

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SISTEMA DE MULTICANAIS

Desafios enfrentados na migração da venda tradicional de varejo para o sistema *omnichannel*

NATALIA PAGAN DE ARAUJO

SÃO PAULO

2018

NATALIA PAGAN DE ARAUJO

SISTEMA DE MULTICANAIS

Desafios enfrentados na migração da venda tradicional de varejo para o sistema *omnichannel*

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre Gestão da Competitividade

Linha de pesquisa: Negócios do Varejo.

Orientador: Benjamin Rosenthal

SÃO PAULO

2018

Araújo, Natália Pagan de.

Sistema de multicanais : desafios enfrentados na migração da venda tradicional de varejo para o sistema *omnichannel* / Natália Pagan de Araújo. - 2018.

53 f.

Orientador: Benjamin Rosenthal.

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Canais de distribuição - Estudo de casos. 2. Planejamento estratégico. 3. Comércio varejista - São Paulo (SP). 4. Marketing. 5. Serviço ao cliente. I. Rosenthal, Benjamin. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.8(816.11)

NATALIA PAGAN DE ARAUJO

SISTEMA DE MULTICANAIS

Desafios enfrentados na migração da venda tradicional de varejo para o sistema *omnichannel*

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão da Competitividade.

Linha de pesquisa: Negócios do Varejo

Data da Aprovação

23/06/2018

Banca Examinadora:

Prof. Orientador Benjamin Rosenthal (FGV-EAESP)

Prof. Dr. Karen Perrotta de Almeida Prado (MACKENZIE)

Prof. Dr. Luís Henrique Pereira(FGV-EAESP)

DEDICATÓRIA

“À Romapar por ser a grande parte do meu todo.”

AGRADECIMENTOS

Todos os méritos dessa conquista eu dedico às pessoas que estiveram comigo nessa trajetória.

Em primeiro lugar à minha mãe, Angela Pagan, pelo apoio incondicional. Meu reconhecimento e eterna gratidão por ter me colocado acima de seus interesses e possibilidades para realizar meu objetivo.

À equipe da Romapar representada pela Ana Cláudia que se propôs a cuidar da loja para que eu pudesse buscar novas maneiras de fazê-la crescer.

Aos professores e colegas da turma do Mestrado Profissional em Gestão da Competitividade por me apresentarem essa nova realidade na qual busco inserir-me e à minha empresa.

E pôr fim às pessoas que contribuíram cada uma em sua forma igualmente importante para essa conquista: Maria Fernanda, Carlos Eduardo, Kelly Samantha, Camila, Professor Benjamin, e claro, Danilo.

RESUMO

A integração de canais pode apresentar oportunidades e ameaças para as empresas podendo melhorar ou comprometer o desempenho. Tendo em vista os desafios dessa integração bem como o desenvolvimento de estratégias que atendam aos diferentes perfis de clientes, as consequências da adoção do posicionamento estratégico de multicanalidade são altamente relevantes em termos práticos e teóricos. *Omnichannel* é a verdadeira convergência da experiência do consumidor. Ela se estende para toda a natureza da marca e visa fazer com que o consumidor perceba que essa experiência faz parte de um todo. Isso representa uma nova forma de posicionamento e desenvolvimento de canais que agora passam a atuar como pontos de contato. Desse modo, o presente trabalho foi desenvolvido sob a perspectiva de um projeto de consultoria que produziu o parecer sobre a implantação da estratégia de posicionamento *omnichannel* pela empresa Romapar Ferramentas. Os resultados obtidos demonstram que a estratégia produziu resultados financeiros positivos e demonstra como a empresa chegou a tais, bem como os desafios da sustentação dessas mudanças.

Palavras chave: *Omnichannel*, canais de venda, multicanais, estratégia, varejo.

ABSTRACT

Channel integration can present opportunities and threats for companies that can improve or compromise performance. In view of the challenges of this integration as well as the development of strategies that meet the different customer profiles, the consequences of adopting the strategic multi-channel positioning are highly relevant in practical and theoretical terms. Omnichannel is the true convergence of consumer experience. It extends to the whole nature of the brand and aims to make the consumer realize that this experience is part of a whole. This represents a new form of positioning and development of channels that now come to act as points of contact. Thus, the present work was developed from the perspective of a consulting project that produced the opinion on the implementation of the positioning strategy omnichannel by the company Romapar Tools. The results show that the strategy has produced positive financial results and demonstrates how the company came to such, as well as the challenges of sustaining these changes.

Keywords: Omnichannel, sales channels, multi-channel, strategy, retail.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Desenvolvimento teórico.....	17
Quadro 2: Levantamento de informações.....	36
Quadro 3: Investimentos.....	42
Quadro 4: Custos mensais	43
Quadro 5: Evolução do faturamento.....	43
Quadro 6: Retorno sobre o investimento.....	44
Quadro 7: Indicadores de desempenho.....	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do sistema <i>singlechannel</i> até o sistema <i>omnichannel</i>	19
Figura 2: Modelo de dimensões	26
Figura 3: Conversões por categoria – Janeiro a Maio/2017	29
Figura 4: Dados do município	30
Figura 5: Fases de implantação do sistema	32
Figura 6: Fase 1 – Levantamento	33
Figura 7: Identificação de categorias de clientes	34
Figura 8: Personas – Prata/Regina.....	34
Figura 9: Personas – Ouro/Romário	35
Figura 10: Personas – Platinum/Renato.....	35
Figura 11: Personas – Não cliente	36
Figura 12: Fase 2 – Desenho	38
Figura 13: Pontos de contato na estratégia <i>omnichannel</i>	38
Figura 14: Fase 3 – Planejamento.....	40
Figura 15: Fase atual – Implementação	43
Figura 16: Fase final – Sustentação	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do faturamento	27
Gráfico 2: Crescimento em relação ao período anterior.....	28

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 EVOLUÇÃO DE MULTI CANAIS	17
2.2. CONCEITO DE <i>OMNICHANNEL</i>	20
2.3. COMO MIGRAR PARA ABORDAGEM <i>OMNICHANNEL</i>	21
3. METODOLOGIA.....	22
4. APRESENTAÇÃO DO CASO.....	26
4.1. DADOS DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO.....	26
4.2. ANÁLISE DO MERCADO	28
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
5.1. FASE 1 – LEVANTAMENTO.....	32
5.2. FASE 2 – DESENHO	37
5. 3. – FASE 3 - PLANEJAMENTO	38
5.3. FASE 4 - IMPLEMENTAÇÃO	41
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
6.1. COMO ORGANIZAR TODOS ESSES ESFORÇOS	48
6.2. CONCLUSÃO	48
7. REFERÊNCIAS	50
8. APÊNDICES	54

1. INTRODUÇÃO

O rápido avanço tecnológico tem proporcionado às pessoas inúmeras formas de interação, permitindo o contato entre indivíduos que estejam em qualquer parte do mundo. Essa evolução no contexto tecnológico exigiu que as empresas se adequassem a tais demandas, a fim de conseguir satisfazer as necessidades de seus consumidores. Os novos recursos tecnológicos permitem que as empresas desenvolvam novas formas de interação com consumidores por meio da digitalização dos pontos de contato (VERHOEF; KANNAN & INMAN, 2015).

As empresas, portanto, para atender à nova demanda do mercado, passaram a desenvolver capacidades analíticas a fim de compreender o comportamento de compras (EDELMAN & SINGER, 2015) e com isso diversificar seus pontos de contato. Personalizaram ofertas e a comunicação, adequaram os preços e as formas de distribuição, o que gera desafios aos profissionais de marketing, pois agora precisam interagir com consumidores no momento em que estão suscetíveis às influências externas para a decisão de compra (COURT et al., 2009).

Essa evolução impacta tanto as empresas quanto os consumidores, proporcionando a diversificação dos pontos de contato através de redes sociais, aplicativos móveis, *e-commerce*, entre outros (EDELMAN & SINGER, 2015). Empresas tradicionais passaram a dominar também a esfera virtual através de novos pontos de contato *online* (ZHANG, 2010). A revolução tecnológica trouxe desafios às organizações impulsionando o varejo a se tornar uma plataforma digital e com o acesso direto aos consumidores, conquistaram popularidade e relevância tanto *offline* como *online* (NESLIN, 2014).

Empresas *offline* em transição para uma abordagem *omnichannel* precisam seguir uma lista de iniciativas práticas que geram valor percebido de pontos de contato ainda pouco coordenados. É necessária uma disciplina de gestão para compreender as necessidades dos consumidores e como se comportam em cada etapa da compra, o que requer um sistema de melhorias e ajustes contínuo para sempre conseguir suprir as necessidades do cliente (BIANCHI; CERMAK & DUSEK; 2016).

Do mesmo modo, o número de canais através dos quais os consumidores podem acessar, comparar, escolher, interagir e comprar têm aumentado rapidamente tanto no *online* quanto no *offline* (PANTANO; VIASSONE, 2015). Tal fator impacta as práticas varejistas que precisam se adequar a essa nova jornada de um consumidor mais exigente e mais conectado.

Essa evolução da multicanalidade ganhou relevância na prática dos varejistas, mas na literatura esse conceito não está ainda bem definido e há divergências em relação à intensidade

e características do *omnichannel* (BECK; RYGL, 2015; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Apesar da importância dessa estratégia no varejo multicanal, o conhecimento acadêmico e prático sobre o tema é ainda limitado, o que ressalta a importância do presente trabalho para contribuição e incentivo à pesquisa sobre o tema apresentado.

Omnichannel é a realização de um negócio social (SEBRAE, 2017). Com base nele podem ser realizadas ações personalizadas de baixo investimento e ofertados serviços, produtos e experiências que o cliente realmente deseja, atraindo-o a todas as lojas, digitais ou físicas e principalmente, aumentando a conversão de vendas.

O trabalho tem o objetivo geral de descrever o processo de transição de uma empresa varejista de pequeno porte posicionada no modelo de *singlechannel* para uma abordagem *omnichannel*. Os objetivos específicos do estudo são: apresentar e compreender a abordagem *omnichannel*; identificar os perfis de consumidores da empresa objeto do estudo e suas opiniões considerando variáveis associadas às preferências de compra; estabelecer e analisar os passos necessários para sua implantação e entender os impactos na gestão de um varejista em transição para esta abordagem, trazendo dados que demonstram como a empresa reage a tal.

O trabalho foi realizado sob a ótica do modelo de intervenção, estruturado como uma consultoria que visou a transformação da organização objeto do estudo. Portanto, a questão que norteia a pesquisa é “Como se deu o processo de implantação do posicionamento *omnichannel* na empresa Romapar Ferramentas?”

A Romapar Ferramentas é uma empresa varejista de pequeno porte atuante no segmento de MRO (Manutenção, Reparo e Operações) na cidade de Araçatuba – SP. Fundada em 1989, inaugurou sua segunda loja em 2014 seguindo o modelo de um único canal de atendimento: loja física/ balcão. Devido às limitações de obter seu faturamento de vendas de uma só fonte e à redução do faturamento no ano de 2015, os gestores perceberam a necessidade da expansão dos canais de venda.

A justificativa para o desenvolvimento do trabalho foi fundamentada na identificação da oportunidade de desenvolver novas frentes de trabalho de maneira a atender as necessidades dos clientes, aumentar o número de conversões de venda e por consequência, a lucratividade. Por meio da integração de canais, o consumidor satisfaz suas necessidades no local e momento mais confortável para ele, não havendo restrições de local, horário ou meio de contato. Também, entendendo essas demandas, a estratégia pôde ser construída de maneira mais assertiva de forma que os recursos financeiros e humanos fossem otimizados.

A pesquisa é apresentada em seis capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o tema e a justificativa de escolha. O segundo capítulo traz a revisão de literatura sobre a evolução de

canais de venda; o conceito de multicanal e a evolução para *omnichannel*. O terceiro, apresenta a metodologia adotada, técnica para coleta e análise de dados. O quarto, apresenta a empresa-caso. O quinto capítulo apresenta a análise dos dados, e o sexto, as considerações finais.

As conclusões obtidas no estudo remetem à elaboração de cinco passos para a implantação da estratégia, os resultados práticos obtidos através da criação de novos canais e os desafios enfrentados durante o processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento teórico deste trabalho realizou-se a abordagem de três temas para construção da linha de raciocínio a ser aplicada na análise dos dados obtidos bem como a construção de estratégias e adoção de medidas para a aplicação prática desses conceitos.

