

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

HENRIQUE DIEZ MARQUES DE OLIVEIRA

**O USO DO *OMNICHANNEL* EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO
SOBRE A SUA APLICAÇÃO NO VAREJO**

Sorocaba

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

HENRIQUE DIEZ MARQUES DE OLIVEIRA

**O USO DO *OMNICHANNEL* EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO
SOBRE A SUA APLICAÇÃO NO VAREJO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Paula de Camargo Fiorini

Sorocaba

2022

Oliveira, Henrique Diez Marques de

O uso do omnichannel em pequenas e médias empresas:
um estudo sobre a sua aplicação no varejo / Henrique
Diez Marques de Oliveira -- 2022.
24f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos,
campus Sorocaba, Sorocaba
Orientador (a): Paula de Camargo Fiorini
Banca Examinadora: André Coimbra Felix Cardoso
Bibliografia

1. Varejo. 2. Omnichannel. 3. Pequenas e médias
empresas. I. Oliveira, Henrique Diez Marques de. II.
Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática
(SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -
CRB/8 6979

FOLHA DE APROVAÇÃO

HENRIQUE DIEZ MARQUES DE OLIVEIRA

O USO DO *OMNICHANNEL* EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO
SOBRE A SUA APLICAÇÃO NO VAREJO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Avaliado em:

Sorocaba, 18 de Abril de 2022.

Comissão Julgadora:

Prof.(a) Dr.(a) Paula de Camargo Fiorini

DAdm-So - UFSCar

Prof. Dr. André Coimbra Felix Cardoso

DAdm-So - UFSCar

Os formulários de avaliação pelos membros da Comissão Julgadora encontram-se arquivados junto à secretaria da Coordenação do Curso de Administração (CCAdm-So).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo que proporcionou em minha vida.

Agradeço aos meus pais por sempre me auxiliarem e me apoiarem em minhas decisões.

Agradeço à minha namorada por estar sempre ao meu lado em todos os momentos.

Agradeço à minha orientadora, por acreditar em mim e me auxiliar durante todo esse estudo.

Agradeço aos especialistas em varejo e *omnichannel* que se propuseram a participar deste projeto.

Agradeço também à universidade, por me proporcionar o conhecimento e as condições necessárias para a realização deste estudo acadêmico.

RESUMO

OLIVEIRA, H. D. M. O uso do *omnichannel* em pequenas e médias empresas: Um estudo sobre a sua aplicação no varejo. 2022. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2022.

O objetivo deste estudo é investigar a possibilidade do uso do *omnichannel* em pequenas e médias empresas do varejo, bem como os benefícios e desafios envolvidos em sua aplicação. Para tanto, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com três especialistas em varejo e *omnichannel* no Brasil. Entre os principais resultados, destaca-se que *omnichannel* é uma estratégia importante e aplicável tanto para grandes companhias, quanto para pequenas e médias empresas do setor de varejo. Além disso, verificou-se que a aplicação do *omnichannel* traz benefícios como a redução dos custos logísticos e maximização do lucro da empresa, fazendo com que a organização consiga realizar campanhas mais assertivas a seus clientes e forneça uma jornada de experiência única ao consumidor. Quanto aos desafios, as pequenas e médias empresas podem esbarrar nos altos custos envolvidos para a implementação, assim como em uma cultura limitante de seus colaboradores, que precisam estar aptos a essa mudança para a sua aplicação. A principal contribuição deste estudo consiste na compreensão do uso do *omnichannel* como vantagem competitiva para as empresas, mesmo que elas sejam de pequeno ou médio porte.

Palavras-chave: Varejo. *Omnichannel*. PME. Experiência do consumidor. Digital commerce.

ABSTRACT

OLIVEIRA, H. D. M. The use of omnichannel in small and medium companies: A study on its application in retail. 2022. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2022.

The goal of this study is to investigate the possibility of using omnichannel in small and medium-sized retail companies, as well the benefits and challenges involved in the application. For that, a survey with semi-structured interviews was conducted with three specialists in retail and omnichannel in Brazil. Among the main results, it is highlighted that omnichannel is an important and applicable strategy for large companies and small and medium-sized companies in the retail sector. In addition, it was found that the application of omnichannel brings benefits such as a reduction of the logistical costs and an increase of the company's profit, making the organization able to carry out more assertive campaigns to its customers and provide a unique experience journey to the consumer. About the challenges, small and medium-sized companies may face the high costs involved for implementation, as well as a limiting culture of their employees, who need to be able to make this change for their application. The main contribution of this study is to understand the use of omnichannel as a competitive advantage for companies, even if they are small or medium-sized.

