relação aos concorrentes é o objetivo final”. Essa performance superior pode ser obtida por meio de decisões estratégicas, as quais são tomadas pelos gestores da organização, e caso essas decisões venham a promover um ganho de performance em face dos concorrentes, é dito que a empresa possui vantagem competitiva (HILL; JONES; SCHILLING, 2014). As decisões estratégicas supracitadas são abordadas por Sigalas (2015) como “*idiosyncratic firm resources and capabilities*”, as quais são próprias de cada empresa, visto que são subjetivas e nascidas da derivação de um composto de ideias trazidas por gestores e demais colaboradores. Ainda, Sigalas (2015, p. 2005, tradução nossa) conclui que a vantagem competitiva pode ser definida como “barreiras de mobilidade e/ou posições de mercado e/ou recursos e capacidades próprias da organização, levam à vantagem competitiva que, por sua vez, gera uma performance superior”. Com isso, pode-se entender que a vantagem competitiva é a diferença positiva de performance da organização em relação aos outros participantes do setor.

Segundo Porter (1990, p. 5, tradução nossa), “a vantagem competitiva é o resultado de circunstâncias nacionais e estratégia corporativa”. Neste estudo, o autor aborda a influência das nações nas empresas. Dois fatores principais podem ser extraídos do trecho acima: circunstâncias nacionais e estratégia corporativa. O primeiro fator se refere às variáveis externas da empresa, enquanto o segundo se refere às variáveis internas. As oportunidades, ameaças e os concorrentes podem ser entendidos como variáveis externas e os pontos fortes, fracos e neutros como variáveis internas (OLIVEIRA, 2018). Seguindo com Oliveira (2018), o papel da empresa é utilizar os pontos fortes para aproveitar as oportunidades, enquanto

identifica e classifica os pontos neutros e trabalha para transformar pontos fracos em pontos fortes. Ainda, existe uma preocupação com o devido mapeamento das ameaças. Ao se utilizar os conceitos de Oliveira (2018) para traduzir a ideia de Porter (1990), torna-se possível a seguinte definição: a vantagem competitiva é o resultado de um cenário nacional competitivo, com concorrentes fortes e bem preparados, e um bom mapeamento dos fatores internos e externos da empresa, visando a preparação para enfrentar as ameaças e o aproveitar as oportunidades de maneira rápida e tempestiva.

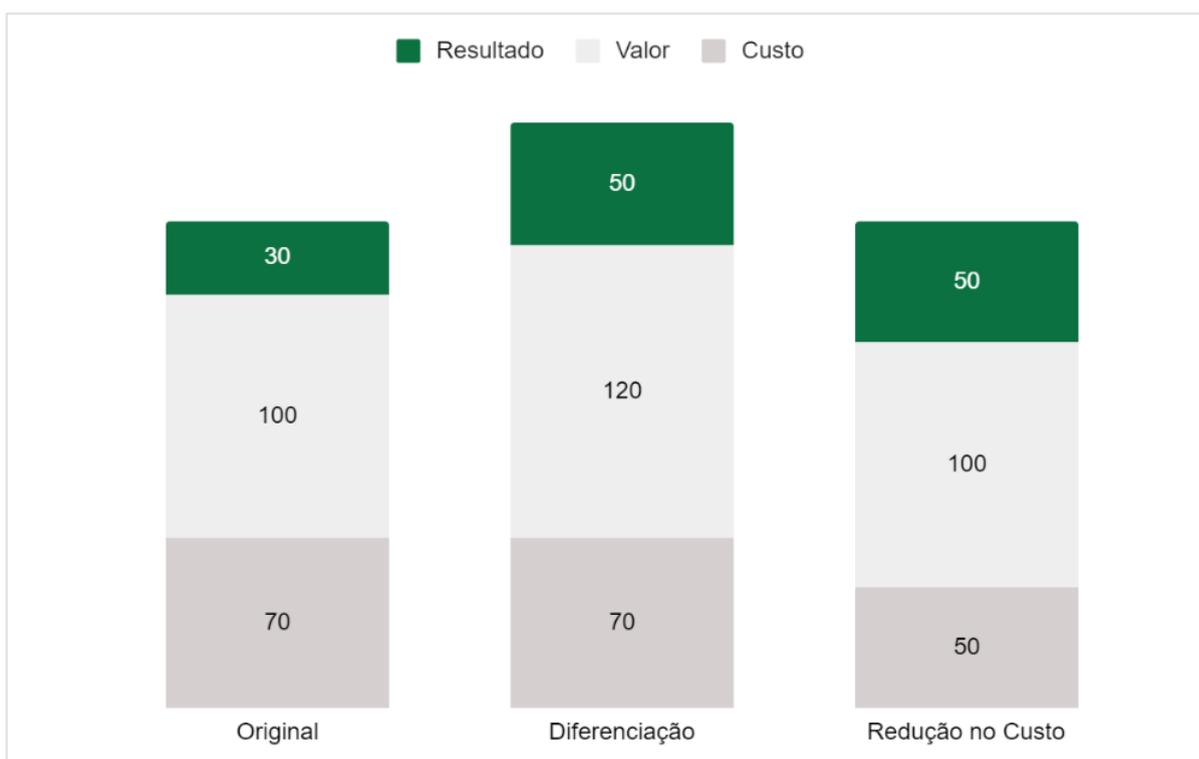
Para Porter (1980, p. 110, tradução nossa), “Uma empresa vai melhorar sua vantagem competitiva, outras coisas sendo iguais, se focar seus esforços nos compradores que possuem necessidades particulares na melhor posição para serem atendidas”. A “melhor posição” citada anteriormente possui relação direta com o conceito de pontos fortes abordado por Oliveira (2018, p. 68), “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. A partir disso, pode-se entender que uma das formas de ganho de vantagem competitiva é focar em atender necessidades que estejam em linha com nossos pontos fortes, o que as coloca na “melhor posição relativa para serem atendidas”.

A vantagem competitiva, para Sigalas (2015), pode ser dividida em duas principais linhas de pesquisa: “resultado” e “fonte”. A vantagem competitiva por resultado ou performance, advém da posição pós-ação que a empresa se encontra. Considera indicadores como crescimento em relação ao mercado e rentabilidade, os quais podem ser projetados ou estimados por não se encontrarem disponíveis de antemão à ação. Já a segunda linha de pesquisa aborda as fontes de vantagem competitiva, as quais podem ser determinadas a partir de características identificadas na organização, tais como a inovação tecnológica e a maturidade dos processos logísticos.

A competitividade da empresa pode ser mensurada pela razão entre o valor e o custo de seus produtos e serviços, sendo o valor aquilo que é percebido pelo cliente (benefícios) e o custo o quanto é cobrado do consumidor final (PORTER, 1985; SANTOS FILHO, 2022; WEHRMANN, 2022). Dentro das duas formas de vantagem competitiva abordadas por Porter (1985), pode-se utilizar a diferenciação dos produtos e serviços como método de aumento no valor percebido para o cliente

ou pode-se reduzir o quanto o produto ou serviço custa para o consumidor final. A Figura 1 exemplifica ambos os casos de Valor vs. Custo.