Quadro 1: Desenvolvimento teórico

Tema Principal	Objetivos pretendidos
Evolução de multicanais	<ul style="list-style-type: none">- Determinar a importância dos canais de venda no mercado varejista.- Entender a evolução dos canais de venda.- Determinar a importância da utilização de multicanais.
<i>Omnichannel</i> : conceito	<ul style="list-style-type: none">- Compreender o fenômeno <i>omnichannel</i>.- Identificar os benefícios que a abordagem <i>omnichannel</i> traz ao consumidor.- Justificar a importância do mercado varejista tradicional migrar para a abordagem <i>omnichannel</i>.- Diferenciar os conceitos de multicanais e <i>omnichannel</i>.
Como migrar para a abordagem <i>omnichannel</i>	<ul style="list-style-type: none">- Identificar os desafios para implantação do sistema.- Verificar melhores formas de integração da comunicação entre a empresa e o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das referências estudadas.

2.1 EVOLUÇÃO DE MULTI CANAIS

2.1.1. Mercado varejista

O varejo baseia-se em atividades utilizadas para vender bens e serviços a consumidores finais para uso pessoal (TEIXEIRA, 2017). Nessa visão, os varejistas assumem papéis na cadeia de distribuição com a maior aproximação do consumidor, utilizando-se de indicadores de

performance na sua gestão, com valor agregado no sortimento de produtos, conveniência e com atendimento diferenciado aos clientes (DIAS, 2014, p. 31).

A maneira como o varejista escolhe posicionar-se no mercado afeta diretamente sua competitividade e desempenho; são escolhas baseadas nas características da empresa que determinam custos e demanda por parte dos consumidores (TEIXEIRA, 2017, p. 22). No que tange à demanda, os varejistas definem níveis de serviços a serem ofertados ao consumidor final. Por parte de custos, a empresa determina a filosofia operacional de margem e rotatividade que certos segmentos de consumidores estão dispostos a assumir em dadas classes de comportamento de compras, que gera um resultado financeiro por múltiplas combinações das variáveis envolvidas (DIAS, 2014, p. 31).

2.1.2. Definição de canal de venda

Estudos de canais de venda adotaram abordagens variadas para entender essas vias fundamentais da atividade econômica. Um canal de vendas refere-se a “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo” (WATSON, 2015). Pesquisas iniciais em canais de venda derivaram predominantemente dos estudos da economia os quais tratam canais de distribuição como fluxo de bens ou serviços (WATSON, 2015). Da mesma forma, à medida que modelos mais dinâmicos de relações entre empresas e clientes emergiram, os canais de venda contribuíram no desenvolvimento de uma nova era de marketing de relacionamento. Pesquisas recentes sobre o tema refletem a diversificação e amadurecimento do domínio dos canais, bem como as significativas rupturas causadas pela diversificação destes. (GREWAL, KUMAR E MALLAPRAGA, 2013).

A inovação tecnológica favoreceu a evolução da visão de canais de venda, que resultou em ideias de multicanais - um conjunto de atividades envolvidas na venda de produtos ou serviços aos consumidores através de mais de um canal (LEVY, WEITZ & AJAY, 2009). Impulsionados pela convergência de tecnologia, concorrência e expectativas do cliente, os varejistas passaram a vender seus produtos através de múltiplos canais, fato este que permite às empresas construir um relacionamento mais sólido com seus clientes, oferecendo informações, produtos, serviços e suporte através de um ou mais canais (RANGASWAMY, VAN BRUGGEN, 2005).

Em 2012, mais de 80% dos varejistas eram multicanais (BILGICER et al., 2015). Esses canais incluem *call centers*, catálogos, sites, lojas físicas e forças de vendas. Disponibilizar mais opções de contato e produtos em diferentes vias pode significar maiores oportunidades de engajamento com os clientes e por consequência, maiores oportunidades de venda. Os autores

também afirmam que os clientes multicanais geralmente gastam mais do que aqueles de canal único.

2.1.3 Utilização de canais de venda

As empresas adotantes da abordagem multicanal são aquelas que, independente do percentual, obtêm parte de suas vendas de dois ou mais canais distintos (COELHO, EASINGWOOD, 2003).

A necessidade da utilização de multicanais tornou-se evidente com o início da internet e a possibilidade de a mesma representar um promissor canal de vendas. A internet estimulou o varejo a se reinventar para enfrentar o desafio da conveniência e das crescentes alternativas de customização e interatividade proporcionadas pelo canal virtual, seja pelo valor e diferenciação, seja pela geração de experiências de compra (TEIXEIRA, 2017).

Diante deste contexto aplica-se os termos *singlechannel*, *multichannel*, *crosschannel* e *omnichannel*.

Figura 1: Evolução do sistema singlechannel até o sistema omnichannel



Fonte: GS1 Brasil Automação. Disponível em: <

<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/estudo-do-gs1-brasil-avalia-omnichannel-e-o-consumidor-conectado/>>.

Conforme ilustrado na Figura 1, *singlechannel* ocorre quando a empresa possui apenas um canal de contato com o cliente, geralmente utilizado por empresas iniciantes, pois facilita o contato este. *Multichannel* ocorre quando a empresa começa a combinar mais de um canal de atendimento. *Crosschannel* acontece quando os diferentes canais da empresa se cruzam com o objetivo de proporcionar que todos os canais trabalhem em conjunto (GS1 BRASIL, 2017).

Ressalta-se que as expressões *multicanal* e *omnichannel* são muitas vezes utilizadas como sinônimos; soam semelhantes, porém proporcionam experiências diferentes ao cliente. Experiências multicanais são aquelas em que o consumidor é capaz de interagir com a marca e adquirir produtos por diferentes meios, tais como, sites, blogs, catálogos, lojas físicas e mídias sociais, mas não são levados a uma experiência integrada, com mensagens consistentes por meio destes canais (SOUZA, 2016).

Omnichannel antecipa que os clientes podem começar em um canal e passar para outro à medida que progridem para uma conversão. Fazendo estas complexas interações entre canais, o cliente deve se sentir sem amarras. Simplificando, o *omnichannel* é o multicanal bem feito (BOWDEN apud SOUZA, 2016, p. 16).

Diante desta constante evolução, nota-se que o consumidor tem se tornado mais exigente e seletivo, e que a abordagem *omnichannel* proporciona ao relacionamento entre a marca e o consumidor aspectos positivos, fazendo com que ambos consigam se conectar ainda mais (TOPPER, 2016) visto que, com o surgimento de todas as facilidades oferecidas pela internet, os consumidores se tornaram mais exigentes, fato que tem forçado os varejistas a acompanhar toda essa evolução para oferecer formas de interação destes consumidores com suas lojas sem que eles precisem se dirigir a elas.

Quando os consumidores ficam sabendo de um produto hoje, sua primeira reação é ‘vou pesquisar na Internet’. E assim eles embarcam em uma jornada de descobertas: sobre um produto, um serviço, um problema, uma oportunidade. Hoje você não está atrás de seus concorrentes. Você não está atrás da tecnologia. Você está atrás do seu consumidor. (TOBACOWALA apud LECINSKI, 2011. p. 9).

O novo consumidor incorporou ao seu comportamento a preferência por uma experiência positiva de compra, moldando novas jornadas no processo que vai da pesquisa à aquisição do produto, ora buscando via internet, ora pelas lojas físicas. Com a facilidade em se conectar à internet, o mesmo praticamente está *online* em tempo integral, o que faz com que suas ações *online* tenham impacto direto e imediato no contexto *offline* (SOUZA, 2016). Ao mesmo tempo, o mesmo enseja o direito de escolher qual canal utiliza para pesquisar, efetuar a compra e receber o produto e cabe a empresa atender estas expectativas para fidelizar consumidores *omnichannel* fazendo com que absorva melhor o conhecimento pelo produto que está pesquisando (SOUZA, 2016).

A adaptação do varejo à nova realidade para satisfazer as necessidades do novo consumidor passa pela real integração entre canais de promoção e de venda, administração de estoque e logística, relacionamento com o cliente e a tecnologia empregada em cada um destes itens. O tráfego do consumidor por estes canais deve ocorrer sem que ele perceba quebras ocasionadas pelas costuras entre os silos que compõem a estrutura da empresa (SOUZA, 2016).

2.2. CONCEITO DE OMNICHANNEL

Omnichannel é um fenômeno recente que impacta o cenário do mercado varejo. (LIM, SRAI, 2018). Para os varejistas, esta tendência pode oferecer uma experiência de compra completa e consistente (PIOTROWICZ, CUTHBERTSON, 2014), desde que todos os canais oferecidos pela empresa estejam em sintonia.

Sendo assim, o conceito de *omnichannel* consiste em integrar lojas físicas, *online* e a

experiência do consumidor, ou seja, integrar a marca em todos os meios em que ela estiver inserida, incluindo oferecer o mesmo bom atendimento na loja física, na loja *online* e nos demais canais eletrônicos ou não oferecidos pela empresa (FARIAS, 2015). Os novos conceitos de mercado e as tendências do varejo colocam o *omnichannel* como um importante aliado ao modelo de negócio que integra a era digital à analógica, uma vez que busca acabar com a rivalidade entre o *e-commerce* e a loja física (SOUZA, 2016).

Novos modelos de negócios e as tendências de varejo atribuem ao *omnichannel* a caracterização de ferramenta de otimização de custos, aumento de *ticket* médio, fidelização, propensão de compra e satisfação dos consumidores modernos (KALAF, 2015).

Sendo assim, esta abordagem assume um papel além da tecnologia de implementação ou um recurso logístico; pode-se configurá-lo como uma estratégia de negócios que constrói uma experiência entre o consumidor e a marca para gerar novos negócios (MARQUESI, 2015).

2.3. COMO MIGRAR PARA ABORDAGEM OMNICHANNEL

De acordo com Chen et al. (2018) existem diferentes posicionamentos *omnichannel*. O principal está relacionado à perspectiva do consumidor versus o varejista; a abordagem centrada no consumidor, traz a proposta de o *omnichannel* ser centrado no consumidor e elucidar as considerações que moldam a receptividade aos negócios *omnicanal*, enquanto que a centrada no varejista investiga os facilitadores e inibidores de negócios *omnichannel* do ponto de vista deste.

Estudos prescritivos estão enraizados no desenvolvimento de soluções comerciais que não apenas criam sinergia entre os canais *on* e *off* line, mas também incorporam preferências de canal dos consumidores na análise. A justaposição dessas perspectivas deve coordenar a definição do modelo de estratégia adotado pelo varejista que se propõe a atuar neste modelo.

No entanto, apesar dos benefícios das empresas *omnichannel*, os desafios permanecem. As empresas *omnichannel* não são apenas impactadas por problemas relacionados aos consumidores que mudam entre varejistas e deslocam-se através de canais, mas também enfrentam competição de varejistas *online* puros em termos dos preços de produtos devido a sua necessidade de manter infraestruturas físicas onerosas. Ademais, a integração mais estreita entre os canais de comunicação *onl* e *offline* gera preocupações sobre segurança de dados, violações éticas e violações de privacidade (CHEN, et al. 2018)

Ressalta-se também que as dificuldades que podem surgir com a migração para a abordagem *omnichannel* estão relacionadas à seleção das ferramentas necessárias e tecnologias que consigam auxiliar a empresa a executar suas tarefas (SOUZA, 2016).

Uma vez que a estratégia de marketing habitual no mercado varejista é a utilização de um único canal de atendimento, outro desafio é conseguir gerenciar um banco de dados com infraestrutura suficiente para alimentar todos os canais, a fim de o cliente consiga se conectar a todas as frentes de atendimento disponíveis pela marca sem perceber qualquer desencontro de informações.

Además, treinar uma equipe para análise e gerenciamento das informações é essencial pra o sucesso da implantação.

Ao invés de simplesmente lançar-se sobre a geração de dados, é correto investir também no treinamento da equipe que analisará e agirá sobre os dados. Assim, uma opção é rever talentos dentro das empresas para garantir que as pessoas certas estão nas posições corretas. Equipes de marketing passam a englobar funções mais abrangentes. [...] Esta mudança permite que a equipe técnica passe a compreender melhor os esforços do marketing e, assim, eliminar barreiras (RAKUTEN apud SOUZA, 2016, p. 50).

Além de desenvolver a equipe interna para este novo cenário, no marketing *omnichannel* as empresas precisam habilitar também os fornecedores externos. São eles que podem oferecer soluções para conectar com precisão os públicos por meio de diversos canais, dispositivos, navegadores e ambientes (SOUZA, 2016).