Keywords: Retail. *Omnichannel*. SME. Consumer experience. Digital commerce.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Revisão da literatura	9
2.1. O conceito de <i>omnichannel</i>	9
2.2. O setor de varejo no Brasil	11
2.2.1. As pequenas e médias empresas no varejo brasileiro	12
2.3. O uso do <i>omnichannel</i> no varejo	13
3. Aspectos metodológicos	14
3.1. Abordagem de pesquisa	14
3.2. Método de pesquisa	14
3.3. Processo de coleta e análise dos dados	14
4. Análise e discussão dos resultados	15
4.1. A digitalização das empresas e mapeamento da jornada do consumidor	15
4.2. O <i>omnichannel</i> como estratégia para as empresas de varejo	16
4.3. O <i>omnichannel</i> em pequenas e médias empresas de varejo	18
5. Considerações finais	19
Referências	20
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista	23

1. Introdução

Em um mundo globalizado e altamente conectado, o comportamento do consumidor vem passando por diversas mudanças e é necessário que o varejista se adapte rapidamente às novas formas de consumo. Segundo Kotler, Kartajawa e Setiawan (2017), o processo de compra dos consumidores está se tornando mais social do que nunca. Atualmente, os consumidores prestam mais atenção ao seu círculo social ao tomar decisões e buscam conselhos e avaliações tanto *online* quanto *offline*. De fato, em uma sociedade cada vez mais digital, as ações de marketing promovidas via redes sociais podem e devem ser associadas ao mundo físico. Nesse sentido, um novo caminho do consumidor deve ser definido para acomodar as mudanças geradas pela conectividade e transformação digital (KOTTLER; KARTAJAWA; SETIAWAN, 2017).

Nos dias atuais, o *omnichannel* se encontra entre as principais estratégias amplamente adotadas no varejo (CAI; LO, 2020). O *omnichannel* se refere à união dos diferentes canais de comunicação ou contato de uma empresa com seus clientes (BECK; RIGL, 2015). O objetivo do *omnichannel* é que os clientes, independentemente do canal que utilizam para acesso ao produto, percebam uma experiência de compra homogênea (ROMERO; MARTÍNEZ; JIMÉNEZ, 2020). Grandes empresas adotaram a estratégia de *omnichannel* em seus negócios, tais como a C&A, Walmart, Magazine Luiza, entre outras. A título de exemplo, o *omnichannel* se faz presente em situações como na ida de clientes a uma loja física, onde é possível visualizar os produtos disponíveis, testá-los e após isso, efetivar a compra de forma *online* e, por fim, buscar os produtos comprados na loja física. Outro exemplo, seria quando o cliente se dirige até a loja física com o produto que viu no site da empresa, e o vendedor finaliza a venda do produto, mesmo que esse não possua em estoque na loja, marcando uma data posterior para entrega do produto, seja no endereço do cliente ou no próprio estabelecimento.

Contudo, embora a estratégia de *omnichannel* se mostre como uma das mais utilizadas em todo o varejo, para sua implementação, é necessário observar alguns fatores críticos, como o que diz respeito à questão fiscal e tributária, o gerenciamento de inventário, que deve ser feito de forma a atender o consumidor no momento certo e no local mais adequado para sua experiência, bem como o uso de um sistema adequado que gerencie todo o processo, integrando-o a todas as lojas e canais de vendas disponíveis. O Brasil, por exemplo, em relação às regulações do ambiente de negócios que são mais propícias à abertura e às atividades de uma empresa local, se encontra apenas no 124º lugar (DOING BUSINESS, 2020). Isto é, o contexto brasileiro se mostra como um ambiente desafiador para a implementação de estratégias de

vendas que envolvam diferentes canais e regras tributárias, tal como o *omnichannel*, especialmente para empresas de pequeno porte.

Dada essa problemática envolvida na execução da estratégia de forma integrada, define-se as seguintes questões de pesquisa para este estudo: (a) É possível aplicar a estratégia *omnichannel* em empresas de pequeno e médio porte do varejo no Brasil? e (b) Quais são os desafios e benefícios envolvidos? Logo, esta pesquisa tem como objetivo investigar, através de entrevistas com especialistas, a possibilidade de aplicação da estratégia de *omnichannel* em empresas de pequeno e médio porte do varejo no Brasil, identificando os desafios e benefícios envolvidos nesse processo.

A pesquisa desenvolvida traz contribuições teóricas e práticas. Primeiramente, para o segmento varejista, principalmente aos varejistas de pequeno e médio porte, pois através dos resultados obtidos, poderão nortear os próximos passos e desafios para a utilização e adaptação da estratégia do *omnichannel* em seu negócio. Além disso, este projeto ajuda a orientar estudos futuros acerca do tema em questão.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Nesta primeira seção foi exposta a introdução acerca do tema estudado e a definição dos objetivos. Na segunda seção, apresenta-se uma revisão de literatura sobre os conceitos de *omnichannel*, varejo e pequenas e médias empresas no Brasil, tendo como objetivo a contextualização sobre os temas aqui abordados. Na terceira seção, apresenta-se o método de pesquisa utilizado no trabalho, em que foi realizada a aplicação de entrevistas semiestruturadas com três especialistas em varejo no país. Em seguida, na quarta seção foi realizada a apresentação e análise dos dados coletados nas entrevistas. Por fim, na última seção apresenta-se a conclusão, a qual finaliza este trabalho e norteia futuros estudos acerca do tema central desta pesquisa.

