

U. PORTO



A REALIDADE OMNISCANAL EM PORTUGAL

por

Cláudia da Silva Oliveira

Tese de Mestrado em Marketing

Orientada por:

Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão, PhD

2017

Nota biográfica

Cláudia da Silva Oliveira nasceu em Santo Tirso a 21 de Janeiro de 1991.

É licenciada em Ciências da Comunicação na vertente de publicidade pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. O seu estágio curricular, integrante da licenciatura, foi realizado no OPAL Publicidade, no Porto, onde desempenhou tarefas enquanto criativa e *copywriter*, tendo trabalhado com marcas como a Custojusto.pt, Sebamed e ainda com um grande portefólio de marcas de vinhos.

Trabalhou como *designer* e *copywriter freelancer* desde 2012 em diferentes projetos, destacando-se mais recentemente um projeto editorial para a empresa Brinde&Companhia em Santo Tirso.

No ano de 2014 ingressou no Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), no qual é incluída esta dissertação.

É voluntária na Cruz Vermelha Portuguesa de Santo Tirso e *designer* voluntária no departamento da juventude da mesma instituição desde 2014.

Atualmente é gestora de marketing na Redicom, empresa sediada em Santo Tirso que desenvolve soluções para o comércio *online* tendo já um vasto leque de projetos implementados em Portugal.

Agradecimentos

À minha mãe Rosalina, por o ser da melhor forma e ensinar-me o valor do esforço e do trabalho.

Ao meu pai Joaquim, pela sua humildade e generosidade e por me inculcar valores.

Ao Tiago, pela sua presença, amizade e todo o conhecimento que partilhou comigo.

À professora Amélia Brandão, por toda a força e ânimo, pela sua alegria contagiante e por toda a ajuda neste percurso.

A todos os docentes do Mestrado em Marketing pela partilha de conhecimento tão enriquecedora.

Um agradecimento especial às professoras Teresa Fernandes e Luísa Pinto pela amabilidade e generosidade na ajuda que me deram.

Dedico este trabalho aos meus avós, Joaquim e Manuel, que partiram durante este percurso.

Resumo

Objetivo: O crescimento do canal *online* e o aparecimento do canal *mobile* emergiram a necessidade da adoção de uma gestão sinérgica que permitisse a integração de todos os canais disponíveis com a finalidade de otimizar a sua *performance* e dar resposta às necessidades do cliente (Verhoef *et al.*, 2015). Decorrente dessa necessidade, surge um novo modelo de gestão de canais – o omnicanal. Este novo conceito é ainda muito recente em Portugal e carece de aprofundamento. O presente projeto de investigação foi desenhado com objetivo principal de explorar a forma como as empresas em Portugal estão a transformar a sua gestão de canais numa experiência omnicanal.

Metodologia: Face ao objetivo estipulado e à carência de literatura, foi adotada uma metodologia qualitativa com recurso a entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram aplicadas a quatro empresas portuguesas através do *skype*, telefone e presencialmente. Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao *software Nvivo QSR Internacional*.

Resultados: Os resultados sugerem que, apesar das empresas portuguesas terem iniciado o omnicanal, ainda existe um longo caminho a percorrer até alcançarem os objetivos a que se propõem: aumentar a conveniência e qualidade do serviço ao cliente através do aumento da integração dos canais que utilizam. Apesar de conscientes sobre a necessidade de mudança e as implicações desse processo, ainda se encontram numa fase embrionária do verdadeiro omnicanal.

Contributo para a investigação: O omnicanal é um tema de investigação ainda muito recente e carece de estudos mais detalhados. Para além do contributo para a literatura, será igualmente relevante para as organizações perceberem de que forma é que o mercado em Portugal esta a responder a este novo modelo de gestão de canais, sendo este estudo um ponto de partida para a alteração da gestão de canais.

Palavras-chave: multicanal, omnicanal, *online*, *offline*, *mobile*

JEL CODES: M10, M31, O31

Abstract

Purpose: The growth of the online channel and the emergence of the *mobile* channel emerged the need to adopt a management that allowed the integration of all the channels available with the objective of optimizing its performance and its response to customer needs (Verhoef et al. 2015). For this reason a new model of channel management emerged - the omnichannel. This new concept is recente in Portugal and needs to be studied.

This research project was designed with the main objective of exploring how companies in Portugal are transforming their channel management into an omnichannel experience.

Methodology: As there is a lack of literature, a qualitative methodology was adopted using semi-structured interviews in order to respond to main objective. The interviews were applied to four portuguese companies through skype, telephone and in person. The data collected was analyzed using software Nvivo QSR International.

Findings: Despite the fact that portuguese companies have started the omnichannel, results suggest that they still have a relatively long way to go before they reach their goals: to increase the convenience and quality of customer service through the integration of the channels. The five companies are aware of the need to change to the omnichannel and the implications of this process but the initiatives already taken are still at an embryonic stage of the true omnichannel.

Research contribution: The omnichannel is a very recent research topic and needs more detailed studies. In addition to contributing to the literature, it will also be relevant for organizations to realize how the market in Portugal is responding to this new model of channel management. This study can be seen as a starting point for the change in channel management.

Keywords: multichannel, omnichannel, online, offline, mobile

JEL CODES: M10, M31, O31

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Introdução.....	1
Parte I - Revisão da Literatura	3
1. Os Canais de Compra	3
1.1 O Conceito de Canal	3
1.2 O Canal físico (<i>offline</i>).....	3
1.3 O Canal <i>Online</i>	5
1.4 O Canal <i>Mobile</i>	6
2 Gestão Omnicanal	7
2.1 Conceitos e Perspetivas.....	7
2.2 Omnicanal <i>versus</i> multicanal <i>versus</i> <i>crosschannel</i>	9
2.3 Motivadores	11
2.3.1 O Comportamento do Cliente.....	11
2.3.2 Otimização do Canal Físico.....	12
2.4 Canais e Áreas de Atuação	12
Parte II – Estudo Empírico	14
3 Metodologia	14
3.1 Objetivo da Investigação.....	14
3.2 Considerações Metodológicas	15

3.2.1	Estudo Qualitativo	15
3.2.2	Entrevista Semiestruturada: Guião	17
3.2.3	Seleção e Caracterização da Amostra.....	17
3.2.4	Recolha de Dados	18
3.2.5	Metodologia de Análise de Dados.....	19
4	Resultados	20
4.1	O omnicanal: conceito e motivadores.....	22
4.2	Iniciativas Omnicanais.....	22
4.2.1	Canais envolvidos.....	22
4.2.2	Áreas de Atuação.....	23
4.2.3	Processo	24
4.3	Resultados: Retorno atual e Indicadores de sucesso.....	25
4.4	Desafios futuros	25
5	Discussão.....	26
	Conclusão	29
	Referências	32
	Anexos.....	1
A.1.	Guião da Entrevista Semiestruturada.....	1
A.2.	Modelo de Contacto	3
A.3.	Entrevistas	4

Índice de Figuras

Figura 1: Categorização em Omni-, <i>Cross</i> - e Multicanal.....	9
Figura 2: Roteiro de Investigação.....	15
Figura 3: Nuvem de Palavras - As 20 palavras mais frequentes	21

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fatores valorizados pelo cliente no canal <i>offline</i>	4
Tabela 2 - Fatores valorizados pelo cliente no canal <i>online</i>	6
Tabela 3 - Definição de Omnicanal.....	8
Tabela 4 - Gestão Multicanal <i>versus</i> Gestão Omnicanal.....	10
Tabela 5 - Sumário das metodologias utilizadas nos estudos circundantes ao tema Omnicanal.....	16
Tabela 6 - Caracterização da Amostra.....	18
Tabela 7 - Resultados da análise de frequência de palavras.....	21
Tabela 8 - Resultados da análise de dados das áreas de atuação do Omnicanal	23
Tabela 9 - Guião das Entrevistas Semiestruturadas.....	1

Introdução

Uma das tendências mais demarcadas no processo de compra do cliente tem sido a proliferação de canais através dos quais os clientes podem interagir com as empresas (Neslin *et al.*, 2006). O crescimento do canal *online* e o aparecimento do canal *mobile* emergiram a necessidade da adoção de uma gestão sinérgica que permitisse a integração de todos os canais disponíveis com a finalidade de otimizar a sua *performance*, potencializando a experiência de compra do cliente (Verhoef *et al.*, 2015). Adicionalmente, a alteração da expectativa do cliente, que procura agora uma resposta para as suas exigências nos seus termos e conveniência, incitou a necessidade de uma gestão que lhe possibilitasse um processo de compra similar entre os canais de forma a não sentir esforço na transação, aumentando a sua satisfação (Cook, 2014; Staflund e Kersmark, 2015). No sentido de dar resposta a estes desafios, surge a gestão omnicanal, vista como a extensão à gestão multicanal e que tem como objetivo principal proporcionar uma experiência de compra similar independentemente do canal, colocando o cliente no centro da estratégia (Rigby, 2011; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014).

O presente projeto de investigação foi desenhado com objetivo principal de perceber de que forma é que as empresas em Portugal estão a transformar a sua gestão de canais numa experiência omnicanal no sentido de potencializar a experiência de compra. Por forma a responder a essa questão, foi traçado como a objetivo de investigação o estudo da forma como as empresas em Portugal estão a transformar a sua gestão de canais numa experiência omnicanal. A resposta a esta questão acarreta algumas contribuições teóricas. Contribui para a falta de investigação sobre modo como se oferece ao cliente uma experiência de compra similar e integrada através dos canais, lacuna na literatura evidenciada por Verhoef *et al.* (2015). E pretende dar resposta à lacuna evidenciada por Lazaris e Vrechopoulos (2014) sobre a falta de investigação ao nível da forma como as empresas alteram a sua gestão no sentido de responderem aos desafios estratégicos da gestão omnicanal.

Sendo uma estratégia recente e ainda pouco explorada em Portugal, o estudo contribuirá igualmente com uma base de conhecimento para a academia. A somar a essa

contribuição, importa evidenciar as implicações para a gestão. A exploração do tema torna-se crucial para o entendimento da necessidade da transação do multicanal para o omnicanal, o que por sua vez implica que as empresas repensem e inovem a sua estratégia de abordagem com o cliente durante o seu processo de compra. Dado que a estratégia omnicanal integra o meio físico, *online* e *mobile* e o estudo abordará esses mesmos canais de venda, a gestão pode assim ser complementada com informação relevante para que se explorem todas as possibilidades de integração entre os canais, aliando as vantagens individuais, aumentando dessa forma a sua *performance*.

Com estes objetivos em mente seguir-se-á a seguinte estrutura: numa primeira parte será estudado o enquadramento teórico dos objetivos, a partir da revisão da literatura mais relevante; numa segunda parte irá realizar-se um estudo empírico. Relativamente à revisão da literatura, a mesma encontra-se dividida em dois capítulos: descrição dos canais de compra abordados na literatura: físico, *online* e *mobile*; com o objetivo de esclarecer os principais conceitos e as respetivas vantagens. E o segundo capítulo centra-se na exploração de gestão omnicanal no que diz respeito aos conceitos e perspetivas, à contraposição ao multi- e *crosschannel*, aos motivadores que impulsionaram o seu aparecimento e por fim a uma abordagem sobre os canais envolvidos na estratégia bem como às áreas principais de atuação.

Relativamente ao estudo empírico, foi utilizada uma metodologia qualitativa: entrevistas semiestruturadas com as empresas portuguesas *business-to-consumer* que tenham adotado a estratégia omnicanal na sua gestão. As entrevistas foram realizadas com base num guião semiestruturado desenvolvido no âmbito deste projeto de investigação e aplicadas a quatro empresas Portuguesas via *skype*, telefone e presencialmente. Após a recolha de dados, as entrevistas foram transcritas na sua totalidade para posterior análise com recurso ao *software NVivo QSR Internacional*. Por fim, é apresentada a discussão dos resultados de forma a confrontar a revisão da literatura, o objetivo deste estudo e os dados obtidos.

A última parte do presente estudo é dedicada à apresentação das principais conclusões conquistadas, as limitações encontradas decorrentes do estudo bem como as sugestões para pesquisa futura.