Para o estudo e, em se tratando de uma empresa de pequeno porte, consideram-se determinadas vantagens da implantação tais como permitir que a marca consiga atingir todos os tipos de consumidores e não apenas com uma fatia deles e, o fato de que aumentar a confiança do cliente pode gerar transações com valores maiores. Para as pequenas e médias empresas, construir uma lealdade de marca e ganhar consumidores fieis é um dos passos mais importantes para o crescimento do negócio, e o varejo *omnichannel* pode auxiliar na efetivação deste progresso.

3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos que respondem à pergunta inicial foram definidos e relacionados à (1) ações propostas segundo a perspectiva do cliente (2) faturamento e investimentos (3) engajamento com a marca.

O caso caracteriza-se como um trabalho de intervenção, realizado sob a ótica de um processo de consultoria o qual focou na transformação da organização em questão e aponta os motivos da escolha da estratégia bem como os resultados práticos da implantação do sistema.

A construção das frentes de trabalho que, neste caso, atenderam à essa estratégia foi pautada em informações coletadas a partir de respostas obtidas dos participantes da pesquisa. Sendo assim, o método utilizado para a construção do trabalho foi a investigação qualitativa.

Creswell (2010) afirma a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social. Do mesmo modo focou no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais. A escolha do método permitiu que os entrevistados ficassem mais livres para apontar suas percepções sobre determinados temas importantes para o estudo.

A estratégia da investigação qualitativa foi a fenomenológica que, segundo Creswell (2010), é uma tática onde o pesquisador identifica a essência das experiências humanas, relacionadas a um fenômeno, descritas pelos participantes. O procedimento envolve um número reduzido de indivíduos por meio do engajamento extensivo e prolongado para desenvolver padrões e relações significativas.

O formato da entrevista, bem como o tipo de registro observacional, determina de maneira estreita a análise de dados que é possível e adequada realizar. Sendo assim, ao realizar uma análise qualitativa é fundamental verificar a maneira da realização da coleta de dados, mais especificamente, qual o formato de entrevista mais pertinente (ROMANELLI; BIASOLI, 1998). E, segundo os autores, o formato se encaminha para propostas de entrevistas definidas como semiestruturadas, que pedem uma composição de roteiro com tópicos gerais selecionados e elaborados de tal forma a serem abordados com todos os entrevistados.

Portanto, como fonte primária foi realizada a coleta de dados a partir de questionários semiestruturados aplicados com clientes e não clientes, os quais funcionaram como roteiros de pesquisa, traduzindo em opiniões um conjunto de informações para que fossem classificados e analisados. Sendo uma pesquisa qualitativa as respostas não foram objetivas, e o propósito foi conseguir compreender o comportamento do grupo-alvo.

A elaboração dos questionários da pesquisa de preferência de compras pautou-se em três passos: (1) determinação das informações necessárias para a construção do caso; (2) elaboração e validação do questionário; (3) aplicação do questionário. Foram considerados cinco principais temas para agrupamento dessas informações (1) Canal de contato inicial com a marca e produto (2) Fator de decisão da compra (3) Canal de decisão da compra (4) Escolha de produtos por canais (5) Existência de relacionamento com a empresa em questão.

Os critérios iniciais da escolha dos respondentes foram: (1) existência de compras na empresa (2) existência de cadastro no banco de dados (3) volume de compras. A amostra foi composta por 70 indivíduos sendo: 30 clientes sem dados cadastrados na empresa que responderam os questionários *in loco* enquanto faziam suas compras; 17 clientes cadastrados com volumes de compra de até R\$ 3.000/ mês que responderam *online* (formulário Google);

três clientes cadastrados com volume de compras acima de R\$ 3.000/ mês que responderam mediante contato pessoal da pesquisadora e 20 “não clientes” que formaram um grupo de discussão em uma universidade local. A coleta e análise dos dados se deu no período de agosto de 2017.

Portanto, foram identificados grupos semelhantes no que se refere à jornada de compra. No segundo momento, gerou-se um pequeno número de temas ou categorias para o estudo, evidenciando as múltiplas perspectivas das respostas obtidas.

Desse modo, foram elaborados perfis de clientes que foram representados por personas. Uma persona é a representação fictícia de um cliente ideal. É baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos seus clientes, assim como na criação de suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações. A criação de personas é vista como um passo importante dentro de uma estratégia de marketing de resultados. Cria-se personas para enviar a mensagem certa para as pessoas certas e, assim, obter maiores chances de sucesso (VALDRICH; CANDIDO, 2018). Essas personas foram classificadas em PRATA, OURO, PLATINUM e NÃO CLIENTES.

Percebeu-se durante o processo, a necessidade da partilha dos dados com outros *stakeholders*, o que fundamentou ao mesmo tempo o enriquecimento e a checagem das formas de compreender, explicar e interpretar a massa de informações trazida pelos sujeitos. Portanto, essa construção foi elaborada pela autora em conjunto com uma consultoria em educação em negócios, outra consultoria em logística e suprimentos e colaboradores da própria empresa, representando cada um, sua área de atuação: vendas, administrativo e almoxarifado.

Os questionários respondidos foram posicionados à vista dos envolvidos para análise e seleção das informações relevantes para a estruturação do projeto. A análise e discussão dessas informações foram feitas presencialmente e, neste processo, os participantes foram envolvidos em todos os encontros de forma que o mapeamento obtivesse maior aprofundamento. Esse processo serviu como afunilamento tendo em vista a seleção entre tópicos pela sua maior ou menor abrangência e importância para a pesquisa.

Esses dados foram apresentados em forma de mapas de empatia que segundo Pereira et al. (2017) é uma ferramenta, criada pela consultoria de Design Thinking Xplane a qual exercita reflexões sobre o que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve para ajudar no desenho do modelo de negócio de uma empresa.

Como fonte secundária, utilizou-se dados da empresa disponíveis no sistema de gestão empresarial, assim como a análise de relatórios de domínio público tais como Google Analytics, IBGE e Gerenciador de Páginas. De acordo com Creswell (2010), a análise de documentos

representa dados criteriosos, são evidências escritas, poupam tempo e gastos para a transcrição.

Os critérios para a seleção da empresa foram: (1) ser um varejista de bens de consumo em transição para a abordagem *omnichannel*. (2) ter iniciado sua operação com lojas físicas e somente depois de estabelecida no ambiente *offline* passou a diversificar seus canais de vendas e marketing, expandindo a operação também para ambiente *online* (3) Atuar em categoria hedônica de produtos, onde o ambiente multicanal se mostre como uma real vantagem competitiva, conforme Kushwaha e Shankar (2013).

A empresa objeto de estudo é uma varejista nacional de bens de consumo, que atua no segmento de Manutenção, Reparo e Operações (MRO) localizada no município de Araçatuba, São Paulo - SP. A abordagem multicanal em transição para *omnichannel*, se mostra como uma fonte de vantagem competitiva.

Em resumo, a coleta de dados seguiu a seguinte estrutura:

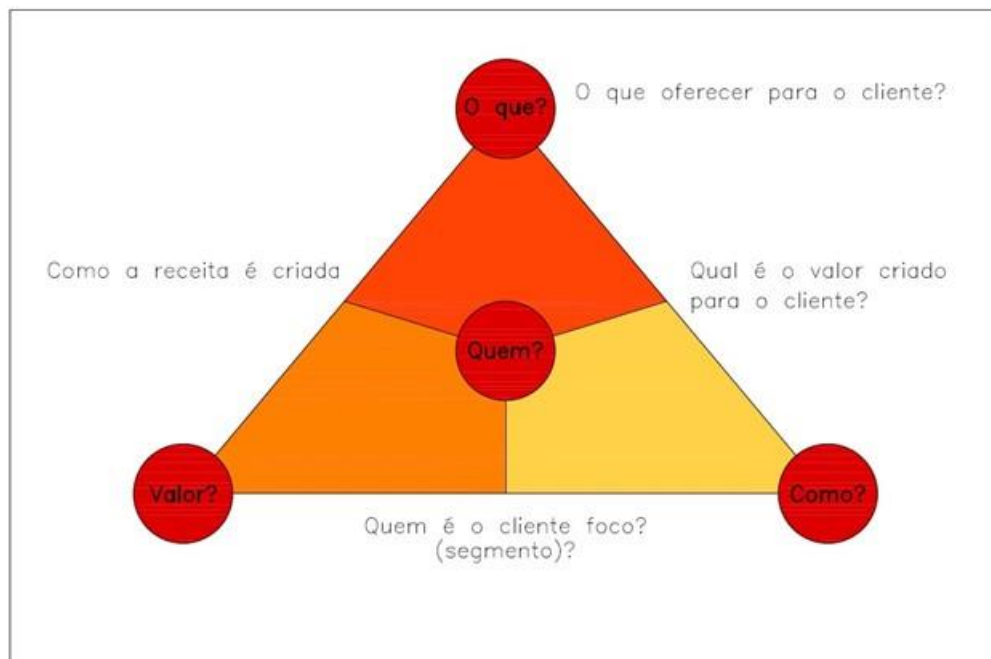
Quadro 2: Estrutura da coleta de dados

Fonte de informação	Objetivo
Questionário semiestruturado com clientes e não clientes	Apurar informações sobre preferências de compras e existência de relacionamento com a empresa
Debates com <i>steakholders</i>	Auxílio na análise das informações e definição dos perfis de clientes
Sistema ERP	Fornecer dados cadastrais e volumes de compra que segmentaram os respondentes
Gerenciador de páginas	Perceber a interação com os clientes no canal <i>online</i>
Dados do município	Entender o mercado e verificar oportunidades de crescimento
Práticas dos concorrentes	Verificar práticas já existentes para evitar ações similares

Fonte: Elaborado pela autora a partir das referências estudadas.

Para a construção de estratégias de atendimento e relacionamento com o cliente, Gassmann, Frankerberger e Csik (2014) abordam a utilização de quatro dimensões: (1) quem: identificar o cliente (2) O que: a empresa se propõe a oferecer ao cliente (3) como: orquestrar a cadeia de valor e (4) Valor: viabilidade financeira e qual o modelo de faturamento.

Figura 2: Modelo de dimensões



Fonte: Gassmann, Frankerberger e Csik (2014)

Portanto, o estudo apresenta as estratégias adotadas bem como os desafios enfrentados pela empresa durante o processo de implantação da abordagem *omnichannel*. Para este trabalho, foi utilizada como referência a empresa Romapar Ferramentas e Muito Mais, que atualmente possui um perfil de cliente mais antigo e conservador e quer atingir os novos consumidores que já se comportam de maneira diferente e está em fase de implantação de novos canais de atendimento; para isso, escolheu adotar a estratégia *omnichannel* para a construção de seus canais de venda e pontos de contato com consumidores.

Para tanto, a empresa optou por estruturar os novos canais de forma que se iniciem de maneira já integrada para que ao longo de sua implantação estes já estejam alinhados com a estratégia final. A escolha se deu pelo entendimento de que caso os canais fossem implantados individualmente haveria retrabalho e outros esforços posteriores para que estes entrassem em sintonia.

4. APRESENTAÇÃO DO CASO

4.1. DADOS DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

A empresa foi fundada em 1989 sob o nome de Roma Parafusos. Alterado em 2014 para o registro da marca, o nome Romapar prevalece atualmente.

Em 2014 inaugurou sua segunda loja na cidade de Araçatuba seguindo a proposta de

auto atendimento, onde os clientes podem realizar suas compras sem o auxílio de um colaborador. Atualmente conta, uma variedade de mais de 30 mil itens de MRO (manutenção, reparo e operações) e está inserida no setor de ferragens, ferramentas e abrasivos.