Figura 1 - Exemplos de Valor vs. Custo



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Porter (1985) e Wehrmann (2022).

A primeira coluna, nomeada “Original”, retrata o produto em seu estado normal de venda, sem a aplicação de nenhuma das formas de ganho de vantagem competitiva abordadas por Porter (1985). A segunda coluna, nomeada “Diferenciação”, apresenta um produto com o mesmo custo do produto original, porém com um valor maior, que pode ser fruto de novas características ou melhorias implementadas (WEHRMANN, 2022). A última coluna apresenta um produto com um custo menor que o produto original, o qual pode ter sido alcançado por meio de melhorias no processo produtivo ou redução no preço dos insumos, porém com o mesmo valor do produto original. Portanto, pode-se resumir o abordado nos exemplos da seguinte forma: a) a diferenciação como estratégia de ganho de vantagem competitiva visa aumentar o valor percebido do produto pelo consumidor final, mantendo ou aumentando o custo do produto, porém, em caso de aumento do

custo do produto, o resultado final percebido pelo cliente (Valor - Custo) tem de ser maior do que o ofertado pelos concorrentes; b) a redução do custo visa manter o mesmo valor entregue para o cliente, porém oferecer um custo menor que o ofertado antes, fazendo, assim, com que o resultado final percebido pelo cliente (Valor - Custo) seja maior do que o visto com o produto anteriormente.

A interligação entre os temas inovação e vantagem competitiva é abordada em Santos Filho (2022), a qual se dá em um ambiente de constante mudança (inovação) que cria diferenças entre as empresas (vantagem competitiva). Desta constante mudança, são citados os conceitos de “destruição criativa”, “eficácia operacional” e “tecnologia incremental”.

Schumpeter (1942 *apud* SILVA, 2022) aborda a destruição criativa como uma mudança por meio da desconstrução ou destruição de algo, como exemplo, tem-se a criação de espaços físicos que agregam diversas lojas, conhecidos como *shopping centers*, os quais foram responsáveis por diversas mudanças no varejo no final do século passado, pois o mesmo dava ao consumidor acesso à lojas dos mais diferentes setores em um único lugar, juntamente com praças de alimentação, *playgrounds* e fliperamas para entretenimento. Neste caso, a destruição ocorreu na forma de comprar, a qual passou do simples ato de ir à uma loja e efetuar uma compra para um ato de ir ao shopping para ter acesso à uma experiência. A eficácia operacional trata da melhoria contínua que é aplicada aos processos de uma empresa, entretanto, a vantagem obtida por esta não costuma ser duradoura, pois as melhores práticas são difundidas rapidamente no mercado (PORTER, 2009 *apud* SANTOS FILHO, 2022).

A tecnologia incremental é abordada por Christensen (2012 *apud* SANTOS FILHO, 2022) e representa a mudança por meio do avanço tecnológico, este pode ser por meio da mudança em processo de produção pela obtenção de equipamentos de última geração, na mudança dos processos administrativos por meio de novos métodos de coleta de dados em tempo real ou implementação de ferramentas *state of the art* nos produtos ou serviços da empresa, como ocorre com os sites que implementam ferramentas de recomendação alimentadas por algoritmos de aprendizado de máquina.

Com isso, torna-se importante a análise dos ganhos de vantagem competitiva em conjunto com os métodos de inovação aplicados, tendo em vista que ambos assuntos são correlatos e andam lado a lado no cotidiano das empresas.

2.2 INOVAÇÃO

A inovação pode ser definida como “a implementação de um novo ou melhorado produto (bens ou serviços), ou processo, um novo método de marketing, ou um método organizacional” (OECD; EUROSTAT, 2005, p. 46, tradução nossa). Portanto, a introdução de novos canais de venda ou melhoria dos canais existentes pode ser entendida como uma forma de inovação. O Quadro 1 traz alguns outros conceitos de inovação.

Quadro 1 - Conceitos de Inovação

(continua)

AUTOR	ANO	CONCEITO
Schumpeter	1934	Inovação é a combinação de um novo produto ou modificações em um novo produto ou um existente.
Thompson	1965	Inovação é a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços.
Becker e Whisler	1967	Inovação é um processo posterior à invenção. A invenção é o ato criativo, enquanto a inovação é a primeira parte do uso de uma ideia por uma organização.
Porter	1985	Inovação é a capacidade de inovar e alcançar vantagem competitiva de uma organização.
Ven	1986	Inovação é algo percebido como novo para as pessoas, embora possa parecer para outras pessoas imitação de algo que já existe em outro lugar ou organização.

(conclusão)

AUTOR	ANO	CONCEITO
Bessant e Tidd	1997	Inovação é um processo de transformar oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática.
Drucker	1998	Inovação é considerado um fenômeno multidimensional da natureza e seu uso pode ser aplicado em indivíduos, equipes e organizações.
Du Plessis	2007	Inovação é a criação de novos conhecimentos e ideias para facilitar novos resultados de negócios, visando melhorar os processos e estruturas de negócios internos criando produtos e serviços.
Sánchez <i>et al.</i>	2011	Inovação é uma forma das organizações alcançarem as suas metas, por um conjunto específico de atividades que oferecem vantagens competitivas para uma organização.
Kahn	2018	O termo inovação é definido como algo novo ou uma nova ideia, método ou solução.

Fonte: adaptado de SILVA (2022).

Ao analisar o compilado de conceitos descritos Silva (2022), torna-se possível a compreensão da essência do conceito de cada autor, assim como a evolução do tema inovação.

Portanto, sobre os conceitos supracitados, é possível concluir que as primeiras aparições do conceito de inovação possuíam cunho amplo e mas simples, passando para uma definição sobre o processo macro que engloba à invenção, seguindo para um cunho estratégico, o qual se mantém após uma conceituação focada na percepção do observador externo e finaliza com uma percepção mais simples sobre o tema. O seguinte conceito pode ser derivado da união dos supracitados: A inovação é uma parte do processo de transformação de algo, o qual

abrange a criação e a posterior implementação bem-sucedida de uma ideia, podendo ser aplicada à um produto, serviço ou processo, obedecendo as capacidades da empresa, que devem ser favoráveis à inovação, visando a obtenção de um resultado organizacional (performance) acima do setor que a empresa se encontra e que pode ser vista por um observador externo como algo novo ou como a transformação de algo antigo.

Segundo Fartash *et al.* (2018) a inovação possui ligação direta com indicadores de competitividade e performance na empresa, o que é embasado ainda mais pela interligação entre inovação e vantagem competitiva trazida por Santos Filho (2022). Para alcançar a inovação e o consequente ganho de performance, entretanto, a empresa precisa de capacidades inovadoras, as quais são derivadas de características e capacidades subjetivas da empresa como gestão, liderança e cultura organizacional (SAUNILA; UKKO, 2014; LAI; LIN; WANG, 2015).