Parte I - Revisão da Literatura

1. Os Canais de Compra

Na abordagem multicanal, devem ser considerados todos os canais de compra bem como os pontos de contacto utilizados. Tipicamente são incluídos a loja física, *online*, *mobile*, redes sociais, força de vendas, entre outros (Neslin e Shankar, 2009). Por ser vasto o leque de pontos de contacto, no presente capítulo serão apenas abordados os canais de compra físico, *online* e o *mobile* que, segundo (Herhausen *et al.*, 2015) são os cruciais numa abordagem de gestão integrada de canais. Para o presente estudo torna-se relevante caracterizar com alguma profundidade os canais no que se refere ao seu atual papel no processo de compra, sendo listados os principais fatores valorizados pelo cliente.

1.1 O Conceito de Canal

Um canal pode ser definido como o ponto de contacto com o cliente ou o meio através do qual a empresa e o consumidor interagem (Neslin *et al.*, 2006; Brynjolfsson *et al.*, 2013). Enquanto que no passado o canal era entendido como o meio de compra e venda, sendo reduzido a uma transação de bens, atualmente é visto como o meio através do qual se criam as relações com os clientes, independentemente da existência ou não de uma compra (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Deloitte, 2015). É a partir deste princípio que se inicia o desenvolvimento de estratégias mais centradas e relacionais que visam o acompanhamento do cliente nas diferentes fases do seu processo de compra (Saunders *et al.*, 2009).

1.2 O Canal físico (*offline*)

Numa abordagem simplificada, o canal físico caracteriza-se pelo envolvimento da presença física do cliente bem como da equipa de vendas que resulta numa interação

mútua numa infraestrutura física (Neslin *et al.*, 2006; Agatz *et al.*, 2008). Decorrente deste fator, o canal físico, também denominado de canal *offline*, é considerado o canal mais próximo ao cliente (Neslin e Shankar, 2009).

Recorrendo à literatura que aborda o papel do canal físico, torna-se possível enumerar duas abordagens que se focam na discussão do futuro da loja física. Numa primeira abordagem, decorrente do desenvolvimento do canal *online* e mais recentemente do *mobile*, a continuidade da loja física é colocada em causa devido às inúmeras vantagens que os canais digitais acarretam, crendo-se que os mesmos foram estabelecidos como substitutos ao canal físico e não como canais adicionais e complementares (Berk e Kourimsky, 2014; Deloitte, 2015). Numa outra abordagem, a literatura mais recente que se centra no acompanhamento do cliente e no estudo do seu comportamento no contexto multicanal, conclui que a loja física continua a ser o canal preferencial dos clientes, não apenas pelo efeito de gratificação instantânea uma vez que o cliente adquire no imediato o bem ou serviço (Cook, 2014) mas pelo designado *touch-and-feel* que exprime a necessidade e o desejo dos clientes em poderem experimentar, tocar e sentir antes da compra final (Rigby, 2011; Herhausen *et al.*, 2015).

Decorrente desta perspetiva, Rigby (2011) defende que através das lojas físicas as empresas têm uma maior oportunidade de otimizar o serviço ao cliente comparativamente aos restantes canais. O autor esclarece ainda a necessidade das empresas alinharem a sua estratégia com base nos fatores que motivam o cliente a comprar no canal *offline*. Nesse sentido, o autor elaborou uma compilação com os principais fatores referidos pelos clientes que se apresentam na tabela seguinte:

Tabela 1 - Fatores valorizados pelo cliente no canal *offline*

Canal	Fatores valorizados pelos clientes
<i>Offline</i>	Compras como um evento e uma experiência Capacidade de testar, experimentar ou experienciar os produtos Ajuda pessoal Retornos convenientes Acesso imediato aos produtos Gratificação instantânea em todos os sentidos

Fonte: Rigby (2011)

O entendimento dos fatores listados revela-se essencial para a determinação da abordagem estratégica a adotar pelas empresas na integração dos canais (Neslin *et al.*, 2006; Cook, 2014).

1.3 O Canal *Online*

O canal *online* pode ser definido como um meio de interação virtual entre o cliente e a empresa com recurso a avançadas tecnologias de informação, não existindo contacto físico entre os envolvidos no processo de compra (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014).

Como defendido anteriormente, o canal físico é o meio preferencial para a realização da compra final (Rigby, 2011). Contudo, apesar do canal físico continuar a contribuir para uma maior número de vendas, o canal *online* tem crescido a um nível muito mais acelerado (Haiyan e Jasper, 2015). Este crescimento é apontado na literatura como um dos principais motivos que levou a que as empresas iniciassem uma abordagem estratégica mais direcionada para o *online*, aumentando a separação entre os dois canais – *online* e *offline* (Deloitte, 2015; Haiyan e Jasper, 2015).

Como principal vantagem, o canal *online* apresenta uma diminuição dos custos de pesquisa, sendo fornecidas informações completas sobre os produtos, recomendações e comentários e comparações de preços, isto aliado a um processo de pagamento rápido e fácil (Wikstrom, 2005; Rigby, 2011).

Como elaborado no ponto anterior, para o presente estudo importa listar os principais fatores que motivam o cliente a utilizar o canal *online* no seu processo de compra segundo (Rigby, 2011). Contrariamente ao referenciado no canal *offline*, os fatores abaixo listados não representam apenas a situação em que se concretiza a compra final. Ou seja, os fatores são referentes às vantagens do uso do canal no processo total da compra, podendo ou não ser finalizada no canal *online*.

Tabela 2 - Fatores valorizados pelo cliente no canal *online*

Canal	Fatores valorizados pelo cliente
<i>Online</i>	Extensas informações do produto Opiniões e sugestões Conteúdo editorial e conselhos Seleção mais ampla <i>Check-out</i> conveniente e rápido Comparação de preços e ofertas especiais Conveniência de qualquer coisa, a qualquer hora, em qualquer lugar

Fonte: Rigby (2011)

1.4 O Canal *Mobile*

Na literatura que aborda o canal *mobile*, existem duas perspectivas quanto ao seu aparecimento. Por um lado defende-se o canal *mobile* como uma extensão ao canal *online*, sendo um canal digital adicional (Verhoef *et al.*, 2015). Numa outra perspectiva, o canal *mobile* é apresentado como um canal independente sendo mais do que uma extensão do canal *online* tendo em conta que diferem nos estilos de interação, padrões de uso e na cadeia de valor (Feng *et al.*, 2006). Para o presente estudo, será adotada a perspectiva que aborda o canal *mobile* como canal independente, exigindo uma gestão centrada e separada do canal *online*.

Uma das principais vantagens diferenciadoras do canal *mobile* é a sua omnipresença que permite o acesso ubíquo à informação, a qualquer hora, em qualquer lugar (Shankar *et al.*, 2010). Em comparação aos outros canais, o *mobile* traz inúmeras possibilidades para a criação de uma estratégia mais integrada. A sua portabilidade permite que a empresa crie diferentes soluções, dando ao cliente a possibilidade de combinar o canal *online* e *offline* tendo em conta que o acesso à internet é maioritariamente móvel, por exemplo, facto que lhes permite comparações de preços no momento de compra ou ler comentários de outros clientes sobre o produto antes de efetuar a compra no canal físico (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). Adicionalmente, algumas das vantagens listadas no canal *online*, são igualmente defendidas para o canal *mobile*: informações do produto, opiniões e sugestões, comparações de preços, conteúdo editorial e conselhos e conveniência (Rigby, 2011; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Staflund e Kersmark, 2015).

2 Gestão Omnicanal

O presente capítulo encontra-se repartido em quatro partes. A primeira parte pretende esclarecer os conceitos e perspectivas sobre a gestão omnicanal. Secundariamente, e tendo em conta que na literatura sobre a temática é dado ênfase à contraposição entre os conceitos cross-, multi- e omnicanal, serão explicitados os pontos que divergem as três estratégias por forma a evitar confusão quanto ao seu uso. A separação e o esclarecimento de conceitos serão cruciais para a posterior seleção da amostra como será explicado na metodologia. Na abordagem à gestão omnicanal devem ainda ser considerados os motivadores da sua emergência que suportam a necessidade iminente da sua adoção (Cook, 2014; Staflund e Kersmark, 2015). Adicionalmente, no último ponto, importará ainda aclarar quais os canais envolvidos na gestão omnicanal e quais as áreas que devem ser alvo de atuação para que se consiga fomentar a estratégia omnicanal.

2.1 Conceitos e Perspetivas

A estratégia omnicanal apareceu nos últimos anos como uma extensão da estratégia multicanal e decorrente do crescimento do canal *online* e da introdução do canal *mobile* (Verhoef *et al.*, 2015). Para melhor compreender o conceito omnicanal, revela-se importante tomar como ponto de partida a explicitação da etimologia da palavra. Omni deriva do latim *omne*, que significa “todo, inteiro”. Assim, omnicanal refere-se a um conjunto de canais que representam um todo unificado (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Beck e Rygl, 2015). De forma simplificada, a estratégia omnicanal tem como objetivo principal proporcionar uma experiência de compra similar independentemente do canal, colocando o cliente no centro da estratégia (Rigby, 2011; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Deloitte, 2015; Lima, 2015; Staflund e Kersmark, 2015). Rigby (2011) defende que esta experiência de compra similar é conseguida se existir a combinação e integração dos benefícios dos diferentes canais, digitais e não digitais. Assim, e tal como referido anteriormente, no contexto omnicanal não se tratam os canais como meios divergentes e não complementares. Um canal *online* pode, de diferentes formas,

completar o canal *offline*, e vice-versa, e essa integração superior permitirá a criação de sinergias (Herhausen *et al.*, 2015; Verhoef *et al.*, 2015).

Beck e Rygl (2015) vão mais além na sua abordagem e defendem que o omnicanal resulta de duas variáveis: a interação dos consumidores e a integração criada pela empresa. Na primeira, o autor refere que a experiência omnicanal só é concretizável se o cliente interagir com todos os canais de compra utilizados pela empresa. A segunda variável engloba a integração entre todos os canais de compra.

No sentido de sumarizar as principais definições encontradas na literatura, apresenta-se a seguinte tabela que resulta da compilação dos diferentes autores que se debruçaram sobre o tema:

Tabela 3: Definição de Omnicanal

Definição de omnicanal	Autores
Extensão do multicanal onde os canais se tornam integrados com o objetivo de oferecer ao cliente aquilo que o mesmo deseja – as vantagens do digital combinadas com as vantagens do físico.	(Rigby, 2011)
Um <i>showroom</i> sem paredes.	(Brynjolfsson <i>et al.</i> , 2013)
Projeção de similaridade no negócio que possibilita aos clientes a compra através de todos os canais, em qualquer lugar e a qualquer altura.	(Beck e Rygl, 2015)
Nova abordagem à integração de canais e representativa de uma experiência de compra similar.	(Piotrowicz e Cuthbertson, 2014)
Significa estar disponível em qualquer lugar em qualquer altura, oferecendo conveniência ao cliente.	(Deloitte, 2015)
Gestão sinérgica dos vários canais disponíveis e dos pontos de contacto com o comprador de tal forma que a experiência do comprador através dos canais e o desempenho dos mesmos seja otimizada.	(Verhoef <i>et al.</i> , 2015)
Oportunidade para que os clientes realizem o processo de compra conforme os seus termos e conveniência.	(Cook, 2014)
O canal <i>online</i> e <i>offline</i> diferem na sua habilidade em oferecer consistência entre a informação e o produto. A estratégia omnicanal pode responder a esta questão ao mesmo tempo que retém a heterogeneidade do cliente no que se refere às preferências de cada canal.	(Bell <i>et al.</i> , 2014)
Modelo operacional sincronizado de uma forma tal que os canais da empresa estejam alinhados e apresentem uma única imagem para os clientes aliada a uma forma consistente de fazer o negócio.	(Carroll e Guzmán, 2015)

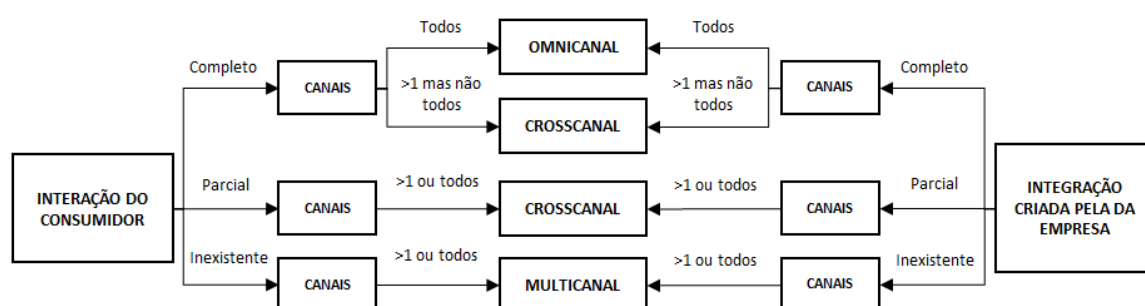
Fonte: Compilação do autor

Para o presente estudo foi considerada a definição proposta por Verhoef *et al.* (2015) que define a estratégia omnicanal como uma gestão sinérgica dos vários canais disponíveis e dos pontos de contacto com o comprador de tal forma que a experiência do comprador através dos canais e o desempenho dos mesmos seja otimizada. A escolha justifica-se pela abordagem clara e completa ao requisito da estratégia omnicanal – gestão sinérgica dos vários canais e pontos de contacto – e ao seu objetivo – otimização da experiência de compra e do desempenho dos canais.