2. Revisão da literatura

2.1. O conceito de *omnichannel*

Ao longo dos últimos anos observa-se uma clara tendência de uma estratégia feita por algumas marcas, que consiste em integrar cada vez mais os canais de distribuição, com o objetivo de facilitar e melhorar a jornada de compra do consumidor. Segundo Kotler e Keller (2012), é necessário observar a importância da multicanalidade e a importância da integração entre os canais de distribuição. Dessa forma, os varejistas precisam decidir e utilizar múltiplos canais de distribuição. Entretanto, as empresas que buscam utilizar os canais de distribuição

integrados para atender o mesmo público, devem se atentar para não haver conflitos entre os canais, afetando a empresa como um todo. Para Kotler e Keller (2012, p. 449):

As empresas que utilizam canais híbridos devem cuidar para que eles funcionem em harmonia e atendam às formas preferidas de fazer negócios de cada cliente-alvo. Os clientes esperam uma integração de canais, com as seguintes características:

- (a) Possibilidade de encomendar um produto *online* e retirá-lo em um ponto de venda com localização conveniente.
- (b) Possibilidade de devolver um produto encomendado *online* em uma loja próxima.
- (c) Direito de receber descontos com base no total das compras realizadas *online* e em lojas tradicionais.

Para compreender o conceito de *omnichannel*, é necessário diferenciá-lo de conceitos tradicionais como o multicanal e o *cross channel*. A estratégia de multicanal consiste em cada canal possuir como alvo um público diferente de compradores, ou que por sua vez possuem necessidades diferentes, entregando os produtos ideais, no momento ideal e pelo menor custo (KOTLER; KELLER, 2012, p. 449). Esses canais coexistem sem a possibilidade de o cliente interagir em mais de um canal, e nem a possibilidade de o varejista controlar a integração desses canais (BECK; RIGL, 2015, p. 174). Em relação ao *cross channel*, pode-se defini-lo como sendo vários processos utilizados na venda e na comercialização de produtos difundidos por mais de um canal, sendo que o cliente pode realizar a interação entre mais de um canal e o varejista por sua vez consegue controlar a integração parcial dos canais (BECK; RIGL, 2015, p. 174).

O *omnichannel*, por sua vez, é definido como “a prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.126). Para Rigby (2011), *omnichannel* é entendido como a capacidade dos varejistas interagirem com os clientes por meio de inúmeros canais, sendo um fator determinante para todo varejista que quer continuar tendo sucesso ao longo dos próximos anos.

Dessa forma, pode-se resumir que o *omnichannel* se refere à união dos diferentes canais de comunicação ou contato de uma empresa com seus clientes. O objetivo é que os clientes, independentemente do canal que usam para acessar o produto, percebam uma experiência de compra homogênea (ROMERO; MARTÍNEZ; JIMÉNEZ, 2020). Em relação aos clientes, a importância do *omnichannel* fica cada vez mais evidenciada, conforme relata Rigby (2011, p.7):

Os clientes querem tudo. Eles querem as vantagens do digital, como ampla variedade, informações importantes sobre o produto, comentários e dicas de clientes. Eles querem as vantagens de lojas físicas, como atendimento pessoal, ver e testar os produtos pessoalmente, além de realizar a compra como um evento ou uma experiência.

2.2. O setor de varejo no Brasil

O varejo é um conceito muito amplo e existem várias definições para esse termo. De modo geral, o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos ou serviços para atender à necessidade pessoal do consumidor (PARENTE, 2000).

Na visão de Kotler e Keller (2012, p.482), define-se como:

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais — seja ela um fabricante, atacadista ou varejista — está envolvida em varejo. Não importa como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de venda automática ou pela Internet) ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua ou na casa do consumidor).

Já em relação às características do varejo, observa-se alguns fatores determinantes, dentre eles que no varejo o consumidor inicia o processo de compra, além de possuir o sentido de urgência, pois o consumidor quer usar as mercadorias imediatamente. Além disso, a venda é feita em poucas quantidades e o varejo tradicional tem localização fixa. Contudo, essa mudança vai ocorrendo de modo que os clientes possam comprar também de forma *online* (COBRA; URDAN, 2017).

Para salientar a importância do comércio no Brasil, é importante observar alguns dados. Existem cerca de 1,4 milhões de empresas no segmento de comércio no Brasil. As empresas comerciantes ocupavam cerca de 10,1 milhões de pessoas, sendo 74,2% dos cargos ocupados em empresas varejistas. Em relação a composição da receita, as empresas varejistas foram responsáveis por 2 trilhões de receita bruta no ano de 2019. (IBGE, 2021).

Em relação ao varejo *online*, houve uma alta crescente nas vendas visto o avanço das tecnologias digitais e consequente migração da atenção das pessoas para blogs, sites e redes sociais. Ao analisar o crescimento durante a pandemia de coronavírus (Covid-19) no ano de 2020, verifica-se que, segundo o relatório anual do EBIT, houve um aumento no Brasil quanto aos novos consumidores em 13,2 milhões, o que representa 17% dos consumidores do ano de 2020 no comércio eletrônico. Além disso, ao se comparar com anos anteriores, o ano de 2020 foi o ano com maior crescimento desde 2013 (EBIT, 2021). Ainda sobre o varejo *online* no Brasil, Cobra e Urdan (2017, p. 247) já demonstravam uma visão de crescimento, ao relatar que o varejo *online* está conquistando cada vez mais espaço no mercado, entretanto ambos os varejos, virtual e presencial, devem ser desenvolvidos pela empresa. Em relação ao digital,

percebe-se que as redes sociais e os preços mais competitivos dos produtos, fazem com que os brasileiros se inclinem ao varejo *online* para realizar suas compras.