Segundo Karabulut (2015, p. 1356, tradução nossa), “A inovação de produto pode ser facilmente reconhecida pelos *stakeholders* da empresa. Normalmente necessita de pesquisa e desenvolvimento contínuos para se tornar competitiva no mercado”. Ainda, Karabulut (2015) expõe que a inovação pode ser dividida entre produtos e processos. Pelo produto se tratar de algo tangível, fica mais fácil o reconhecimento pelos agentes de influência da empresa (*stakeholders*), entretanto, para se obter inovação de produto, fazem-se necessários esforços contínuos em pesquisa e desenvolvimento. A inovação de processos é definida como “uma ferramenta para melhorar a eficácia organizacional” (KARABULUT, 2015, p. 1356, tradução nossa). Portanto, a inovação de processos auxilia na melhoria processual da empresa e possui grande influência sobre a eficácia organizacional, a qual é abordada por Porter (2009 *apud* SANTOS FILHO, 2022) como sendo importante para a obtenção de uma performance superior, porém não perdurando por longos períodos de tempo em virtude da velocidade de difusão de melhores práticas processuais dentro de uma indústria.

O manual de Oslo clarifica a inovação de processos, dando luz à seguinte definição: “A inovação de processos é a implementação de um novo ou significativamente melhorado método de produção ou entrega. Isto inclui mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou tecnologia” (OECD; EUROSTAT, 2015, p. 49, tradução nossa). Ainda, pode-se entender que as novas tecnologias que

são implementadas a fim de habilitar a integração entre canais de venda são consideradas como uma inovação de processos, assim como a integração em si é considerada uma inovação de processos. A primeira por se tratar de mudanças tecnológicas significativas e a segunda por se tratar de uma nova maneira de entregar disponibilidade, estar disponível onde o usuário quiser, para o usuário. Portanto, é assertivo afirmar que a inovação possui ligação direta com a implementação de novos canais de venda, assim como novas estratégias para os canais de venda já existentes nas empresas.

2.3 CANAIS DE VENDA

Canais de venda ou canais de varejo são termos utilizados para caracterizar o método de interação com o cliente. Essa interação pode ser feita de maneira *online* ou *offline*. Os canais podem ser categorizados como físicos, digitais, móveis, catálogo e multicanal (KERSMARK; STAFLUND, 2015). Como canais de varejo, têm-se:

- a) Físicos: lojas tradicionais, as quais, segundo Bagal (2012), eram sinônimo de varejo na década de 90.
- b) Digitais: sites de comércio eletrônico.
- c) Móveis: os aplicativos e as adaptações de site para dispositivos móveis, chamados de *mobile browser*.
- d) Catálogos: Kersmark e Staflund (2015, p. 7, tradução nossa) definem os catálogos como “Um canal mais antigo do varejo no qual os clientes podiam comprar produtos por ligação ou correspondência”.

Apesar da lista de Kersmark e Staflund (2015) abordar o multicanal como um canal de varejo, faz-se possível separá-lo dos demais e criar uma segunda categoria, onde se encontram o *single-channel*, o multicanal, o *cross-channel* e o *omnichannel* (BAGAL, 2012; KERSMARK; STAFLUND, 2015). Portanto, pode-se chamar a primeira categoria, sem a inclusão do multicanal, como os canais do varejo e a segunda categoria como as estratégias de canais do varejo.

Com isso, entende-se que a diversificação e expansão de canais de venda é benéfica para a evolução da empresa e que o *omnichannel* pode ser uma estratégia de inovação válida para gerar vantagem competitiva para a empresa, visto que o

mesmo possui características focadas na melhoria da experiência de compra do cliente dentro dos diversos canais de venda existentes na empresa (KERSMARK; STAFLUND, 2015).

2.4 OMNICHANNEL

O termo *omnichannel* foi apresentado por Rigby (2011) junto com sua sugestão de aplicação às empresas tradicionais do varejo. No referido estudo, é estabelecida uma situação futurística onde o processo de compra presencial é integrado com o online e vice-versa. Portanto, pode-se entender o *omnichannel* tanto como um método de distribuição e integração de canais a ser implementado pela empresa, quanto como uma experiência de compra *seamless* (sem estar amarrado em um único canal de venda), a qual o cliente não possui fricções, travas ou rupturas dentro da experiência de compra multicanal.

Mais de uma década depois do estudo de Rigby (2011), dois cenários podem ser visualizados no panorama do *omnichannel*: a) empresas que sofrem com a adaptação das atividades para diversos canais; b) empresas que sofrem com a integração dos canais, apesar de obterem sucesso na adaptação das atividades.

O primeiro cenário citado é abordado no artigo de Rigby (2011), onde as empresas possuem dificuldade de implementar e gerenciar novos canais de venda, seja por limitação tecnológica ou logística nas empresas tradicionais ou por falta de experiência com a operação de lojas físicas nas empresas nascidas como e-commerce.

O segundo cenário representa os movimentos de empresas “*pure-play*” (nascidas no e-commerce) no sentido da abertura de lojas físicas ou de empresas tradicionais adicionando canais de venda online ao seu portfólio, visando proporcionar ao cliente mais um canal de interação com a marca e, neste canal, a possibilidade de interação tangível (físico) ou assíncrona (online) com os produtos ofertados (AGATZ; FLEISCHMANN; VAN NUNEN, 2008; LI *et al.*, 2021). Além destes benefícios, os clientes que visitam lojas físicas tendem a comprar mais e possuem uma probabilidade menor de devolver os produtos do que os clientes que efetuam compras online (DICRHISTOPHER, 2015).

Para Bagal (2012. p. 1, tradução nossa), “a jornada vai do *single channel*, para o *multichannel*, para o *cross-channel* e finalmente para o *omnichannel*”. A partir desta frase, faz-se possível a extração de duas variáveis de influência nesta jornada: a adoção de novos canais e a integração dos canais. A Figura 2 apresenta as fases do processo de evolução do varejo, de forma resumida, expondo principalmente as duas variáveis de influência supracitadas.

Figura 2 - Fases do processo de evolução do varejo



Fonte: elaborado pelo autor com base em Bagal (2012).

Pode-se complementar as fases do processo evolutivo do varejo da seguinte forma:

- a) *single channel* (canal único): empresas com um único meio de interação com o cliente, podendo ser tanto empresas tradicionais que operam apenas em lojas físicas, quanto empresas que trabalham apenas com um canal de comércio eletrônico;
- b) *multichannel* (multicanal): empresas com múltiplos pontos de interação com o cliente, porém sem integração entre os canais. Facilita o desenvolvimento de silos nos canais e pode gerar ruptura na experiência do cliente;
- c) *cross-channel* (cruzamento de canais): empresas com diversos canais de venda, os quais possuem algum nível de integração entre si. O cliente

começa a ter a possibilidade de realizar passos do processo de compra em múltiplos canais;

- d) *omnichannel*: empresas com diversos canais de venda e total integração entre eles, onde uma transação pode ser feita em qualquer canal e a jornada do cliente pode ser mesclada em diferentes canais sem prejudicar a experiência de compra.