2.2 Omnicanal versus multicanal versus crosschannel

Na literatura consultada sobre a combinação de canais, evidencia-se falta de unanimidade quanto aos termos multi-, *cross-* e omnicanal. Segundo Verhoef *et al.* (2015) por vezes a gestão omnicanal é referida como uma gestão *crosschannel*, criando-se confusão quanto à separação entre multi- e omnicanal. Decorrente dessa lacuna, Beck e Rygl (2015) defendem que a categorização nos três termos deve ser feita segundo o grau de integração gerado pelas empresas e o grau de interação dos clientes. Assim, tem-se que:

Figura 1 - Categorização em Omni-, Cross- e Multicanal



Fonte: Adaptado e traduzido de Beck e Rygl (2015)

Segundo os autores, a gestão omnicanal deve ser assumida quando existe completa interação do cliente em todos os canais disponibilizados, bem como a completa

integração criada pela empresa em todos canais utilizados, demarcando-se assim das restantes designações.

Adicionalmente, existe ainda falta de coesão no que se refere aos pontos divergentes de gestão estratégica, especialmente no que diz respeito ao multi e omnicanal (Verhoef *et al.*, 2015). Apesar da estratégia multicanal não pressupor a integração dos canais, tal não significa que não exista (Saunders *et al.*, 2009), o que pode criar confusão da separação dos dois conceitos. Com base nessa questão, Verhoef *et al.* (2015) reuniu um conjunto de evidências que pretendem clarificar a distinção entre os dois conceitos no que diz respeito à gestão estratégica dos canais. Apresentam-se essas mesmas evidências na tabela seguinte divididas segundo cinco variáveis: o canal que está em foco, o âmbito do canal, a separação dos canais, a sua gestão e os respetivos objetivos.

Tabela 4- Gestão Multicanal versus Gestão Omnicanal

	Gestão multicanal	Gestão omnicanal
Canal em destaque	Apenas os canais interativos	Canais interativos e canais de comunicação de massas
Âmbito do canal	Loja física, <i>website</i> e marketing direto (catálogo)	Loja física, <i>online</i> , marketing direto, canais <i>mobile</i> (<i>smartphones</i> , <i>tablets</i> , <i>apps</i>), os <i>touch points</i> do cliente nos <i>social media</i> (incluindo os canais de comunicação de massas: TV, Radio, Impressos, etc)
Separação dos canais	Separação dos canais sem sobreposição	Canais integrados que proporcionam uma experiência de compra similar
Gestão dos Canais	Por canal	Objetivos integrados (por exemplo: a totalidade da experiência do cliente, o total das vendas de todos os canais)
Objetivos	Objetivos por canal (por exemplo: vendas por canal; experiência por canal.)	

Fonte: (Verhoef *et al.*, 2015)

A separação entre os dois conceitos é demarcada principalmente no que diz respeito à separação dos canais e à definição dos objetivos de gestão em que, no caso do multicanal, realiza-se por canal e não com base no seu conjunto integrado como acontece no omnicanal (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Verhoef *et al.*, 2015).

2.3 Motivadores

Uma das tendências mais demarcadas no processo de compra do cliente tem sido a proliferação de canais através dos quais os clientes podem interagir com as empresas (Neslin *et al.*, 2006). As empresas foram realizando a sua gestão repartida por cada canal, significando isto que cada canal é alvo de diferentes iniciativas estratégicas. Com a crescente falta de consistência entre os canais, principalmente entre o *offline* e *online*, surge a necessidade de repensar esse modelo de gestão (Rigby, 2011). Assim, a falta de consistência derivada da falta de integração é um dos principais motivadores da gestão omnicanal (Rigby, 2011; Cook, 2014; Deloitte, 2015).

Adicionalmente, a emergência da estratégia omnicanal é justificada na literatura com base em três diferentes motivadores referenciados pelas empresas: a alteração da procura do cliente; a necessidade da otimização do canal físico; e o aumento das vendas (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Cook, 2014; Lima, 2015; Staflund e Kersmark, 2015). Para o presente estudo importará dar ênfase aos dois primeiros tendo em conta que o aumento das vendas é um motivador inerente a qualquer estratégia que as empresas adotem, não necessitando por isso de ser explicado com profundidade.

2.3.1 O Comportamento do Cliente

O cliente atual caracteriza-se por um comportamento volátil, o que exige que as empresas orientem a sua estratégia no sentido de irem ao encontro ao que o cliente procura para a sua experiência de compra (Berk e Kourimsky, 2014). Essa mudança significa que os clientes querem empreender o processo de compra num tempo e lugar que se adapte às suas exigências (Cook, 2014; Deloitte, 2015) contemplando um equilíbrio entre o esforço monetário e tempo despendido (Cook, 2014). Adicionalmente, a utilização de uma vasta gama de tecnologias no dia-a-dia do cliente exige uma adaptação por parte das empresas no sentido da digitalização dos diferentes canais (Berk e Kourimsky, 2014; Deloitte, 2015). O cliente que requer a estratégia omnicanal é apresentado na literatura como aquele que engloba no seu processo de compra a tecnologia e a utiliza como facilitadora da sua compra (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Cook,

2014). O que a gestão omnicanal traz para este novo cliente é a possibilidade da concretização do processo de compra nas suas próprias condições e conveniência, oferecendo uma experiência tão suave que o cliente continuará a querer voltar (Cook, 2014).

2.3.2 Otimização do Canal Físico

O loja física é vista como o *pivot* central na estratégia omnicanal (Cook, 2014). Apesar do crescimento do canal *online* e o aparecimento do canal *mobile* serem dois fortes impulsionadores da necessidade de integração multicanal, é dentro da loja física que os clientes expressam um maior número de exigências (Neslin *et al.*, 2006; Neslin e Shankar, 2009; Cook, 2014). Fatores como a consistência do serviço, acesso total à informação dos produtos em plataformas digitais, incluindo o *stock* disponível, e diferentes modalidades de pagamento são exemplos de exigências referidas pelo cliente omnicanal (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Cook, 2014). Para o cliente, que ainda utiliza maioritariamente o canal *online* como meio de pesquisa e o canal físico para a compra do produto, começou a tornar-se frustrante que a informação obtida no primeiro canal não fosse coerente com o canal físico (Cook, 2014). A otimização do canal físico através da gestão omnicanal permite dar resposta a estas exigências, ao mesmo tempo que contribui para o aumento da eficiência do desempenho da loja em termos de vendas e de qualidade do serviço prestado (Cook, 2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Deloitte, 2015).

2.4 Canais e Áreas de Atuação

Como referido anteriormente, no desenvolvimento do presente estudo foi adotada a definição de gestão omnicanal de Verhoef *et al.* (2015) - gestão sinérgica dos vários canais disponíveis e dos pontos de contacto com o comprador de tal forma que a experiência do comprador através dos canais e o desempenho dos mesmos seja otimizada. Nesse seguimento, no que concerne aos canais envolvidos na gestão omnicanal, devem ser considerados todos os canais disponibilizados pela empresa bem

como os pontos de contacto com o cliente. Enumera-se por isso o canal *offline*, canal *online* e canal *mobile* como canais predominantes na gestão omnicanal, incluindo-se secundariamente os *social* e *mass media* (Staflund e Kersmark, 2015; Verhoef *et al.*, 2015). Apesar das poucas referências na literatura, o catálogo e as vendas efetuadas por telefone devem igualmente ser considerados na estratégia omnicanal (Staflund e Kersmark, 2015).

A adoção de uma estratégia omnicanal implica uma redefinição da gestão desses mesmos canais através da atuação em diferentes áreas. Conforme concluem Lazaris e Vrechopoulos (2014) no seu estudo sobre a transição do multi- para o omnicanal, a investigação em torno das áreas da atuação da gestão omnicanal é redutora, facto igualmente apoiado por Verhoef *et al.* (2015) que, um ano mais tarde, detetou a mesma lacuna. Ainda assim, e tendo por base a compilação realizada pelos autores Staflund e Kersmark (2015) baseada no Avensia Report (2014) e o relatório da Deloitte (2015), torna-se possível enumerar, de forma genérica, três áreas que acarretam maior intervenção a fim de criar integração entre os canais: marketing, tecnologia e operações, principalmente ao nível gestão da cadeia logística.

Relativamente às estratégias de marketing, existe uma maior referência ao desafio da distribuição e do preço (Cook, 2014; Deloitte, 2015; Staflund e Kersmark, 2015). Do ponto de vista das soluções tecnológicas, a estratégia omnicanal acarreta a necessidade de recrutamento especializado e a inclusão de novas plataformas tecnológicas (Cook, 2014). A atuação ao nível das operações, principalmente na cadeia logística, implica uma resposta às regras do cliente que exigem que o produto seja disponibilizado conforme a sua conveniência de tempo e lugar, sendo necessário um modelo de *stock* integrado (Cook, 2014; Deloitte, 2015).

A referência a estas três áreas de atuação, ainda que de forma genérica e não aprofundada, explicita a complexidade que a gestão omnicanal acarreta para as empresas. Contudo, torna-se crucial perceber e definir com rigor as áreas que compõem uma gestão omnicanal, quer ao nível de cada canal disponibilizado, quer ao nível das diferentes áreas circundadas no processo (Lazaris e Vrechopoulos, 2014; Verhoef *et al.*, 2015).

Parte II – Estudo Empírico

3 Metodologia

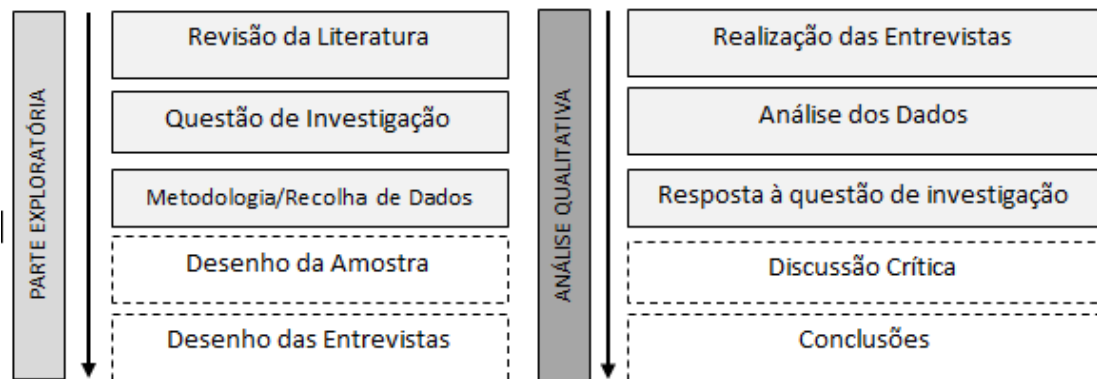
O presente capítulo encontra-se dividido em duas partes principais. Na primeira parte será apresentado o objetivo da investigação e a sua descrição e justificação. Na segunda parte serão apresentadas as considerações metodológicas: estudo qualitativo, o instrumento de recolha de dados, a seleção e caracterização da amostra, recolha de dados e a respetiva metodologia de análise de dados.