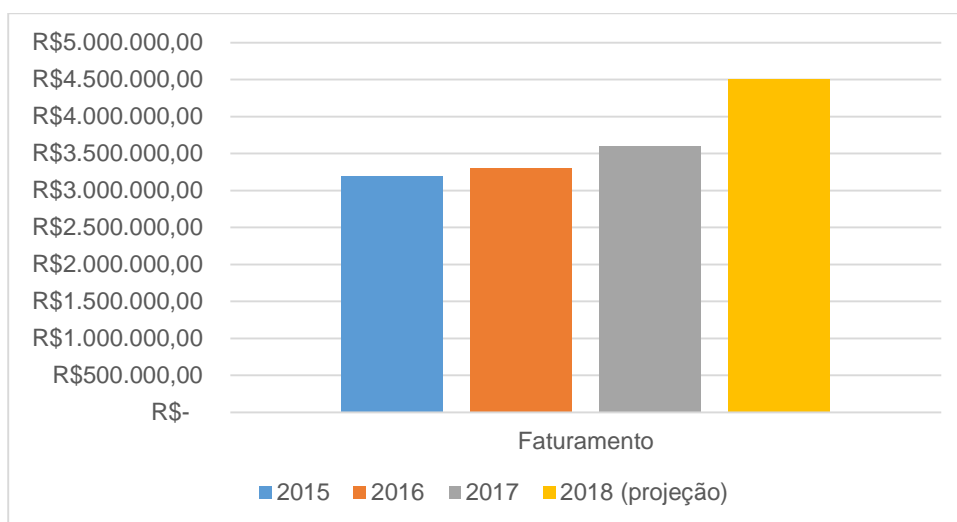
A carteira de clientes é composta por 600 clientes Pessoa Jurídica e 300 clientes Pessoa Física. São realizados em torno de 8.400 atendimentos mensais.

O ticket médio é de aproximadamente R\$ 45,00, e as vendas acontecem de forma bastante desigual, variando entre R\$ 0,15 e R\$ 15.000,00.

4.1.1 Faturamento atual

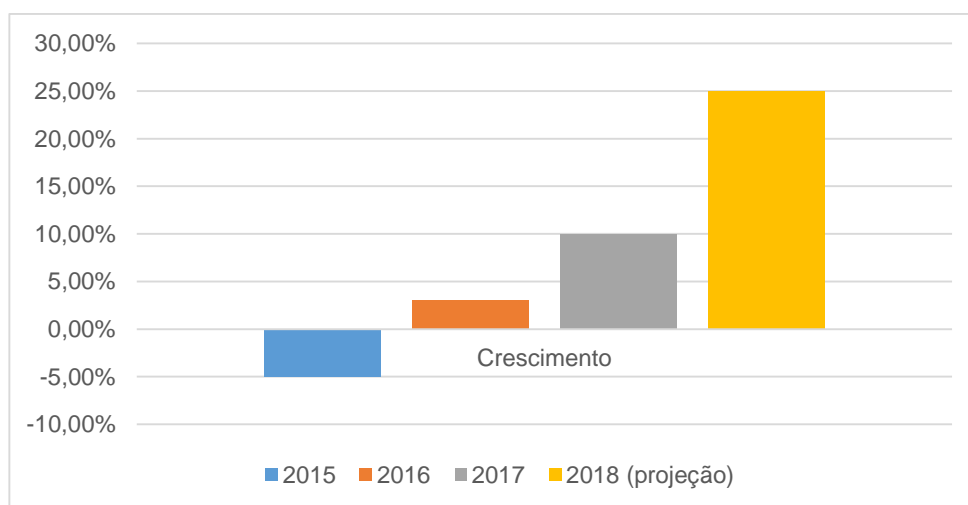
O gráfico a seguir demonstra a evolução do faturamento da empresa.

Gráfico 1: Evolução do faturamento



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2: Crescimento em relação ao período anterior



Fonte: Elaborado pela autora

4.1.2. Modelo de atendimento atual

Baseia-se no atendimento pessoal na loja física ou por telefone. A demanda é gerada

pelo próprio cliente e não através do vendedor, caracterizando um atendimento passivo; fato que prejudica o desempenho financeiro e qualidade do atendimento.

Nesse sentido e visto os conteúdos abordados, considera-se que o *timing* para o posicionamento multicanal e o desenvolvimento de novas frentes de atuação pode ter sido demasiadamente lento o que reforça a importância do presente estudo.

4.2. ANÁLISE DO MERCADO

Segundo a ABFA (2017), a indústria brasileira de ferramentas, abrasivos e usinagem registrou o incremento de 2,6% na sua atividade produtiva no acumulado do primeiro trimestre de 2017, na comparação com o mesmo período do ano anterior. Entre os segmentos que compõem o setor, a indústria de ferramentas destacou-se apresentando o incremento de 5,7% na produção no período em análise, principalmente impulsionada pelo crescimento de 7% na produção de ferramentas manuais, fato que demonstra a oportunidade de crescimento das empresas do setor.

4.2.1. Práticas dos concorrentes

Os principais concorrentes varejistas hoje são: Casa dos Parafusos, Jet Máquinas e Casa da Borracha na cidade de Araçatuba. Em Birigui, a Real Máquinas e Marco Botteon. Em alguns casos, lojas das cidades de São José do Rio Preto e Penápolis também são consultadas pelos clientes para negociações.

As lojas de Araçatuba possuem um perfil de loja e atendimento bastante semelhante ao da Romapar: atendimento no balcão, atendimento via telefone (passivo), poucas visitas *in loco* e relação de bastante proximidade com os clientes. Trabalham basicamente com as mesmas marcas e a concorrência é relacionada a preços.

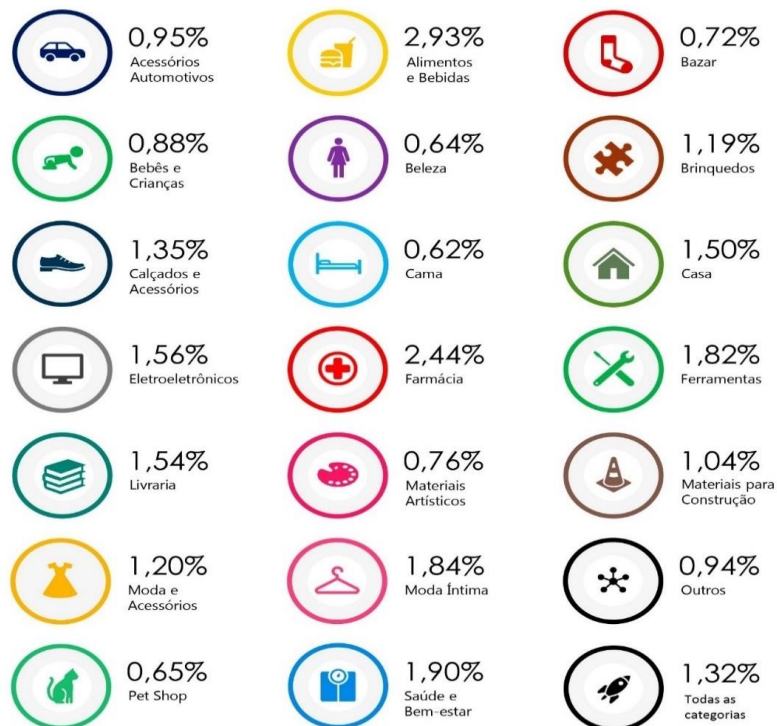
A Real Máquinas tem como vantagem competitiva o *e-commerce*, concorrendo com grandes magazines.

Além dos concorrentes varejistas há os atacadistas – Ferramentas Gerais, Grupo OVD, Conasid e vendedores autônomos. A maioria dos principais atacadistas no segmento de MRO atendiam somente lojistas e varejistas porém passaram a atender qualquer consumidor que possuía CNPJ. Com essa mudança, clientes passaram a comprar diretamente desses atacadistas, fato que prejudicou mercado pois elimina o varejo. O atendimento geralmente é realizado via vendedor externo o qual visita os clientes representando a marca também atuando como consultor técnico. Também possuem canal de vendas por telefone com vendedores específicos por região de atendimento para pedidos mais rápidos.

Por fim, as lojas *online* tais como Loja do Mecânico e grandes magazines.

4.2.2 – Conversão de vendas *online*

Figura 3: Conversões por categoria – Janeiro a Maio/2017



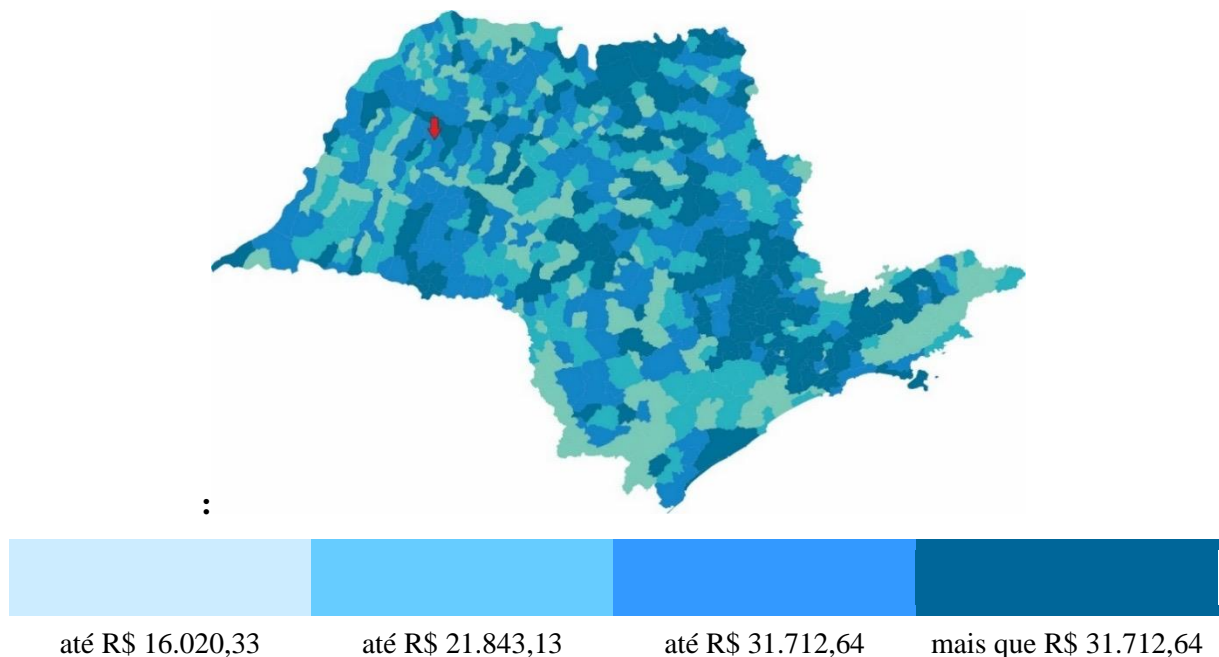
Fonte: Atlas, 2017

A categoria de ferramentas é a terceira maior do mercado o que significa oportunidades de atuação no mesmo.

4.2.3 Dados do município

Araçatuba é o centro econômico e comercial da Alta Noroeste do estado de São Paulo formada por 36 municípios com aproximadamente 750 mil habitantes (IBGE, 2014) Grande parte dessas cidades são desamparadas em termos de disponibilidade e variedades de produtos e serviços e acabam recorrendo a Araçatuba para fazer suas compras ou buscar soluções. O setor de serviços é o predominante no município. Sua economia é ligada à pecuária porém o setor sucroalcooleiro está em crescimento acelerado e precisa de novas áreas para se expandir.

Figura 4: Dados do município



Fonte: IBGE. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/aracatuba/panorama>>

Esses dados contribuem para a definição da atuação da empresa no mercado local, uma vez que os principais setores em desenvolvimento são potenciais clientes da empresa e portanto o *market share* pode ser bastante explorado pelos diferentes canais de atendimento. Ademais, para efeito de resultados, ressalta-se a importância de entender o funcionamento do mercado local que pode variar e afetar diretamente a escolha das estratégias.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Gassmann, Frankerberger e Csik (2014) afirmam que ao explicar quem é o consumidor alvo, a proposta de valor para o cliente, a cadeia de valor por trás da criação do modelo e o modelo de faturamento, o modelo de negócios de uma empresa torna-se tangível.

Portanto, a pesquisa se aprofundou em cinco fases:

- 1) **Levantamento:** etapa inicial da identificação dos problemas no modelo de vendas atual; entendimento aprofundado sobre os clientes e as jornadas de compra; coleta de informações do mercado e o posicionamento atual.
- 2) **Desenho:** momento de concepção e idealização das estratégias adequadas às informações coletadas anteriormente. *Brainstormings* e *benchmarks* são importantes nessa fase. Criação de soluções simples e inovadoras que

impactem na decisão de compra de forma estruturada e em prioridades de desenvolvimento e implantação. Também, essas soluções precisam ser integradas para que haja sintonia percebida pelo cliente.

Importante citar que nesse momento outros componentes do modelo de negócio poderão sofrer alterações.