Para Agatz, Fleischmann e Van Nunen (2008), a adoção de diversos canais pode adicionar sinergia ao negócio, como no caso do serviço “*click and collect*” e do serviço de devolução na loja física (após compra online), ambos direcionados à redução, ou mitigação total, do custo logístico da “última milha”. Parte do processo que compreende a entrega ou retirada à domicílio do produto (considerada uma das partes mais caras dentro do processo logístico). Além da logística, o sistema de preços da empresa ganha mais flexibilidade com múltiplos canais, visto que se faz possível a oferta de condições especiais para cada segmento de clientes da empresa (AGATZ; FLEISCHMANN; VAN NUNEN, 2008; LI *et al.*, 2021). A criação de cupons de desconto possui lugar de destaque na oferta segmentada de preços, sendo que suas primeiras aparições são atribuídas à Procter & Gamble na década de 70 (LI *et al.*, 2021).

Apesar dos inúmeros benefícios citados, a adoção da abordagem *omnichannel* traz diversos desafios para a empresa, principalmente em sua implementação. Kersmark e Staflund (2015) abordam o processo de preparação da estrutura para a adoção do *omnichannel*, o qual é composto por: tecnologia, padrões de compra e foco no consumidor. Os desafios tecnológicos são compostos pela criação de um canal online, site ou aplicativo, integração dos canais, fazer com que um canal possua informações sobre o outro (visualização do estoque de certo produto em lojas próximas pelo site), armazenamento de grandes volumes de dados e processamento de grandes volumes de dados. Os padrões de compra dos consumidores sofreram mudanças decorrentes da facilidade trazida pelos smartphones, o consumidor pode, enquanto anda pela loja física, buscar características e preços dos produtos pelo celular. O foco no consumidor oferece um paralelo ao estigma tradicional das empresas, o qual possui um foco nos produtos, que tentam, apenas, desenvolver e aprimorar os produtos. Quando se foca no consumidor, o desenvolvimento e aprimoramento dos produtos é feito visando uma

melhoria na experiência de compra dele, oferecendo atendimento onde ele quiser ser atendido, da forma que ele quiser e no momento que ele quiser.

Em Teixeira (2017) é possível listar os canais de venda utilizados por uma empresa brasileira do varejo: Lojas físicas; Lojas eletrônicas; Televendas; Site; *Social commerce*; Clube de ofertas; Listas de casamento; Aplicativo; e Marketplace. A Figura 3 apresenta detalhes sobre cada um dos canais citados anteriormente

Figura 3 - Detalhamento sobre os canais de venda

Lojas físicas	<ul style="list-style-type: none"> Lojas tradicionais com atendimento presencial e estoque físico
Lojas eletrônicas	<ul style="list-style-type: none"> Lojas com atendimento presencial, mas sem estoque físico (Showroom)
Televendas	<ul style="list-style-type: none"> Atendimento feito por telefone (ligações, SMS e, nos últimos anos, WhatsApp)
Site	<ul style="list-style-type: none"> Canal de venda online acessado pelo <i>browser</i>
<i>Social commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> Lojas em redes sociais (Facebook e Orkut) que pagam comissões aos "vendedores" (pessoas)
Clube de ofertas	<ul style="list-style-type: none"> Clube de sócios com descontos e condições especiais
Lista de casamento	<ul style="list-style-type: none"> Permite a criação de listas com produtos que ao serem comprados geram créditos para os noivos
Aplicativo	<ul style="list-style-type: none"> Canal de venda online acessado pelo celular.
Marketplace	<ul style="list-style-type: none"> Empresas parceiras podem vender produtos no site e aplicativo da empresa (pagam comissão)

Fonte: elaborado pelo autor com base em Teixeira (2017).

Um dos principais objetivos da integração dos canais é o oferecimento de uma experiência *seamless* (sem rupturas) ao cliente. Para cumprir com este objetivo, as

interações entre canais tendem a facilitar a experiência de compra, visando aumentar o nível de serviço ofertado ao cliente e, com isso, melhorar a relação dos clientes com a marca (KERSMARK; STAFLUND, 2015). Rigby (2011, p. 8-9, tradução nossa) afirma que “os consumidores querem tudo” e lista uma série de vantagens dos canais digitais e físicos que são desejadas pelos consumidores. Outro objetivo da integração dos canais é a redução dos índices de devolução de produtos comprados online que são maiores que os índices de devolução dos produtos comprados em lojas físicas (AGATZ; FLEISCHMANN; VAN NUNEN, 2008; KERSMARK; STAFLUND, 2015; LARKE; KILGOUR; O’CONNOR, 2018; LI *et al.*, 2021). Os esforços empreendidos para alcançar a redução nas devoluções estão concentrados nas tentativas de levar os clientes dos canais digitais às lojas físicas, para que estes possam tocar e sentir os produtos. Com isso, a Figura 4 apresenta algumas formas de integração dos canais extraídas do estudo de Kersmark e Staflund (2015) e outras adicionadas pelo presente estudo.

Figura 4 - Formas de integração entre canais



Fonte: elaborado pelo autor com base em Kersmark e Staflund (2015).

Com isso, entende-se o *omnichannel* como uma ferramenta a ser utilizada por empresas que buscam inovação e ganho de vantagem competitiva. Esse ganho de

vantagem competitiva é derivado da presença multicanal que a empresa terá ao aplicar a ferramenta, assim como a melhoria da experiência do cliente por meio da integração completa dos canais e a sucessiva redução de rupturas e barreiras na experiência de compra. Além dos benefícios citados, o *omnichannel* possibilita uma melhor condução dos clientes para os canais que mais fazem sentido para a empresa, o que pode ser exemplificado da seguinte forma: a) os canais digitais possibilitam a comparação dos produtos com maior facilidade e estão disponíveis em qualquer horário, todos os dias; b) clientes que compram em lojas físicas possuem um menor índice de devolução dos produtos; c) considerando os pontos “a” e “b”, pode-se prospectar clientes de forma digital, tirando proveito da abrangência e disponibilidade dos canais digitais, e trazer o cliente para finalizar a compra na loja física, por meio de alguma promoção *cross-channel* do tipo “utilize o Clique e Retire e ganhe mais 10% de desconto em suas compras.”, para que ele possa interagir pessoalmente com os produtos e esteja menos inclinado a devolvê-los.

3 MÉTODO

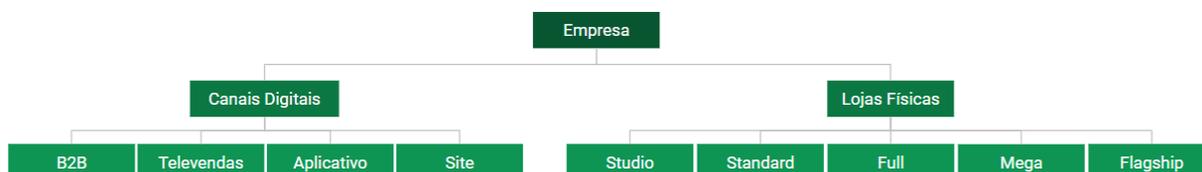
A fim de se utilizar de uma estrutura lógica para a exposição da metodologia, decidiu-se abordá-la na seguinte ordem: classificação da pesquisa, métodos de coleta de dados, período de coleta dos dados, processamento dos dados e análise dos dados

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foco deste trabalho foi fundada em 1978 e se trata de uma das líderes do setor de varejo em móveis e decoração. Por se tratar de uma empresa privada e de capital fechado, a empresa solicitou que seu nome e informações de reconhecimento não fossem divulgados.