3.1 Objetivo da Investigação

O presente projeto foi desenhado com objetivo principal de perceber de que forma é que as empresas em Portugal estão a transformar a sua gestão de canais numa experiência omnicanal. O desenho deste objetivo resulta das lacunas evidenciadas por Verhoef *et al.* (2015) que referem que a investigação sobre os diferentes canais deve agora incidir em questões relativas à estratégia omnicanal, invocando investigação sobre o modo como se consegue oferecer ao cliente uma experiência de compra similar e integrada através dos canais. Já Lazaris e Vrechopoulos (2014) propõem no seu estudo a realização de investigação sobre o impacto da estratégia omnicanal nas empresas ao nível dos seus desafios estratégicos bem como a forma como as mesmas estão a alterar a sua gestão no sentido de responder a esses mesmos desafios. O presente estudo irá apoiar-se nessas questões numa tentativa de preencher as lacunas apresentadas.

Apresenta-se a seguir o roteiro da investigação que servirá de guia para esta investigação, estando dividido entre a parte exploratória que antecede a recolha de dados e, posteriormente, a parte de análise de dados que, neste caso, será qualitativa como se irá observar no ponto seguinte.

Figura 2: Roteiro de Investigação



Fonte: Compilação do autor

3.2 Considerações Metodológicas

3.2.1 Estudo Qualitativo

Um projeto de investigação pode ser classificado quanto ao objetivo do estudo como exploratório, descritivo ou explicativo (Saunders *et al.*, 2009). Tendo em conta que o objetivo do presente estudo é centrado maioritariamente na exploração do tema mais do que a sua descrição ou explicação, embora também englobe essas vertentes, a seleção da abordagem exploratória é a mais apropriada. Na realização de uma investigação exploratória, os autores têm como finalidade entender com maior profundidade um determinado problema ou tema (Saunders *et al.*, 2009). Como referido anteriormente, a ausência de conhecimento sobre a estratégia omnicanal remete para a necessidade do seu aprofundamento.

Os projetos de investigação podem ainda ser tripartidos quanto à estratégia de recolha de dados, podendo ser qualitativos, quantitativos e qualitativos-quantitativos (Lopes, 2007). No sentido de selecionar a metodologia adequada, foi elaborada a seguinte tabela que reúne alguns dos estudos já efetuados pelos diversos autores.

Tabela 5 - Sumário das metodologias utilizadas nos principais estudos do Omnicanal.

	Metodologia	País	Indústria	Tamanho da Amostra	Autores
1	Qualitativa	EUA	Moda, acessórios e objetos de decoração	1 Empresa	(Avery, Steenburgh, Deighton, & Caravella, 2012)
2	Quantitativa	EUA	Diversas	Base de Dados	(Bell et al., 2013)
3	Qualitativa	Portugal	Diversas	6 Empresas	(Coelho, 2015)
4	Quantitativa	EUA	N.A.	1 Empresa	Gallino & Moreno, 2014)
5	Qualitativa	França	N.A.	30 Participantes	(Gonzalez et al., 2013)
9	Qualitativa	Portugal	Diversas	12 Empresas (Retalhistas)	(Lima, 2015)
8	Quantitativa	Taiwan	N.A.	102 Participantes	(Lin, 2012)
7	Quantitativa	Holanda	Diversas	364 Clientes	(Neslin et al., 2006)
6	Quantitativa	EUA	Diversas	103 Participantes	(Rosenblum & Kilcourse, 2013)
1 1	Qualitativa	Suíça	Diversas	4 Empresas (2 participantes de cada empresa)	(Staflund e Kersmark, 2015)
1 2	Quantitativa	N.A.	Alimentação e bens básicos	92 Gestores + 422 consumidores	(Urbany et al., 2000)

Fonte: Traduzido e adaptado de Lima (2015)

Face aos objetivos estipulados, a metodologia qualitativa é o método mais adequado dado que é útil para a criação de uma base de conhecimento que é inexistente (Saunders *et al.*, 2009). Além disso, a investigação irá incidir-se em diferentes estudos de caso e, conforme Yin (2011) um estudo de caso caracteriza-se geralmente como um método qualitativo.

No que se refere às metodologias qualitativas, as entrevistas foram o instrumento selecionado tendo em conta que são particularmente adequadas para obter informação sobre procedimentos. As entrevistas podem ser conduzidas de três formas: estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas (Lopes, 2007; Saunders *et al.*, 2009). No presente estudo foi adotada uma entrevista semiestruturada tendo em conta que existe a necessidade de um roteiro a fim de evitar a divagação e, por consequente, afetar a qualidade dos dados recolhidos (Saunders *et al.*, 2009).

3.2.2 Entrevista Semiestruturada: Guião

O guião da entrevista semiestruturada foi desenhado consoante os principais temas apresentados na literatura existente e pode ser evidenciado na tabela 9 (anexo 1). O autor considerou a necessidade de incluir três partes primordiais: clarificação do conceito omnicanal (definição, motivadores); identificação das iniciativas omnicanais (canais, áreas de atuação e processo); e resultados e desafios futuros.

Todas as partes foram suportadas pelos diferentes autores que falam dos tópicos evidenciados.

3.2.3 Seleção e Caracterização da Amostra

Os critérios da seleção da amostra devem ser definidos pelo autor tendo por base o seu objetivo de estudo e o seu julgamento pessoal sobre a conveniência da amostra (Saunders *et al.*, 2009). Assim, foram considerados os seguintes critérios de seleção:

- Empresas que operem em pelo menos dois canais de venda;
- Empresas B2C que tenham iniciado uma estratégia omnicanal;
- Empresas a realizar as suas operações em Portugal: o autor pretende contribuir com informação útil sobre o mercado Português;
- Empresas de comercialização de bens: como referenciado ao longo da literatura, a gestão omnicanal acarreta maiores iniciativas estratégicas na comercialização de bens (Cook, 2014).

Numa primeira fase o autor recorreu a notícias e relatórios do tema omnicanal no mercado Português. Dada a dificuldade em levantar um número considerável de empresas, o autor consultou diferentes estudos internacionais (exemplo: *OmniChannel Retail Index* da MHE Consumer) que listavam, através de um *ranking*, as empresas com gestão omnicanal implementada. Através desse recurso foi possível destacar mais algumas empresas a operar em Portugal. No total foram listadas e contactadas dez empresas que correspondiam aos critérios de seleção. Apenas quatro empresas responderam de forma positiva ao pedido, duas empresas argumentaram que, por se

tratar de um assunto de cariz estratégico da empresa, não poderiam fornecer informação sobre o assunto, e as restantes empresas não responderam.

Na tabela 6 encontram-se sumarizadas as principais características das empresas entrevistadas.

Tabela 6 - Caracterização da Amostra

	Sector	Canais Utilizados	Posição na Empresa
Empresa 1	Moda	<i>Website, loja física e mobile</i>	<i>Chief Corporate Center Officer</i>
Empresa 2	Moda	<i>Website, loja física e mobile</i>	<i>Corporate Project Manager</i>
Empresa 3	Decoração e Mobiliário	<i>Website, loja física e mobile</i>	<i>Logistics Manager</i>
Empresa 4	Tecnologia e Livros	<i>Website, loja física e mobile</i>	<i>E-commerce Diretor</i>

Fonte: Compilação do Autor

3.2.4 Recolha de Dados

Como anteriormente referido, as entrevistas semiestruturadas foram o instrumento escolhido para a recolha de dados. Nesse sentido foi necessário realizar um primeiro contacto através do correio eletrónico que incluía a descrição e clarificação do motivo do contacto bem como o respetivo pedido de encaminhamento para o profissional enquadrado no tema. No caso das empresas em que o autor não conseguiu realizar um contacto direto com o profissional inserido no departamento estratégico, foi primeiramente realizado um contacto geral com a empresa.

O modelo de contacto (anexo 2) foi elaborado com base nas regras propostas por Lima (2015) apud Rowley (2012):

- Explicação e clarificação da razão para a realização do contacto;
- Breve descrição da investigação e dos tópicos que serão abordados na entrevista;
- Clarificação do tempo necessário para a realização da entrevista;
- Pedido de permissão para gravar a entrevista e referência à confidencialidade;
- Disponibilização dos contactos pessoais e solicitação da disponibilidade para a marcação da entrevista.

De acordo com a preferência e conveniência do entrevistado, as entrevistas foram conduzidas de três formas diferentes: telefone, *skype* e presencialmente. Apenas uma entrevista foi conduzida presencialmente com duração aproximada de 30 minutos, tendo as restantes uma duração de 15 a 20 minutos (duas entrevistas via telefone e uma via *skype*). As entrevistas foram conduzidas entre o dia 19 de Outubro de 2016 e o dia 14 de Abril de 2017.

Foi realizado um pedido de autorização para a gravação das entrevistas durante o contacto eletrónico e, posteriormente, foi reforçado esse pedido no dia da entrevista com a finalidade de ficar registado em áudio. Todas as entrevistas foram realizadas uma única vez e transcritas na sua totalidade.

3.2.5 Metodologia de Análise de Dados

As entrevistas foram analisadas partindo do método dedução analítica (Saunders *et al.*, 2009) e foram consideradas três etapas: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados (Bardin, 1977). Na pré-análise foi feita uma leitura flutuante das entrevistas e desenhadas as principais categorias a codificar. Na exploração do material foram definidas as categorias a analisar: (1) definição de omnicanal, (2) motivadores, (3) canais envolvidos, (4) áreas de atuação, (5) processo, (6) retorno atual, (7) indicadores de sucesso e (8) desafios. Por fim, no tratamento dos resultados, os dados foram tratados e apresentados de forma a serem significativos e válidos para o estudo (Bardin, 1977).

4 Resultados

Neste capítulo serão apresentados os dados resultantes das entrevistas previamente transcritas. Os resultados serão repartidos repartido em quatro partes: clarificação do omnicanal (conceito e motivadores); iniciativas omnicanais (canais, áreas de atuação e processo); avaliação da aplicação do omnicanal (retorno atual e indicadores de sucesso) e por fim os desafios futuros.

Para a análise qualitativa, o autor utilizou alguns métodos e técnicas para quantificar os resultados. Esta tarefa foi realizada com o objetivo de tornar a interpretação de dados mais objetiva.

Decorrente desse método, surgiram alguns resultados interessantes. Ao analisar a frequência de palavras através da nuvem de palavras (figura 3) e da quantificação de referências (ver tabela 7) é possível concretizar algumas associações.

As duas palavras mais frequentes foram “loja” e “cliente” – 79 e 77 referências – o que sugere que quando se fala em omnicanal, existe uma ligação imediata ao cliente. Apesar da loja ser a palavra com mais referências, não é possível concluir a prevalência da loja física sobre o *online* (39 referências) tendo em conta que algumas empresas se referem a loja como um todo, seja ela *online* ou *offline*.

Curiosamente a palavra “serviço” (43 referências) aparece em quarto lugar transmitindo uma relação demarcada entre o omnicanal e o serviço que as empresas prestam.

Figura 3: Nuvem de Palavras - As 20 palavras mais frequentes



Fonte: Nvivo

Tabela 7: Resultados da análise de frequência de palavras

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
loja	4	79	1,75	loja, lojas
cliente	7	77	1,71	cliente, clientes
omnicanal	9	58	1,29	omnicanal
serviço	7	43	0,95	serviço, serviços
online	6	39	0,87	online
venda	5	32	0,71	venda, vendas
aquí	4	30	0,67	aquí
canais	6	29	0,64	canais
processo	8	28	0,62	processo, processos
muito	5	21	0,47	muito, muitos
momento	7	20	0,44	momento
compras	7	19	0,42	compra, compras
mudança	7	19	0,42	mudança, mudanças
canal	5	18	0,40	canal
forma	5	18	0,40	forma, formas
consequimos	11	16	0,35	consequimos
desafio	7	16	0,35	desafio, desafios
marca	5	16	0,35	marca, marcas
áreas	5	16	0,35	área, áreas
multicanal	10	15	0,33	multicanal

Fonte: Nvivo

4.1 O omnicanal: conceito e motivadores

De modo a clarificar o conceito de omnicanal e salientar a perspetiva das empresas, foi solicitada uma definição sobre omnicanal. Como fator comum, referiram a conveniência no serviço ao cliente, facilitando o processo de compra. Adicionalmente foi referida a integração de canais e algumas empresas foram mais amplas e acrescentaram a consistência e similaridade do serviço ao cliente conseguida através de uma reorganização da gestão da empresa, oferecendo assim uma experiência agnóstica ao canal:

«[...]a diferença do multichannel para o omnichannel é que os canais passam a funcionar de forma integrada [...]» (empresa 1)

“A gestão omnicanal é ter disponível o produto para o cliente em qualquer momento e com o mesmo nível de serviço.” (empresa 2)

Quando questionadas sobre os impulsionadores deste novo modelo de gestão de canais e o porquê de o terem adotado, as empresas mencionaram os clientes como principal motivador, deixando para segundo plano a concorrência.