Um importante desafio atual para o setor relaciona-se ao uso cada vez mais intenso da tecnologia no ambiente de venda, e as suas consequências no âmbito operacional e nos hábitos de compra dos consumidores (PARENTE, 2014). No ambiente de loja física, a adoção de novas tecnologias tem sido utilizada para a atração de consumidores e também na criação de processos e atendimento mais eficientes (VAROTO, 2018). Outro importante desafio está conectado à confrontação de preços praticados para determinados produtos no ambiente físico e no ambiente digital. Com isso, o consumidor tem a oportunidade de escolher a loja e o que lhe é mais conveniente para a compra (COBRA; URDAN, 2017).

2.2.1. As pequenas e médias empresas no varejo brasileiro

O Brasil possui mais de 400 mil empresas de pequeno porte e cerca de 42 mil empresas de médio porte (SEBRAE, 2016). Quanto à classificação de empresas de pequeno porte, a lei complementar nº123 diz que:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

(Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016)

Já quanto à classificação das empresas de médio porte, há definições baseadas no faturamento e na quantidade de colaboradores. Segundo a Lei nº 11638, uma empresa de grande porte possui um ativo total acima de 240 milhões, ou uma receita bruta anual acima de 300 milhões (BRASIL, 2007). Ao analisar de acordo com o número de colaboradores, temos que uma empresa de médio porte no setor de varejo possui de 50 a 99 funcionários (SEBRAE, 2016).

Considerando as informações acima, pode-se definir uma empresa de médio porte no setor varejista como uma organização com menos de 240 milhões em ativos, com faturamento entre R\$4.800.000,00 e R\$300.000.000,00 e número máximo de 100 funcionários.

Segundo um estudo realizado pela FecomercioSP (2020), estima-se que mais da metade

dos empregados no segmento são de empresas de pequeno e médio porte (PME) e juntas corresponderam a mais de 724 bilhões de faturamento em 2017, demonstrando a importância dessas empresas para o segmento.

2.3. O uso do *omnichannel* no varejo

Segundo Cakir et al. (2021), a maioria dos varejistas está tentando se diferenciar dos concorrentes, oferecendo aos clientes uma experiência de compra positiva em diferentes canais para aumentar a fidelidade do cliente e, assim, criar uma vantagem competitiva. Para isso, o uso do *omnichannel* permite melhorar a comunicação com o cliente, fazendo com que o varejista conheça melhor seu estilo de vida e suas necessidades sobre produtos e serviços (SZYMCZYK, 2020).

Do ponto de vista do setor de varejo, está havendo uma transformação devido à crescente digitalização dos processos. Um aspecto deste fenômeno está relacionado à interface entre varejistas e clientes. As empresas devem combinar canais de distribuição e alocar recursos de forma eficiente para satisfazer os clientes e maximizar os lucros (ROMERO; MARTÍNEZ; JIMÉNEZ, 2020).

Para compreender a aplicação do *omnichannel* no varejo, Jocevski et al. (2019), citam três pilares fundamentais a serem trabalhados, são eles: (i) experiência do cliente como flexibilidade de pagamentos e entregas associadas ao avanço da tecnologia no varejo; (ii) sistema analítico integrado com enfoque em analisar e relacionar dados dos clientes; e (iii) cadeia de suprimentos eficaz, com enfoque na logística dos produtos.

Segundo Hajdas, Radomska e Silva (2020), destacam-se alguns desafios e dificuldades encontradas por quem tenta implementar o *omnichannel*, dentre elas, pode-se citar a perda de visão (foco) na estratégia por todos os departamentos e motivações incompatíveis entre funcionários como por exemplo, do setor de marketing e de vendas, que podem apresentar visões divergentes em determinados momentos. Além disso, a logística pode ser um complicador, especialmente para empresas multinacionais.

Por fim, com base no estudo de Szymczyk (2020), observa-se que as pequenas e médias empresas, em sua maioria, utilizam a abordagem multicanal, entretanto a estratégia de *omnichannel* seria ideal, visto que dessa forma podem controlar as informações dos clientes e conhecer suas preferências e necessidades. A integração de diferentes canais, nesse caso, pode melhorar o varejo e fortalecer a posição da empresa no mercado.

3. Aspectos metodológicos

Esta seção caracteriza a pesquisa conduzida, desde sua natureza, abordagem e método de pesquisa adotado, incluindo também os detalhes metodológicos da coleta e análise de dados.

3.1. Abordagem de pesquisa

Com base no objetivo apresentado e na atualidade do tema, optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas com especialistas em varejo e *omnichannel*. Essa abordagem foi escolhida em função da ausência de estudos relacionados ao tema, demonstrando-se como uma temática em estágio exploratório. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem como maior preocupação, o estudo e a análise empírica em seu ambiente natural. Já para Minayo (2001), ela corresponde a questões específicas, que não podem ser quantificadas, possibilitando uma profundidade maior nos estudos das relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos.