No tocante aos canais de venda, a empresa hoje possui a hierarquia de canais de venda abordada na Figura 5.

Figura 5 - Hierarquia de canais de venda da empresa foco do trabalho



Fonte: elaborado pelo autor.

A empresa possui uma variedade de lojas físicas, incluindo as lojas Studio, que têm até 700 m² e não oferecem retirada de móveis, as lojas Standard, que possuem até 1.200 m², as lojas Full, com até 2.900 m², as lojas Mega, com até 7.000 m² e as lojas Flagship, que possuem mais de 7.000 m². A empresa adotou a venda por telefone em dois canais diferentes: vendas para pessoas físicas em 1999 e vendas corporativas em 2005. Com a evolução do comércio eletrônico e a popularização da internet, a empresa investiu em 2004 na modernização de sistemas e introdução de uma cultura digital no ambiente organizacional, ampliando a participação do site nas vendas da empresa. Em 2019, a empresa lançou seu aplicativo para dispositivos móveis, que atende às plataformas Android e iOS.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Tendo ciência do objetivo do presente trabalho ser a proposição do *omnichannel* como uma ferramenta para ganho de vantagem competitiva, faz-se necessário saber como a empresa está no que pese ao assunto *omnichannel*. Para isso, será realizada uma pesquisa de caráter exploratório, a qual, segundo GIL (2002, p. 41), objetiva o “aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições”.

O procedimento técnico a ser utilizado na pesquisa será a elaboração de um estudo de caso, pois este é tido como o tipo apropriado de pesquisa para abordar questões de “como” e “porquê” (YIN, 2014). Para GIL (2002), o estudo de caso consiste no aprofundamento exaustivo do conhecimento sobre um ou poucos objetos ou sujeitos.

O caso selecionado para este estudo é de uma empresa de móveis e decoração com abrangência nacional da marca que adotou a estratégia de *omnichannel* para melhorar a jornada do cliente e alavancar as vendas da companhia.

No tocante ao número de casos, o presente estudo abordará apenas uma empresa. Os estudos de caso único, normalmente, seguem algumas justificativas para a escolha, as quais são apresentados na Figura 6 e que foram extraídos do estudo de YIN (2014).

Figura 6 - Justificativas para escolha de um estudo de caso único

Caso crítico	<ul style="list-style-type: none"> O caso possui um conjunto de fatores os quais se acredita serem verdadeiros
Extremo ou incomum	<ul style="list-style-type: none"> O caso representa um cenário que desvia da normalidade ou das ocorrências do dia-a-dia
Comum	<ul style="list-style-type: none"> O caso auxilia a capturar circunstâncias e condições do dia-a-dia
Revelador	<ul style="list-style-type: none"> O caso fornece a oportunidade de observar fenômenos antes inacessíveis às pesquisas das ciências sociais
Longitudinal	<ul style="list-style-type: none"> O caso é estudado em dois ou mais pontos no tempo

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Yin (2014).

3.3 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Para coleta de dados deste estudo, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com colaboradores envolvidos na operação do *omnichannel* e gestores responsáveis pela implementação da estratégia. Além disso, foram analisados documentos internos da empresa para a obtenção de uma visão mais ampla do contexto organizacional. Para facilitar a análise dos dados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A análise dos documentos internos permitiu uma compreensão mais aprofundada da estratégia implementada pela empresa. Para as entrevistas, foram selecionados profissionais envolvidos na operação do *omnichannel* na empresa, incluindo a Supervisora de *Omnichannel*, uma Gerente de Loja e o Analista de *Omnichannel*.

O período de coleta de dados do presente estudo teve início em abril de 2023 e se encerrou em maio de 2023, este período foi selecionado de acordo com três premissas: a) O prazo final para a entrega do trabalho; b) O término do referencial teórico; c) A disponibilidade de horários dos entrevistados. Durante esse período, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas e a busca e posterior curadoria dos documentos internos a serem utilizados. As entrevistas foram agendadas previamente e ocorreram de maneira remota pelo Google Meet. Os entrevistados foram informados sobre os objetivos e a importância do estudo de caso e deram ciência e concordância verbal do termo de consentimento.

As entrevistas foram registradas por meio da ferramenta de gravação nativa do Google Meet e posteriormente transcritas manualmente utilizando o Google Documentos. Já os documentos internos da empresa, tais como políticas e procedimentos, relatórios de atendimento ao cliente e documentos utilizados em treinamentos, foram cuidadosamente selecionados e compilados em um arquivo do Google Documentos.

A análise dos documentos internos e das entrevistas transcritas foi realizada mediante a adoção de uma metodologia baseada em seis passos: a seleção criteriosa dos documentos, a leitura cuidadosa dos mesmos, a organização sistemática das informações coletadas em um esquema lógico que facilite a análise posterior, a comparação das informações obtidas com as de outras fontes, a interpretação dos resultados visando a responder aos objetivos do estudo e a

compreender de forma mais aprofundada o contexto de cada informação, e a descrição detalhada dos resultados obtidos por meio da análise. Esses passos foram baseados em referências importantes no campo da pesquisa, como Bogdan e Biklen (1994) e Yin (2014), e foram adotados com o objetivo de garantir a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos. As dimensões gerais utilizadas para elaborar as perguntas da entrevista foram: a) O processo de implementação de uma estratégia multicanal; b) Os canais de venda da empresa; c) Os benefícios e desafios da implementação de uma estratégia multicanal.

4 RESULTADOS

A apresentação dos resultados da pesquisa seguirá uma abordagem metodológica que envolverá o cruzamento das informações obtidas nas entrevistas semiestruturadas com as informações provenientes de documentos coletados sobre a empresa. Em seguida, será realizada a categorização do conteúdo e a identificação de padrões nas respostas e documentos coletados. Essa análise será apresentada de forma sistemática e detalhada, de modo a garantir uma interpretação precisa e objetiva dos dados obtidos.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os métodos de coleta de dados deste estudo foram planejados para abordar a problemática apresentada no início da pesquisa e atender aos objetivos estabelecidos para este estudo.

Sobre a problemática “Qual o processo mais adequado para integração de múltiplos canais em uma empresa de móveis e decoração?”, coletou-se as seguintes evidências:

- Supervisora de *Omnichannel*: É importante estabelecer uma cultura organizacional que apoie a estratégia do *omnichannel*, garantindo que as operações da loja física e dos canais digitais estejam alinhadas e sem conflitos. Isso pode ser alcançado por meio de comunicação eficiente e treinamento adequado para toda a equipe, incentivando a colaboração e a compreensão da importância do *omnichannel* para o sucesso da empresa.
- Gerente de Loja: Levar em consideração as particularidades de cada segmento do varejo ao planejar e executar a estratégia *omnichannel*, a fim de que ela esteja alinhada com as necessidades e características específicas de cada área de atuação da empresa.
- Analista de *Omnichannel*: Estabelecer um programa de capacitação contínuo para colaboradores envolvidos nas operações do *omnichannel*, incluindo desde a compreensão da estratégia até o treinamento em ferramentas e processos específicos. Além disso, incentivar a disseminação de boas práticas e resultados positivos para

toda a empresa, demonstrando como o *omnichannel* pode ser um fator de diferenciação e crescimento.