Uma das empresas refere que perspetiva holística dos clientes faz com que estes não se sintam numa relação com os canais mas sim com a marca, vendo o serviço da marca como um todo e não repartido por canais. A somar a esta condição, é referido o aumento da exigência dos clientes que esperam hoje que as empresas lhes ofereçam uma maior conveniência e qualidade de serviço ao cliente.

De forma muito menos demarcada aparece a concorrência, tendo sido referenciada apenas por uma empresa.

4.2 Iniciativas Omnicanais

4.2.1 Canais envolvidos

No desenho da estratégia omnicanal a implementar, todas as empresas referiram que consideram todos os canais que utilizavam na venda ao cliente. Ou seja, todos os canais foram alvo de alterações durante este processo. Quando questionadas sobre qual o canal

alvo de maior intervenção, as empresas apresentaram diferentes perspectivas. O canal *online* foi referenciado pela necessidade de criar de raiz grande parte das adaptações mas o *offline* foi apontado como aquele que acarreta intervenções mais penosas sendo um processo mais incremental.

Sobre a existência de um canal que seja centro da gestão omnicanal, consideraram que todos os canais devem estar interligados, não havendo por isso um mais central o que o outro.

4.2.2 Áreas de Atuação

Sobre as áreas de atuação envolvidas no processo de implementação da gestão omnicanal, as empresas apresentaram diferentes respostas de acordo com a maior ou menor intervenção. A tabela 8 apresenta as áreas mencionadas de acordo com as referências:

Tabela 8: Resultados da análise de dados das áreas de atuação do Omnicanal

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
logística	9	9	2.30	logística
processos	8	8	2.04	processo, processos
campanhas	8	4	1,02	campanha, campanhas
marketing	9	4	1.02	marketing
equipa	6	3	0.77	equipa, equipas
entregas	8	2	0.51	entrega, entregas
operações	9	2	0,51	operações
produtos	8	2	0,51	produtos
formação	8	1	0,26	formação

Fonte: Nvivo

Como evidenciado, a logística foi a área com mais referências. A maior parte das empresas considera que o omnicanal tem mais impacto nos processos de logística nomeadamente nas políticas de entrega e recolha e na gestão do *stock*. Em segundo plano surgem os processos que estão relacionados com os sistemas IT e à necessidade de adaptar os sistemas de acordo com as novas funcionalidades.

A equipa e formação são referenciadas pela necessidade de formar os colaboradores para as novas regras omnicanais e o marketing e as campanhas referem-se maioritariamente à

consistência dos mesmos através dos canais bem como a própria comunicação das ações resultantes da implementação do omnicanal (por exemplo divulgar que a empresa já oferece a possibilidade de comprar em loja um artigo que não está em *stock* e escolher a entrega em casa).

4.2.3 Processo

O autor solicitou às empresas que enumerassem os principais passos a dar na implementação do omnicanal. Aqui, as empresas apresentaram diferentes pontos de concretização. A adoção de uma nova estrutura ao nível dos sistemas é o ponto de partida para uma das empresas:

«[...]O passo principal são os sistemas. Sem dúvida que é através de sistemas que se garante o omnicanal porque tem que se conseguir a ligação de todos os canais com um sistema interno [...]» (empresa 2)

Por outro lado, uma das empresas defende que o primeiro passo é desenhar as diferentes *customer journeys* dos seus clientes, estudar quais os pontos de contacto em cada canal e perceber se o que estão a propor em termos de serviço ao cliente é consistente.

Uma das empresas vai mais longe e acrescenta que em primeiro lugar é necessário perceber na prática que os canais deixam de ser separados e passam a ser um único, observando de que forma é que isso acontece. A empresa exemplifica da seguinte forma:

«[...]É perceber que os canais na prática deixam de ser separados e passam a ser um único. Têm é formas de interação distintas com o cliente portanto se tivesse que fazer um desenho é como se visse uma série de barras verticais no multicanal, completas desde quase o comercial, definição das promoções, definição das gamas, infraestrutura tecnológica, o sistema logístico que estão alinhados verticalmente, enquanto que numa estratégia omnicanal não é assim. Há um grande bloco comum em cima, portanto há um grande retângulo que se sobrepõe a cada uma destas manchas verticais e que tem que ser igual para todos os canais [...]» (empresa 1)

4.3 Resultados: Retorno atual e Indicadores de sucesso

Foi solicitado às empresas que fizessem uma avaliação sobre o desempenho da organização durante este processo. De forma unânime consideraram que até ao momento tem sido positivo e justificaram esse fator com diferentes resultados obtidos. Algumas empresas referiram, de forma mais geral, o aumento das vendas e da fidelidade dos clientes. Outras foram mais específicas e já conseguiram apresentar resultados com algum detalhe:

«[...] posso-lhe dar dois indicadores que são dois indicadores chave: o peso do omnicanal nas nossas vendas online atualmente já pesa 25% (em loja física o peso do omnicanal é 6%...ou seja, 6% das vendas que são feitas nas lojas físicas são vendas omnicanal que vêm buscar o stock central. [...]» (empresa 2)

De forma a confirmar quais os indicadores de sucesso do omnicanal, foi questionado se os resultados obtidos podiam servir de indicadores e, apesar de confirmarem, foram referidos com mais detalhe alguns indicadores como a quota de mercado:

«[...] Vendas por um lado e a percentagem de quota. As quotas de mercado ainda não são omnicanal, ainda aparecem a canal a canal mas é perceber se por termos uma estratégia omnicanal estamos ou não a ganhar quota nos diferentes canais. No nosso caso sim, estamos a ganhar quota em todos os canais. [...]» (empresa 1)

4.4 Desafios futuros

A nível dos desafios futuros, são destacados três temas centrais pelas quatro empresas. O primeiro são as questões legais que envolvem essencialmente as novas políticas de logística a serem utilizadas. Depois, os consumidores e a necessidade das empresas se adaptarem às constantes mudanças e ao aumento de exigência:

«[...] Temos que ser capazes de nos adaptar às mudanças do cliente. Ninguém diria hoje que estamos onde estamos. [...]» (empresa 1)

Por fim, é referida a grande complexidade na mudança dos processos que afeta a estrutura da empresa e deve por isso ser visto como um desafio contínuo na implementação de uma gestão omnicanal.

5 Discussão

O presente capítulo tem como objetivo estabelecer a discussão dos resultados obtidos com as perspectivas apresentadas na revisão de literatura, nomeadamente sobre o conceito de omnicanal, motivadores, iniciativas, resultados e desafios futuros.

Para o presente estudo foi considerada a definição proposta por Verhoef *et al.* (2015) que define a estratégia omnicanal como uma gestão sinérgica dos vários canais disponíveis e dos pontos de contacto com o comprador de tal forma que a experiência do comprador através dos canais e o desempenho dos mesmos seja otimizada. Partindo desta perspectiva e comparando com a definição apresentada pelas empresas, salienta-se uma uniformidade quanto à necessidade de realizar uma gestão integrada e sinérgica dos canais com o objetivo de atender às exigências do cliente. A consistência do serviço e similaridade da experiência do cliente através da multiplicidade de canais, aspetos referidos pelas empresas, são igualmente suportados por outra perspectiva apresentada: experiência de compra similar independentemente do canal, colocando o cliente no centro da estratégia (Rigby, 2011; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Deloitte, 2015; Lima, 2015; Staflund e Kersmark, 2015)

Sobre os motivadores, a literatura sugere que existem três diferentes motivadores: a alteração do comportamento do cliente; a necessidade da otimização do canal físico; e o aumento das vendas (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Cook, 2014; Lima, 2015; Staflund e Kersmark, 2015). Contudo, os resultados sugerem que as empresas atribuem especial importância ao cliente, colocando-o como principal e único impulsionador da decisão de alterar a gestão dos canais. Apenas uma empresa referiu a concorrência como motivador.

Sobre o canal físico não foi evidenciada qualquer referência como sendo um motivador ou o canal que exige maior intervenção, contrapondo a perspectiva apresentada na literatura, que apresenta a loja física como o *pivot* central na estratégia omnicanal (Cook, 2014). As empresas consideram que não existe no omnicanal um canal mais central do que outro. O que existe são diferentes de adaptações com diferentes graus de complexidade de forma a oferecer um serviço mais homogéneo ao cliente.

Sobre o levantamento das áreas de atuação, é possível evidenciar uma clara sequência de importância atribuída pelas empresas: logística, operações e sistemas, recursos humanos e marketing. A logística é a área onde já foram feitas maiores adaptações tendo em conta a necessidade de dar uma resposta mais rápida às regras do cliente que exige que o produto seja disponibilizado conforme a sua conveniência de tempo e lugar, sendo necessário um modelo de *stock* integrado (Cook, 2014; Deloitte, 2015). Contrariamente ao suportado na literatura onde se sugere a necessidade de contratar colaboradores especializados (Cook, 2014), as empresas apontam a formação da equipa de forma a torná-la capacitada para os novos sistemas e regras de serviço ao cliente.

Fatores como a consistência do serviço, acesso total à informação dos produtos em plataformas digitais, incluindo o *stock* disponível, e diferentes modalidades de pagamento são exemplos de exigências referidas pelo cliente omnicanal em loja (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Cook, 2014). Analisando os resultados obtidos sobre as áreas de atuação evidencia-se que, apesar da desvalorização da loja física enquanto motivador, as questões logísticas, de operações e sistemas, vêm colmatar as exigências referidas.

Sobre o processo da implementação do omnicanal, os resultados não foram conclusivos nem unânimes. Foram referenciados aspetos como a necessidade de começar pela adoção de uma nova estrutura ao nível dos sistemas; desenhar as diferentes *customer journeys* dos seus clientes ou perceber na prática que os canais deixam de ser separados e passam a ser um único. As empresas não aprofundaram o tema nem desenvolveram nenhuma sequência que originasse passos suficientes para o desenho do processo omnicanal.

Relativamente aos resultados e indicadores de sucesso do omnicanal, a medição dos mesmos pode ser feita através do aumento das vendas e da quota de mercado e da satisfação do cliente que compra mais e se torna mais fiel à marca. Sobre este ponto as empresas foram claras e conseguiram, de forma numérica, apresentar já alguns resultados relevantes que demonstram que o omnicanal teve um impacto relevante para as empresas, principalmente no que diz respeito às vendas.

Por fim foram apresentados três desafios futuros: questões legais; reorganização da estrutura da empresa e comportamento volátil dos clientes.

As empresas que referiram as questões legais são as mesmas que deram maior importância à questão da logística na adoção do omnicanal. Por já terem iniciado as alterações nesta área, percebem que o processo de adaptação é muitas vezes complicado pelas questões legais e que isso poderá ser um problema futuro para novas alterações. A grande complexidade na mudança dos processos é outro grande desafio a enfrentar mas, contrariamente às questões legais, é um desafio que depende exclusivamente das empresas, tornando-se por isso num obstáculo mais fácil de enfrentar, embora exija mexer com a estrutura atual. O último desafio apresentado é o comportamento volátil dos clientes. Qualquer passo que seja dado pela empresa deve sempre estar focado no que o cliente procura e as empresas estão conscientes de que o omnicanal deve ser flexível e contemplar uma adaptação contínua às exigências do cliente.

Terminada a discussão dos resultados, seguem-se as conclusões, contributos e limitações do presente estudo.

Conclusão

O presente projeto foi desenhado com objetivo de perceber de que forma é que as empresas em Portugal estão a transformar a sua gestão de canais numa experiência omnicanal. O desenho deste objetivo resultou das lacunas evidenciadas por Verhoef *et al.* (2015) e Lazaris e Vrechopoulos (2014) que invocam investigação sobre o modo como se consegue oferecer ao cliente uma experiência de compra similar e propõem a realização de investigação sobre o impacto da estratégia omnicanal nas empresas. Face ao exposto, e após a pesquisa feita junto das empresas Portuguesas, é possível desenhar algumas conclusões que refletem aquilo que tem sido o omnicanal em Portugal.

Os resultados e a teoria encontraram-se múltiplas vezes. As empresas Portuguesas estão numa fase madura quanto ao entendimento do conceito do omnicanal e às suas implicações. De forma unânime apresentaram o omnicanal como uma gestão sinérgica dos vários canais disponíveis e dos pontos de contacto com o comprador de tal forma que a experiência do comprador através dos canais e o desempenho dos mesmos seja otimizada (Verhoef *et al.*, 2015).

Os resultados evidenciam que o omnicanal tem um impulsionador claro – o cliente – que ao mesmo tempo se torna no maior desafio a enfrentar. O que a gestão omnicanal traz para este novo cliente é a possibilidade da concretização do processo de compra nas suas próprias condições e conveniência, oferecendo uma experiência tão suave que o cliente continuará a querer voltar (Cook, 2014).

É também possível concluir que maior parte das empresas ainda se encontra numa fase embrionária do omnicanal. Apesar de haver um entendimento sobre as exigências que o omnicanal acarreta, existe ainda um longo caminho a percorrer para dar resposta a todas as exigências que o omnicanal envolve, principalmente porque o omnicanal é ainda uma área em mudança e crescimento (Rigby, 2011; Deloitte, 2015; Lima, 2015). Contudo, o facto de algumas empresas conseguirem já apresentar resultados numéricos relevantes, releva que, mesmo que numa fase inicial, os resultados obtidos têm tido um impacto positivo sendo um bom indicador para o futuro do omnicanal.

Por fim, dos resultados foi possível extrair um dado novo e não explorado na literatura. As questões legais foram mencionadas pelo seu impacto nas políticas de logística. Uma das empresas viu já o avanço do seu omnicanal ser travado pelas questões legais. Este desafio poderá ser um grande problema para as empresas, principalmente as que operam em mercados internacionais face à complexidade que envolve na exportação e venda contextualizada ao mercado.

Apresentadas as conclusões importa salientar as contribuições do presente estudo, tanto no campo da prática como da teoria. A relevância do presente estudo ao nível académico visa essencialmente colmatar a falha na investigação existente sobre o tema. A literatura existente é ainda reduzida e, sobre o mercado português, é praticamente inexistente. A somar a essa contribuição, importa evidenciar os contributos para a gestão. A exploração do tema torna-se crucial para o entendimento da necessidade da transição do multicanal para o omnicanal. Após o estudo apresentado, especialmente no que toca aos resultados numéricos, as empresas serão atraídas para este novo modelo de gestão e o estudo contribuirá com algumas sugestões importantes sobre o modo como podem concretizar essa mudança.

Em resumo, mediante os resultados obtidos, espera-se que o presente estudo constitua um importante contributo para o aprofundar do omnicanal.

Limitações e pesquisa futura:

Assume-se de extrema relevância referir as limitações deste estudo. A primeira está relacionada com a escassez de informação sobre o omnicanal, principalmente no que diz respeito às áreas de atuação e ao processo a adotar. A literatura existente sobre estes tópicos é, na sua maioria, muito vaga.

A segunda limitação diz respeito ao tamanho e representatividade da amostra analisada. Um número maior de empresas teria certamente sido uma mais-valia para o estudo. A profundidade dos dados obtidos é claramente outra grande limitação. Por ainda estarem numa fase embrionária, as empresas não aprofundaram alguns tópicos importantes como as áreas de intervenção e o processo omnicanal.

Face a estas limitações, surge, em primeiro lugar, a necessidade de estender este estudo a mais empresas que vão adotando o omnicanal na sua gestão de canais. Depois, seria relevante estudar o impacto do omnicanal nas políticas de logística das empresas. Como comprovado no estudo, a logística é já uma área bem trabalhada pelas empresas e seria importante estudar a forma como a logística mudou com o omnicanal.

Por fim, surge a necessidade de estudar o cliente omnicanal e perceber qual o seu tipo de perfil. O aumento da fidelidade do cliente após o omnicanal é também outro ponto de partida para pesquisa futura.

A conclusão da presente dissertação teve como objetivo sumarizar o estudo realizado. Pretendeu-se explicar a importância da realização deste estudo e as contribuições do mesmo quer a nível académico quer a nível da gestão. Por fim, foram explicitadas as limitações do estudo e sugeridas algumas indicações para pesquisas futuras.

Referências

- Agatz, Niels AH, Moritz Fleischmann, e Jo AEE Van Nunen. (2008). "E-fulfillment and multi-channel distribution—A review". *European Journal of Operational Research*, 187(2), 339-356.
- Bardin, Laurence. (1977). *Análise de Conteúdo*: Edições 70.
- Beck, Norbert, e David Rygl. (2015). "Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Bell, David R, Santiago Gallino, e Antonio Moreno. (2014). "How to Win in an Omnichannel World". *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45.
- Berk, Marc, e Hans Kourimsky. (2014). The impact of Omnic-channel Commerce on Supply Chains, 18.
- Brynjolfsson, Erik, H. U. Yu Jeffrey, e Mohammad S. Rahman. (2013). "Competing in the Age of Omnichannel Retailing". *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29.
- Carroll, Donald, e Inés Guzmán. (2015). The New Omni-Channel Approach to Serving Customers. Accenture Accenture
- Coelho, Sandra Cristina Pereira. (2015). *Desafios do omnichannel na aplicação às empresas nacionais*. (Mestrado em Engenharia de Serviços e de Gestão), Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Cook, Glenn. (2014). "Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents". *Journal of Direct, Data & Digital Marketing Practice*, 15(4), 262.
- Deloitte. (2015). Omni-channel retail: A Deloitte Point of View *Deloitte E-commerce Point of View* (2015 ed., pp. 24).
- Feng, Haiqi, Tamara Hoegler, e Wolfried Stucky. (2006). *Exploring the critical success factors for mobile commerce*. Paper presented at the null.
- Haiyan, Hu, e Cynthia R. Jasper. (2015). "The Impact Of Consumer Shopping Experience On Consumer Channel Decision". *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(1), 213.

- Herhausen, Dennis, Jochen Binder, Marcus Schoegel, e Andreas Herrmann. (2015). "Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration". *Journal of Retailing*, 91, 309-325.
- Lazaris, Chris, e Adam Vrechopoulos. (2014). *From Multichannel to "Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research*. Paper presented at the 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues,(ICCM).
- Lima, André Filipe Sousa. (2015). *Omni-channel Retail Strategies: An outlook to Portuguese business transformation*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Lopes, José Luís Pessôa. (2007). *Fundamental dos Estudos de Mercado: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neslin, Scott A., Dhruv Grewal, Robert Leghorn, Venkatesh Shankar, Marije L. Teerling, Jacquelyn S. Thomas, e Peter C. Verhoef. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management (Vol. 9).
- Neslin, Scott A., e Venkatesh Shankar. (2009). "Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions". *Journal of Interactive Marketing*, 23, 70-81.
- Piotrowicz, Wojciech, e Richard Cuthbertson. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing (Vol. 18).
- Rigby, Darrell. (2011). "The future of shopping". *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- Saunders, M., P. Lewis, e A. Thornhill. (2009). *Research Methods for Business Students: Financial Times Prentice Hall*.
- Shankar, Venkatesh, Alladi Venkatesh, Charles Hofacker, e Prasad Naik. (2010). "Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues". *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 111-120.
- Staflund, Linda, e Malin Kersmark. (2015). *Omni-Channel Retailing: Blurring the lines between online and offline*. (Master), Jonkoping International Business School.
- Verhoef, Peter C., P. K. Kannan, e J. Jeffrey Inman. (2015). "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing". *Journal of Retailing*, 91, 174-181.

- Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, e Leonard A. Schlesinger. (2009). "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies". *Journal of Retailing*, 85, 31-41.
- Wikstrom, Solveig. (2005). "From E-Channel to Channel Mix and Channel Integration". *Journal of Marketing Management*, 21(7/8), 725-753.
- Yin, Robert K. (2011). *Applications of case study research*: Sage.

Anexos

A.1. Guião da Entrevista Semiestruturada

Tabela 9 - Guião das Entrevistas Semiestruturadas

Tópico de discussão	Autores	Questões
1. Clarificar o omnicanal: conceito e motivadores.	<p>Beck e Rygl (2015) caracterizam o multicanal em multi-, <i>cross</i>- e omnicanal.</p> <p>Rigby (2011) apresenta e define a estratégia omnicanal.</p> <p>Lazaris e Vrechopoulos (2014) fazem a transição do multi- para o omnicanal.</p> <p>Cook (2014) caracteriza o consumidor omnicanal e apresenta as suas exigências.</p> <p>Piotrowicz e Cuthbertson (2014) falam da necessidade de dar resposta as exigências do consumidor.</p>	<p>1. A gestão omnicanal tem tido um crescimento significativo em Portugal mas ainda carece de uniformidade quanto à sua definição por ser algo muito recente. Na sua opinião, o que é o omnicanal?</p> <p>a. O que considera então que motivou essa necessidade de alterar a gestão dos canais?</p> <p>Caso a resposta não esteja relacionada com os clientes, perguntar:</p> <p>b. E relativamente aos clientes, considera que pediram por esta mudança?</p>
2. Identificar as iniciativas omnicanais implementadas pelas empresas: Canais, áreas de atuação e processo	<p>Verhoef <i>et al.</i> (2015) falam da necessidade de integração de todos os canais utilizados.</p> <p>Piotrowicz e Cuthbertson (2014) fala do impacto das tecnologias <i>mobile</i> e da alteração do papel da loja física.</p> <p>Cook (2014) salienta a necessidade de investimento tecnológico, a gestão dos recursos humanos, o serviço pós-venda e a otimização da loja física como principais iniciativas omnicanal.</p> <p>Brynjolfsson <i>et al.</i> (2013) falam da necessidade de fomentar o conhecimento do</p>	<p>2. No desenho da estratégia foram considerados todos os canais que utilizam?</p> <p>a. Se sim e caso não tenha referido: quais? Se não: qual/quais e porquê?</p> <p>b. Qual aquele que acarretou maior intervenção? Porquê?</p> <p>c. Considera que existe um canal que seja o centro da estratégia omnicanal dada a sua importância? Porquê?</p> <p>3. Ao nível das mudanças efetuadas, quais as áreas que foram consideradas nesse processo? Marketing? Recursos</p>

	<p>produto e a similaridade e atratividade dos preços.</p> <p>Deloitte (2015) evidencia como principais áreas de atuação o marketing, a tecnologia e as operações, principalmente ao nível gestão da cadeia logística, sendo este o maior dos desafios.</p> <p>Piotrowicz e Cuthbertson (2014) salientam o redesenhar da cadeia de valor</p>	<p>humanos/tecnológicos? Serviço pré e pós venda?...</p> <p>a. A ordem pela qual expôs esta relacionada com a importância que essas mesmas áreas ocupam na aplicação de uma estratégia omnicanal? Ou com a necessidade de maior intervenção? Ou ambos?</p> <p>b. Se tivesse que enumerar os principais passos para a implementação da estratégia omnicanal quais seriam?</p>
<p>3. Resultados e desafios futuros</p>	<p>Cook (2014) fala da lealdade e da otimização da <i>performance</i> da empresa.</p> <p>Verhoef <i>et al.</i> (2015) salientam o impacto na performance de cada canal.</p> <p>Herhausen <i>et al.</i> (2015) referem a qualidade do serviço prestado e as sinergias dos canais.</p>	<p>4. Até ao momento consegue avaliar se tem sido positivo para o desempenho da empresa? A que nível?</p> <p>a) Quais considera serem os fatores a medir para avaliar o sucesso da estratégia?</p> <p>5. Desde o início desta mudança, qual tem sido o maior desafio? E o que espera futuramente ao nível de desafios?</p>

Fonte: Compilação do autor

A.2. Modelo de Contacto

Caro xxxx

O meu nome é Cláudia Oliveira e sou estudante do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Estou neste momento a realizar a minha dissertação relacionada com a gestão omnicanal em Portugal e pretendo estudar a forma como as empresas têm adotado este novo modelo de gestão.

Após uma profunda pesquisa, percebi que a Empresa x já terá fomentado esta nova estratégia na sua gestão, razão pela qual gostaria de o convidar para uma entrevista com duração aproximada de 20/30 minutos com o objetivo de obter informação sobre os seguintes temas:

- Definição de omnicanal;
- Iniciativas omnicanais;
- Futuro do omnicanal.

Preferencialmente, e se possível, gostaria que a entrevista fosse realizada presencialmente mas deixo ao seu critério se preferir via telefone ou *Skype*. Em qualquer uma das situações necessito da sua permissão para que possa captar e gravar a entrevista, garantindo-lhe total confidencialidade.

Fica a certeza de que o seu contributo será uma mais-valia para o meu trabalho.

Com os melhores cumprimentos,

Cláudia Oliveira

E-mail: claudiasilvaoliveira21@gmail.com

Telm: 919635345

A.3. Entrevistas

Empresa 1

Parte 1 | Clarificar a Gestão Omnicanal

1. Na sua opinião o que é o Omnicanal?

É uma forma de organização do retalho em que o cliente consegue ter uma experiência de compra ou uma experiência de relação com o retalho que é agnóstica ao canal. O que significa que ele pode começar a experiência de compra num canal e terminá-la noutra sem que exista qualquer solução de continuidade nessa mudança entre canais. Evidentemente que isto é a definição teórica, depois na prática envolve muitas dificuldades. O que estou a querer dizer é que o cliente pode começar a compra num site móvel e terminá-lo no site físico...começar no site físico e terminá-la numa loja....começar numa loja, continuá-la no site móvel e voltar de novo e fechá-la na loja... é uma experiência que permite ao cliente interagir com o retalhista através de uma multiplicidade de canais da forma mais similar, sem descontinuidade possível.

2. O que considera então que motivou essa necessidade de alterar a gestão de canais?

O que motivou a mudança é uma diferença....multicanal significa que os canais podem ser e eram quase x.... cada um funcionava independentemente dos outros....é diferença do multichannel para o omnichannel é que passam a funcionar de forma integrada.

Porque é que isto muda? Muda porque os clientes cada vez mais têm uma perspetiva holística da realidade. Ou seja, eles relacionam-se com marcas não com canais específicos. Portanto eu quando estou a fazer uma compra na empresa x , por hipótese, para mim eu sou o cliente, do outro lado tenho a empresa x e portanto a empresa x tem que ser igual seja qual for o canal com o qual eu me estou a relacionar. Não pode haver uma empresa x na internet, outra no telefone e outra na loja.

Parte 2 | Iniciativas Omnicanais

1. No desenho da estratégia, foram considerados todos os canais que utilizam? (mobile, físico, site)

Todos os canais envolvidos.

2. Considera que existe um canal que seja o centro da estratégia omnicanal dada a sua importância? Porquê?

O canal que mais tem evoluído é o canal digital. E dentro do canal digital aquele que está a evoluir (internet fixa versus internet móvel)...dentro desses dois a que está a mudar mais é a móvel. (sobre a intervenção nas lojas físicas) É uma intervenção importante mas incremental. Eu pego numa loja física e tenho que fazer várias adaptações...colocar lá o acesso às várias plataformas para que ela seja similar e a integrar com as outras plataformas....tenho que dar aos vendedores das lojas acesso aos produtos *long tail* que tenho no site digital...tenho que os capacitar de forma diferente...tudo isso é incremental. Nos canais digitais muitas vezes tudo isso tem que ser criado de raiz e por isso o grau de mudança é superior e for por isso que classifiquei dessa forma.

3. Ao nível das mudanças efetuadas, quais as áreas que foram consideradas neste processo? (ex. marketing, recursos humanos/tecnológicos, serviço pré e pós venda...).

Há varias. Desde logo os sistemas de informação mas depois há grandes mudanças ao nível dos recursos humanos...as pessoas têm que ser mudadas, treinadas. Há grandes mudanças ao nível da logística, mudanças fundamentais ao nível da logística. A logística tem que se relacionar individual com os clientes...já não é bom entreposto para uma loja e da loja para os clientes...é do entreposto muitas vezes para casa dos clientes...ou do entreposto para uma loja mas já separado para um cliente que depois vai levantar à loja...portanto isso é uma mudança muito grande na logística.

Também há mudanças grandes no próprio processo de venda...portanto, nas operações e no processo comercial...quer a negociação com os fornecedores, quer a definição das gamas (que são agora muito maiores)...quer a definição do preço, promoções...o próprio registo dos produtos, a informação que é preciso dar sobre os produtos é completamente diferente. Portanto também há grandes mudanças na área comercial...eu diria que essas são as maiores.

4. Se tivesse que enumerar os principais passos para a implementação da estratégia omnicanal quais seriam?

É difícil dizer até porque varia. É perceber que os canais na prática deixam de ser separados e passam a ser um único. Têm é formas de interação distintas com o cliente

portanto se lhe tivesse que fazer um desenho é como se visse uma séria de barras verticais no multicanal ...completas desde quase o comercial, definição das promoções, definição das gamas, infraestrutura tecnológica, o sistema logístico que estão alinhados verticalmente...enquanto que numa estratégia omnicanal não é assim...há um grande bloco comum em cima, portanto há um grande retângulo que se sobrepõe a cada uma destas manchas verticais e que tem que ser igual para todos os canais e depois há pequenas visualizações que só a interface final com o cliente se torna diferente...mudança radical, organizativa, sistemas, logística como eu já disse para poder fazer essa migração.

Parte 3 | Resultados e Indicadores de Sucesso

1. Até ao momento consegue avaliar se tem sido positivo para o desempenho da empresa?

A que nível?

Tem corrido muito bem e posso dizer que neste momento, de acordo com os números que nos temos...mais de 1/3 das nossas vendas...já são vendas com componente omnicanal. Portanto já são vendas que começaram no móvel e terminaram na loja...ou começaram na loja e foram para outro sítio....portanto isto aumentou de quase 0 há 3 anos...esta em grande crescimento a percentagem das nossas vendas que são omnicanal.

2. Quais considera serem os fatores a medir para avaliar o sucesso da estratégia?

Vendas por um lado e a percentagem de quota de mercado se quiser...as quotas de mercado ainda não são omnicanal, ainda aparecem a canal a canal...mas é perceber se por termos uma estratégia omnicanal estamos ou não a ganhar quota nos diferentes canais....no nosso caso sim, estamos a ganhar quota em todos os canais.

Parte 4 | Desafios Futuros

1. Qual tem sido o maior desafio? E o que espera futuramente ao nível de desafios?

Acho difícil responder a segunda pergunta....Temos que ser capazes de nos adaptar às mudanças do cliente...ninguém diria hoje que estamos onde estamos...

A grande mudança, a grande dificuldade se quiser....é que isto é uma mudança omniempresa...é uma mudança que envolve mexer em praticamente toda a empresa e em todos os processos que a empresa tem instalados

Empresa 2

Parte 1 | Clarificar a Gestão Omnicanal

1. Na sua opinião o que é o Omnicanal?

O Omnicanal foi algo que já começamos há um ano. Teve algumas fases, entre as quais...desde a possibilidade de recolha em loja, visualização de *stocks* de outras lojas através da nossa loja *online*...portanto nós implementamos o omnicanal...começamos a implementar em Julho (2015) ou seja, começávamos a desenhá-lo todo o ano passado (2015)...e a primeira implementação começou em Julho com a possibilidade de efetuar encomendas *online* e recebe-las através da loja ou seja, ir levantá-las à loja.

O projeto omnicanal teve ainda muito mais impacto...o omnicanal teve ainda muito mais impacto em Novembro onde avançamos e chamamos-lhe omnicanal puro por causa da possibilidade do cliente estar em loja e não havendo *stock* de alguma peça que o cliente pretenda, nós conseguimos efetuar o pedido do cliente e entregar onde ele quiser...ou em casa ou numa loja ou num ponto *pick me*. O que é que isto tem de mais-valia...a mais valia é que o cliente só faz um pagamento ou seja, só efetua o pagamento em loja, não tem qualquer necessidade de fazer um pagamento através da nossa loja *online*...se nós tivermos alguma campanha em loja, mesmo a peça não estando fisicamente em loja, ele beneficia dessa campanha...imagine que estamos com uma campanha de “leve duas peças, tem 20% de desconto”...o cliente leva só uma peça mas quer outra peça que não tem o tamanho, não tem a cor ou não existe mesmo a peça em loja...ele pode-a pedir através do processo omnicanal...usufrui dessa campanha e paga de uma só vez no mesmo talão em loja. Portanto isto para nós é mesmo o processo omnicanal em que o cliente basicamente é atendido da mesma forma e que nós lhe conseguimos satisfazer as necessidades entregando onde ele quiser.

Nós aqui, o objetivo que nós quisemos, foi mesmo disponibilizar 24horas a possibilidade do cliente efetuar as compras. Seja na nossa loja *online*, seja na nossa loja de centro comercial, rua ou mesmo dos *outlets*. Nós atualmente temos disponível o omnicanal nas nossas lojas em Portugal, Espanha e França...nos *outlets*...qualquer vale que seja emitido ou no *online* ou na loja própria pode ser utilizado em qualquer canal.

A gestão omnicanal é ter disponível o produto para o cliente em qualquer momento e com o mesmo nível de serviço.

2. O que considera então que motivou essa necessidade de alterar a gestão de canais?

O que nos levou a isso é que é uma massada para o cliente dizer-lhe “olhe tem o vale mas não pode utilizar na loja *online*...ou tem que trocar mas olhe tem que ir a loja...”. Portanto o nosso objetivo aqui é o cliente...independente do canal onde esta, ter o mesmo serviço e não ser obrigado a se dirigir a outro ponto de venda para efetuar o que quer que seja. Portanto este é o nosso objetivo.

Parte 2 | Iniciativas Omnicanais

1. No desenho da estratégia, foram considerados todos os canais que utilizam? (*mobile*, físico, site)

Nós para já o Omnicanal só o temos nas lojas Monomarca, nos *outlets* e na nossa loja *online*. Portanto aqui as únicas alterações...na loja *online* não foi preciso fazer qualquer tipo de alteração, a única alteração que foi precisa foi em termos de sistema na nossa loja de centros comerciais e de rua, nas lojas físicas, por questões de integrar todas estas vendas no mesmo talão de venda...foi a única alteração que foi preciso.

2. Considera que existe um canal que seja o centro da estratégia omnicanal dada a sua importância? Porquê?

Não não. Nós alteramos a nível de sistemas e na loja não foi necessário fazer qualquer tipo de alteração.

3. Ao nível das mudanças efetuadas, quais as áreas que foram consideradas neste processo? (ex. marketing, recursos humanos/tecnológicos, serviço pré e pós venda...).

Aqui uma das áreas que tem muito impacto e importância é a área do marketing ... porque tem que andar...isto é obrigatório numa marca omnicanal...em que todas as campanhas da marca estejam omnicanal ou seja eu não posso estar a fazer uma campanha nas nossas lojas físicas que não estejam na nossa loja *online*...a partir do momento que nós nos definimos como uma marca omnicanal, o marketing tem que garantir que todas as campanhas são omnicanal e disponíveis em todos os canais...isto aqui tem muito impacto. Depois disto a logística tem muita importância mas nós tentamos sempre não alterar processos internos devido a algo que se tenha desenvolvido ou seja nós tentamos é que o processo omnicanal

se adapte aos nossos processos...portanto não houve grandes impactos em termos de logística na questão do omnicanal.

Depois teve sim a parte da formação de colaboradores de loja para estarem disponíveis a explicar a todos os clientes o que é que é isto do omnicanal e este serviço que nós prestamos. Portanto o resto dos impactos nós tentamos minimizar.

4. Se tivesse que enumerar os principais passos para a implementação da estratégia omnicanal quais seriam?

O passo principal é sistemas....sem dúvida que é através de sistemas que garante o omnicanal...porque tem que conseguir a ligação de todos os canais com o sistema interno de cada empresa para garantir esta “omnicalidade”...esta questão quer de preços quer de *stocks* quer de campanhas...isto é o principal.

Depois disto tem que garantir...que também é um dos objetivos da (nome da empresa) e todos os nossos colaboradores já têm trabalhado para isso... nós fazemos recorrentemente formações de força de vendas ou seja das pessoas que estão no ponto de venda para que em todo o tipo de canal onde nos estamos o cliente tenha o mesmo serviço...desde terem o conhecimento dos serviços disponíveis para o cliente...portanto nos garantimos isto e fizemos agora em setembro uma nova formação de colaboradores para garantir esta informação.

Portanto os sistemas, a formação e o nível de serviço.

Parte 3 | Resultados e Indicadores de Sucesso

1. Até ao momento consegue avaliar se tem sido positivo para o desempenho da empresa? A que nível?

Os índices que lhe posso aqui dizer, porque o aumento de vendas não está só relacionado com omnicanal, eu posso-lhe dar dois indicadores que são dois indicadores chave ... o peso do omnicanal nas nossas vendas *online*, na loja *online*, atualmente já pesam 25% (em loja física o peso do omnicanal é 6%...ou seja, 6% das vendas que são feitas nas lojas físicas são vendas omnicanal que vêm buscar o *stock* central.

2. Quais considera serem os fatores a medir para avaliar o sucesso da estratégia?

As compras aumentarem por exemplo como tem acontecido e como lhe referi.

Parte 4 | Desafios Futuros

1. Qual tem sido o maior desafio? E o que espera futuramente ao nível de desafios?

O maior desafio são as questões legais. A nível de futuro foi o que eu lhe disse...o nosso objetivo é incluir todos os canais...desde o multimarca...tudo omnicanal ou seja o cliente quando esta a efetuar uma compra ter todo o mesmo nível de serviço e todas as campanhas disponíveis ..e nem se aperceber muito bem qual é o canal onde esta a comprar...este é o objetivo da (nome da empresa)...como tal em 2017 temos algumas Ações a desenvolver para que isto aconteça e também já temos em teste alguns dos canais com as plataformas omnicanal para garantir isto.

Empresa 3

Parte 1 | Clarificar a Gestão Omnicanal

1. Na sua opinião o que é o Omnicanal?

A integração de uma loja para além do físico portanto conseguir chegar a maioria dos nossos clientes de forma digital e facilitar a comunicação e a venda e o “buzz” e a presença da marca nessas lojas. O que nos estamos a viver/experienciar neste momento no passo que começamos a dar do omnicanal e começámos a fazê-lo apenas em setembro do ano passado, nós estamos numa solução que consideramos intermédia porque estamos precisamente a tentar descobrir como sair de uma forma mais estática ou menos desenvolvida por dizer dessa forma e dar um passo completo para o que nos queremos.

2. O que considera então que motivou essa necessidade de alterar a gestão de canais?

Portanto acho que foram os clientes que nos pediram o serviço por busca do próprio site que não está ainda estruturado da forma que nos temos e nossa concorrência esta aqui à porta mesmo aqui no shopping se for ver a nossa fachada é a concorrência direta que esta a nossa porta...portanto frequentemente, como é obvio, estamos a observá-los e eles a nós consequentemente ...temos a (empresa) aqui muito próximo....o que é bom porque nos sentimos que para nós é uma oportunidade maior que temos para os nossos clientes na zona com uma maior oferta e como sentimos confiança nos nossos serviços, na nossa qualidade, nos nossos artigos...é uma oportunidade também para que todos nos venham visitar e consigam circular fazendo a sua escolha de acordo com as características que pretendem como é obvio.

Parte 2 | Iniciativas Omnicanais

1. No desenho da estratégia, foram considerados todos os canais que utilizam? (mobile, físico, site)

Todos os canais sim.

2. Considera que existe um canal que seja o centro da estratégia omnicanal dada a sua importância? Porquê?

Havia o receio de alguns, o facto de comunicarmos já dentro da loja o nosso serviço da loja *online* senão estaríamos nós próprios a competir contra a nossa estrutura. Portanto se nos comunicarmos internamente que “não precisa de estar aqui, pode ir para casa fazer na loja *online*” onde é que isso nos coloca numa estrutura como esta que tem 37000m² ...então qual é a posição de uma loja nos dias de hoje. Isso fez-nos querer reinventar o nosso espaço de cima da loja de showroom que é o que esta a acontecer agora.

3. Ao nível das mudanças efetuadas, quais as áreas que foram consideradas neste processo? (ex. marketing, recursos humanos/tecnológicos, serviço pré e pós venda...).

Nós começamos pela parte da logística...então tornámo-nos primeiro porque percebemos rapidamente que mesmo sem ter ainda o serviço que o nosso desafio ia ser de volumes...nos aqui já a loja já tem o desafio dos volumes, nos por dia recebemos 10,12,13 camiões...portanto são grandes volumes e sabendo que a loja é planeada para um ciclo de capacidade a dez anos e esta loja vai fazer 10 anos agora em julho ... o que é que significará para nós colocar mais volumes num plano que se esta a tornar desadequado...então a maior premissa foi sempre como é que nos estruturalmente conseguimos lidar com esta realidade...então partimos primeiro de definir novas equipas, novas estruturas...contratamos cerca de 25 pessoas só para isto mais um responsável de equipa... como é que é o processo, que faz as entregas...também recuperar a equipa que esta nas entregas porque passa por lá o processo dos clientes.

4. Se tivesse que enumerar os principais passos para a implementação da estratégia omnicanal quais seriam?

Começamos primeiro pelo processo...depois de definirmos internamente o que seria desejável em termos de fluxo de mercadorias e percebemos que para movimentar...uma estimativa que nos fizemos em termos de volumes, precisaríamos de x pessoas...só depois de termos esta logística preparada é que então fizemos a campanha de marketing...mas cedo percebemos também que não conseguíamos ir de uma forma muito forte para o mercado.

Parte 3 | Resultados e Indicadores de Sucesso

1. Até ao momento consegue avaliar se tem sido positivo para o desempenho da empresa?

A que nível?

Neste momento o índice de satisfação é bastante elevado. Nós desde novembro tivemos apenas 800 clientes que usaram o nosso serviço, o que nos descobrimos é que, na venda *online*, imagine nos fazemos calculo ao que chamamos “carrinho médio” portanto um cliente em média leva x euros, na loja a média andarà à volta dos 60€, *online* percebemos que a nossa média é de 650€...portanto nós com muito menos esforço, menos clientes a comprar também, conseguimos ter ao que nos chamamos uma compra média bastante elevada. Nos estamos aqui a equacionar porque há uma série de poupança a nível de processo que nos permite numa compra *online*...nós não temos que movimentar a mercadoria para o local de venda, não temos o custo de ter alguém para preparar esse espaço de venda...iria diretamente portanto do nosso armazém para o cliente. Nos não temos esse custo...nos conseguimos colocar essa poupança no cliente...portanto ao invés de ficarmos com essa margem que digamos poderia ser bruta para nós, vamos tentar investi-la de novo no cliente e fazer um preço mais atrativo. Ao fazermos isso estamos claramente a potenciar o serviço e a incentivar a venda através desses canais mas vamos fazê-lo quando estivermos preparados estruturalmente para que não haja depois o inverso...defraudar alguma expectativa e aí reverte contra nós e aí não há a perceção que estamos a fazer um investimento na melhoria da qualidade e no preço do serviço mas ao contrário.

Portanto voltando ao omnicanal, isto é para nós um grande desafio. Os números traduzem-se são bastante simpáticos. Quando nos vemos que com “nenhum” investimento conseguimos um retorno bastante elevado. Quando lançamos a nossa campanha de marketing, principalmente só usamos *facebook*, *sapo online* e poucos mais canais...a partir desse momento nos duplicamos as vendas. Portanto só com isso passou a ser bastante relevante e daí nos termos que esfriar um pouco novamente porque percebemos que estruturalmente nos ainda não estamos ao nível que vamos ter.

3. Quais considera serem os fatores a medir para avaliar o sucesso da estratégia?

Até ao momento tem sido vendas para nós. Não estávamos à espera deste resultado no *online* mas isso também significa que o cliente gosta.

Parte 4 | Desafios Futuros

1. Qual tem sido o maior desafio? E o que espera futuramente ao nível de desafios?

Desafio maior será neste momento entrar totalmente numa realidade omnicanal. Temos a estrutura toda definida e neste momento consideramos até um pouco estáticos ou fechados ainda os serviços que estamos a disponibilizar *online*. O nosso serviço é apenas *click&collect*, portanto *click&deliver*...portanto vem recolher à loja ou recebe em casa mas o que nos queremos é que no futuro o cliente consiga comprar, por exemplo, uma cozinha de sua casa...consegue fazer as medições, consegue dizer que só quer instalar uma porta e a outra quer ser ele a instalar. Portanto que haja aqui um *mix* de serviços e de opções que hoje ainda não é possível mas que seja possível num futuro muito próximo. Ao encontrarmos essa realidade nas plataformas que estamos a criar depois a dificuldade. O grande pensamento será qual é o lugar da loja numa realidade mais digital...parece que caminhamos a passos largos para isso, toda a gente usa tecnologia, tudo *mobile*...então onde é que nós estamos numa loja de 36 mil m² nessa realidade neste caso...e aí é um desafio bastante grande e onde nós estamos já a testar e à procura para que em um ou dois anos tenhamos respostas mais sólidas e consigamos manter o nosso estatuto no fundo de líder neste tipo de mercado.

Empresa 4

Parte 1 | Clarificar a Gestão Omnicanal

1. Na sua opinião o que é o Omnicanal?

Considero a gestão omnicanal como aquela que permite consistência de serviço e de resposta ao cliente final independentemente do ponto utilizado para contactar com a marca.

2. O que considera então que motivou essa necessidade de alterar a gestão de canais?

Aumentar a conveniência e qualidade de serviço ao cliente final.

Parte 2 | Iniciativas Omnicanais

1. No desenho da estratégia, foram considerados todos os canais que utilizam? (*mobile*, físico, site)

Sim, neste processo consideramos todos os canais com que trabalhamos.

2. Considera que existe um canal que seja o centro da estratégia omnicanal dada a sua importância? Porquê?

A necessidade de uma estratégia omnicanal surge muito ligada à maior digitalização dos clientes, que passam a ter maior facilidade de acesso à informação através da internet, não só nos seus computadores, mas também nos seus *tablets* e *smartphones*. Por isso, se os clientes consultam uma informação *online* numa determinada marca esperam que no físico ou no *call-center*, a informação prestada seja a mesma. Nesse sentido, todos os canais têm de andar a par e passo, não havendo um mais central que outro.

3. Ao nível das mudanças efetuadas, quais as áreas que foram consideradas neste processo? (ex. marketing, recursos humanos/tecnológicos, serviço pré e pós venda...).

Não há área que não tenha sido considerada – Operações, Serviço ao Cliente, Comercial, IT,.....

4. Se tivesse que enumerar os principais passos para a implementação da estratégia omnicanal quais seriam?

O primeiro passo é sem dúvida desenhar as diferentes “customer journeys” dos seus clientes e quais os pontos de contacto em cada canal e perceber se o que estão a propor em termos de serviço ao cliente é consistente. A partir daí, e consoante o ponto de situação atual da empresa, ter-se-iam de enumerar os passos seguintes.

Parte 3 | Resultados e Indicadores de Sucesso

1. Até ao momento consegue avaliar se tem sido positivo para o desempenho da empresa? A que nível?

Sem dúvida! Constatamos que os clientes que interagem com a marca em mais do que um canal são mais fiéis à marca e têm maior repetição de compra.

2. Quais considera serem os fatores a medir para avaliar o sucesso da estratégia?

Repetição de compra de clientes que têm mais do que 1 ponto de contacto com a marca ao longo do seu processo de compra.

Parte 4 | Desafios Futuros

1. Qual foi tem sido o maior desafio? E o que espera futuramente ao nível de desafios?

Saber ao certo qual o valor do mercado *online* em Portugal nas áreas em que operamos, pois muita da concorrência não está alojada em sites de domínio.pt, logo, não é auditada. Refiro-me em particular à Amazon e ao Ebay.

No futuro é conseguir sempre superar as expetativas dos nossos clientes, que estão cada vez mais digitais e exigentes.