- 3) **Planejamento:** fase de estruturação e formalização do projeto, testes práticos em menores escalas e determinação dos indicadores que deverão ser acompanhados para posteriores decisões.
- 4) **Implementação:** ponto onde valida-se os dados obtidos no planejamento e seleciona-se os projetos adequados para a implantação. A partir desse momento, a empresa deve desenvolver novas capacidades organizacionais para sustentar o novo posicionamento estratégico. As soluções propostas deverão neste momento, ser adaptáveis entre si para que haja coesão na comunicação com o cliente.
- 5) **Sustentação:** processo de mudanças que se estabelece para transformar a jornada de compra afim de buscar melhorias na eficácia nos projetos; análise e tratamento de possíveis riscos que possam ocorrer com a mudança desejada; definição dos objetivos e estratégias para promover as mudanças de acordo com prazos e metas (onde se pretende chegar e qual o tempo para atingi-las); promoção do envolvimento das equipes formadas pelos colaboradores devendo ser administrada pelos gestores responsáveis; Criação de planos de contingência para processos que possam não sair conforme o esperado e por fim, promover planos e sustentação da mudança para que esta faça parte da política, missão ou valores da empresa.

Essas fases são representadas na figura:

Figura 5: Fases de implantação do sistema



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos conteúdos abordados

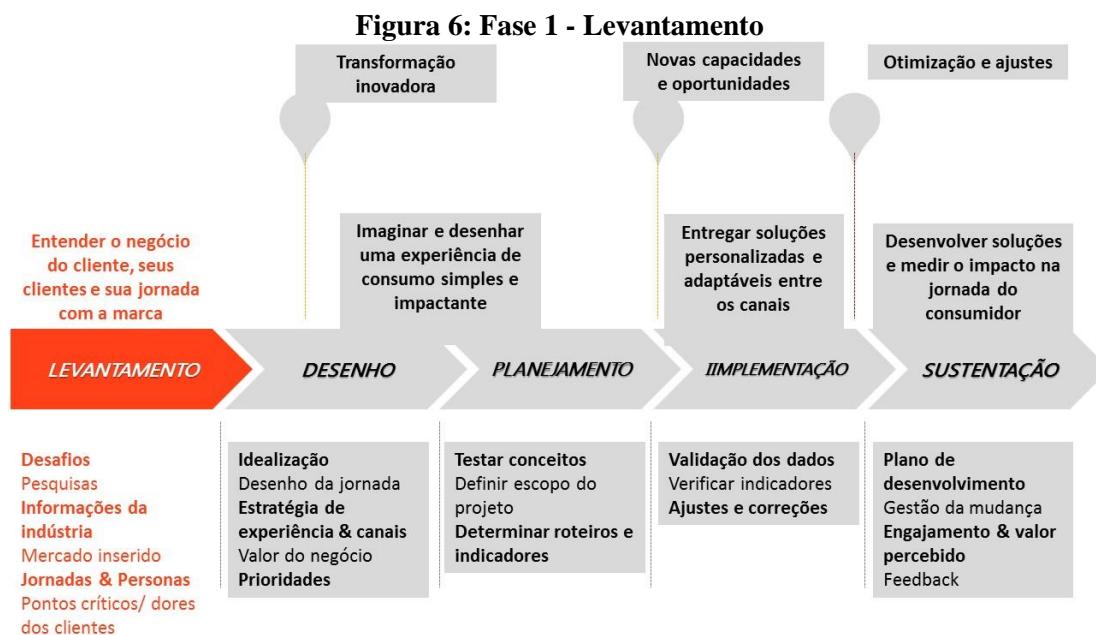
Nas próximas seções serão apresentadas as etapas realizadas pela empresa bem como os resultados obtidos que cumprem com as etapas propostas.

5.1. FASE 1 – LEVANTAMENTO

As interações entre o varejista e clientes podem ter grandes impactos na percepção do cliente sobre a organização. Seu potencial para afetar as principais variáveis de resultados importantes faz com que o entendimento do relacionamento cliente-empresa-produto seja crucial para os gerentes de varejo e para os acadêmicos (GREMLER; GWINNER, 2008).

A fase inicial do projeto consistiu no levantamento de informações do mercado e dos clientes e não clientes que aconteceram através dos questionários citados na metodologia. Estes, serviram de insumo para a realização do planejamento, avaliação, construção e desenvolvimento de estratégias e possíveis ações que atendam suas expectativas (VALDRICH; CANDIDO, 2018)

O foco principal nesta fase foi entender os clientes e suas necessidades; conforme descrito no segundo capítulo, estes foram mapeados segundo suas preferências e comportamentos de compra. Os resultados foram sintetizados em mapas de empatia. Ferreira et al. (2015) afirmam que o mapa de empatia é uma ferramenta que contribui para o processo de compreensão dos clientes/usuários, onde permite o entendimento do que o usuário está realmente interessado, ou a perceber o quanto ainda precisa-se aprofundar sobre ele.



Fonte: Elaborado pela autora.

Os clientes foram divididos em três categorias:



Fonte: Elaborado pela autora.

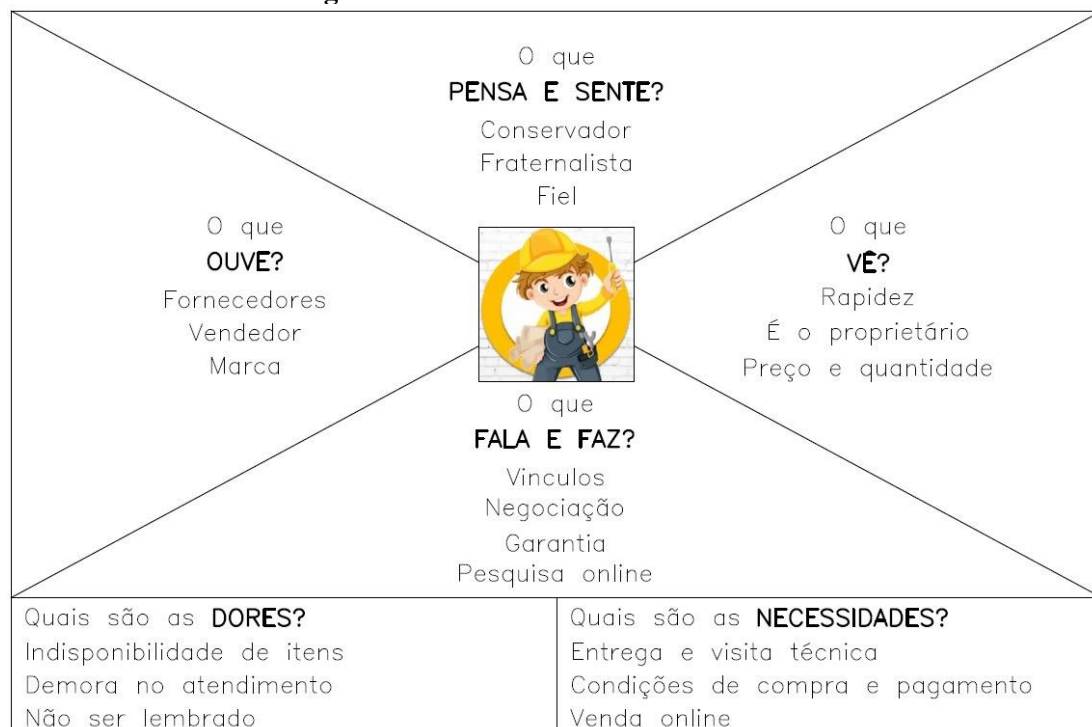
Essas categorias são representadas em modelos gráficos das personas para facilitar o debate, colocando-as como alvo do desenvolvimento das ações para a implantação.

Figura 8: Personas – PRATA/ REGINA



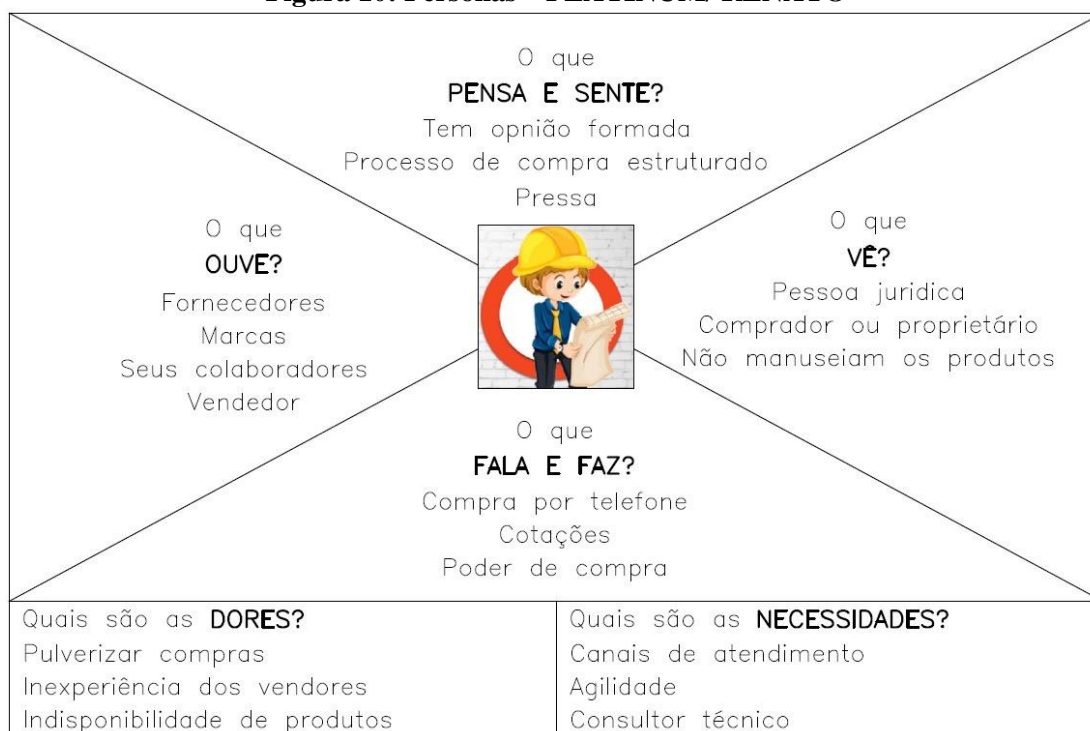
Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 9: Personas – OURO/ ROMÁRIO



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 10: Personas – PLATINUM/ RENATO



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 11: Personas – NÃO CLIENTE



Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os perfis informaram desconhecer ou não considerar a opção de consultar o site da Romapar. Também, identificou-se que em sua maioria, os consumidores costumam ter contato com as marcas e produtos (em geral) através de dois ou mais canais de venda.

O quadro abaixo demonstra como a fase de levantamento foi realizada:

Quadro 2: Levantamento de informações

Atividade a ser realizada	Ação	Fonte de informação	Período
Categorização dos respondentes	Segmentação do comportamento de compra: - Não compram na loja; - Compram mas não possuem cadastro; - Cadastrado e com ticket médio de até R\$ 3000,00/mês; - Cadastrado e com ticket médio acima de R\$ 3.000/mês.	Informações provenientes do ERP	Agosto/2017
Entrevistas	- Não clientes responderam mediante contato pessoal da autora; - Clientes sem cadastro responderam o questionário, na loja, enquanto realizavam suas compras; - Clientes com <i>ticket</i> médio de até R\$ 3.000,00 responderam via formulários Google; - Clientes com <i>ticket</i> médio acima de R\$ 3000 responderam mediante contato pessoal da autora	Questionário semiestruturado	Agosto/2017
Definição das personas	- Atribuição de características emocionais e psicológicas para o responsável pela compra; - Debates e formalização dos perfis em mapas de empatia; - Inserção da informação nos dados cadastrais (quando presente) para outras análises e coletas.	- Informações coletadas a partir das entrevistas; - Percepções da equipe interna e externa (consultorias); - Informações de concorrentes e mercado.	Agosto/ a Outubro/2017
Seleção das informações	- Seleção das informações relevantes para a criação das novas frentes de trabalho	Mapas de empatia produzidos pela empresa	Dezembro/2017

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, a empresa conseguiu embasar-se para as seguintes fases da implantação.

Com isso, o desenho da estratégia do estudo visou criar não apenas canais de venda,

mas sim pontos de contato onde a empresa e a marca podem interagir com clientes ativos e prospectos de maneira a entender suas necessidades e desejos conforme a proposta de implantação.