- **Sistematização:** Durante as entrevistas, foi ressaltada pelos participantes a relevância de uma estratégia *omnichannel* que esteja alinhada à cultura organizacional da empresa e leve em consideração as particularidades de cada setor varejista. Além disso, eles destacaram a importância de oferecer treinamento adequado aos colaboradores envolvidos na operação *omnichannel*. Essa constatação está em consonância com as conclusões de Kersmark e Staflund (2015), que enfatizam a necessidade de preparação adequada da estrutura organizacional para a adoção do *omnichannel*. No entanto, é importante mencionar que as autoras abordam uma clara dificuldade tecnológica enfrentada na implementação do *omnichannel*, aspecto que não foi relatado pelos entrevistados neste estudo.

Sobre o objetivo “Identificar os canais de venda atuais da empresa”, os entrevistados responderam acerca dos canais que eles têm conhecimento:

- **Supervisora de *Omnichannel*:** Venda por WhatsApp, Televendas, Site, Aplicativo e B2B (Vendas corporativas)
- **Gerente de Loja:** Pronta Retirada, Retirada programada (clique e retire), Venda de Entrega na casa do cliente, Venda entre lojas (retire em outra loja), Site e Aplicativo
- **Analista de *Omnichannel*:** Televendas, Site, Aplicativo e B2B
- **Sistematização:** Os entrevistados mencionaram diversos canais de vendas, destacando o site e aplicativo como opções que permitem ao cliente comprar online e obter informações sobre a empresa e seus produtos, sendo que alguns desses canais podem ser vistos também no estudo de Teixeira (2017). Além disso, os entrevistados apresentaram métodos de interação entre canais e formas de envio que a empresa oferece, tais como a pronta retirada, que permite ao cliente retirar o produto no momento da compra na loja física. Também a retirada programada, que possibilita agendar a retirada em horário específico para pedidos online ou presenciais. Essas opções oferecem mais flexibilidade ao cliente e podem melhorar a experiência de

compra, aspectos que estão presentes no trabalho de Rigby (2010) como um dos alicerces da estratégia omnichannel, além de reduzir o tempo de espera e o custo com envio e devoluções (AGATZ; FLEISCHMANN; VAN NUNEN, 2008; KERSMARK; STAFLUND, 2015; LARKE; KILGOUR; O'CONNOR, 2018; LI et al., 2021). A venda de entrega na casa do cliente e a venda entre lojas também foram citadas como alternativas para atender às necessidades e preferências dos clientes. A adoção desses canais pode proporcionar uma experiência de compra mais conveniente e personalizada, bem como melhorar a eficiência operacional da empresa.

Sobre o objetivo “Entender como a aplicabilidade do *omnichannel* pode gerar vantagem competitiva para a empresa”, contatou-se as seguintes evidências:

- Supervisora de *Omnichannel*: Aprimoramento da experiência do cliente por meio da diversificação do mix de produtos oferecidos nas lojas, incluindo itens que não estão disponíveis no estoque da loja, mas estão disponíveis para venda em outros canais, além de encurtamento do prazo de entrega de pedidos, por meio de iniciativas como "clique e retire" ou envio direto da loja.
- Gerente de Loja: A empresa conseguiu expandir o perfil do seu público-alvo por meio da adoção de estratégias que envolvem o uso de canais digitais. Isso permitiu que pessoas de uma faixa etária menor começassem a efetuar compras e a frequentar as lojas físicas. Além disso, a empresa também registrou um aumento no ticket médio do cliente, que pode ser atribuído à possibilidade de efetuar novas vendas por meio do atendimento humanizado nas lojas físicas.
- Analista de *Omnichannel*: Entrega rápida, exposição no site, geração de novas vendas em loja a partir de vendas online que serão retiradas na loja e terão um cupom para efetuar uma nova compra. Divulgação da boa experiência que o cliente teve na loja em suas redes sociais. A implementação de estratégias de *omnichannel* pode trazer diversos benefícios para a empresa, como a possibilidade de oferecer entrega rápida para os clientes que estão dispostos e a retirar os produtos na loja. A exposição no site dos produtos com pouca vazão, que estão

sobrecarregando o estoque de lojas específicas e a geração de novas vendas na loja física a partir de vendas online que serão retiradas na loja por meio da oferta de cupons para incentivar uma nova compra no momento da retirada do produto. Outra vantagem é a possibilidade de os clientes compartilharem suas boas experiências nas redes sociais, divulgando a marca e atraindo novos consumidores.

- **Sistematização:** As estratégias de *omnichannel* têm se mostrado cada vez mais relevantes para as empresas que desejam aprimorar a experiência do cliente e impulsionar seus resultados. Durante as entrevistas, foram destacados diversos benefícios decorrentes dessas estratégias, como a diversificação do mix de produtos (BRYNJOLFSSON *et al.*, 2003 *apud* DORMAN, 2013), a redução do prazo de entrega (KERSMARK; STAFLUND, 2015) e o aproveitamento dos canais digitais para interagir com o cliente, independente de local e horário (RIGBY, 2010). Além disso, ressaltaram a oportunidade de gerar vendas adicionais na loja física a partir das vendas online, bem como o potencial de compartilhamento de experiências positivas nas redes sociais, o que pode aumentar a visibilidade e atrair novos consumidores. Esses benefícios são corroborados por estudos como o de Agatz, Fleischmann e Van Nunen (2008) e Li *et al.* (2021). Portanto, investir em estratégias de *omnichannel* pode ser uma excelente alternativa para empresas que buscam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo.

Sobre o objetivo “Propor um plano de implementação de melhorias no *omnichannel* para a empresa”, destaca-se as seguintes evidências:

- **Supervisora de *Omnichannel*:** Esforços devem ser direcionados para aprimorar os processos do *omnichannel* e para mudar a cultura organizacional, de modo a enxergar essa estratégia como um aliado e não como um concorrente. Além disso, é necessário melhorar a logística da operação, tanto para garantir o envio dentro do prazo quanto para otimizar a separação dos pedidos nas lojas.
- **Gerente de Loja:** Para adequar a estratégia do *omnichannel*, é importante considerar as particularidades do setor em que a empresa

está inserida. Além disso, é crucial investir na melhoria da distribuição logística, garantindo uma entrega rápida e eficiente aos clientes que efetuam compras por essa modalidade. Outro ponto importante é avaliar quais produtos podem ser habilitados para venda *omnichannel* em cada loja, para oferecer uma experiência de compra integrada e consistente aos clientes em todos os canais de venda.