3.2. Método de pesquisa

Para a realização da pesquisa, foi utilizado o método de entrevistas semiestruturadas. Segundo Duarte (2004), as entrevistas são importantes para mapear práticas em universos específicos, permitindo ao pesquisador uma análise profunda, levantando informações que admitam estabelecer uma lógica dentro de determinado grupo. Em relação às entrevistas semiestruturadas, pode-se definir como uma "série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento" (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.188). Desse modo, confere mais abertura e flexibilidade para o entrevistador aprofundar as questões em estudo. Para tanto, um roteiro de entrevistas foi elaborado, conforme o Apêndice A.

3.3. Processo de coleta e análise dos dados

Quanto ao processo de coleta dos dados, iniciou-se com o envio de e-mails para profissionais especialistas em varejo, que já possuísem conhecimento e vivência prática na aplicação do *omnichannel* no Brasil. Após o envio de uma carta de apresentação da pesquisa para 8 profissionais, obteve-se o retorno de três especialistas para agendamento das entrevistas. Ressalta-se que o roteiro de entrevista foi enviado previamente aos participantes. As entrevistas

foram conduzidas de forma remota no mês de março de 2022, por meio do software google meet e ligações telefônicas. A duração das entrevistas foi de cerca de 30 minutos. Ao final, foram entrevistados três especialistas, denominados neste trabalho como entrevistados A, B e C. O entrevistado A, possui experiência no digital, tendo mais de 5 anos de experiência na área e realizando a implantação da estratégia de *omnichannel* em uma empresa de calçados com mais de 30 lojas no país. Já o entrevistado B está há mais de 12 anos no mercado, atuando principalmente no segmento de moda em grandes grupos. Atualmente, é gerente de *ecommerce* | digital | *omnichannel* em uma conceituada marca nacional. O entrevistado C possui mais de 13 anos de experiência no varejo e atualmente é o diretor de *omnichannel* de uma grande empresa que atua com foco em soluções digitais para simplificar as operações de e-commerce para grandes empresas no país.

Por fim, a análise dos dados coletados nas entrevistas envolveu uma sequência de atividades, que consistiu na redução, categorização e interpretação dos dados (GIL, 2002, p. 133). Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que é entendida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens” (BARDIN, 2016). Para tanto, definiu-se as seguintes unidades de análise: (i) contexto de digitalização no varejo e importância da tecnologia na jornada do consumidor; (ii) estratégia de *omnichannel* no varejo e sua implementação; (iii) aplicação do *omnichannel* em pequenas e médias empresas, benefícios e desafios. Como resultado final, obteve-se um panorama geral da aplicação do *omnichannel* em pequenas e médias empresas, com o intuito de nortear novas pesquisas, além de ofertar uma análise inicial no que diz respeito aos benefícios do *omnichannel* para as empresas.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. A digitalização das empresas e mapeamento da jornada do consumidor

Esta seção apresenta os resultados referentes ao contexto de aplicação do *omnichannel*, abordando a digitalização das empresas e o comportamento do consumidor, assim como o impacto da pandemia de Covid-19. Ao analisar os resultados obtidos, observa-se, entre os entrevistados, uma similaridade no que diz respeito à importância da presença da empresa nos mais diversos canais de comunicação. Todos os entrevistados concordam que as marcas

precisam estar presentes no maior número de canais de comunicação com o cliente. Entretanto, o Entrevistado B, apresentou que, segundo a sua vivência, as marcas precisam focalizar seus esforços no digital, onde a atenção das pessoas está mais presente, corroborando a visão apresentada por Cobra e Urdan (2017), a qual demonstra a importância das redes sociais que direcionam os brasileiros ao varejo online.

Em relação ao impacto da pandemia de Covid-19 na digitalização das empresas de varejo, verificou-se um consenso, de que a transformação digital que já vinha ocorrendo, foi acelerada pela pandemia em um curto espaço de tempo, visto que as empresas se depararam com uma situação totalmente inesperada e que as obrigava a buscar alternativas para a manutenção de suas vendas através do digital. Empresas que já iniciavam suas operações de comércio eletrônico (*e-commerce*), avançaram ainda mais, e empresas que ainda não tinham suas operações no digital, precisaram focalizar os esforços para que pudessem adentrar a esse mercado o mais rápido possível.

Por fim, em relação ao mapeamento da jornada do cliente, os três entrevistados concordaram que é extremamente importante e necessário que as empresas realizem esse mapeamento. Para tanto, considerando o mapeamento de forma completa e fiel às características e ações dos clientes, a tecnologia é imprescindível, possibilitando uma análise criteriosa, bem como o mapeamento de toda a jornada do cliente, com o intuito de personalizá-la cada vez mais ao cliente em questão. O Entrevistado C acredita que, apesar da tecnologia já ter uma enorme importância nesse mapeamento, ela ainda irá evoluir muito, para que se consiga fornecer uma experiência única ao cliente, durante toda a sua jornada junto à empresa.