Portanto, a partir das informações coletadas, geraram-se respostas internas que embasaram novas ações de estruturação dos canais, planejadas em conjunto com *stakeholders*. Nesse processo, foram envolvidos o consultor que auxilia nos desenvolvimentos humanos e negócios, o consultor que atua na estruturação da área de suprimentos e três colaboradores, cada um representando uma área da empresa (comercial, suprimentos e administrativo). Os encontros aconteceram no período de novembro/2017 a janeiro/2018.

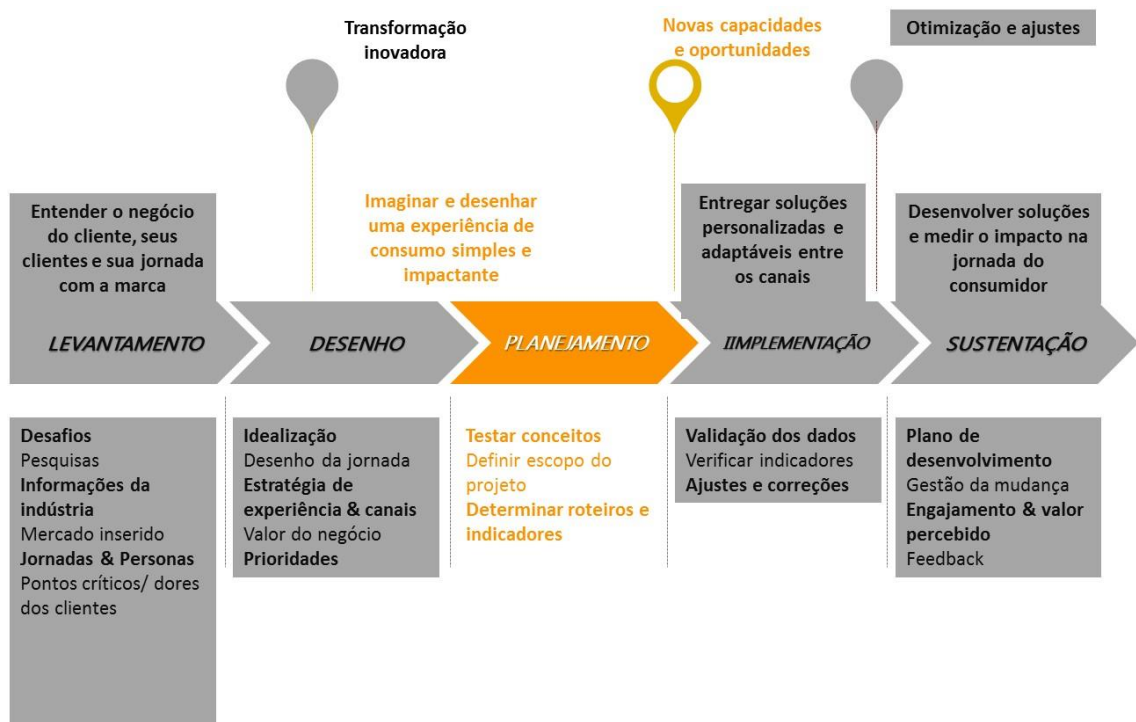
Nesse contexto, foram idealizados diferentes projetos que visaram atender aos requisitos de (1) caracterizar uma transformação inovadora e simples no mercado inserido (2) gerar valor para o cliente (3) aumentar o valor percebido da marca pelo cliente (4) proporcionar experiências para o cliente.

Os projetos iniciais foram (1) Ponto de venda (2) Revendedores autônomos (3) Venda externa (4) Venda por atacado (5) *E-commerce* (6) Novos pontos de contato (7) Venda condicional (8) Cursos técnicos (9) Assistência técnica (10) Televendas

Entre esses nove projetos, foram selecionados quatro que atendiam aos requisitos para testes e desenvolvimento nas fases seguintes.

5. 3. – FASE 3 - PLANEJAMENTO

Figura 14: Fase 3 - Planejamento



Fonte: Elaborado pela autora.

Por vezes a concepção e implementação de novos serviços é um processo mal entendido. Pesquisas abordam a adoção de modelos que não consideram aspectos importantes do planejamento de serviços e o impacto que um novo serviço pode ter no sistema de *setup* existente. (TAX; STUART, 1997).

Portanto, nesta fase, foram selecionadas quatro principais frentes de trabalho as quais têm a proposta de oferecer soluções e experiências de consumo simples e impactantes. Do mesmo modo, foram testadas em menor escala e portanto, validadas para a fase seguinte (implantação). As frentes de trabalho escolhidas serão apresentadas nas seções a seguir:

5.2.1. Ponto de Venda

Baseado no modelo “loja dentro de loja”, refere-se a uma loja que concede espaço dentro do seu estabelecimento para o funcionamento de outra loja, gerando pontos de vendas (SEBRAE, 2017). Neste caso, tem o objetivo montar um espaço de vendas personalizado de produtos para pequenos reparos e comodidades tais como ferramentas básicas, fixação, selantes e repelentes. O mix é consignado e é revisto periodicamente para que o giro das mercadorias seja mais rápido e os custos de estoque parados sejam minimizados.

Este projeto foi desenvolvido para conseguir pulverizar as vendas, oferecer comodidade e fortalecer a marca para os clientes PRATA, que por vezes desconhecem a linha de produtos e não tem costume de frequentar lojas de ferragens.

5.2.2. Venda atacado e venda externa

Os consumidores baseiam suas decisões de compra em parte em quantidades de produtos, pois diferentes quantidades oferecem diferentes níveis de conveniência. A preferência heterogênea pela quantidade permite que os fabricantes usem o tamanho do lote como uma ferramenta competitiva para aumentar as margens diante dos custos operacionais mais altos. Ao competir em volume, os varejistas podem suavizar o grau de concorrência de preços no mercado e aumentar as margens em conformidade (YONEZAWA; RICHARDS, 2016)

A proposta da venda de produtos em lote e com preço reduzido surgiu da necessidade de adequar preços praticados por distribuidores. Os consumidores finais, em especial os clientes Ouro e Platinum, passaram a adquirir seus insumos em maior quantidade para obter os benefícios de redução de preços.

Assim, foram feitas novas parcerias com outros fabricantes e definida uma nova metodologia de vendas em lotes e sem o manuseio do balcão. Todos os canais de venda têm acesso aos preços e esses podem ser praticados para qualquer cliente desde que a venda seja feita seguindo o padrão dos fabricantes.

Já na venda externa, o atendimento é mais técnico, profundo, detalhado e ativo; o vendedor se propõe a solucionar as demandas dos clientes também através da prestação de serviços, entrega técnica e encomenda de produtos específicos.

Esses são esforços direcionados aos clientes Ouro e Platinum. Nesses perfis pode-se perceber uma queda no volume de vendas e, portanto, a necessidade de uma adequação de estratégia de vendas e atendimento para recuperar o *share*.

Foi contratado um vendedor específico para a área que atua em separado dos atendimentos do balcão fazendo visitas *in loco*.

5.2.3. Loja virtual

Com a fenomenal popularidade da internet, consumidores têm utilizado ativamente canais *online* para efetuar suas compras. Naturalmente, o *e-commerce* se tornou uma parte significativa do varejo (PARK, JUN 2017). Syam; Bhatnagar (2010) investigaram que o canal *online* geralmente complementa o canal tradicional, permitindo que a cadeia de varejo retenha pelo menos alguns dos clientes das lojas fechadas.

Na busca do posicionamento nesse mercado, a empresa optou por reestruturar sua loja *online* e, para tanto, foram repaginados o *layout*, a versão *mobile* e o mix de produtos. Foram selecionados nessa primeira fase os produtos de maior valor agregado como máquinas e ferramentas. Estão também disponíveis em *marketplaces*.

Atualmente as vendas *online* são feitas 90% através do *marketplace* e 10% são

realizadas pelo site. Ambos para clientes pontuais que não tem contato com os demais canais. 95% das vendas foram realizadas para outras cidades. Portanto não há recompra ou fidelização dos clientes *online*.

A loja *online* ainda pratica preços menores do que os da loja física porém, uma vez que os resultados esperados forem atingidos, os preços serão igualados.

5.2.3.1. Mídia social

A mídia social é o coletivo dos canais de comunicação *online* dedicados a insumos, interações, compartilhamento de conteúdo e colaboração baseados na comunidade. Ela é considerada um dos canais mais importantes para que as empresas consigam ter alto índice de percepção da marca com autoridade no mercado e ter sucesso com os seus clientes (FELIX et al., 2017). Nesse sentido, a empresa lançou 100 campanhas de março/2017 a março/2018, sendo 70% para a divulgação de produtos e 30% institucionais visando maior interação dos consumidores com a marca.

5.2.4. Novos pontos de contato com os clientes

Baxandale et al. (2017) ressaltam a importância do entendimento dos efeitos comparativos de diversos pontos de contato, a fim de informar o plano de marketing completo. Vários pontos de contato no processo de pesquisa do consumidor, incluindo interações do cliente com os canais de vendas, podem impactar escolha final pois o processo de pesquisa pode iterar indefinidamente enquanto os consumidores revisam os utilitários de marca/ canal.

Para tanto, a empresa propôs um projeto de parceria com as universidades locais focado nos cursos de Engenharia para divulgar a marca, o mix de produtos e os canais de atendimento para os profissionais em formação. Ao participar da jornada de formação desses alunos e profissionais, espera-se que eles percebam a empresa como referência no segmento como também incentiva a compra *online*, visto que é o canal de preferência deste público. Os alunos recebem um cartão fidelidade que oferece descontos e benefícios. Canal direcionado aos clientes Prata.

5.2.4.1. Demais iniciativas

Ações em instituições de caridades locais, participação com pontos de venda em eventos públicos e privados da cidade e região e elaboração de cursos técnicos em conjunto com os fabricantes para os clientes e profissionais da cidade.

5.3. FASE 4 - IMPLEMENTAÇÃO

Neste momento considera-se que a empresa está em fase de implantação do sistema pois está atuando nos diferentes canais propostos e também desenvolveu novas capacidades de atendimento e oportunidades de negócio, visto que todas as frentes fazem contato com novos

clientes ou se posicionam de maneira inovadora para o mercado local no qual está inserida. Ao mesmo tempo, entende-se que essas soluções são adaptáveis entre os canais que nascem estruturados de forma integrada.

FIGURA 15: Fase atual: Implementação



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.1 Investimentos e projeções

Na fase de implementação é necessário validar dos dados e a verificar indicadores que determinam a viabilidade dos projetos ou a necessidade de ajuste das atividades. Para tanto, são apresentados nessa seção os investimentos realizados de fevereiro a maio de 2018 bem como seus custos mensais e as expectativas para com as ações.

Quadro 3: Investimentos

Descrição	PDV	Externo/ Atacado	E-commerce	PDC	Total
Displays	R\$ 1.950	-		R\$ 19.300	R\$ 21.250
Desenvolvimento da loja	-	-	R\$ 8.600,00	-	R\$ 8.600
Portfólios	-	R\$ 4.890	-	-	R\$ 4.890
Materiais promocionais	R\$ 1.500	-	-	R\$ 2.600	R\$ 4.100
Total	R\$ 3.450	R\$ 4.890	R\$ 8.600	R\$ 21.900	R\$ 38.840

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro a seguir demonstra os custos mensais de cada canal e o custo total das atividades.

Quadro 4: Custos mensais

Descrição	PDV	Externo/ Atacado	E- commerce	PDC	Total
Salários	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500	-	R\$ 4.500
Agência de publicidade	-	-	R\$ 2.000	-	R\$ 2.000
Estoques	R\$ 9.000	-		-	R\$ 9.000
Mensalidades integrações	-	-	R\$ 750	-	R\$ 750
Anúncios	-	-	R\$ 1.000	-	R\$ 1.000
% vendas (<i>market places</i>)	-	-	16%	-	
Deslocamentos	R\$ 200	R\$ 500	-	-	R\$700
Recursos para eventos	-	-	-	R\$ 700	R\$ 700
Total	R\$ 10.700	R\$ 2.000	R\$ 5.250	R\$ 700	R\$ 18.650

Fonte: Elaborado pela autora

A expectativa de faturamento e metas foram baseados no modelo atual, que propõe a meta mínima de R\$ 30.000/ vendedor/ mês. No modelo atual, valores abaixo desse resultado comprometem a viabilidade da contratação do colaborador. O mesmo conceito foi aplicado para com as ações em termos de resultado de vendas e revisão da viabilidade. A tabela a seguir demonstra a evolução do faturamento.