- *Analista de Omnichannel*: Para otimizar a operação *omnichannel*, existem diversas estratégias que podem ser adotadas. Uma delas é aumentar os valores considerados como ideais para as métricas de avaliação da operação, visando elevar a qualidade dos serviços prestados. Além disso, é possível disponibilizar os produtos no e-commerce em vez de remanejá-los para outras lojas ao fechar uma unidade, evitando a perda de estoque e reduzindo o custo logístico. Outra medida é habilitar o envio de produtos específicos, que sejam rentáveis, de loja para pedidos feitos pela internet, o que aumenta as opções de compra para os consumidores e melhora a rentabilidade da operação. Adicionar mais transportadoras para a operação do *omnichannel* também pode gerar um ambiente de competitividade entre as prestadoras de serviço, visando uma melhora na entrega. Além disso, é interessante realizar estudos com valores diferentes para os cupons oferecidos aos clientes que efetuam pedidos no online e retiram na loja, com o objetivo de aumentar a atratividade dessa modalidade de compra. Ter uma pessoa específica de *Business Intelligence* (BI) para fazer dashboards e trazer dados de maior qualidade pode fornecer informações valiosas para a tomada de decisão. Por fim, treinar todos os colaboradores para ter o conhecimento de como operar o *omnichannel* é fundamental para garantir que a operação funcione de maneira eficiente e atenda às expectativas dos clientes. Essas ações podem contribuir para melhorar a experiência do cliente e impulsionar as vendas da empresa.
- *Sistematização*: Em resumo, durante as entrevistas, os profissionais enfatizaram a importância de investir em estratégias para aprimorar a operação *omnichannel*, incluindo a melhoria da logística, a eficiência

na separação dos pedidos nas lojas e a entrega rápida aos clientes. Esses aspectos estão alinhados com a discussão sobre a necessidade de uma estrutura organizacional prévia adequada à adoção do *omnichannel*, conforme abordado por Kersmark e Staflund (2015). Além disso, ressaltou-se a necessidade de promover uma mudança na cultura organizacional, para que o *omnichannel* seja visto como um aliado, não como um concorrente (KERSMARK; STAFLUND, 2015). Para alcançar esses objetivos, foram mencionadas ações como melhoria das métricas de avaliação, disponibilização dos produtos no e-commerce, envio de produtos específicos de loja para pedidos online, adição de mais transportadoras, estudos com valores diferenciados para cupons, alocação de um profissional de *Business Intelligence* e treinamento dos colaboradores. Essas medidas contribuem para melhorar a tomada de decisão, a experiência do cliente e impulsionar as vendas. É essencial que as empresas considerem as particularidades do setor e habilitem os produtos adequados para venda *omnichannel* em cada loja, mantendo a rentabilidade e proporcionando uma experiência de compra integrada e consistente em todos os canais de venda, fortalecendo a posição competitiva da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de uma estratégia *omnichannel* trouxe benefícios para a empresa de móveis e decoração estudada. Os entrevistados destacaram a importância de uma cultura organizacional que apoie essa estratégia, um conceito amplamente discutido na literatura, e a consideração das particularidades de cada setor do varejo, que ainda é uma área pouco explorada e pode ser um ponto de partida para futuras pesquisas.

Além disso, eles expressaram satisfação com o conjunto de métricas implementado para avaliar os resultados do *omnichannel*, composto por duas métricas principais: Excelência e Ruptura. A métrica de Excelência mede a performance da operação em loja, desde a separação dos produtos até a entrega, enquanto a métrica de Ruptura verifica a consistência do estoque registrado no sistema e a disponibilidade dos produtos comprados pelo *omnichannel*.

Os entrevistados ressaltaram a importância do treinamento adequado dos colaboradores envolvidos na operação *omnichannel* e a aplicabilidade do *omnichannel* para melhorar a experiência do cliente e expandir o perfil do público-alvo, aumentando assim o valor médio das compras realizadas pelos clientes. A empresa utiliza uma variedade de canais de venda, incluindo a loja física, WhatsApp, televendas, site, aplicativo e B2B. Para implementar melhorias no *omnichannel*, é essencial aprimorar os processos, promover mudanças na cultura organizacional e otimizar a logística da operação.

Durante a realização da pesquisa, algumas limitações foram identificadas. Uma delas diz respeito à obtenção de uma amostra representativa, uma vez que a disponibilidade e a disposição dos participantes em se envolver nas entrevistas podem variar, principalmente devido a duração das entrevistas. Além disso, é importante considerar a possibilidade de enviesamento das respostas, uma vez que os participantes podem fornecer informações tendenciosas ou incompletas, o que pode afetar a qualidade dos dados coletados. A elaboração de estudos comparativos entre as estratégias de *omnichannel* de diferentes empresas do setor, visando identificar os fatores-chave que contribuem para o ganho de vantagem competitiva fica como sugestão para pesquisas futuras. Ainda, é importante investigar mais a fundo as particularidades de cada setor do varejo para

compreender como a implementação do omnichannel pode ser adaptada e otimizada para obter resultados ainda melhores

Com base nas informações coletadas e na revisão da literatura, constatou-se que a empresa atualmente adota uma abordagem de *cross-channel* em vez de uma estratégia completa de *omnichannel*. Embora existam vários canais de venda disponíveis, a integração plena entre eles ainda não foi alcançada, o que é um elemento-chave do omnichannel. Diante disso, seguir o fluxo apresentado na Figura 2, que descreve um caminho gradual desde o *single channel* até o *omnichannel*, é o processo mais adequado para a implementação de uma estratégia multicanal em uma empresa de móveis e decoração. É importante que a empresa realize medições periódicas ao longo desse processo, a fim de avaliar a rentabilidade da operação dos múltiplos canais em cada estágio de implementação.

Com o objetivo de concluir a proposta de aprimorar a operação *omnichannel* em uma empresa de móveis e decoração, é recomendado que a organização aperfeiçoe seus processos, promova mudanças em sua cultura organizacional e aprimore a logística da operação.

REFERÊNCIAS

- AGATZ, Niels; FLEISCHMANN, Moritz; VAN NUNEN, Jo. E-fulfillment and multi-channel distribution—A review. **European journal of operational research**, v. 187, n. 2, p. 339-356, 2008. Disponível em: <https://repub.eur.nl/pub/7901/ERS-2006-042-LIS.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2022.
- BAGAL, Ravi. A Look At Omni-Channel Retailing. [Entrevista cedida a] Erin Harris. **Retail IT Insights**. [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em: <https://www.retailitinsights.com/doc/a-look-at-omni-channel-retailing-0001>. Acesso em: 24 out. 2022
- BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- DICHRISTOPHER, Tom. This will be a big trend in e-commerce: Macy's CEO. **CNBC**. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2015/01/13/this-will-be-a-big-trend-in-e-commerce-macys-ceo.html>. Acesso em: 08 nov. 2022
- DORMAN, Alec J. Omni-channel retail and the new age consumer: An Empirical Anaysis of direct-to-consumer channel interaction in the retail industry. **CMC Senior Theses**. Claremont, 2013. Disponível em: https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1667&context=cmc_theses. Acesso em: 19 out. 2022.
- FARTASH, Kiarash *et al.* The impact of technology acquisition & exploitation on organizational innovation and organizational performance in knowledge-intensive organizations. **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, v. 14, n. 4, p. 1497-1507, 2018. Disponível em: <https://www.ejmste.com/download/the-impact-of-technology-acquisition-exploitation-on-organizational-innovation-and-organizational-5361.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2022.
- FRAZER, Mariette; STIEHLER, Beate Elizabeth. Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment. **Global Conference on Business & Finance Proceedings**, v. 9, n. 1, p. 655-657. United States: Institute for Business & Finance Research, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343601160_OMNICHANNEL_RETAILING_THE_MERGING_OF_THE_ONLINE_AND_OFF-LINE_ENVIRONMENT. Acesso em: 20 mai. 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002
- HILL, Charles WL; JONES, Gareth R; SCHILLING, Melissa A. **Strategic Management: Theory & Cases: an Integrated Approach**, 11. ed. Stamford: E. Cengage Learning, 2014.
- KARABULUT, Ahu Tuğba. Effects of innovation types on performance of manufacturing firms in Turkey. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 195,

p. 1355-1364, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.322>. Acesso em: 19 nov. 2022.