4.2. O *omnichannel* como estratégia para as empresas de varejo

Nesta seção expõe-se as percepções dos entrevistados relativas à importância estratégica do *omnichannel* nas empresas, os benefícios para o varejo e os recursos necessários para a sua implementação. Em relação ao uso do *omnichannel* no varejo, o Entrevistado A considera como uma importante estratégia para as empresas de varejo e, principalmente, para a experiência do consumidor. Além disso, o entrevistado salienta que as empresas precisam entregar uma jornada única ao cliente. Esse achado reforça a visão de Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017), que apresenta o *omnichannel* como uma prática de integração dos canais com o objetivo de oferecer uma experiência contínua aos clientes. Já o Entrevistado B estabelece o *omnichannel* como algo estritamente necessário para o varejo, pois hoje o cliente quer comprar no site e retirar na loja, assim como comprar no site e receber mais rápido ou, até mesmo, comprar no site e trocar na

loja. Isto é, o cliente quer ter liberdade para escolher a forma mais confortável para a sua jornada de compra. Esse resultado vai de encontro com o estudo de Rigby (2017), no qual se menciona que os clientes querem tudo, tanto as vantagens do digital quanto as vantagens do físico. Por fim, o Entrevistado C, salienta que o *omnichannel* deve ser tratado como um meio para se fornecer uma jornada customizada de ponta a ponta, onde o varejista precisa focar em dois grandes indicadores, que são a satisfação e retenção do cliente em sua empresa. Além disso, o Entrevistado C reforça a necessidade de não romantizar o *omnichannel* como complexo ou futurista. Ele acrescenta que é preciso auxiliar a indústria, o varejo e o mercado em geral na compreensão de que a tecnologia e o *omnichannel* vieram para facilitar a integração e a escalabilidade de tarefas anteriormente isoladas.

Em relação aos benefícios do *omnichannel* para as empresas, foi unânime a opinião de que o *omnichannel* auxilia na logística, visto que é possível diminuir o custo do frete despachando da unidade mais próxima do cliente, e também na gestão de estoque, uma vez que não é mais necessário ter um estoque exclusivo somente para loja física e um estoque exclusivo para *e-commerce*, ou seja, os estoques se interligam e possibilitam que se otimize a quantidade de produtos armazenados. Para o Entrevistado B, o *omnichannel* resulta em melhores práticas, que trazem o cliente para mais perto da empresa. Já para o Entrevistado C, além desses benefícios, o *omnichannel* possibilita maior acesso às informações sobre o cliente de forma integrada, que resultam em diversos benefícios para a empresa, tais como a otimização e a assertividade em campanhas promocionais da marca.

Ao analisar as respostas obtidas, observa-se que elas possuem ampla semelhança com o estudo de Jocevski (2019) sobre os pilares fundamentais do *omnichannel* no varejo. Além disso, os benefícios relatados estão conectados com o trabalho de Romero, Martinez e Jiménez (2010), consistindo na alocação de recursos de forma eficiente, aumentando a satisfação do cliente e maximizando os lucros da empresa. Ademais, a visão apresentada pelo Entrevistado C corrobora o estudo de Szymczyk (2020), pois ambos acreditam que o *omnichannel* permite ao varejista conhecer melhor seu cliente, seu estilo de vida e suas necessidades sobre produtos e serviços.

Ao se analisar os recursos necessários para a implantação do *omnichannel* nas empresas de varejo, o principal recurso necessário é um sistema que interligue o software de planejamento de recursos da empresa (ERP – *Enterprise Resource Planning*) e os sistemas de pontos de vendas (PDV) já existentes em lojas físicas, de forma a integrar todas as informações em uma única plataforma com o intuito de realizar a gestão de informações como um todo na empresa.

Além disso, o Entrevistado B cita que é extremamente necessário possuir uma equipe engajada com a implantação para realmente ser possível colher resultados futuros.

4.3. O *omnichannel* em pequenas e médias empresas de varejo

Esta seção aborda o *omnichannel* especificamente no contexto de pequenas e médias empresas de varejo, relatando os achados sobre a viabilidade e diferenças da aplicação do *omnichannel* nas pequenas e médias empresas, assim como os benefícios e desafios dessa implantação e o avanço das empresas brasileiras no desenvolvimento dessa estratégia.

Primeiramente, em relação à aplicação do *omnichannel* em pequenas e médias empresas no varejo, verificou-se opiniões divergentes, mas complementares para o entendimento da singularidade desse processo. O entrevistado A cita que o *omnichannel* nas pequenas e médias empresas é viável, e sua aplicação ainda é realizada de forma manual, devido ao alto custo envolvido na implantação dos sistemas. Já o Entrevistado B, não vê diferenças na aplicação do *omnichannel* em PME, em relação à aplicação nas grandes empresas. Entretanto, ele acredita que é primordial um sistema integrador de estoque. Por fim, para o Entrevistado C, a prática é viável, contudo, ele acredita que as empresas de médio e pequeno porte por serem menores, possuem maior agilidade e podem inovar e competir com as empresas mais robustas, que apesar dos recursos que possui, também apresentam maior burocracia e menor velocidade para mudanças.

Em relação aos benefícios envolvidos na aplicação do *omnichannel* nas pequenas e médias empresas, os entrevistados B e C, consideram que são os mesmos benefícios já citados anteriormente. Entretanto, o Entrevistado A ressalta que para as empresas desse porte, a otimização do estoque torna-se ainda mais benéfica, visto que essas empresas normalmente possuem um capital investido mais limitado, evitando assim, altos custos de manutenção e armazenamento de estoque. Dessa forma, a aplicação do *omnichannel* pode e deve resultar em vantagens competitivas perante aos concorrentes, confirmando o estudo de Szymczyk (2020), que demonstra que a integração de canais e aplicação do *omnichannel* é benéfica para as pequenas empresas.

Sobre os desafios do uso do *omnichannel* em PME, o Entrevistado A acredita que um sistema robusto possa ser o maior empecilho, resultando em maior ocorrência de furos de estoque popularmente conhecidos nas empresas. Já para o Entrevistado B, além dos custos envolvidos na aquisição de um sistema robusto, as empresas também precisam se preocupar com o engajamento do time para a mudança, visto a dificuldade relacionada, por exemplo, a

identificar o canal de venda, impedindo assim, o direcionamento correto de comissões, além de criar intrigas entre o digital e o físico. Esse ponto é extremamente importante, pois é observado também por Hajdas, Radomska e Silva (2020), que citam as motivações incompatíveis entre os setores como um desafio para a implementação do *omnichannel*. Por outro lado, o Entrevistado C menciona que os desafios são os mesmos de empresas de grande porte, incluindo: o perfil de inovação da liderança, o nível de digitalização da empresa e a transformação cultural operacional da empresa para ação das novas atividades.

Por fim, ao analisar o cenário brasileiro e verificar se as empresas de pequeno e médio porte estão cada vez mais adeptas ao *omnichannel*, obteve-se as seguintes opiniões. Todos os entrevistados acreditam que o varejo brasileiro está caminhando cada vez mais em direção à integração de canais. Contudo, todos acreditam que existem desafios e que a velocidade de transformação ainda não é totalmente satisfatória. Para o Entrevistado A, isso ocorre principalmente devido à questão de sistemas e a especificidade das leis e regimes fiscais no país. Já para o Entrevistado B, quando a marca possui uma mentalidade mais inovadora, voltada ao digital, ela consegue avançar mais rapidamente. Finalmente, para o Entrevistado C, a falta de priorização de práticas com enfoque na robustez tecnológica do negócio, faz com que ocorra um avanço de forma lenta na maioria das empresas de pequeno e médio porte no Brasil.

5. Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar resultados sobre o uso do *omnichannel* nas pequenas e médias empresas do setor de varejo, discorrendo sobre a importância da aplicação dessa estratégia, bem como os benefícios e desafios relacionados a sua aplicação. Com base em opiniões de três especialistas na área, foi possível atingir o objetivo proposto, constatando a viabilidade e importância da aplicação do *omnichannel*, mas que há desafios a serem enfrentados em sua implementação em PME.

Através deste estudo, identificou-se que a aplicação do *omnichannel* nas empresas é extremamente importante, e demonstra-se como uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais acirrado. Entre os benefícios do *omnichannel* para as empresas, destacaram-se a redução de custos logísticos e a maximização de lucro. Já para os clientes, a entrega rápida e a jornada de experiência única são melhorias importantes.

Para as pequenas e médias empresas, verificou-se que a estratégia de *omnichannel* é aplicável e que poderia, inclusive, ser adotada de forma mais rápida, visto a facilidade de adaptação dessas empresas. Entretanto, a falta de recursos financeiros é um desafio relevante,

considerando a importância da contratação de um bom software integrador. Outro desafio encontrado é referente à cultura da empresa e dos colaboradores, onde uma empresa com perfil mais inovador e colaborativo tende a se destacar e se adaptar melhor a essas novas estratégias.

Os resultados desta pesquisa podem ser úteis para os dirigentes de pequenas e médias empresas que buscam embasamento teórico para tomada de decisão referente à implementação do *omnichannel* em sua companhia. Por meio do estudo conduzido, tornou-se notória a importância da adaptação das empresas ao *omnichannel* como estratégia competitiva e o enfoque na jornada única do cliente. Aos pesquisadores, a pesquisa em questão colabora com resultados acerca de um tema pouco explorado no Brasil, trazendo possibilidades de pesquisas futuras.

Entre as limitações da pesquisa, pode-se destacar a realização de entrevistas com base no contexto de um país em desenvolvimento. Nesse sentido, a condução do estudo em um país desenvolvido poderia apresentar resultados diferentes, considerando a maturidade econômica e tecnológica. Ademais, a utilização de entrevistas com especialistas e os recursos disponíveis para a realização, limitou-se a três entrevistados. Logo, os resultados não devem ser considerados como opinião universal acerca do tema.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se a realização de estudo de casos em empresas que já aplicaram a estratégia *omnichannel* e estão dentro dos limites considerados como pequena e média empresa neste estudo. Além disso, uma pesquisa com enfoque na percepção dos clientes sobre o uso do *omnichannel* também poderá contribuir ainda mais para o desenvolvimento da temática.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170-178, 2015.

BRASIL. Lei complementar nº 123. de 14 de dezembro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Capítulo 2. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm Acesso em 9 jan 2022.

BRASIL. Lei complementar nº 11638. de 28 de dezembro de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 28 dez. 2007. art 3º. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm. Acesso em 9 jan 2022.

CAI, Y.J.; LO, C. K.Y. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. **International Journal of Production Economics**, v. 229, p. 107729, 2020.

CAKIR, G. et al. Omnichannel retailing: Digital transformation of a medium-sized retailer. **Journal of Information Technology Teaching Cases**, v. 11, n. 2, p. 122-126, 2021.

COBRA, M.; URDAN, A. T. **Marketing básico**. 5. ed. São Paulo, Brasil. Atlas, 2017.

DOING BUSINESS. **Classificação das economias**. 2020. Disponível em: <https://portugues.doingbusiness.org/pt/rankings>. Acesso em 8 jan. 2022.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, UFPR, 2004.

EBIT. **Nielsen Webshoppers 43**. 2021. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em 9 jan 2022.

FECOMERCIOSP. **Varejo: micro, pequenas e médias empresas foram as que mais sofreram com a crise**. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Varejo/noticia/2020/01/varejo-micro-pequenas-e-medias-empresas-foram-que-mais-sofreram-com-crise.html>. Acesso em 9 jan 2022.

GIL, A. C. **Como classificar as pesquisas?** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAJDAS, M.; RADOMSKA, J.; SILVA, S. C. The omni-channel approach: A utopia for companies? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, 2020.

IBGE. **Pesquisa anual de comércio 2019**. Diretoria de pesquisas, coordenação de serviços e comércio, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac_2019_v31_informativo.pdf. Acesso em: 9 jan 2022.

JOCEVSKI, M.; ARVIDSOON, N.; MIRAGLIOTTA, G.; GHEZZI, A.; MANGIARACINA, R. Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.47, n. 2, p.78-93. 2019.
KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo, Brasil. Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital**. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora. Trad. Pedro Elói Duarte, 2017.

LAVILLE, C. DIONNE, J. **A construção do Saber: Manual de metodologia de pesquisa em ciências econômicas**. Porto Alegre: Artmed.1999. p. 188.

MINAYO, M. C. S DESLANDES, S. F. GOMES, R. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo, Brasil. Atlas S.A Editora, 2000.

PARENTE, J. BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia.** 2 ed. São Paulo, Brasil. Atlas, 2014.

REVISTA BRASILEIRA DE MARKETING. **Varejo no Brasil - Resgate histórico e tendências.** 2018.

RIGBY, D. The future of shopping. **Harvard Business Review**, v. 89, p. 65- 76, 2011.

ROMERO, C. L.; MARTÍNEZ, M. E. A.; JIMÉNEZ, J. A. M. Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective. **Heliyon**, v. 6, n. 6, 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios.** 9ed. 2016.

SZYMCZYK, K. The level of omnichannel use in Polish MSMEs. **Operations Research and Decisions**, v. 30, n. 3, p. 113-122, 2020.

VAROTO, L. F. Varejo no Brasil - Resgate histórico e tendências. **Revista Brasileira de Marketing.** v. 17. n. 3, setembro, 2018.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

Data da entrevista:

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a aplicação do *omnichannel* em pequenas e médias empresas no Brasil. Por *omnichannel*, nos referimos a todas as estratégias que convergem em um processo de compra e relacionamento fluído entre consumidor e marca. Dessa forma, entende-se o *omnichannel* como a capacidade de comunicação em diversos canais de forma a satisfazer as necessidades do cliente de acordo com a sua preferência.

Ressaltamos que a identidade da empresa e dos respondentes será preservada. A anotação dos dados abaixo servirá apenas para controle interno dos pesquisadores.

A - Informações sobre os entrevistados:

Nome do entrevistado:
 Cargo atual:
 Formação:
 Relação com o varejo:
 Tempo de atuação na área:
 E-mail:

Questões

Bloco 1: Contexto de digitalização no varejo e importância da tecnologia na jornada do consumidor

1. Qual a importância da presença das empresas nos mais diversos canais de comunicação com o cliente?
2. O quanto é relevante o uso cada vez maior da tecnologia para o mapeamento da jornada de compra do cliente?
3. Na sua opinião, qual o impacto da pandemia na transformação digital do varejo como um todo?

Bloco 2: Estratégia de omnichannel no varejo, implementação, importância e benefícios

4. Qual sua opinião sobre o *omnichannel* como estratégia para as empresas do varejo?
5. Quais os principais benefícios do *omnichannel* para as empresas? Por que elas devem aplicar essas estratégias?
6. Quais os principais recursos necessários para a implementação do *omnichannel*?

Bloco 3: Aplicação de omnichannel em pequenas e médias empresas no varejo, benefícios e desafios

7. Na sua opinião, há alguma diferença na aplicação do *omnichannel* em empresas de grande e de médio/pequeno portes? Você considera viável a aplicação de *omnichannel* em pequenas e médias empresas no Brasil? Por quê?
8. Você acredita que a cada ano iremos ter mais empresas adeptas a essa estratégia?
9. Como você vê o cenário brasileiro em relação à aplicação do *omnichannel* em pequenas e médias empresas? O *omnichannel* é amplamente utilizado por essas empresas?
10. Quais são/seriam os benefícios da aplicação do *omnichannel* para empresas de pequeno e médio porte?
11. Quais são/seriam os maiores desafios para a implementação do *omnichannel* nas pequenas e médias empresas?