Quadro 5: Evolução do faturamento

Descrição	Faturamento inicial (março 2018)	Faturamento atual (maio 2018)	Faturamento esperado (dezembro/2018)	% alcançada da meta
PDV	R\$ 2.000	R\$ 7.500	R\$ 30.000	25%
Externo/ Atacado	R\$ 6.000	R\$ 12.800	R\$ 30.000	42%
E-commerce	R\$ 4.500	R\$ 15.500	R\$ 30.000	52%
PDC	-	-	-	
Total	R\$ 12.500	R\$ 35.800	R\$ 90.000	

Fonte: Elaborado pela autora

O retorno sobre o investimento (ROI) foi calculado baseado no faturamento inicial de março/2018, considerando um cenário mais pessimista. Todavia, conforme o Quadro 6,

verifica-se que as frentes de trabalho geraram rapidamente resultados positivos e portanto, os custos de investimento serão pagos em menor tempo.

Quadro 6: Retorno sobre o investimento

Cálculo do ROI	
Valores Investidos	R\$ 38.840
Faturamento mensal	R\$ 12.500
ROI	3,10 meses

Fonte: Elaborado pela autora

5.3.2 Indicadores de desempenho

A fase de implantação também levanta a necessidade de indicadores para a avaliação da viabilidade do projeto. Foram escolhidos os indicadores abaixo para serem avaliados mensalmente e, caso não estejam satisfatórios, a estratégia precisará ser revista e novas ações tomadas.

Quadro 7: Indicadores de desempenho

Indicador	Balcão	PDV	Externo	E-commerce	PDC	Total
Volume de vendas total	-	-	-	-	-	R\$ 415.800
Volume de vendas por canal	R\$ 380.000	R\$ 7.500	R\$ 12.800	R\$ 15.500	-	-
Crescimento/redução (%) em relação ao <i>singlechannel</i>	-	-	-	-	-	9%
<i>Ticket</i> médio/mês	R\$ 45,00	R\$ 750	R\$ 450	R\$ 290	-	-
Número de atendimentos/mês	8.400	10	29	53	-	8.492
Número de itens	30.000	60	3.000	500	-	-
Custos de operação	R\$ 120.000	R\$ 10.700	R\$ 2.000	R\$ 5.250	R\$ 700	R\$ 18.650

Fonte: Elaborado pela autora (referência: maio/2018)

5.4. FASE 5 - SUSTENTAÇÃO

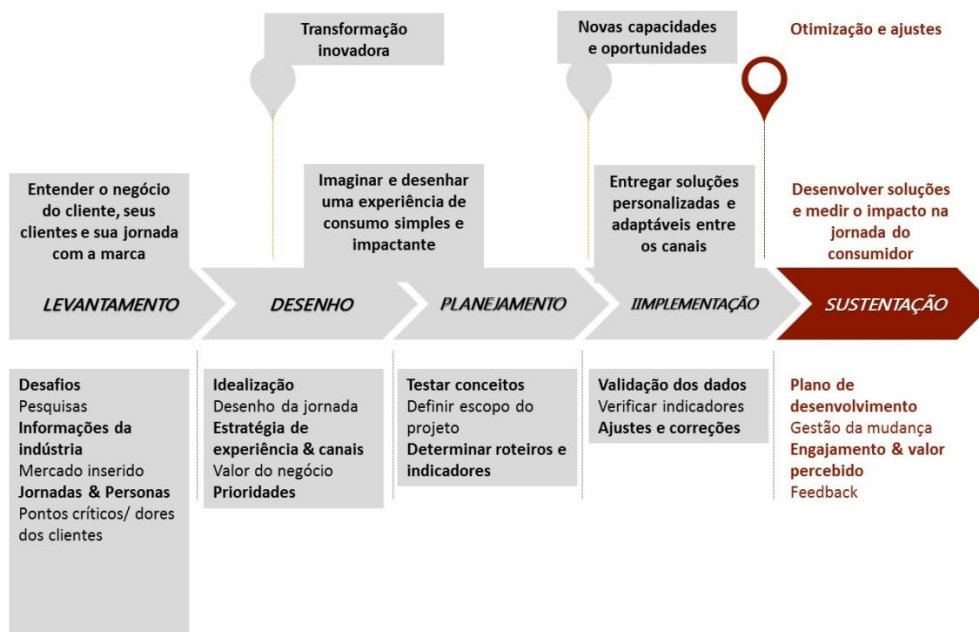
Conforme Shen et al. (2018), diante da escolha do posicionamento *omnichannel*, há de ser entender que a qualidade da integração é a capacidade de fornecer experiências unificadas e relevantes. Essa qualidade, aumenta o valor percebido pelo cliente porém, necessita atenção e esforços para que seja sustentável uma vez que foram implantadas.

Os canais escolhidos como novos pontos de contato com os clientes demonstram que o foco inicial do projeto não é exclusivamente financeiro. A expectativa quanto à agregação de

modelos de negócio está inteiramente relacionada a incentivos de melhorias na experiência de compra, lealdade e o consequente fortalecimento da marca da empresa.

Portanto, o último passo da implantação proposto é a sustentação de todos esses esforços para que, a partir deles, apresentem-se impactos positivos que tornem a empresa mais competitiva e claro, lucrativa.

FIGURA 16: Fase final: Sustentação



Fonte: Elaborado pela autora

5.4.1. Impactos da migração

Por fim, são abordados tais impactos que a migração podem causar na organização. Esses pontos serão apresentados nas próximas subseções e, quando bem conduzidos, são a chave do sucesso dessa proposta. Não obstante considerar estar na fase de implementação, alguns impactos dessas mudanças estão consolidados enquanto outros são preliminares e geram propostas de ações que ainda não foram concretamente tomadas. Cabe então à Romapar, desenvolver as dinâmicas de funcionamento necessárias para a sustentação dessa proposta.

5.4.1.1. Aumento da proximidade com o cliente

Na construção de vínculo com a marca aumenta-se as chances de recompra e fidelidade. Isso causa um impacto positivo pois são benefícios que se multiplicam ao longo do tempo. Neste caso, percebeu-se o aprimoramento do vínculo com os clientes através do aumento dos volumes de interações *online*, números de cadastros (físicos e *online*), número de atendimentos na loja física e quantidade de PDV's disponíveis. Percepções subjetivas como o engajamento com a marca não podem, neste momento, serem avaliados.

5.4.1.2. Maior visibilidade para a marca

Refere-se a “micromomentos” que são pequenos espaços de tempo que o cliente utiliza para fazer uma rápida consulta ou interage com a marca em ambientes externos à loja física. Desse modo, a marca deve estar presente em vários pontos da jornada do consumidor de maneira a aproveitar esses “micromomentos” para se posicionar e divulgar suas ações fazendo com que este a perceba como referência na resolução de suas necessidades.

Por isso, a Romapar escolheu construir além do canal *online*, outros pontos de contato que geram experiências diferentes para os diversos perfis de clientes. Atualmente, existem cerca de 2000 alunos (considerando todas as universidades onde posiciona a marca) que têm contato com a marca todos os dias. Esses alunos têm, cada vez mais, procurado a empresa para desenvolver seus projetos. Ao mesmo tempo, a presença em demais eventos de lazer e entretenimento da prefeitura e comunidade local resultam na exposição da marca para a população da região.

5.4.1.3. Mudança na cultura organizacional

Os canais alheios ao principal muitas vezes representam menos de 10% do faturamento da empresa, portanto não são vistos com relevância. Contudo, a velocidade do mundo digital impõe o encurtamento ações que antes demandavam mais tempo.

Convém considerar que nenhum projeto *omnichannel* será bem-sucedido se for executado por um único departamento. As mudanças significativas precisam do apoio de todos os envolvidos. O foco da empresa precisa voltar-se ao consumidor.

Diante das diversas frentes de trabalho *versus* as tendências de consumo abordadas, fica evidente que, para a o sucesso das iniciativas e a maximização dos resultados, existe a necessidade da diferenciação da forma de atuação e modelos de parcerias daqueles que escolhem adotar essa abordagem. Para tanto, a Romapar desenvolve um trabalho de educação em negócios através de metodologias inovadoras que incentivam a visão sistêmica da gestão e fomentam o fortalecimento da cultura da empresa.

5.4.1.4. Organização da gestão fiscal

É fundamental organizar a estrutura fiscal para que o funcionamento de trocas, garantias e logística reversa aconteçam da forma esperada. A qualidade do atendimento, agilidade e eficiência devem ser unânimes em todos os canais. Caso contrário, a empresa poderá gerar maior insatisfação dos consumidores tendo proposto soluções que não consegue praticar.

Sendo assim, a empresa definiu novas metodologias de organização considerando os processos, pessoas e infraestrutura física e tecnológica que suportam a implantação dessas ações. Essas, estão em fase de teste e são ajustadas conforme as novas demandas.

5.4.1.5. Padronização de políticas comerciais

Alinhar os interesses de todos os canais de forma a ter uma única comunicação com o cliente. Existem inúmeras combinações de práticas de preço, descontos e formas de pagamento mas jamais podem ser desconexas com a proposta da empresa. No momento a empresa em questão pratica preços diferentes nos canais, todavia, o planejamento é de igualar os preços e condições de pagamento uma vez que os resultados de venda propostos forem atingidos para a lucratividade não ser comprometida.

5.4.1.6. Adequação do mix de produtos entre canais

Segundo Verhoef, Kannan, e Inman (2015), o as adequações do mix de produtos para os canais vêm sendo ignorado pela literatura e é mencionado no presente estudo como um tópico importante de pesquisas futuras. Neste caso, o mix foi definido de acordo com as preferências e necessidades descritas pelas personas e é revisto mensalmente para adequação e troca dos produtos.

5.4.1.7. Controle dos resultados

Uma parte essencial do *omnichannel* é a capacidade de mensurar com precisão cada ponto de alcance do marketing com o cliente e, para melhorar a performance dessas ações, é preciso compreender seu impacto onde quer que o cliente esteja, *online* ou *offline*.

A partir do momento em que se consegue visualizar todas as interações que um cliente tem com o negócio, é possível mensurar o sucesso das estratégias e identificar quais estão funcionando. Assim, a otimização de esforços acontece de forma mais ágil e permite proporcionar experiências personalizada, específicas para cada usuário.

A partir daí, é preciso ser capaz de otimizar estratégias e orçamentos baseados na visão completa do desempenho das ações executadas. Entender quais ofertas, produtos ou serviços levam os visitantes para a próxima etapa da compra e, do mesmo modo, quais canais interagem com o negócio e que resultam em compras finalizadas. Com uma visão panorâmica dos resultados das ações de marketing, será possível fazer otimizações ainda mais eficazes para estratégias e verbas.

Os resultados iniciais podem ser estimulantes, mas não exclui a necessidade de a gestão estar atenta, controlar os resultados, investir em treinamento e implantação de ferramentas tecnológicas para auxílio da análise e aplicação dos dados recebidos; realizar mudanças rápidas, estratégicas e constantes, principalmente devido ao fato de os projetos estarem em estágio inicial, minimizando os riscos porém sempre aberta a mudanças.

Para este caso, o ponto chave é o ajuste sistemático dessas atividades de forma a gerar resultados positivos. A região onde a empresa está inserida é limitada em termos de qualidade

do atendimento, disponibilidade de produtos e principalmente, volume de clientes. Considera-se que (1) a empresa possui um posicionamento sólido no mercado de MRO local (2) a adoção das estratégias não visa extinguir o canal atual (3) a proposta do projeto é manter a empresa competitiva a longo prazo e (4) visa aumentar a abrangência de atendimento, entende-se que o controle dos resultados é imprescindível não somente para identificar a viabilidade dos novos canais, mas também proteger de possíveis ruídos o canal atual que sustenta toda essa estratégia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O varejo *omnichannel* é uma estratégia de canal predominante entre os varejistas contemporâneos. É distinto do varejo multicanal em termos de envolvimento do cliente e controles. Enquanto o varejo *omnichannel* obtém sinergia da integração total de canais ao simplificar as interações entre canais com os clientes, sua contrapartida multicanal concentra-se na intensidade com que os varejistas estão presentes em diversos canais. No entanto, falta uma apreciação profunda da reação dos clientes à essa integração (LI et al., 2018).

As frentes de trabalho propostas têm o objetivo de participar da jornada do consumidor, disponibilizando diferentes pontos de contato onde o cliente perceba o valor da marca, entre em contato com as propostas da empresa e claro, finalize suas compras em qualquer canal que seja mais confortável para ele.