KERSMARK, Malin; STAFLUND, Linda. **Omni-channel retailing: *Blurring the lines between online and offline***. 2015. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade de Jönköping, Jönköping, Suécia, 2015. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:824960/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 28 out. 2022.

LAI, Wen-Hsiang; LIN, Chiu-Ching; WANG, Ting-Chu. Exploring the interoperability of innovation capability and corporate sustainability. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 867-871, 2015.

LARKE, Roy; KILGOUR, Mark; O'CONNOR, Huw. Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 465-483, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0276>. Acesso em: 10 nov. 2022.

LI, Zonghuo *et al.* Omnichannel retailing operations with coupon promotions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 58, p. 102324, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698920313321>. Acesso em: 24 out. 2022.

OECD, Eurostat. **Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3. ed. Paris: [s. n.]. 2005. Disponível em: <https://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2014/07/Manual-de-Oslo.pdf>. Acesso em: 18 out. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PORTER, Michael Eugene. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**: with a new introduction. 1. ed. Nova York: The Free Press, 1980.

PORTER, Michael Eugene. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**: with a new introduction. 1. ed. Nova York: The Free Press, 1985.

PORTER, Michael Eugene. New global strategies for competitive advantage. **Planning Review**, v. 18, n. 3, p. 4-14, Bingley: Emerald Publishing Limited. 1990.

RIGBY, Darrell. The future of shopping. **Harvard business review**, v. 89, n. 12, p. 65-76, Boston: Harvard Business Publishing, 2011. Disponível em: <https://www.oresky.eu/wp-content/uploads/2016/09/The-Future-of-Shopping.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

SANTOS FILHO, Claudemiro dos. **Inovação centrada no cliente e a construção de vantagens competitivas por meio da competição pelo futuro: um estudo do mercado de adquirência no Brasil**. 2022. (Mestrado Profissional MPGC).

SAUNILA, Minna; UKKO, Juhani. Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 33, p. 32-46, 2014. Disponível em:

https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160387/saunila_et_al_intangible_aspects_post_print.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 nov. 2022.

SIGALAS, Christos. Competitive advantage: the known unknown concept.

Management Decision, v. 53, n. 9, p. 2004-2016, 2015. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Christos-Sigalas/publication/283449416_Competitive_advantage_the_known_unknown_concept/links/5a9009b9a6fdccecff00c7e5/Competitive-advantage-the-known-unknown-concept.pdf. Acesso em: 18 out. 2022.

SILVA, Alexandre Luis Bastos da. **A influência da gestão da inovação digital na performance organizacional : um estudo de caso**. 2022. (Mestrado Profissional MPGC).

TEIXEIRA, Andrea Rios Santos. **Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração).

WEHRMANN, Francisco Germano Soares de Faria Kitzmann. **Environmental preservation as a mean to improve competitiveness of the Brazilian agriculture in the international grain market: the case of soybean production in the North and North-West Mesoregions of the State of Goiás**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional MPGI).

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5. ed. Londres: Sage Publications, 2014.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista semiestruturada sobre a aplicabilidade do omnichannel em uma empresa do setor de móveis e decoração. Esta entrevista faz parte de uma pesquisa científica conduzida pelo pesquisador Luis Felipe Machado e tem como objetivo investigar as práticas e estratégias utilizadas pela empresa para a implementação do omnichannel.

Sua participação na entrevista é voluntária e você poderá recusar-se a responder qualquer pergunta ou interromper a entrevista a qualquer momento sem nenhum prejuízo. Além disso, suas informações serão tratadas de forma confidencial e somente serão utilizadas para fins acadêmicos.

Caso você decida participar da entrevista, pedimos que leia e assine este termo de consentimento. Em seguida, a entrevista será realizada de forma remota pelo Google Meet e será gravada para fins de registro. A gravação será mantida em sigilo e será utilizada apenas pelo pesquisador para transcrição e análise dos dados.

Ao assinar este termo de consentimento, você declara que leu e compreendeu as informações acima e concorda em participar da entrevista.

Local e data: _____, ____ / ____ / _____.

[Nome do Participante] (Entrevistado): _____

Luis Felipe Machado (Entrevistador): _____

APÊNDICE B - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

O roteiro de entrevistas utilizado foi criado com o intuito de responder aos objetivos da pesquisa. Também foram utilizadas algumas perguntas do guia de entrevistas utilizado por Kersmark e Staflund (2015) para entrevistar os gestores das organizações sendo que as perguntas adaptadas daquele trabalho estão demarcadas com um asterisco (*) no começo da frase, conforme exposto a seguir no Quadro 2.

Quadro 2 - Roteiro das entrevistas

(continua)

TEMA/OBJETIVO	PERGUNTA/DESCRIÇÃO
Abertura da entrevista	*Explicação do roteiro de perguntas e temas.
Coleta das informações de contexto do entrevistado	*Qual a sua função na organização e quanto tempo faz que você trabalha na empresa?
Coleta das informações de contexto do entrevistado	Qual o seu envolvimento com a estratégia de <i>omnichannel</i> ?
Definição de Conceito	Como você definiria o termo vantagem competitiva?
Definição de Conceito	Como você definiria o termo inovação?
Definição de Conceito	Como você definiria o termo <i>omnichannel</i> ?
Canais de Venda	Quais canais de venda a empresa possui?
<i>Omnichannel</i>	Quais as 3 palavras que vêm à cabeça quando você ouve o termo <i>omnichannel</i> ?
<i>Omnichannel</i>	Como a empresa está implementando o <i>omnichannel</i> ?
<i>Omnichannel</i>	*Quais são os maiores desafios da implementação do <i>omnichannel</i> ?

(conclusão)

TEMA	PERGUNTA/DESCRIÇÃO
<i>Omnichannel</i>	Como a empresa está lidando com esses desafios?
<i>Omnichannel</i>	*Quais são os maiores benefícios da implementação do <i>omnichannel</i> ?
<i>Omnichannel</i>	Quais são os resultados observados pela empresa desde a implementação do <i>omnichannel</i> ?
<i>Omnichannel</i>	Quais são as métricas utilizadas para mensurar o resultado do <i>omnichannel</i> ?
Conclusão	Para você, quais seriam os próximos passos em relação ao <i>omnichannel</i> ?
Conclusão	Existe algum ponto que você gostaria de compartilhar sobre o <i>omnichannel</i> que não foi abordado nas perguntas?
Conclusão	Agradecimento ao entrevistado.

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Kersmark e Staflund (2015).