6.1. COMO ORGANIZAR TODOS ESSES ESFORÇOS

Toda estratégia *omnichannel* visa lucro e para que isso aconteça é necessário construir algo benéfico para o consumidor. Busca-se a fidelização, a recompra, o marketing boca a boca e a geração de receita. Saber identificar o retorno do investimento é vital para saber se a estratégia está adequada, mas muitas vezes esse se dará no médio a longo prazo. Portanto, é importante um planejamento com marcos e conquistas que validem a direção é certa. É preciso dividir em etapas, de forma a simplificar o modelo, gerar evoluções incrementais e obter vitórias simples e rápidas.

6.2. CONCLUSÃO

Uma estratégia de integração de canais é um projeto complexo para qualquer empresa. Requer um esforço integrado e mudanças estruturais em toda a organização. Uma reestruturação dessa magnitude requer um direcionamento e apoio da direção bem como a coesão da equipe no entendimento desse modelo de negócios; estes deverão estar preparados para os futuros desafios e mudanças de cultura. Nenhum projeto *omnichannel* terá força se for

executado por um departamento apenas, sem o apoio total da direção e dos demais envolvidos. Ter pessoas motivadas e comprometidas é chave nesse processo.

Antes de mudanças tecnológicas para integrar os sistemas, a estratégia deve visar colocar o consumidor como ponto central na visão da empresa. Essa mudança requer muitas vezes a alteração de estruturas ou da cultura organizacional de uma empresa, que muitas vezes está cravada no DNA, enraizada em departamentos no seu modo de operar.

Neste estudo, verificou-se que a adoção dessas estratégias gerou resultados positivos em se tratando do aumento do volume de vendas. Do mesmo modo, considera-se que os investimentos realizados para a construção dos novos canais e pontos de contato foram baixos em relação ao volume de vendas e, o retorno sobre o investimento previsto para dezembro de 2018, acontecerá em cerca de três meses, fato que demonstra a viabilidade da implantação do projeto. Importante citar que o baixo custo dos investimentos se dá, também, através do contexto da empresa em questão bem como do mercado inserido. Neste caso, foi possível contratar mão-de-obra e serviços a preços acessíveis, mas que atenderam aos requisitos da implantação do projeto.

Deste modo, a conclusão obtida foi a de que, através do desenvolvimento de estratégias mais assertivas para o posicionamento *omnichannel*, foi possível a construção de novos canais de atendimento e pontos de contato que ampliaram a atuação da empresa e proporcionaram maiores volumes de venda, número de clientes e *ticket* médio. Essas conclusões foram validadas apenas e tão somente para a empresa em questão. Entretanto poderão servir como incentivo para outras empresas que desejam adotar a estratégia.

O desafio portanto está em definir e aprender como apropriar a influência de cada ponto de contato nesse processo bem como a atuação da equipe interna para que as estratégias se efetivem e assim, julgar quais investimentos possuem mais retorno. Caso contrário, poderá cometer o erro de julgar erroneamente resultados, cortando iniciativas que aparentemente não trazem resultado, mas que influenciam no processo de decisão de compra. Ao mesmo tempo, o devido cuidado em não comprometer a marca e seus resultados atuais propondo-se a entregar soluções e experiências sem embasamento e estrutura adequada (física, processos e humanas) que sustentem essas propostas.

7. REFERÊNCIAS

- BHATNAGAR, Amit; SYAM Siddharta. “A decision Model for e-commercer enabled partial market exit” *Journal of Retailing*, 86 (4), 2010
- BAXENDALE, Shane; MACDONALD, Emma K.; WILSON, Hugh N. The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. *Journal of Retailing* 91 (6, 2015) 235-253. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435914000967>>.
- 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.
- BIANCHI, R.; CERMAK, M.; DUSEK, O. *More than digital plus traditional: a truly omnichannel customer experience*. McKinsey, 2016. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digitalplus-traditional-a-truly-omnichannel-customer>>.
- BRAMBILLA, Flávio Régio. Perspectiva multi-canal de valor na lógica dominante do serviço em marketing. Canoas, n. 24, dez. 2013. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1216/997>>.
- CHAKRAVORTI, Bhaskar; TUNNARD, Christopher; CHATURVEDI, Ravi Shankar. “Where the Digital Economy is Moving the Fastest”. *Harvard Business Review*, v. 19, 2015. Disponível em <<https://hbr.org/2015/02/where-the-digital-economy-is-moving-the-fastest>>.
- CHEN, Yang; CHEUNG, Christy M. K.; TAN, Chee-Wee. Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems* 109 (5, 2018) 1-4. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923618300551>>.
- COELHO, Filipe; EASINGWOOD, Chris. “Multiple channel structures in financial services: A framework”. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 8, n. 1, p. 22-34, 2003.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 12ª ed. AMGH: Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-3wdDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=m%C3%A9todos+de+pesquisa&ots=X5mAAQ36bz&sig=o_F9zjk-P09i2GLwvZEKApma1nc#v=onepage&q=m%C3%A9todos%20de%20pesquisa&f=false>.
- COURT, David; ELSINGA, Dave; MULDER, Susan; VETVIK Jorgen Ole. *The consumer decision journey*. McKinsey & Company, 2009.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed, 2010.
- DELOITTE. Omni-channel retail. Fev.2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf>>.
- DIAS, Suzana Wayand. O desafio do varejo multicanal: comportamento *free-riding* do consumidor. USP. São Paulo: 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05092014-134326/en.php>>.

E-COMMERCE BRASIL. Estudo avalia omnichannel no varejo e o consumidor conectado. 31.jan.2017. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/estudo-do-gs1-brasil-avalia-omnichannel-e-o-consumidor-conectado/>>.

EDELMAN, David C.; SINGER, Marc. “Competing on Customer Journeys”. *Harvard Business Review*, p. 88-100, 2015.

FARIAS, C. DUSCHITZ, C. DE CARVALHO, G. M. Marketing Aplicado. Ed. Bookman. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://goo.gl/TZ2GNN>.

FELIX, Reto; RAUSCHNABEL, Philipp A.; HINSCH, Chris. Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research* 70 (1, 2017) 118-126. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316302843>>

FERREIRA, Bruna; SILVA, Williamson; OLIVEIRA, Edson; CONTE, Tayana. “Designing Personas with Empathy Map” USES Research Group, Instituto de Computação - IComp Universidade Federal do Amazonas Manaus, 2015.

GREMLER, Dwayne D.; GWINNER, Kevin P. Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees. *Journal of Retailing* 84 (3, 2008) 308–324. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435908000511>>.

GS1 BRASIL. Single, multi, cross e omni-channel: saiba o que são e quais as diferenças. 14.fev.2017. Disponível em: <<https://blog.gs1br.org/single-multi-cross-e-omni-channel-saiba-o-que-sao-e-quais-as-diferencas/>>.

GASSMANN, O. FRANKERBERGER, K. & CSIK (201). “The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business”. Pearson, UK, 2014.

KALAF, E. A. Integração de canais: a fórmula que dá poder ao omni-channel. *Revista da ESPM, São Paulo*, ed. 96, n 1, p. 32-35, jan./fev. 2015.

IBGE. Panorama cidade de Araçatuba. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/aracatuba/panorama>>.

KUSHWAHA, Tarun; SHANKAR, Venkatesh. “Are multichannelcustomersreally more valuable? The moderating role of product category characteristics”. *Journal of Marketing*, v. 77, n. 4, p. 67-85, 2013.

LECINSKI, Jim. ZMOT - Conquistando o Momento Zero da Verdade. 2011. Disponível em: <https://think.storage.googleapis.com/intl/ALL_br/docs/zmot-momento-zeroverdade_research-studies.pdf>.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.; AJAY, Pandit. *Retailing Management (Skimming and Scanning)*. Tata McGraw-Hills Publ. Co. Ltd., New Delhi, 2009

LI, et al.; *Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs*. Elsevier

LIM, Stanley Frederick WT; SRAI, Jagjit Singh. Examining the anatomy of last-mile distribution in e-commerce omnichannel retailing: A supply network configuration approach.

Emerald Publishing Limited, 2018. Disponível em: <<https://www-emeraldinsight-com.sbproxy.fgv.br/doi/full/10.1108/IJOPM-12-2016-0733>>.

LI, Yang; LIU, Hefu; LIM, Eric T. K.; GOH, Jie Mein; YANG, Feng; LEE, Matthew K. O. Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems* 109 (5, 2018) 50-60. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923617302397>>.

MARQUESI, A. C. Não confunda estratégia de vendas com logística integrada!. *Revista da ESPM, São Paulo*, ed. 96, n 1, p. 72-77, jan./fev. 2015.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

MÜLLER, Ricardo. Inovação de modelo de negócios: a entrada da Natura no formato multicanal. São Paulo: Universidade de São Paulo. 2017. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-18012018-161007/pt-br.php>>.

NESLIN, S. A., JERATH, K., BODAPATI, A., BRADLOW, E. T., DEIGHTON, J., GENSLER, S., ... VERHOEF, P. C., Scott A. "The interrelationships between brand and channel choice". *Marketing Letters*, v. 25, n. 3, p. 319-330, 2014.

PANTANO, Eleonora; VIASSONE, Milena. "Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers" *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25 . pp. 106-114, 2015

PARK, Seungbong; SEO, Jun-Seok "Towards understanding environmental capabilities in electronic commerce: an evolutionary perspective". *International Information Institute*. Vol. 20, Ed. 1B. Tokyo: 2017

PEREIRA, Iverson Luís et al. "Aplicação do Design Thinking para Educadores no Desenvolvimento de uma Solução Inovadora". Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife/PE, 2017.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. (2014), "Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18 No. 4, pp. 5-16.

RANGASWAMY, Arvind; VAN BRUGGEN, Gerrit H. "Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue". *Journal of Interactive Marketing*, v. 19, n. 2, p. 5-11, 2005.

ROMANELLI, G.; BIASOLI-ALVES, Z. M. M. "Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa" USP. Ribeirão Preto, 1998

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research Methods for Business Students. Essex: Pearson Education Limited, 2000.

SOUZA, Elton de. Desafios do marketing na estratégia omnichannel. Curitiba: UFPR, 2016.

Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/49893/R%20-%20E%20-%20ELTON%20DE%20SOUZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TAX, Stephen S.; STUART, Ian. Designing and implementing new services: The challenges of integrating service systems. *Journal of Retailing* 73 (1997) 105-134. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435997900178>>.

TEIXEIRA, Andrea Rios Santos. Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: Um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil. FGV. São Paulo: 2017.

TOPPER, F. A era Omnichannel coloca o cliente no centro do negócio ou quem ficará de fora será você. *Exame*, São Paulo, 14 março 2016. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/noticias/artigo-a-era-omnichannel-colocao-cliente-no-centro-do-negocio-ou-quem-ficara-de-fora-sera-voce.shtml>>.

VALDRICH, Tatiane; CÂNDIDO, Ana Clara. Mapa de empatia como proposta de instrumento em estudos de usuários: aplicação realizada na Biblioteca Pública de Santa Catarina. *Revista ACB*, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 107-124, mar. 2018. ISSN 1414-0594. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1420>>.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. “From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing”. *Journal of Retailing*, 91(2), p.174-181, 2015.

YONEZAWA, Koichi; RICHARDS, Timothy J. Competitive Package Size Decisions. *Journal of Retailing*, 92 (4) 445–469. 2016

ZHANG, J., FARRIS, P. W., IRVIN, J. W., KUSHWAHA, T., STEENBURGH, T. J., WEITZ, B.A. Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, v.24, n2, p.168-180: 2010.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Características do Empreendedor. Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel>>. Acesso em: Maio/2018.

SHEN, Xiao-Liang et al. “ Channel Integration Quality: Perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience”. *Decision Support Systems*, v.102, p. 61-73:2018

8. APÊNDICES

APÊNDICE 1: Roteiro de pesquisa realizado com os clientes e não clientes.

PESQUISA

Você identificou que quer adquirir um produto. Em breves palavras, como você descreve o processo de compra em relação à:

- 1) Busca as primeiras informações e preços dos produtos:

- 2) Fator da decisão de compra:

- 3) Canal de preferência de compra:

- 4) Existência de diferenças entre produtos e canais (por exemplo, se prefere comprar máquinas pela internet e parafusos em loja física):

- 5) Existência de relacionamento com a Romapar e seus motivos:
