

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Rita Ribeiro Barbosa

O processo de implementação do modelo omnicanal no retalho: casos de estudo portugueses

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Beatriz Casais

julho de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

AGRADECIMENTOS

Começo por um agradecimento muito especial e sincero à minha orientadora, a professora Beatriz Casais pela exigência, pelas palavras e pelo seu apoio e motivação constante, algo tão importante para a evolução desta dissertação.

Às empresas que fizeram parte desta dissertação, a vossa disponibilidade foi crucial para o desenvolvimento desta investigação.

Aos meus pais, um agradecimento não é suficiente para demonstrar a gratidão que sinto. Se há algo que faz diferença na nossa vida é o amor que recebemos e é a eles que agradeço porque me educaram com amor e dedicaram-se à minha educação. São as melhores pessoas que podia ter na minha vida.

Aos meus avós que já partiram e que certamente estão a olhar lá de cima com muito orgulho.

Ao meu namorado, João Pedro, pela paciência, pela ajuda e sobretudo por transformar os meus dias mais cinzentos em momentos de carinho e conforto. Obrigada por nunca me deixares desmotivar.

À minha amiga de longa data, Carlinha, por compreender as minhas ausências e pelos momentos mais divertidos. Mais do que amigas, irmãs de coração.

Ao meu fiél companheiro, Ruca, que se tornou um anjinho durante esta etapa e me acompanhou durante doze anos. Só quem ama de tal maneira um animal de estimação percebe esta homenagem. Restam as saudades e as boas recordações. Até um dia companheiro.

E por fim, ao meu "abandonadinho", Tito, que me acompanha há dois meses. Agradeço sobretudo por trazer de novo a agitação e alegria para a minha vida. Adotamo-nos um ao outro, porque ele precisava de mim e eu precisava dele.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

O processo de implementação do modelo omnicanal no retalho: casos de estudo portugueses

RESUMO

O cenário do retalho tem vindo a alterar-se ao longo dos anos com a ascensão do canal *online*, do canal *mobile* e da crescente inovação tecnológica, incitando a alteração do modelo de negócio por parte das empresas. O omnicanal surge como um modelo de gestão de canais para dar resposta a esta mudança de cenários. A abordagem omnicanal significa proporcionar uma experiência de compra por meio de vários canais totalmente integrados, transmitindo uma sensação de continuidade. Os clientes expectam a integração dos canais *online-offline*, onde possam combiná-los de acordo com as suas necessidades. No entanto, a implementação do omnicanal pressupõe não só uma transformação ao nível da experiência de compra do cliente, mas sobretudo uma mudança empresarial que afeta todas as áreas. Não obstante, o conceito omnicanal ainda é pouco explorado e, por esse motivo, carece de aprofundamento. A presente investigação teve como objetivo compreender o processo de implementação de um modelo omnicanal em empresas de retalho.

Tendo em conta o objetivo, foi adotada uma metodologia qualitativa com recurso a entrevistas semiestruturadas e estruturadas. A investigação contou com quatro empresas, a Fnac, a Sonae MC (Continente), a Decathlon e o El Corte Inglés, onde as entrevistas foram realizadas através do Skype e via e-mail. Através do auxílio do *software NVivo*, foi possível realizar a análise de conteúdo das entrevistas e da observação de cada uma das empresas em estudo.

Os resultados sugerem que as empresas superararam as barreiras resultantes da transformação empresarial através das tecnologias de informação, mudanças a nível organizacional e através do feedback do cliente e, a par disso, alcançaram resultados positivos, sobretudo no que diz respeito ao aumento das vendas. No entanto, no que diz respeito ao processo de implementação, as empresas revelaram estar em diferentes níveis quanto à estratégia omnicanal. Por esse motivo, é evidente que as empresas terão de otimizar no que concerne aos seus esforços omnicanal de forma a diferenciarem-se num mercado cada vez mais competitivo.

Palavras chave: *Offline,* Omnicanal, *Online*, Retalho.

The implementation process of an omnichannel model in retail: portuguese case studies

ABSTRACT

Retail scenario has been changing over the years with the rise of online channel, mobile channel and increasing technological innovation, urging companies for the need to change the business model. Omnichannel emerges as a channel management model to respond to this changing scenario. Omnichannel approach means providing a shopping experience through fully integrated channels, conveying a sense of continuity. Omnichannel customers expect the integration of online-offline channels where they can combine them according to their needs. However, the implementation of omnichannel presupposes not only a transformation regarding customer buying experience, but mainly a business change that affects all areas. Nevertheless, omnichannel concept is still underexplored and, for this reason, it needs to be deepened. This research aimes to understand the implementation process of an omnichannel model in retail companies.

Taking the objective of this research into account, a qualitative methodology was adopted using semi-structured and structured interviews. This research included four companies, Fnac, Sonae MC (Continente), Decathlon and El Corte Inglés, where the interviews were conducted through Skype and e-mail. Using NVivo software, it was possible to analyze the contents of interviews and observation of each of the companies under study.

The results suggest that companies have overcome the consequent barriers of business transformation through information technology, organizational changes and customer feedback and, in addiction, achieved positive results, especially regarding to increased sales. However, as far as the implementation process is concerned, companies have shown themselves to be at diferent levels of omnichannel strategy. For this reason, it is obvious that companies will have to optimize their omnichannel efforts in order to differentiate themselves in an increasingly competitive market.

Keywords: Offline, Omnichannel, Online, Retail.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS.....ii
AGRADECIMENTOS iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....iv
RESUMO v
ABSTRACT vi
ÍNDICE vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....iix
ÍNDICE DE TABELAS x
Capítulo 1 - Introdução 1
1.1 Motivação para o tema 2
1.2 Enquadramento do tema e Relevância do estudo 2
1.3 Objetivos e questões de investigação 4
1.4 Abordagem metodológica 5
1.5 Estrutura da Dissertação.....5
Capítulo 2 – Revisão da Literatura 7
2.1 Distribuição Omnicanal.....8
2.2 Vantagens da Distribuição Omnicanal.....10
2.3 Processo de Implementação Omnicanal.....15
2.4 Barreiras da Distribuição Omnicanal.....20
2.5 Formas de Ultrapassar as Barreiras Omnicanal.....24
Capítulo 3 - Metodologia 27
3.1 Objetivos de Investigação.....28
3.2 Design de Investigação.....28
3.3 Unidade de Análise.....30
3.4 Recolha de Dados.....32
3.5 Análise de Dados.....36
Capítulo 4 – Análise e Discussão de Resultados..... ..40
4.1 Distribuição Omnicanal.....41
4.2 Barreiras Omnicanal.....43
4.3 Formas de Ultrapassar as Barreiras Omnicanal.....47

4.4 Processo de Implementação Omnicanal.....49
4.5 Resultados da Implementação da Estratégia Omnicanal.....58
Capítulo 5 – Considerações Finais 61
5.1 Conclusão.....62
5.2 Contributos e Implicações.....64
5.3 Limitações.....65
5.4 Sugestões para investigação futura.....65
Bibliografia 66
ANEXO A: GUIÃO DA ENTREVISTA 78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo da jornada do consumidor omnicanal. 9
Figura 2 - Nuvem de palavras para a categoria I: "Distribuição Omnicanal" 43
Figura 3 - Opção "Disponibilidade em Centros" não disponível para todos os artigos 46
Figura 4 - Entregas Fnac.....48
Figura 5 - Serviço *Click&Go*.....50
Figura 6 - Devolução da compra *online* em loja física de forma gratuita.....51
Figura 7 - As 6 *App´s* do Continente.....51
Figura 8 - *SmartLocker* Fnac.....53
Figura 9 - Opção "Ver disponibilidade em loja".....53
Figura 10 - *App* Cartão Fnac.....54
Figura 11 - Totens interativos e serviço Click&Recolha em loja física.....55
Figura 12 - Serviço Reservar *Online* e Pagar em Loja.....56
Figura 13 - *App* Decathlon.....56
Figura 14 - Serviço *Click&Express* e *Click&Collect*.....57
Figura 15 - Serviço *Click&Express* e *Click&Collect* em loja física.....57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definição Omnicanal....9
Tabela 2 - Vantagens Omnicanal.... 14
Tabela 3 - Elementos do processo de implementação omnicanal.... 19
Tabela 4 - Barreiras da distribuição omnicanal.... 24
Tabela 5 - Formas de ultrapassar as barreiras omnicanal.... 26
Tabela 6 - Entrevista.... 33
Tabela 7 - Observação: componentes omnicanal.... 35
Tabela 8 - Caracterização das Entrevistas.... 36
Tabela 9 - Categorias de Análise.... 38
Tabela 10 - Observação em loja física e website das componentes omnicanal.... 58

Capítulo 1 - Introdução

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Motivação para o tema

O aumento do número de pesquisas e aquisições de produtos através da internet surge devido ao desenvolvimento de novas tecnologias, a multiplicação de canais e pontos de contacto como meio de interação entre cliente e empresa, bem como o facto de cada vez mais consumidores estarem sempre *online* (Pentina & Hasty, 2009). As empresas disponibilizavam vários canais que coexistiam sem a possibilidade de existir interação (Beck & Rygl, 2015). O multicanal era a estratégia de retalho mais utilizada na última década. Recentemente, observamos uma mudança para aquilo que é a estratégia omnicanal (Verhoef et al., 2015). O desenvolvimento do canal *mobile*, *tablet*, redes sociais e a sua integração nas estratégias de retalho *online-offline* causou uma mudança no cenário do retalho, o omnicanal (Rigby, 2011). A estratégia refere-se à possibilidade de o consumidor encomendar e receber produtos onde e quando quiser, através da integração do mundo físico e digital. No entanto, é importante compreender como uma empresa multicanal se adapta e implementa uma estratégia omnicanal (Herhausen et al., 2015). A presente investigação torna-se relevante uma vez que as empresas têm como objetivo a satisfação das necessidades dos clientes. Para tal, é necessário que estejam a par das tendências de mercado atual de forma a corresponderem a essas mesmas necessidades. Dada a importância cada vez maior da estratégia omnicanal, é fundamental compreender toda a transformação empresarial decorrente da sua implementação.

A principal motivação para a realização desta investigação baseou-se no gosto pessoal pelo tema, por aplicar-se em contexto real a empresas que de facto já implementaram o modelo omnicanal e ainda poder ter uma visão holística sobre o fenómeno em estudo através do contacto direto.

1.2 Enquadramento do tema e Relevância do estudo

O desenvolvimento dos dispositivos móveis, a internet e as crescentes inovações tecnológicas são fatores que vieram revolucionar o mundo do retalho (Simone & Sabbadin, 2017). As empresas estão cientes das oportunidades que as novas tecnologias apresentam e começaram a utilizá-las no ambiente de retalho (Pantano, 2014). A mudança de cenários leva as empresas a repensarem as suas estratégias naquilo que é um mercado competitivo e em constante mudança (Kumar et al., 2017). A proliferação de canais e *touchpoints* afetou tanto o comportamento do consumidor como também os modelos de negócios das empresas (Simone & Sabbadin, 2017). Para responder a estas mudanças e permanecer

competitivo, as empresas adicionaram o canal *online* e ajustaram as suas estratégias para dar início ao multicanal (Mirsch et al., 2016; Verhoef et al., 2015). O multicanal refere-se aos vários canais de venda de uma empresa, onde o objetivo é gerir e otimizar o desempenho de cada canal (Ailawadi & Farris, 2017; Frazer & Stiehler, 2014). Contudo, o multicanal não considerava alguns aspetos essenciais como a integração dos vários canais e a gestão dos clientes (Neslin et al., 2006). A sociedade também evoluiu e tornou-se mais experiente no que toca a tecnologias e internet (Immonen & Sintonen, 2015). As empresas veem uma oportunidade para ligar o mundo físico e digital, permitindo uma interação bidirecional com os consumidores, dentro e fora da loja (Accenture, 2015). Segundo Grewal et al. (2017), a tecnologia permite ao consumidor receber ofertas mais personalizadas e tomar decisões com base num maior número de informações. Os consumidores já não ficam satisfeitos com empresas que operam em canais de venda isolados e esperam que a sua experiência de compra seja altamente integrada em todos os canais (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). A expectativa dos consumidores que procuram uma resposta para as suas exigências nos seus termos e conveniência, aumentou a pressão nas empresas de retalho multicanal no sentido de integrarem os canais (Cook, 2014; Gallino & Moreno, 2014; Herhausen et al., 2015). Com isto, surge a necessidade de adotar uma estratégia sinergética onde há a integração de todos os canais disponíveis (Verhoef et al., 2015). O objetivo passa por otimizar a performance e potencializar a experiência de compra do cliente, partindo assim de um modelo multicanal para um modelo omnicanal (Rigby, 2011). O omnicanal proporciona uma experiência de compra transversal a qualquer canal, independentemente de o cliente entrar numa loja física, navegar no *site* ou fazer pedidos através de um *smartphone* (Deloitte, 2014).

As empresas que têm vindo a adaptar-se à procura do consumidor por uma experiência integrada têm uma série de benefícios. A estratégia omnicanal permite alcançar lucros maiores através de operações mais eficientes (Mulpuru et al., 2012). As vantagens passam ainda pelo alcance de vantagem competitiva, gerar dados mais detalhados o que permite melhorar a experiência de compra do cliente e o aumento da notoriedade da marca (Bell et al., 2017, Chen et al., 2018; Herhausen et al., 2015). Possibilita ainda um aumento da taxa de lealdade face à empresa, da satisfação, do passa-a-palavra positivo e ainda o alcance de novos clientes (Cao et al., 2016; Kumar & Reinartz, 2016; Leroi-Werelds et al., 2014; Mulpuru et al., 2012). O processo transformativo omnicanal, apesar dos benefícios, implica também mudanças que acarretam desafios específicos para as empresas (Chen et al., 2018; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Rapp et al., 2015). As empresas enfrentam desafios ao nível da integração dos canais *online* e *offline*, consistência entre os canais e dispositivos, a nível organizacional e logístico (Bell et al., 2014; Berman & Thelen, 2018; Gallino & Moreno, 2014). A gestão da relação com o cliente

também é uma dificuldade encontrada, bem como a nível das tecnologias da informação e da otimização do canal *offline* (Frazer & Stiehler, 2014; Melero et al., 2016; Picot-Coupey, 2016). Apesar destes desafios existem casos de sucesso como é evidenciado pela literatura (Chopra, 2016; DHL, 2015; Hansen & Sia, 2015; McCormick et al., 2014).

Atendendo ao referido, este estudo pretende compreender o processo de implementação de um modelo omnicanal em empresas de retalho que consistem em bons exemplos de casos de sucesso. Para tal, este estudo reveste-se de grande importância para os gestores, uma vez que é fundamental compreender a importância da transação do modelo multicanal para o omnicanal, permitindo às empresas repensar e inovar a sua estratégia de forma a criar vantagem competitiva. Como se trata de uma estratégia recente, o estudo contribui de igual modo como uma base de conhecimento para a teoria.

1.3 Objetivos e questões de investigação

O omnicanal é particularmente relevante à medida que as tecnologias se desenvolvem e destabilizam as estratégias das empresas de retalho (Simone & Sabbadin, 2017). A estratégia trata-se de um tópico recente uma vez que as investigações começaram a surgir apenas a partir do ano 2012 (Mirsch et al., 2016). Gallino e Moreno (2014) concluíram que por se tratar de fenómeno recente, é expectável que a quantidade de literatura relativamente ao tema seja limitada. Isto implica uma 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. A dinâmica do fenómeno revela a necessidade de investigação contínua para compreendê-lo (Bernon et al., 2016). O omnicanal representa ainda um desafio para as empresas, sendo que existem diversos estudos publicados que abordam as suas principais barreiras, tal é o caso de Hübner et al. (2016a), Simone & Sabbadin et al. (2017), Larke et al. (2018) e Melacini et al. (2018). O aspeto complexo da estratégia, torna o alcance do sucesso uma tarefa desafiadora e ainda pouco compreendida (Hansen & Sia, 2015). Tal é necessária investigação como forma de contributo para uma melhor implementação do omnicanal em empresas de retalho.

Deste modo, a presente Dissertação de Mestrado foi desenhada com o principal objetivo de compreender o processo de implementação de um modelo omnicanal em empresas de retalho, surgindo a seguinte questão de investigação: "Como se desenvolveu holisticamente o processo de implementação de um modelo omnicanal?".

Assim, esta investigação foi desenvolvida atendendo aos seguintes objetivos específicos:

- Compreender como as empresas de retalho ultrapassam as barreiras relacionadas com o modelo omnicanal;

- Compreender a transformação empresarial decorrente da implementação de um modelo omnicanal;

- Compreender os resultados da implementação da estratégia omnicanal.

Estes objetivos servem de base para os restantes capítulos da dissertação, e serão transformados em questões concretas e validados na Revisão da Literatura (Capítulo 2).

1.4 Abordagem metodológica

Tendo em conta o objetivo geral, aplicou-se a metodologia qualitativa recorrendo-se a estudos de caso de empresas em território nacional. Paral tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e estruturadas a CEO´s de 4 empresas de retalho que adotaram um modelo omnicanal na sua gestão. Além disso, para sustentar os estudos de caso, recorreu-se à observação das lojas físicas e dos *sites* das empresas, com o auxílio de uma *check-list,* de forma a perceber que componentes do omnicanal integram e compreender como é que as empresas em estudo responderam às alterações no ambiente de retalho. Os dados foram analisados com o auxílio do *software NVivo,* usando categorias de análise definidas com base na literatura existente.

1.5 Estrutura da Dissertação

A dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo, Introdução, é relativo à contextualização desta investigação e, por isso, é apresentada a motivação para o tema, o enquadramento e relevância do estudo, os objetivos e questão de investigação e a abordagem metodológica. O segundo capítulo descreve a revisão da literatura dos temas relevantes para o enquadramento do problema de investigação, designadamente o conceito de omnicanal, as vantagens e barreiras da sua implementação para as empresas. O terceiro capítulo, Metodologia, engloba todas as etapas da investigação, nomeadamente os objetivos, as unidades de análise e a recolha e análise dos dados. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos de forma a confrontar a literatura, o objetivo do estudo e os dados obtidos. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações

finais, onde são referidas as principais conclusões deste estudo, os contributos teóricos e as implicações para a gestão, as limitações da investigação e sugestões para estudos futuros.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1 Distribuição Omnicanal

O retalho tradicional tem vindo a alterar-se nos últimos cinco anos. Tal deve-se, às novas tecnologias como o *smartphone* e o *tablet* e aos softwares como as *apps*, cupões digitais e pagamentos via *mobile.* As tecnologias permitem uma interação otimizada entre o cliente e a empresa (Daugherty, 2018; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). O consumidor também evoluiu e adaptou-se às novas tecnologias, o que fez com que o processo de compra também se alterasse (Rigby, 2011). As empresas perceberam que ao ter uma presença online seria vantajoso, pelo facto de que iriam alcançar os clientes digitais e inovar a experiência de compra. Nos últimos anos, a estratégia omnicanal surge como uma forma de expansão da estratégia multicanal, subsequente da evolução do canal *online* e a introdução do canal *mobile* (Verhoef et al., 2015). Segundo Cummins et al. (2016), é uma integração coesa onde as oportunidades de comunicação têm o objetivo de criar uma experiência de marca única independentemente do canal, plataforma ou a fase do processo de venda. Na sua abordagem, Beck e Rygl (2015) defendem que o omnicanal é o resultado da interação dos consumidores e a integração criada pela empresa. A experiência só é concretizável se existir interação entre o cliente e a empresa onde os canais estão totalmente integrados.

De uma forma comparativa, considerando que o multicanal aborda principalmente os canais de retalho, o omnicanal foca-se na relação entre os canais e as marcas (Neslin et al., 2014; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). O objetivo da estratégia omnicanal passa por agregar todas as operações de retalho numa abordagem integrada e oferecer uma resposta contínua à experiência de compra do consumidor através dos canais disponíveis. É possível quer seja por meio de um dispositivo móvel, computador, loja, televisão ou catálogo, de forma a aumentar as vendas através de interações otimizadas (Larke, et al., 2018; Saghiri et al., 2017). Savastano et al. (2016) refere que é possível alcançar uma visão mais completa e precisa do histórico do cliente, com o objetivo de conquistar a sua lealdade através de experiências positivas e coesas. Os canais *online* e *offline* complementam-se o que significa que uma estratégia omnicanal bem-sucedida é valorizada pelos clientes e melhora a sua experiência de compra (Herhaunsen et al., 2015; Verhoef et al., 2015). A Figura 2, apresenta de forma exemplificativa a jornada do consumidor numa abordagem omnicanal, em que os canais estão integrados e têm o mesmo objetivo, o de satisfazer as necessidades do consumidor e otimizar a experiência de compra.

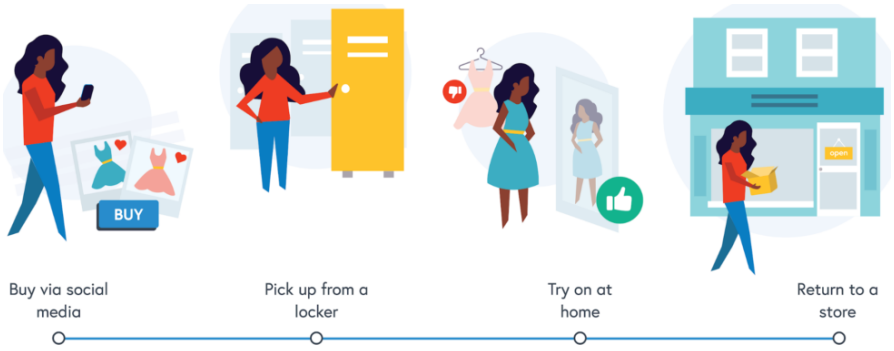


Figura 1 - Exemplo da jornada do consumidor omnicanal.

Fonte: Veeqo, 2018

A estratégia omnicanal permite às empresas oferecer uma experiência de compra contínua. Os consumidores podem, por exemplo, comprar *online* e levantar a encomenda em loja ou a encomenda ser entregue em casa e a devolução ser em loja ou comprar em loja e a encomenda ser entregue em casa (Daugherty, 2018). A possibilidade de ter acesso a informação *online* relativamente ao produto torna-se evidente, mesmo que isso aconteça dentro de uma loja física, o que faz com que haja contacto com inúmeras informações (Parente & Barki, 2014).

De forma a sumarizar as definições encontradas na literatura e a permitir uma fácil visualização do conceito, apresenta-se a seguinte tabela que resulta da compilação de vários autores que se debruçaram sobre o tema:

Tabela 1 - Definição Omnicanal

Definição Omnicanal	Autor, Ano de publicação
Integração dos pontos de contacto de forma a proporcionar uma experiência contínua ao cliente, originando vendas com base em interações otimizadas.	Larke et al. (2018)
Abordagem integrada onde agrega todas as operações de retalho e oferece uma resposta contínua à experiência do consumidor através dos canais de compra disponíveis, quer seja em dispositivos móveis, computadores, loja, televisão ou catálogos.	Saghiri et al. (2017)
Experiência de compra contínua através da prática de integração de múltiplos canais.	Kotler, P. (2017)
Integração total dos canais onde não é claro os limites entre os canais *offline* e *online.*	Frasquet e Miquel (2017)
Gestão conjunta dos canais disponíveis e pontos de contacto para melhorar a experiência do cliente e aumentar o desempenho. Consistência nas experiências, mensagens, conteúdos e processos através dos canais disponíveis.	Melero et al. (2016)
"Integração coesa dos pontos de contacto e oportunidades de comunicação com o objetivo de criar uma experiência de marca única independentemente do canal, plataforma ou fase do processo de venda."	Cummins, et al. (2016, p. 5)

Experiência com a marca é igual e transversal a qualquer canal.	Zeferino, A. (2016)
Experiência contínua em todos os canais de compra disponíveis, onde o alinhamento do canal físico e virtual é feito através da coordenação da gestão de encomendas, processos de logística e atendimento dos pedidos.	Ishfaq et al. (2016)
Experiências positivas e coesas, onde todos os canais têm informações completas e precisas acerca do histórico do cliente, com o objetivo de conquistar a sua lealdade.	Savastano et al. (2016)
Resulta da interação dos consumidores e a integração criada pela empresa.	Beck e Rygl (2015)
"Uma gestão coesa dos inúmeros canais disponíveis e pontos de contacto, de tal forma que a experiência do cliente e a performance dos canais é otimizada."	Verhoef et al. (2015, p.176)
Possibilita ao cliente encomendar e ter essa encomenda entregue como, onde e quando quiser, de forma a atender às suas necessidades."	Rowell, J. (2015)
"Oportunidade para que os clientes realizem o processo de compra conforme os seus termos e conveniência."	Cook (2014, p.263)
"É menos focada no canal usado e mais focada na interação entre o cliente e a marca. Os clientes transitam livremente entre o *online*, dispositivos móveis e lojas físicas, num único processo de transação."	Piotrowicz e Cuthbertson (2014, p.6 e 13)
"Experiência contínua onde o consumidor envolve-se primeiro com a marca em detrimento do canal. Constitui uma integração e alinhamento dos canais, onde permite ter uma experiência de compra contínua e flexível independentemente de o cliente entrar numa loja, navegar no *website* ou encomendar através do *smartphone*."	Deloitte (2014, p.8)
Proporciona o acesso a informação *online* referente ao produto mesmo que o cliente se encontre dentro de uma loja física, o que faz com que este tenha contacto com inúmeras informações, incluindo promoções, vantagens de preços e negociações e tem ainda a possibilidade de efetuar uma compra em qualquer sítio.	Parente e Barki (2014)
Oferece consistência entre a informação e o produto e respeita a heterogeneidade do cliente relativamente às preferências de cada canal.	Bell et al. (2014)
"Um *showroom* sem fronteiras."	Brynjolfsson et al. (2013, p.24)
Extensão do multicanal onde há a integração dos canais com o objetivo de satisfazer os clientes ao combinar as vantagens do físico com a conveniência e informação do digital. Constitui a interação por meio de inúmeros canais, tais como *sites*, lojas físicas, *kioks,* email direto e catálogos, dispositivos móveis, televisão, etc.	Rigby (2011)

Fonte: Compilação do autor

2.2 Vantagens da Distribuição Omnicanal

Os consumidores têm expectativas quanto ao uso integrado dos canais *online*, *offline* e *mobile* (Verhoef et al., 2015). As empresas criam ofertas inovadoras integrando os seus canais onde, além de

satisfazerem os consumidores maximizam o valor para a empresa. As empresas partem para uma série de iniciativas de forma a integrar os pontos de contacto da loja física e loja online (*bricks and clicks*) e gerir de uma forma consistente para que os objetivos estejam alinhados em cada ponto de contacto (Picot-Coupey et al., 2016). Isto torna-se essencial na jornada omnicanal e é muito valorizado pelos consumidores, o que leva à satisfação, lealdade e o passa-a-palavra (Kumar & Reinartz, 2016; Leroi-Werelds et al., 2014). A integração dos canais *online* e *offline* é uma forma de alcançar vantagem competitiva e sinergias entre os canais (Herhausen et al., 2015). Segundo o autor, os canais complementam-se no que diz respeito à qualidade do serviço e à perceção do risco, uma vez que a experiência com a marca torna-se mais rica e existe a possibilidade de sentir o produto antes de efetuar a compra. A literatura destaca o potencial desta abordagem pois a sua implementação permite o alcance de lucros maiores, através de operações mais eficientes e o aumento de vendas. Existe a possibilidade de atender às exigências dos clientes por meio de serviços *online,* e dessa forma alcançar novos clientes (Mulpuru et al., 2012).

A existência de vários canais de comunicação já não é uma realidade (Cummins et al., 2016). A estratégia omnicanal baseia-se numa experiência contínua onde as ferramentas e plataformas fazem parte de uma escolha única. As tecnologias como a convergência da internet, dispositivos móveis e os canais tradicionais mudaram a forma como as empresas utilizam as ferramentas de marketing para comunicar com os seus clientes (Belch et al., 2014). A necessidade de integrar a comunicação de marketing surge nos últimos anos devido à facilidade que os consumidores têm quanto à seleção dos canais (Bell et al., 2014) e à presença de conteúdos com efeito positivo ou negativo na consistência da mensagem transmitida por parte da empresa (Schultz & Peltier, 2013). Para além de que constitui o principal elemento de persuasão para a empresa criar uma ligação com os mercados, comunicar ideias e o posicionamento da marca, produtos e serviços para os consumidores e os *stakeholders* (Porcu et al. 2012). A verdadeira integração de comunicação facilita o desenvolvimento e a implementação de campanhas mais eficazes e contribui para o desempenho da marca, quer ao nível da participação de mercado como ao nível financeiro (Luxton et al., 2015). A integração da comunicação omnicanal funciona como um elemento estratégico fundamental para criar consistência na mensagem entre os diversos canais e pontos de contacto (Porcu et al., 2012).

A maior oportunidade para as empresas de retalho é integrar a procura de todos os canais com o atendimento em loja (Baird & Kilcourse, 2011). As lojas estão, cada vez mais, a tornar-se centros de distribuição onde atendem a pedidos *online* (Zebra Technologies, 2018), bem como um meio que permite

experimentar produtos à venda *online* (Deloitte, 2014). As empresas de retalho omnicanal utilizam as lojas existentes como pontos de recolha onde os pedidos *online* são enviados para loja (Mahar et al., 2012), ao que se denomina de *click-and-collect* (Hübner et al., 2016a). O objetivo principal é recorrer a um processo de distribuição que permita reduzir os custos de entrega. Para isso é possível enviar pedidos *online* para uma loja local como parte da rotina de reabastecimento da loja ou usar o seu próprio *stock* (Bernon et al., 2016) ao que se denomina de *click-and-reserve* (Hübner et al., 2016a). O novo canal oferece uma maior conveniência, o que resulta em clientes fiéis e constitui um benefício para as empresas a longo prazo (Cao et al.,2016). Permite, sob a perspetiva de marketing, criar oportunidades para envolver os clientes dentro da loja (Bernon et al., 2016). Gallino e Moreno (2014) avaliaram os benefícios de comprar *online* e recolher em loja e concluíram que resulta num maior tráfego em loja, e como resultado um aumento do número de vendas. As empresas e os consumidores estão em sintonia no que diz respeito às lojas como um espaço para completar a experiência de compra (Baird & Kilcourse, 2011). A recolha de informações e o momento de compra podem acontecer em diferentes momentos e os consumidores normalmente necessitam de assistência. As empresas começaram a experimentar o *showrooming*, onde a procura de informações e avaliação do produto é feita em loja e a compra é *online* e o *webrooming* onde acontece precisamente o oposto Rapp et al., 2015). Kang (2018) concluiu que estas tendências de compra são proeminentes no retalho omnicanal e afetam positivamente a intenção de criação de conteúdo nas redes sociais. Em particular, o *showroom* é visto como uma oportunidade para abordar e envolver os clientes que mais precisam de informações e onde o vendedor consegue usar o seu conhecimento de forma a gerar vendas. De acordo com Bell et al. (2017), o *showroom* contribui para os dois objetivos mais básicos do retalho, sendo eles o aumento da procura e a redução dos custos operacionais, mas sobretudo aumenta a notoriedade da marca e a perceção dos canais existentes, bem como a captação de novos clientes.

Segundo Bernon et al. (2016), os consumidores estão mais seguros da utilização de dispositivos para pesquisar e comprar produtos *online*. A gestão de devoluções torna-se, por isso, mais importante à medida que as vendas online continuam a crescer. As empresas devem ser capazes de corresponder às expectativas ao entregarem as mercadorias quer a residências como a lojas e a qualquer momento, enquanto que os clientes devem ter a opção de devolução através de todos os canais (Hübner et al., 2016a). Porém, a loja leva a um aumento de devoluções e trocas, o que não quer dizer que seja algo prejudicial pois produz um aumento líquido na frequência de compra entre os canais, o que resulta em receitas globais maiores (Verhoef et al., 2015). A devolução de produtos em loja que foram comprados

online aumenta a conveniência do cliente proporcionando também o *cross-selling* durante a sua visita à loja (Zhang et al., 2010).

Tal como foi previsto por Rigby (2011), a atmosfera e o layout das lojas, as interações entre os clientes e o *staff* bem como o uso de tecnologias em loja iriam evoluir rapidamente. Ainda que o comércio digital esteja em crescimento contínuo, a loja física continuará a ser o canal com maior receita até, pelo menos, 2026. Atualmente evolui de um canal de distribuição para uma plataforma onde o cliente vive experiências (Accenture, 2017). A loja física é, por isso, uma peça essencial na estratégia omnicanal e requer otimização para atender à procura dos principais segmentos, ao qual terá impacto na forma como o desempenho é medido (Cook, 2014). Por outro lado, a tecnologia está a proporcionar um envolvimento com os clientes (Accenture, 2017), de forma a completar a sua experiência em loja física através de inovações digitais (Hansen & Sia, 2015). As empresas têm a possibilidade de oferecer uma experiência contínua com o recurso, por exemplo, a tablets em loja, onde os clientes procuram informações sobre os produtos a fim de os encomendar de uma forma mais conveniente (Savastano et al., 2016; Verhoef et al., 2015). Através dos dispositivos, o *staff* reconhece a atividade recente do cliente, e este tem acesso ao *stock* em loja, ao tipo de entrega ou tem mesmo a possibilidade de concluir a transação em loja, atendendo às suas expectativas (Cook, 2014). As interações dos consumidores com estas tecnologias e serviços inovadores têm uma forte influência na perceção geral relativamente à qualidade do serviço, à intenção de compra, à satisfação e a empresa ainda é percebida como inovadora, transmitindo uma imagem positiva (Savastano et al., 2016). O omnicanal associado a tecnologias tem a possibilidade de gerar dados mais detalhados e em grande volume. Tal permite antecipar a procura, desenvolver campanhas mais eficazes, altamente direcionadas, melhorar a experiência de compra e aumentar as vendas (Chen et al., 2018; Guissoni, 2017; Larke et al., 2018). O omnicanal permite às empresas avaliarem os seus resultados e determinarem o retorno sobre o investimento (ROI) (Intel, 2013). De acordo com Grewal et al. (2017), uma só compra fornece uma grande abundância de informações diferentes, incluindo dados transacionais, como por exemplo o preço pago ou a quantidade comprada, e os dados do consumidor, como a idade e o sexo. Trata-se de uma oportunidade para entender não apenas as transações dos clientes, mas também as interações com os clientes, como visitas à loja, *likes* no Facebook e pesquisas em *sites* (Brynjolfsson et al., 2013). O *big data* inicia, portanto, um processo de consumo cíclico e vantajoso onde envolve o cliente de tal forma que a empresa obtém maior lucro (Grewal et al., 2017). A gestão do relacionamento começa com a compreensão do cliente e com a implementação de uma estratégia que construa a sua lealdade e constitua uma fonte de vantagem competitiva para a empresa (Coelho & Henseler, 2012; Cook, 2014). A gestão da relação com o cliente

(CRM - *Customer Relationship Management*) fornece às empresas as informações necessárias para personalizar ações em cada ponto de contacto através da gestão dos processos de seleção, aquisição e retenção de clientes (Guissoni, 2017; Khan et al., 2012; Wang & Feng, 2012). A literatura evidencia a capacidade deste sistema no que diz respeito à segmentação e *targeting* de clientes, ao seu impacto positivo nas vendas, bem como ao facto de fortalecer a rentabilidade do negócio (Cummins et al., 2016; Peltier et al., 2013; Tuzhilin, 2012). Ao aplicar este sistema à abordagem omnicanal, há uma mudança na forma como a gestão de vendas identifica os clientes nas diferentes etapas do processo de compra (Cummins et al., 2016). Um exemplo disso é o sistema agregar os dados de forma a facilitar a monitorização da satisfação pós-compra ou estimular o passa-a-palavra positivo.

As empresas viram-se obrigadas a reagir às mudanças e novas tendências, a fim de manter as suas posições de mercado (Verhoef et al., 2015). A proliferação da internet a alta velocidade, as tecnologias avançadas e ainda o facto de os consumidores estarem sempre ligados através dos dispositivos móveis em todo o mundo, fez com que cruzem frequentemente fronteiras invisíveis para comprar produtos *online* (McDermott, 2015). As empresas perceberam a oportunidade e estão a utilizar o omnicanal de forma a conseguirem desbloquear oportunidades nos mercados externos (Deloitte, 2014). Segundo a empresa de consultoria, isto permite expandir ainda mais a sua presença internacional e cria vantagens, tais como vendas mais lucrativas, o aumento da notoriedade da marca e a lealdade por parte do cliente. Estas tendências possibilitam novas compras que não estavam, inicialmente, ao alcance do consumidor e permite às empresas atendê-los em qualquer ponto da sua jornada.

Segue a Tabela 2, onde são apresentadas as principais vantagens do omnicanal identificadas na literatura:

Tabela 2 - Vantagens Omnicanal

Vantagens Omnicanal	Autor, Ano de publicação
Satisfação, lealdade, passa-a-palavra.	Kumar e Reinartz (2016) Leroi-Werelds et al. (2014)
Vantagem competitiva, sinergias entre os canais, experiência com a marca mais rica.	Herhausen et al. (2015)
Alcance de lucros maiores através de operações mais eficientes e o aumento de vendas.	Baxter e Vater (2014) Mulpuru et al. (2012)
Alcance de novos clientes.	Mulpuru et al. (2012)
Consistência na mensagem entre os diversos canais e pontos de contacto.	Porcu et al. (2012)

Maior conveniência: clientes fiéis, benefício para as empresas a longo prazo; Envolve os clientes.	Cao et al. (2016) Bernon et al. (2016)
Aumento da procura, redução dos custos operacionais, aumento da notoriedade da marca, perceção dos canais existentes, captação de novos clientes.	Bell et al. (2017)
Maior tráfego em loja, e como resultado um aumento do número de vendas.	Gallino e Moreno (2014)
Aumento líquido na frequência de compra entre os canais, o que resulta em receitas globais maiores.	Verhoef et al. (2015)
Maior conveniência e satisfação do cliente, oportunidade de fazer *cross-selling.*	Zhang et al. (2010)
Aumento da qualidade do serviço, intenção de compra e satisfação. A empresa é percebida como inovadora, transmitindo uma imagem positiva.	Savastano et al. (2016)
Gera dados mais detalhados e em grande volume: permite antecipar a procura, desenvolver campanhas mais eficazes, altamente direcionadas, melhorar a experiência de compra e aumentar as vendas.	Chen et al. (2018) Guissoni (2017) Intel (2013) Larke et al. (2018)
Maior lucro.	Grewal et al. (2017)
Desbloqueia oportunidades nos mercados externos: vendas mais lucrativas, aumento da notoriedade da marca, lealdade por parte do cliente.	Deloitte (2014)

Fonte: Compilação do autor

2.3 Processo de Implementação Omnicanal

Inicialmente, as empresas de retalho adotaram um modelo multicanal para combaterem os desafios que emergiram com o *e-commerce.* A otimização da experiência do consumidor torna-se difícil pelo facto de o multicanal operar de forma isolada (Wilding, 2013). Recentemente, vários autores argumentam que o retalho está a entrar numa nova fase, o omnicanal (Beck & Rygl, 2015; Verhoef et al., 2015). As mudanças no comportamento do consumidor e as novas tecnologias, viabilizaram a transição da estratégia multicanal para o omnicanal (Berman & Thelen, 2018). O mundo digital evoluiu e, para tal, o omnicanal torna-se essencial no retalho ao transformar a compra numa experiência com a sensação de continuidade (Bell et al., 2014). As empresas procuram formas inovadoras de criar ligação com o seu público e oferecer uma experiência de compra otimizada e nesse sentido o omnicanal torna-se apelativo (Savastano et al., 2016). Os consumidores interagem com as empresas por meio de diversos pontos de contacto, tornando a sua jornada mais complexa (Lemon & Verhoef, 2016). A questão mais importante é como os canais podem ser geridos de forma a maximizar a experiência do consumidor (Mirsch et al., 2016). De acordo com um estudo, os consumidores omnicanal gastam de 15% a 30% a mais do que os consumidores tradicionais. As empresas estão a investir no omnicanal, o que não é inesperado (DHL, 2015). O ambiente omnicanal está em evolução à medida que as empresas tentam

inovar por meio da tecnologia e estar a par das preferências dos consumidores (Guillot, 2015). Os recursos e capacidades ao nível do marketing, logística e gestão organizacional, são críticos para a implementação plena da estratégia omnicanal (Ye et al., 2018).

A cadeia de valor necessita de ser desenvolvida e otimizada de forma a que a experiência de compra seja integrada (Cao, 2014). As empresas devem definir uma estratégia integrada de acordo com o seu setor (Mosquera et al., 2017). A integração dos canais e pontos de contacto é o primeiro passo para criar uma experiência omnicanal (Frazer & Stiehler, 2014; Simone & Sabbadin, 2017). O objetivo passa por melhorar a cooperação entre os diferentes canais e atender às expectativas dos consumidores (Zhang et al., 2018). Para uma implementação adequada é necessária uma comunicação integrada como o nome dos produtos e da marca, o logotipo e a publicidade apresentando consistência ao longo de todos os canais (Saghiri et al., 2017). Os canais devem ser utilizados como um meio para promover ativamente outros canais, criando uma identidade de marca omnipresente (Avery et al., 2012). O *mix* de múltiplos canais acrescenta uma nova dimensão em termos de competitividade entre as empresas. A integração de preços tona-se por isso fundamental na gestão de estratégias em todos os canais (Cao, 2014; Chen et al., 2016). A integração da informação é outro fator a ter em conta e deve ser a mesma independentemente do canal (Cao, 2014). As informações podem incluir os detalhes do produto, dados técnicos, nível de *stock* e preço (Cao, 2014; Saghiri et al., 2017). A integração também é útil na deteção e correção de possíveis erros, incompatibilidades ou ausência de dados do produto (Saghiri et al., 2017). A implementação de um sistema de processamento de informações permitirá que a informação específica chegue ao seu destino no momento, quantidade e qualidade certa (Weiland, 2016). A personalização está no centro de uma estratégia omnicanal bem-sucedida (Melero et al., 2016). Como resultados dos vários canais disponíveis, as empresas têm agora uma quantidade maior de informações sobre o consumidor. As empresas devem construir uma experiência de compra e armazenar os dados que gera (Mosquera et al., 2017). O reconhecimento de cada cliente deve ser possível e, por isso a sua experiência deve ser personalizada em todos os canais (Accenture, 2013). Integrar os dados da loja, dispositivos móveis, redes sociais e *web* num sistema único e capaz de fornecer uma experiência personalizada deve ser o objetivo final (Mosquera et al., 2017).

A organização torna-se importante e é claramente enfatizada como um pré-requisito para que o cliente possa ter uma experiência contínua (Peltola et al., 2015). Durante o processo de transformação, a organização forma equipas *cross-unit* que representam cada canal e funções de suporte. A mudança cria uma nova estrutura organizacional que reavalia continuamente o modelo omnicanal e identifica

oportunidades de melhoria (Bianchi et al., 2016). Hansen e Sia (2015) também abordam a importância da organização e as mudanças que envolvem os processos interdepartamentais. Os autores concluem que estas mudanças são uma forma de mudar a mentalidade das empresas quanto ao trabalho isolado dos diversos canais.

Os consumidores estão mais exigentes e as empresas devem repensar as suas estratégias e a sua cadeia logística deve evoluir em conformidade (Brynjolfsson et al., 2013; Rigby, 2011). A logística é o suporte da estratégia omnicanal (DHL, 2015). A complexidade do ponto de vista logístico aumenta com o crescente número de canais. O aumento de vendas *online* significa a conceção de novas operações e modelos logísticos para reabastecer as lojas e atender os clientes (Ishfaq et al., 2016). Sob o ponto de vista evolucionista, a distribuição omnicanal é percebida como a evolução lógica da distribuição multicanal (Gibson et al., 2015). As empresas estão a redefinir a experiência da marca por meio de novos formatos que facilitam o processo de compra e experiência do cliente (Bell et al., 2014). A estratégia omnicanal necessita de reestruturar a sua distribuição, partindo de decisões sobre como integrar os pedidos online nos processos tradicionais (Hübner et al., 2016b). As empresas utilizam as suas infraestruturas existentes, como as lojas físicas ou armazém, para atender a pedidos *online* e *offline* com o objetivo de integrar e criar sinergias entre os canais (Melacini et al., 2018). Segundo Ishfaq et al. (2016), a escolha da política de distribuição está relacionada com a rede de distribuição existente. As empresas com um processo de reabastecimento de lojas semelhante ao necessário para pedidos *online,* têm maior facilidade na integração desses pedidos nas suas operações de armazenamento. O autor refere que para proporcionar o *pick-from-store* ou *click-and-collect,* as empresas podem usar o *stock* da loja ou enviar os pedidos *online* para uma loja local como parte do reabastecimento em loja. Proporcionar várias opções de envio pode ser a chave para alcançar vantagem competitiva (Hübner et al., 2016a). As opções de envio extendem-se também de forma a incluir o *click-and-reserve*, entrega em 24 horas, *lockers*, *reserve-and-collect*, *in-store ordering home delivery* (Hübner et al.,2016a; Mosquera et al., 2017). Tal permite que os clientes comprem produtos onde e quando quiserem e as empresas devem ser capazes de entregar o pedido seja em loja ou em residência a qualquer momento. Os clientes devem ter ainda a opção de devolver os produtos em todos os canais (Hübner et al., 2016a). A componente essencial de uma rede de devoluções é a facilidade com que o cliente devolve um produto e o número de pontos de retorno disponíveis (Bernon et al., 2016). Nesse sentido, as empresas começaram a considerar o uso das lojas físicas como meio para devolver os produtos, incluindo produtos comprados *online* (Melacini et al., 2018). Um processo sólido é fundamental para atender aos pedidos dos clientes de forma oportuna e precisa (Ishfaq et al., 2016). As empresas estão assim a esforçar-se para expandir

os seus modos de envio e as opções de devolução (Hübner et al. 2016a; Hübner et al., 2016c). A visualização do inventário tona-se um requisito básico numa estratégia omnicanal onde os clientes têm uma experiência contínua entre canais (Kourimsky & Berk, 2014; Melacini et al., 2018). Um requisito crucial passa por ter uma única fonte de dados para todos os canais de venda (Kourimsky & Berk, 2014). As empresas com múltiplos canais desenvolvem os seus sistemas de armazenamento com vista num inventário integrado, o que permite uma alocação flexível e orientada pela procura (Hübner et al., 2016a). As empresas precisam também de avaliar o efeito *pooling*, e decidir entre um inventário comum ou dedicado a vários canais (Melacini et al., 2018). Hübner et al. (2016a), sugere que as empresas com um inventário integrado, organizam os procedimentos de *picking* numa zona comum. Num modelo multicanal, as empresas apresentam um limite de unidades em *stock online*. Já no modelo omnicanal, é possível um *stock online* mais extenso comparado ao *offline*, onde a loja *online* funciona como uma extensão (Melacini et al., 2018). A necessidade de um sistema de gestão para processar os pedidos e permitir a visibilidade do *stock* torna-se fundamental. O sistema permite à empresa ter informações em tempo real e integra os canais para criar a experiência omnicanal (Deloitte, 2015). É importante encontrar as métricas específicas que ajudem as empresas a fazer a análise segura da relação entre a distribuição e os objetivos de marketing. A análise das métricas ajuda a avaliar se a estratégia de distribuição está a ser feita da forma mais correta (Ailawadi & Farris, 2017).

A transição para um modelo omnicanal, requer novos conhecimentos e novas *skills*, particularmente em relação ao ambiente digital (Frazer & Stiehler, 2014). A inovação e a aposta em novas tecnologias são cruciais para criar uma vantagem competitiva sustentável (Inman & Nikolova, 2017). A tecnologia permite ao cliente ter acesso a múltiplos pontos de contacto, possibilita a integração de vários canais e confere relevância às lojas físicas (Savastano et al., 2016). As lojas físicas estão a evoluir através da integração de inovações digitais, como forma de possibilitar aos consumidores uma verdadeira experiência omnicanal (Brown et al., 2014). Recentemente, as empresas demonstram um grande interesse na aplicação de sistemas avançados para melhorar a experiência de compra (Savastano et al., 2016). As empresas são levadas a introduzir tecnologias em loja o que requer melhorias e otimização da loja. Desta forma, a tecnologia é totalmente integrada no *layout* da loja e interage efetivamente com a experiência do cliente (Blázquez, 2014; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). As empresas adotaram *kiosks* digitais e *touch screens* interativos não só para fins utilitários, mas também hedónicos (McCormick et al., 2014). Os *smart fittings rooms* são uma solução atraente onde exibe um ecrã que permite, por exemplo, a exibição de outras variantes do produto. Os *virtual mirrors* desempenham um papel semelhante onde mostram a coleção, analisam o corpo para dar dicas sobre

moda e permitem a captura de foto e colocá-la nas redes sociais. O processo de compra torna-se mais atraente e permite interações com a marca (Kaczorowska-Spychalska, 2017). Os sistemas de identificação por radiofrequência (RFID) tem a capacidade de identificar o cliente, proporcionar informações úteis e personalizar a experiência de compra. O RFID pode ser integrado em *virtual mirrors*, carrinhos de compras, rótulos e *scanners* (McCormick et al., 2014; Savastano et al., 2016). Através de redes Wi-Fi, as empresas podem comunicar com os seus clientes e enviar ofertas de acordo com o seu perfil através dos dispositivos móveis. É possível mapear o comportamento do consumidor e a rota que faz dentro da loja através de aplicações NFC e sistemas de localização como os *beacons* (Verhoef et al., 2015). O uso de *beacons* para reconhecer os clientes quando entram em loja é cada vez mais comum. O sistema deteta os *smartphones* mais próximos e permite à equipa de vendas obter informações relevantes (Deloitte, 2014). O *QRcode* é outro método que pode ser utilizado através de dispositivos móveis e fornece informações acerca do produto (McCormick et al., 2014). Os sistemas integrados no ponto de venda melhoram o nível de funcionalidades e serviços fornecidos pelas empresas (Savastano et al., 2016). Jeanpert e Paché (2016) salientam a necessidade de equipar o *staff* com dispositivos inteligentes que permitam verificar preços, *stock* e ajudar o cliente a comprar o produto. A aplicação destas novas tecnologias em loja permite compras mais rápidas, fáceis e convenientes para o consumidor (Cao, 2014). As empresas estão a tirar vantagens do uso de dispositivos móveis e aproveitam para direcionar o tráfego para as lojas físicas. É utilizado o reconhecimento de localização para enviar ofertas promocionais personalizadas com base no perfil e histórico de compras (Deloitte, 2014; DHL, 2015). Tal é conhecido como promoções *on-the-go*, onde os cupões podem ser utilizados em loja, por telefone ou *tablet* (DHL, 2015). A adoção de inteligência artificial vai continuar a crescer com os *chatbots* a assumir a liderança. Os *chatbots* vão ser mais comuns na gestão do atendimento ao cliente e na recomendação inteligente de produtos devido à fácil implementação, disponibilidade imediata e melhor qualidade (KPMG, 2018). As empresas devem, por isso, apostar em tecnologias que sejam relevantes para os consumidores e que acrescentam valor (Blázquez, 2014).

A Tabela 3 resume os elementos cruciais para a implementação de uma estratégia omnicanal identificados na literatura:

Tabela 3 - Elementos do processo de implementação omnicanal

Elementos do processo de implementação omnicanal	Autor, Ano de publicação
Canais e pontos de contacto	Mosquera et al. (2017) Frazer e Stiehler (2014) Simone e Sabbadin (2017)

	Comunicação (nome dos produtos, marca, logotipo)	Saghiri et al. (2017)
Integração	Preços	Cao et al. (2014) Chen et al. (2016)
	Informação	Cao et al. (2014)
	Inventário	Hübner et al. (2016a)
Armazenamento de dados para contruir experiência de compra		Mosquera et al. (2017) Accenture (2013)
Mudanças organizacionais		Peltola et al. (2015) Bianchi et al. (2016) Hansen e Sia (2015)
Mudanças logísticas		Brynjolfsson et al. (2013) Rigby (2011) Ishfaq et al. (2016) Hübner et al. (2016a) Hübner et al. (2016b)
Métricas		Ailawadi e Farris (2017)
Tecnologia em loja		Blázquez (2014) Piotrowicz e Cuthbertson (2014) McCormick et al. (2014) Savastano et al. (2016) Verhoef et al. (2015) Kaczorowska-Spychalska (2017)

Fonte: Compilação do autor

2.4 Barreiras da Distribuição Omnicanal

As empresas de retalho adicionam de forma contínua novos canais para atender à procura do cliente e responder às pressões competitivas. A proliferação dos canais proporcionou um maior conforto, conveniência e flexibilidade ao cliente (Arora & Sahney, 2017). A mudança para uma estratégia omnicanal é de natureza desafiadora e os benefícios associados surgem a partir de uma gestão de todos os desafios inerentes à etapa de implementação (Picot-Coupey et al., 2016). A estratégia omnicanal tornou-se um tema dominante entre os investigadores, e a literatura começou a investigar questões relevantes sobre os vários desafios da estratégia omnicanal (Bell et al., 2013; Brynjolfsson et al., 2013).

As empresas enfrentam desafios na implementação da estratégia omnicanal que passam por perceber como integrar e coordenar as operações dos canais tradicionais e *online* (Bell et al., 2014; Mike-Hoogveld & Koster, 2016). As empresas percebem a integração dos canais como um grande desafio sobretudo pela falta de consenso em relação aos canais digitais (Simone & Sabbadin, 2017). A implementação de uma estratégia omnicanal é vista como um fenómeno que aumenta a complexidade de gerir as operações. A integração omnicanal requer grandes investimentos em tecnologia, no que diz respeito à gestão operacional (Herhausen et al., 2015). A complexidade da estratégia é evidenciada pela literatura como um aspeto ainda pouco compreendido. O conhecimento da forma como a integração pode ser realizada ainda é limitado, embora se reconheça a sua necessidade (Hansen & Sia, 2015). O grande número de possíveis caminhos de compra, dispositivos, *browsers* e sistemas operacionais tornam a análise da consistência entre os canais e dispositivos difícil para as empresas (Berman & Thelen, 2018). O maior desafio é conseguir implementar uma estratégia omnicanal que ofereça uma melhor experiência de compra ao longo da jornada do cliente (Mosquera et al., 2017). As empresas precisam de unificar todos os pontos de contacto em todos os canais onde o desempenho é otimizado (Melero et al., 2016). As áreas nas quais as empresas têm de decidir o nível de consistência são ao nível do preço e promoções, políticas de entrega e devolução e *stock*, entre outros (Zhang et al., 2010). A prática de preços diferentes nos diversos canais vai contra o argumento de fornecer aos clientes uma experiência otimizada (Oh et al., 2012). A gestão individual dos clientes ainda é algo presente e por isso constitui um dos desafios mais importantes para as empresas (Cook, 2014; Melero et al., 2016). A gestão da relação com o cliente (CRM) é por isso um desafio enfrentado e exige a identificação das diferentes jornadas que o cliente pode ter ao interagir com a empresa e está associado ao desafio das tecnologias da informação (Picot-Coupey et al., 2016). A evolução para um cenário de compras omnicanal representa um grande desafio para as empresas que precisam compreender os caminhos complexos de compra dos clientes (Hosseini et al., 2018). A empresas enfrentam desafios sobre como atender às expectativas dos clientes em canais *offline.* O ambiente omnicanal oferece uma série de benefícios e oportunidades às empresas para aumentar os lucros e melhorar os relacionamentos com os clientes. Contudo, as empresas ainda estão muito focadas nos produtos e nos lucros, assim como na maximização do número de transações de compra (Melero et al., 2016). A gestão de vários canais torna-se difícil quando se pretende encontrar as métricas que permitam análises confiáveis. O *online* possibilitou indicadores mais detalhados e específicos, contrariamente às operações *offline* (Ailawadi, 2017). As empresas multicanal têm estruturas organizacionais que operam de forma independente, o que se torna um desafio (Gallino & Moreno, 2014: Rigby, 2011). Com uma organização baseada em canais independentes, cada um tem a sua própria

estrutura e metas de receita (Pophal, 2015). As mudanças organizacionais, envolvem processos interdepartamentais que são essenciais para criar cooperação e interação, evitando o trabalho isolado dos diversos canais (Hansen & Sia, 2015; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). A estratégia omnicanal pressupõem que as unidades organizacionais dos diferentes canais estejam alinhadas a uma estratégia comum (Hübner et al., 2016a).

O omnicanal pressupõe o cliente solicitar e receber produtos da forma mais conveniente. Apenas através da fusão de inovações físicas e digitais, as empresas conseguem criar uma experiência digital para os clientes (Napolitano, 2013). As empresas enfrentam desafios relativamente ao *layout* da loja física. O canal *offline* deve ser otimizado através da sua renovação e não só através da adoção de novas tecnologias. As empresas que não adotaram o RFID podem apresentar incoerências no *site* relativamente ao *stock* em loja (Picot-Coupey et al., 2016). A alta incidência de pedidos *click-and-collect* não reclamados gera uma questão significativa relativamente a desequilíbrios de *stock* em loja. Os pedidos *click-and-collect* não reclamados não são vistos como uma devolução, no entanto precisam de passar por um processo de devolução (Bernon et al., 2016). Estabelecer uma estratégia omnicanal aumenta a complexidade da gestão das operações e da cadeia logística. O facto de a estratégia ser dependente do investimento em tecnologias é uma razão pela qual algumas empresas hesitam a sua implementação (Herhausen et al., 2015).

O cliente não vê o canal de *e-commerce* como independente, o que resulta em desafios para a gestão. O negócio agora é visto como uma entidade única e o cliente quer interagir entre os canais (Saghiri et al., 2018). O omnicanal é mais um desafio para a gestão dos canais de distribuição onde pressupõe a integração dos processos logísticos, armazenamento e distribuição (Carvalho & Campomar, 2014). Os investimentos na cadeia logística é uma questão fundamental na integração dos canais (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). A importância das vendas *online* desperta a necessidade das empresas que operam por meio de canais *offline* de criarem novos sistemas de distribuição (Hübner et al., 2016c). Os sistemas integrados de tecnologia da informação ajudam a ultrapassar a complexidade do armazenamento e processos integrados dos canais (Hübner et al., 2016a). Os sistemas de informação desempenham um papel importante na implementação de uma estratégia omnicanal. Os desafios são frequentemente associados à tecnologia ao qual as empresas são bastante dependentes (Mirsch et al., 2016). As tecnologias da informação levam a um desafio financeiro quando as empresas pretendem obter um investimento de capital necessário para garantir o suporte das operações (Frazer & Stiehler, 2014; Lewis et al., 2014).

A ascensão do omnicanal e a necessidade de oferecer uma experiência consistente em todos os canais estão a ser desafiadas por consumidores impacientes. Os clientes querem os seus produtos o mais rápido possível, representando um paradigma emergente para a cadeia logística (Daugherty et al., 2018). A separação física entre o destino do cliente e o local do *stock* afeta o custo e a velocidade da entrega dos pedidos *online* (Ishfaq et al., 2016). O tempo do pedido até à entrega tornou-se mais importante no ambiente omnicanal e consiste num desafio para efeitos de armazenamento (Marchet et al., 2018). Os clientes expectam tempos de espera mais curtos, o que pressiona a redução do tempo no armazém, desde a realização do pedido até ao envio (Hübner et al., 2015). A entrega de encomendas para as residências dos clientes é um novo desafio e as empresas reconhecem a dificuldade em atender às expectativas dos clientes (Ishfaq et al., 2016). A tendência associada à urbanização levou a que os armazéns sejam localizados perto das cidades. As empresas procuram novas formas de maximizar a utilização da capacidade nas suas instalações. A longo prazo, um dos principais desafios será o espaço de armazenamento insuficiente e as empresas devem considerar estratégias de uniformização (Kembro et al., 2018). Os diferentes canais de venda criam fluxos de procura distintos em termos de tamanho do pedido, opção de entrega e expectativas do cliente. As diferenças impactaram as operações de distribuição em termos de alocação de *stock* para diferentes fluxos de procura (Ishfaq et al., 2016). O *stock* pode ser alocado num armazém para uso exclusivo de encomendas *online*, agrupar o *stock* para uso em todos os fluxos de procura e usar o *stock* da loja para atender encomendas *online* (Harsha et al., 2016; Ishfaq et al., 2016). O novo desafio é determinar o uso ideal do *stock* com base na procura e proatividade de cada canal, ambos afetados pelo preço. A facilidade de compra através de qualquer canal cria uma nova complicação na definição do preço *online* e *offline* (Harsha et al., 2016). A necessidade de dados precisos sobre o inventário para atender a pedidos *online* ou para efeitos de verificação de *stock* é um grande desafio na estratégia omnicanal (Berman & Thelen, 2018; Picot-Coupey et al., 2016). A visibilidade em tempo real das informações de *stock*, produto e cliente é essencial, mas também uma grande dificuldade para as empresas (Ahmed & Kumar, 2015). As políticas de devolução são convenientes para atender aos pedidos dos clientes de maneira mais oportuna (Ishfaq et al., 2016). As devoluções representam grandes dificuldades para as empresas e levantam questões sobre como configurar uma rede com grande acessibilidade e uma logística de baixo custo (Hübner et al., 2016b). A integração do *online* e *offline* levou este desafio a um novo patamar devido às taxas de devolução *online* serem mais altas em relação ao *offline* (Bell et al., 2014). O inventário *online* é maior, o que significa que o cliente devolve um artigo que provavelmente não está acessível em loja. O artigo tem de ser enviado para o armazém porque, normalmente, a cadeia logística das lojas físicas não está preparada para o

aumento de devoluções provenientes do *e-commerce* (Simone & Sabbadin, 2017). A Tabela 4 resume as barreiras aquando a implementação de uma estratégia omnicanal identificadas na literatura:

Tabela 4 - Barreiras da distribuição omnicanal

Barreiras da distribuição omnicanal	Autor, Ano de publicação
Integração dos canais online e offline	Bell et al. (2014) Mike-Hoogveld & Koster (2016) Simone & Sabbadin (2017)
Consistência entre os canais e dispositivos (áreas: preço e promoções, políticas de entrega e devolução, *stock*)	Berman & Thelen (2018) Mosquera et al. (2017) Zhang et al. (2010) Oh et al. (2012)
Organização	Gallino & Moreno (2014) Rigby (2011)
Tecnologias da Informação	Frazer & Stiehler (2014) Lewis et al. (2014)
Gestão da relação com o cliente (CRM)	Picot-Coupey et al. (2016) Hosseini et al. (2018)
Otimização do canal *offline* (atender às expectativas do cliente, layout da loja*, click-and-collect*)	Melero et al. (2016) Picot-Coupey et al. (2016) Bernon et al. (2016)
Gestão dos canais de distribuição (integração dos processos logísticos, armazenamento e distribuição)	Carvalho & Campomar (2014)
Inventário (dados precisos para verificação do *stock*, atender a pedidos *online*)	Berman & Thelen (2018) Picot-Coupey et al. (2016)
Devoluções	Hübner et al. (2016b) Bell et al. (2014)

Fonte: Compilação do autor

2.5 Formas de Ultrapassar as Barreiras Omnicanal

Entender as barreiras à adoção da estratégia omnicanal é um passo crítico na implementação de tal mudança (Berman & Thelen, 2018). As soluções sobre a forma como superar os desafios permanecem em grande parte inexploradas (Picot-Coupey et al., 2016). As empresas precisam de alterar as infraestruturas de tecnologias da informação, estabelecer uma missão geral, um *mindset* apropriado e a otimização da logística para alcançarem a integração total dos canais (Mirsch et al., 2016; Cao, 2014). A necessidade de pensar no papel das tecnologias da informação e a sua fusão com a estratégia de negócio é crucial para a integração e uma gestão dos canais bem-sucedida (Bharadwaj et al., 2013). A integração do digital rompe as barreiras para os clientes e o desempenho da empresa. As empresas têm de superar as barreiras internas ao compreenderem a jornada do cliente (Bianchi et al., 2016). As

questões de como proporcionar uma experiência consistente permanecem um desafio para as empresas (Melero et al., 2016). Para evitar inconsistências, todos os canais devem ter acesso à mesma gama de produtos, os mesmo dados do produto e os mesmos preços e promoções (Cook, 2014; Hansen & Sia, 2015). Os canais também precisam de estar a par da experiência que o cliente teve até ao momento por meio de outros canais (Cook, 2014). As empresas devem definir uma estratégia integrada e determinar o que é necessário para adotar a tecnologia móvel, unificar as comunicações com os clientes, integrar a gestão da cadeia logística para torná-la mais flexível e garantir uma gestão integrada dos dados (Mosquera et al., 2017). Os desafios organizacionais são superados através da mudança da cultura corporativa, partilha de conhecimento, reestruturação da organização e através da otimização dos sistemas de incentivo, recrutamento e aquisição de novas competências (Cao, 2014). As empresas precisam de cadeias logísticas orientadas para o cliente. De forma a responder a essa necessidade, é fundamental os investimentos nas capacidades logísticas (Ishfaq et al., 2016). O omnicanal requer a aplicação de tecnologias para recolha e análise de dados (Verhoef et al., 2015). As tecnologias permitem informações em tempo real que são fundamentais para as decisões da cadeia logística e gestão do stock (Kozlenkova et al., 2015). A separação física entre o destino da encomenda e o local onde se encontra o *stock* afeta a velocidade das encomendas *online*. As empresas respondem ao desafio ao combinar a entrega de pedidos *online* com o reabastecimento enviado para loja. Algumas empresas ainda permitem que os clientes *online* recolham as suas encomendas sem custos de envio (Ishfaq et al., 2016). Ao nível do armazém, existem recentemente novas tecnologias, como a realidade aumentada, que foram testadas para tornar o manuseamento do material mais eficaz e eficiente (Kembro et al., 2018). A necessidade de dados precisos sobre o inventário é essencial e é um grande impedimento para a integração omnicanal. Uma forma de garantir que o artigo está em *stock* é usar o RFID para garantir que a última unidade está mesmo disponível (Berman & Thelen, 2018). A estratégia omnicanal apresenta um desafio quanto às devoluções em loja de artigos *online*. É decisivo para as empresas estabelecerem uma política de devoluções melhorada. É importante encontrar um equilíbrio entre a eficiência de custos e ser capaz de oferecer uma experiência otimizada. As informações mais claras e precisas no *site* provam ser uma forma mais eficiente de diminuir o número de devoluções de pedidos *online* (Bell et al., 2014). A contratação de colaboradores com diferentes formações e experiência é outra forma encontrada de como superar as barreiras. A quantidade de informação disponível online é ilimitada e os clientes estão muito bem informados acerca dos produtos, representado um desafio para os vendedores. Os clientes esperam que o vendedor tenha um conhecimento aprofundado de cada produto. As empresas precisam de educar

os seus vendedores e usar os canais *online* da empresa como recurso de informações adicionais (Peltola et al., 2015).

Segue a Tabela 5, onde são apresentadas as formas de ultrapassar as barreiras decorrentes da estratégia omnicanal identificadas na literatura:

Tabela 5 - Formas de ultrapassar as barreiras omnicanal

Formas de ultrapassar as barreiras omnicanal	Autor, Ano de publicação
Barreira- Integração dos canais *online* e *offline*	
Alterar as infraestruturas de tecnologias da informação;	Mirsch et al. (2016)
Estabelecer uma missão geral e um *mindset* apropriado;	Cao (2014)
Otimização da logística.	
Barreira- Consistência entre canais e dispositivos	
Todos os canais devem ter acesso à mesma gama de produtos, dados do produto, preços e promoções;	Cook (2014) Hansen & Sia (2015)
Todos os canais precisam de estar a par da experiência do cliente até ao momento;	Mosquera et al. (2017)
Determinar o que é necessário para adotar tecnologia móvel, unificar comunicações com os clientes, integrar a cadeia logística e gestão integrada de dados.	
Barreira- Organização	
Mudança da cultura corporativa;	Cao (2014)
Partilha de conhecimento;	
Reestruturação da organização;	
Otimização dos sistemas de incentivo, recrutamento e aquisição de novas competências.	
Barreira- Logística (tempos de entrega mais curtos, inventário, devoluções)	
Investimentos nas capacidades logísticas;	
Tecnologias fundamentais para decisões de cadeia logística e gestão do *stock*;	Ishfaq et al. (2016)
Combinar entrega de pedidos *online* com o reabastecimento enviado para loja para tempos de entrega mais curtos;	Kozlenkova et al. (2015) Berman & Thelen (2018)
RFID para garantir dados precisos sobre o *stock*;	Bell et al. (2014)
Informações mais claras e precisas no *site* é uma solução eficiente na diminuição do número de devoluções; outra forma é contratar colaboradores com diferentes formações e experiência e educá-los.	Peltola et al. (2015)

Fonte: Compilação do autor

Capítulo 3 - Metodologia

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Objetivos de Investigação

A literatura atual sobre o fenómeno recente, o omnicanal, verifica-se ainda bastante limitada (Gallino & Moreno, 2014; Verhoef et al., 2015). A presente dissertação procura avançar a literatura relativamente à lacuna existente sobre a carência de investigação na forma como as empresas alteram a sua gestão e respondem aos desafios estratégicos (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). Verhoef et al. (2015) ressalva que a investigação sobre os diferentes canais deve agora refletir-se em questões associadas à estratégia omnicanal. Apela, por isso, à investigação acerca do modo como se oferece ao cliente uma experiência de compra integrada através dos canais. O omnicanal trata-se de um fenómeno dinâmico, o que aponta para a necessidade de uma investigação contínua (Bernon et al., 2016). É neste sentido que o objetivo principal desta investigação passa por compreender o processo de implementação de um modelo omnicanal em empresas de retalho. Existem três objetivos que precisam de obter respostas. É, por isso, importante compreender como as empresas ultrapassam as barreiras relacionadas com o modelo omnicanal. Pretende-se também compreender a transformação empresarial decorrente da implementação de um modelo omnicanal, ou seja, como as empresas transformam a sua gestão de canais numa experiência omnicanal e quais os resultados subjacentes à implementação.

3.2 Design da Investigação

O *design* de pesquisa eleito foi a pesquisa qualitativa de caráter exploratório de forma a responder à questão de investigação: "Como se desenvolveu holisticamente o processo de implementação de um modelo omnicanal?". Pretendeu-se perceber como é o processo de implementação de um modelo omnicanal e, consequentemente, de que forma as empresas ultrapassam as barreiras e aproveitam as oportunidades subjacentes ao processo. De acordo com Malhotra et al. (2013), este tipo de pesquisa baseia-se em pequenas amostras e caracteriza-se por não ser estruturada e de natureza exploratória. A pesquisa qualitativa é a mais adequada para estudos organizacionais de forma a obter informações e dados para o objetivo da pesquisa (Bryman, 1989). O objetivo de estudo e o *design* de pesquisa são os principais determinantes sobre qual método de pesquisa utilizar. Ao realizar uma pesquisa exploratória, pretende-se obter uma compreensão mais aprofundada acerca de um fenómeno ou problema (Saunders et al., 2007). A abordagem permite flexibilidade aquando da emergência de novos dados. Atendendo ao facto de o objetivo da investigação direcionar-se para a exploração do tema, a seleção da abordagem exploratória é a mais apropriada.

A pesquisa qualitativa examina as palavras e ações das pessoas de uma forma narrativa ou descritiva, de forma a representar mais de perto a situação vivenciada pelos participantes (Maykut & Morehouse, 2002). O processo de pesquisa é uma forma de interação social onde o investigador aprende sobre o fenómeno a ser estudado, especialmente quando o objeto de estudo é outra pessoa (Lee, 1992). O objetivo deste tipo de pesquisa é analisar e estudar empiricamente o ambiente natural e descobrir novas ideias, onde é valorizado o contacto direto do investigador com o ambiente e o fenómeno a ser estudado (Demo, 2001; Zikmund et al., 2013). Este tipo de pesquisa utiliza trabalho de campo, onde os dados podem ser recolhidos através de equipamentos, como por exemplo, um gravador. Após a recolha dos dados, estes são interpretados e aprofundados pelo investigador (Demo, 2001). De seguida são apresentadas algumas características da pesquisa qualitativa segundo Godoy (1995):

- Tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o investigador como instrumento fundamental;
- Recolha de dados sem instrumentos formais e estruturados;
- É descritiva, ou seja, as palavras são fundamentais na recolha e tratamento de dados;
- Os investigadores tentam compreender os fenómenos que estão a ser estudados a partir da perspetiva dos participantes;
- Foca-se no subjetivo como forma de perceber e interpretar experiências.

Para o desenvolvimento desta investigação, optou-se pelo método de estudo de caso, por considerá-lo pertinente dada a natureza do problema em questão. O estudo de caso permite perceber o processo de implementação de um modelo omnicanal e a forma como as empresas ultrapassam as barreiras e aproveitam as oportunidades. Dada a atualidade do tema proposto e o facto de existirem poucas contribuições teóricas, torna o método ainda mais pertinente. O estudo de caso está associado a pesquisa descritiva ou exploratória e "...particularmente útil quando o fenómeno sob investigação é difícil de estudar fora de seu contexto natural e os conceitos e as variáveis a analisar são difíceis de quantificar" (Ghauri & Firth, 2009, p.31). Segundo Yin (2009), um estudo de caso é aplicado quando as questões são do tipo "como" e "por que", quando o investigador tem pouco controlo sobre o fenómeno e quando se tratam de fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. É necessário considerar algumas etapas associadas ao caso de estudo (Gil, 2008): (1) formulação do problema; (2) determinar os objetivos da pesquisa; (3) definir o tipo de pesquisa; (4) operacionalização dos conceitos e variáveis; (5) seleção dos casos de estudo; (6) elaboração dos métodos de recolha de dados; (7) recolha de dados; (8) recolha e interpretação dos resultados.

3.3 Unidade de Análise

Tendo em conta que um caso de estudo "é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado" (Gil, 2008, p.57), esta investigação recaiu sobre empresas de retalho de diversos setores de modo a que os resultados obtidos sejam o mais ricos possível. Para a presente investigação, e numa primeira fase da componente empírica, foram analisadas as entrevistas de 4 empresas do setor do retalho que apresentam uma estratégia omnicanal consolidada: Fnac, Sonae MC (Continente), Decathlon e El Corte Inglés.

A seleção das empresas que constituem a unidade de análise teve como principal critério o facto de operarem no mercado com uma estratégia omnicanal sólida. Foi tido em conta a inclusão de empresas dos vários tipos de retalho com o objetivo de enriquecer a investigação e obter uma perspetiva e conhecimento aprofundados sobre o omnicanal. O estudo de casos múltiplos contribui para a robustez do estudo. Se as conclusões forem semelhantes a partir de dois casos, aumenta a probabilidade de generalização e, por isso devem-se considerar, no mínimo dois estudos de caso (Yin, 2009). Sendo que um estudo de caso é diferenciador pois lida com uma variedade de evidências, recorreu-se a entrevistas e observação, como referido anteriormente.

- **FNAC**

A Fnac revolucionou a oferta cultural e tecnológica no mercado português e por esse motivo revelou-se um fenómeno e um caso de sucesso. É líder a nível europeu na distribuição de produtos de cariz cultural, tecnológico e de lazer onde apresenta um conceito baseado em espaços de descoberta e experiências. A marca diferencia-se comparativamente à concorrência, motivo pelo qual colocou as lojas Fnac na vanguarda a nível nacional, sendo um agente cultural de referência. A sua presença *online* é através da loja virtual, disponível em fnac.pt, na qual é líder de *e-commerce* em Portugal e conta com 29 lojas físicas distribuídas pelo país. A empresa aposta numa oferta única onde se destaca a diversidade, inovação e diferenciação de atendimento onde sempre se distinguiu por apresentar em primeira mão as novidades tecnológicas. Para além dos produtos disponíveis, a Fnac disponibiliza serviços aos clientes, como por exemplo métodos de expedição diferenciadores, *click in store* e oferta *MarketPlace*. A Fnac reconhece que *"...comprar na Fnac é viver uma experiência única e estar na vanguarda da tecnologia com um serviço de atendimento diferenciado"* e que "*mesmo ao melhor preço, a mera aquisição de um produto já não é suficiente para satisfazer o consumidor, que procura outras mais valias*". A marca

garante uma oferta a partir de qualquer local ou dispositivo e em qualquer momento, o que faz com que os seus clientes usufruam de uma experiência omnicanal.

→ https://www.fnac.pt/

- **SONAE MC (Continente)**

A Sonae MC é líder incontestável no setor de retalho alimentar em Portugal e conta com 30 anos de crescimento onde gere um portefólio de vários formatos e canais. É pioneira em conceitos e canais de venda e apresenta uma visão única sobre as necessidades futuras dos consumidores o que a coloca na vanguarda das tendências de mercado em Portugal. O grupo aposta numa cultura de melhoria contínua e tem uma posição distintiva em diversas áreas de negócio reunindo um vasto leque de produtos e serviços. O crescimento dos negócios acelerou no ano de 2017 originando um crescimento de vendas por parte de todas as unidades. A Sonae MC garante que este desempenho traduziu a constante melhoria da proposta de valor, a aposta no omnicanal, a expansão dos formatos de conveniência, o sucesso dos conceitos de loja, o reforço do portefólio de negócios e a expansão internacional. O Continente foi a primeira cadeia de hipermercados em Portugal, sendo uma referência no setor do retalho alimentar do país. O objetivo inicial passa pela criação de uma marca que antecipa as necessidades dos seus clientes. A marca revolucionou o mercado e tem apostado desde sempre na inovação e adaptação, o que faz com que fortaleça a sua posição nas escolhas dos seus consumidores.

→ https://www.sonae.pt/

→ https://www.continente.pt/

- **DECATHLON**

A Decathlon Portugal iniciou a sua atividade no ano 2000 e conta atualmente com 29 lojas físicas, 4 lojas Decathlon Express, um centro de abastecimento nacional e um centro de produção. A logística otimizada aliada a uma organização eficiente em loja garante um preço baixo e acessíveis a todos. A sua missão passa assim por despertar o desejo e tornar o desporto acessível e prazeroso ao maior número de pessoas. Além da grande vasta gama de produtos, a Decathlon também apresenta um vasto leque de serviços como o cartão Decathlon, a política de trocas e devoluções onde se destaca a devolução 30 dias após a compra, o teste gratuito por 48h, o Trocathlon ou o Cartão Presente. Recentemente apostou no *e-commerce*, o que permitiu a multiplicação de pontos de contacto e a possibilidade de consulta e compra dos produtos disponíveis em decathlon.pt. O programa de fidelidade *online* é um método que

permite à Decathlon perceber as pesquisas e necessidades dos consumidores enquanto transitam entre canais e dispositivos.

→ https://www.decathlon.pt/

- **EL CORTE INGLÉS**

O El Corte Inglés é líder europeu de grandes armazéns devido à qualidade e especialização e à aposta na inovação. A sua história está marcada por ser uma marca que está sempre na vanguarda, dita tendências, promove mudanças e cria novos conceitos. A empresa é pioneira na procura pelo desenvolvimento de novos conceitos e serviços e reforça a sua aposta pela inovação e tecnologia através de novas iniciativas, alianças e linhas de negócio. A marca agrega novidades nas mais diversas áreas, tais como, moda, decoração, tecnologia, desporto, alimentação, restauração, cultura e entretenimento e compromete-se a garantir a máxima qualidade, tornando possível satisfazer os clientes com diferentes gostos e necessidades. O El Corte Inglés tem vindo a apostar no omnicanal integrando as lojas físicas e o mundo digital. A aposta num conjunto de serviços, como por exemplo o *Click&Express* que permite uma entrega em menos de duas horas revelou-se um enorme sucesso. O pagamento através do telemóvel foi uma grande aposta nos seus centros comerciais, a par com a incorporação de digitalização nos estabelecimentos como é o caso dos ecrãs com informações em tempo real, vendedores com tablets e catálogos em papel com realidade aumentada através do telemóvel.

→ https://www.elcorteingles.pt/

3.4 Recolha de Dados

A utilização de diferentes fontes e técnicas de recolha de dados no estudo de caso é recomendada, já que permite ter leituras diferentes sobre o mesmo fenómeno (Yin, 2009). A recolha de informações que estão diretamente ligadas aos objetivos de pesquisa denominam- se de dados primários, que, numa pesquisa qualitativa, podem ser por meio de observações e/ou entrevistas. A abordagem aplicada neste estudo foi a entrevista semiestruturada e a entrevista estruturada (Tabela 6). A entrevista semiestruturada foi aplicada a duas empresas, a Fnac e o Continente, onde foi possível a interação por meio de uma ferramenta de comunicação, o *Skype*. Devido a limitações de acesso aos entrevistados, foi aplicada a entrevista estruturada às restantes empresas, a Decathlon e o El Corte Inglés, através de *e-mail*, comprometendo a flexibilidade para explorar as diferentes perspetivas de cada entrevistado.

A entrevista semiestruturada permite manter uma mente aberta para novas ideias e perguntas e permite ao entrevistado falar de uma forma livre. Para esta investigação, é essencial na medida em

que se pretende obter toda a informação necessária, sendo também a que mais se adequa para obter o máximo de informação através do contacto direto com o entrevistado. A entrevista semiestruturada é constituída por um guião que engloba questões relacionadas com o interesse da pesquisa e permite criar uma estrutura de forma a comparar respostas e articular os resultados. A entrevista semiestruturada parte de certas questões que têm por base a literatura e permite que surjam novas questões à medida que se recebem as respostas do entrevistado (Triviños, 1987). A entrevista estruturada é previamente formulada com um conjunto de questões onde é garantida a uniformização para todos os entrevistados. O objetivo da padronização é que seja possível a comparação das mesmas questões em que as diferenças apenas são refletidas através das respostas dos entrevistados. Este tipo de entrevista impossibilita a adaptação das perguntas e alteração dos tópicos ou até mesmo de colocar novas questões (Marconi & Lakatos, 2002).

Tabela 6 - Entrevista

Categoria		**Questões iniciais**	**Autor, ano de publicação**
Distribuição Omnicanal		**Q1:** A Empresa X é uma empresa que já opera num modelo omnicanal. Na sua perspetiva, o que significa o omnicanal para a Empresa X? **Q2:** Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio?	Larke et al. (2018); Saghiri et al. (2017); Cook (2014); Kotler, P. (2017); Cook (2014); Piotrowicz e Cuthbertson (2014); Lazaris e Vrechopoulos (2014); Parente e Barki (2014)
Objetivos	**Categoria**	**Questões**	**Autor, ano de publicação**
Objetivo 1: Compreender como as empresas de retalho ultrapassam as barreiras relacionadas com o modelo omnicanal.	Barreiras	**Q3:** Quais foram os desafios da implementação omnicanal? **Q4:** Como ultrapassaram esses desafios? **Q5:** Quais os desafios que acredita que a Empresa X poderá ainda enfrentar? Como poderá ultrapassá-los?	Marchet et al. (2018); Daugherty et al. (2018); Berman e Thelen (2018); Hosseini et al. (2018); Simone e Sabbadin (2017); Mosquera et al. (2017); Melero et al. (2016); Picot-Coupey et al. (2016); Bernon et al. (2016); Hübner et al. (2016b); Gallino e Moreno (2014); Carvalho e Campomar (2014); Frazer e Stiehler (2014); Mirsch et al.

			(2016); Ishfaq et al. (2016); Hansen e Sia (2015); Peltola et al. (2015); Kozlenkova et al. (2015); Cao (2014); Cook (2014); Bell et al. (2014)
Objetivo 2: Compreender a transformação empresarial decorrente da implementação de um modelo omnicanal.	Processo de Implementação Omnicanal	**Q6:** Quais foram os principais passos para a implementação do modelo omnicanal na Empresa X? Na prática, como implementaram? Foram tidas em conta todas as áreas?	Mosquera et al. (2017); Simone e Sabbadin (2017); Saghiri et al. (2017); Ailawadi e Farris (2017); Chen et al. (2016); Hübner et al. (2016a); Ishafaq et al. (2016); Savastano et al. (2016); Hübner et al. (2016b); Peltola et al. (2015); Cao (2014)
Objetivo 3: Compreender os resultados da implementação da estratégia omnicanal.	Resultados	**Q7:** O que mudou com a implementação da estratégia omnicanal? **Q8:** Como é que essas mudanças se refletiram a nível de vantagem competitiva, clientes, procura, número de vendas, imagem, satisfação do cliente, lealdade etc? **Q9:** Quais os fatores a medir que considera importantes para avaliar o sucesso da estratégia omnicanal?	Chen et al. (2018); Larke et al. (2018); Guissoni et al. (2017); Bell et al. (2017); Kumar e Reinartz (2016); Cao et al. (2016); Savastano et al. (2016); Herhausen et al. (2015); Verhoef et al. (2015); Baxter e Vater (2014)

Fonte: Compilação do autor

A informação obtida através das entrevistas foi complementada através da observação. A observação circunscreveu-se às lojas físicas e *websites* de cada empresa que faz parte desta investigação. Foi observada a presença dos vários serviços que cada empresa oferece e como integram o canal *online* e o canal *offline*. A observação constitui um elemento fundamental para a investigação e pode ainda ser associada a outras técnicas ou utilizada de forma exclusiva. A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outros métodos, a forma direta em como os factos são percebidos (Gil, 2008). Para que se constitua um instrumento válido e fidedigno de investigação científica, precisa ser

antes de tudo sistemático, pelo facto de ser planeada e conduzida em função de um objetivo pré-estabelecido (Ludke & André, 1986). A definição do objetivo ajuda a selecionar, entre as inúmeras possibilidades, aquelas características que transmitem a informação mais relevante para a investigação (Danna & Matos, 2006). Numa fase anterior, foi necessário construir um guião de observação que abrangia um conjunto de indicadores necessários para retratar o objeto de estudo, onde foram registados dados visíveis e de interesse da pesquisa (Carmo & Ferreira, 2008), neste caso sobre as características/definições do omnicanal identificadas na literatura. No decorrer da investigação, foram observadas as lojas físicas e *websites* das empresas em estudo, recorrendo a uma *check-list,* de forma a perceber que componentes do omnicanal integram (Tabela 7).

Tabela 7 - Observação: componentes omnicanal

Objetivo	Componentes Omnicanal	Autor, ano de publicação
Compreender quais as componentes omnicanal que as empresas integram	Integração *online-offline*	Larke et al. (2018); Saghiri et al. (2017); Kotler, P. (2017); Simone e Sabbadin (2017)
	Conveniência da encomenda e entrega para o cliente	Melacini et al. (2018); Rowell, J. (2015); Cook (2014)
	Acesso a informação online em loja física	Parente e Barki (2014)
	Interação por meio de vários canais (*website*, loja física, *kiosk*, *smartphone*)	Rigby (2011)
	Tecnologia em loja (*smart fitting rooms, virtual mirrors, totens*, etc)	Blázquez,2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014

Fonte: Compilação do autor

As empresas foram selecionadas com base em notícias e um estudo internacional que apresentava um *ranking* por setor, *Omnichannel Retail Index* 2018, as empresas com o modelo omnicanal implementado. No total foram contactadas 10 empresas das quais 4 aceitaram o pedido de entrevista. Os contactos nem sempre foram fáceis pelo facto de muitas empresas não darem resposta e outras comprometerem-se a realizar entrevista, mas, no entanto, nunca o concretizaram. De forma a realizar as entrevistas foi necessário estabelecer um contacto direto com pessoas ligadas à empresa, e sobretudo contacto através de telefone, *LinkedIn* e *e-mail*, através do qual foi formalizado o pedido de colaboração. Tanto através de *e-mail* como *LinkedIn* foi disponibilizada toda a informação necessária de

forma a enquadrar a investigação e a entrevista. As entrevistas foram realizadas de acordo com as preferências e conveniência dos entrevistados pelo que foram conduzidas através do *Skype* e *e-mail*. Apenas duas entrevistas foram realizadas através do *Skype* com duração de 23 minutos e 14 minutos sendo gravadas através de uma aplicação de gravação e as restantes através de *e-mail* pela alegada praticidade e conveniência. No decorrer das entrevistas, todos os entrevistados mostraram-se interessados e dispostos a colaborar caso houvesse a necessidade de colmatar com mais alguma informação necessária à investigação. O processo de recolha de dados primários teve início em 27 de fevereiro de 2019 e terminou a 9 de maio de 2019. A caracterização das entrevistas (Tabela 8) descreve as informações referentes às empresas, a função do entrevistado, o tipo de entrevista, a duração e o setor onde se inserem:

Tabela 8 - Caracterização das Entrevistas

Empresa	Fnac	Sonae MC (Continente)	Decathlon	El Corte Inglés
Logótipo				
Cidade	Lisboa	Porto	Lisboa	Lisboa
Função do Entrevistado	E-Commerce Director	Head of E-Commerce and Mobile	Head of E-Commerce	Marketing Director
Tipo de Entrevista	Skype	Skype	E-mail	E-mail
Duração	23 minutos	14 minutos	-	-
Website	fnac.pt	continente.pt	decathlon.pt	elcorteingles.pt

Fonte: Compilação do autor

3.5 Análise de Dados

A técnica de análise de dados a que se recorreu nos dados primários foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo tem como finalidade classificar e categorizar o conteúdo ao reduzir as suas características a elementos-chave, de modo a que sejam comparáveis a outros elementos (Carlomagno & Rocha, 2016). Esta técnica caracteriza-se como sendo um método documental que inclui material escrito, documentos oficiais, entre outros. Trata-se de um estudo de conteúdo ou textos, como palavras, significados e imagens e foca-se ainda em significados e interpretações (Sarantakos, 2013). Tal como é

referido por Bardin (1977, p.44), a análise de conteúdo "toma em consideração os significados (conteúdo) e "procura conhecer aquilo que está por trás das palavras", ou seja, "é a procura de outras realidades através das mensagens". A análise é objetiva, uma vez que deve estar de acordo com algumas regras; sistemática devido ao conteúdo ser categorizado em função dos objetivos. Para a análise de dados qualitativos o critério utilizado é, assim, relativo à novidade, ao interesse e ao valor do tema (Carmo & Ferreira, 2008).

Após a recolha de todos os dados, tratamento e interpretação passou-se para a fase da redação. Para tal, foi necessário recorrer a procedimentos intermédios de organização da informação recolhida. De forma a tornar possível, numa fase anterior, foi utilizado o *software NVivo* para auxílio na análise de conteúdo de forma a simplificar o tratamento de dados, visto que oferece as funcionalidades necessárias. Segundo Bazeley & Jackson (2013), existe uma perceção geral de que o uso de um *software* ajuda a garantir o rigor no processo de análise, na medida em que agrega os dados de uma forma mais completa do que o método manual. Além disso, a pesquisa qualitativa implica gerir a complexidade. No entanto, ao vincular, codificar e modelar os dados, o *software* ajuda a gerir e sintetizar as ideias (Richards, 1999). É importante referir ainda que a codificação envolve a procura de palavras ou frases que se relacionam e foram mencionadas pelos entrevistados, sendo possível estabelecer relações entre elas (Miles et al., 1994). O *NVivo* melhora significativamente a qualidade da investigação e reduz um grande número de tarefas manuais e dá ao investigador mais tempo para descobrir tendências, reconhecer temas e tirar conclusões (Wong, 2008). De acordo com Bazeley & Jackson (2013), existem cinco aspetos em que o uso do *NVivo* facilita a análise dos dados qualitativos: 1) Gestão de dados: organiza os vários registos; 2) Gestão de ideias: organiza e permite o acesso rápido ao conhecimento concetual e teórico; 3) Consulta de dados; 4) Visualização de dados: apresenta o conteúdo e/ou estrutura de casos, ideias, conceitos, estratégias de amostragem e cronogramas, em várias etapas do processo interpretativo e apresenta visualmente as relações entre esses itens; 5) Relatório dos dados: utiliza o conteúdo da base de dados, incluindo os dados recolhidos e os resultados encontrados.

Após a recolha dos dados, estes foram integrados no *NVivo* onde se selecionou o material relevante de acordo com as categorias estabelecidas, de forma a adquirir um conhecimento mais profundo sobre o fenómeno que se pretende estudar. A Tabela 9 apresenta as categorias sustentadas pela literatura e será aplicada no capítulo seguinte. O objetivo é fazer ligação com as conclusões do capítulo seguinte, ou seja, entre a literatura e os resultados obtidos:

Tabela 9 - Categorias de Análise

Categorias	Descrição	Subcategorias	Autor, Ano de publicação
Categoria I	Distribuição Omnicanal	Abordagem integrada	Larke et al. (2018); Saghiri et al. (2017); Cook (2014); Kotler, P. (2017); Cook (2014); Piotrowicz e Cuthbertson (2014); Lazaris e Vrechopoulos (2014); Parente e Barki (2014)
		Conveniência	
		Interação Cliente-Marca	
Categoria II	Processo de Implementação Omnicanal	Integração	Mosquera et al. (2017); Simone e Sabbadin (2017); Saghiri et al. (2017); Ailawadi e Farris (2017); Chen et al. (2016); Hübner et al. (2016a); Ishafaq et al. (2016); Savastano et al. (2016); Hübner et al. (2016b); Peltola et al. (2015); Cao (2014)
		Armazenamento de dados	
		Mudanças Organizacionais	
		Mudanças Logísticas	
		Métricas	
		Tecnologia em Loja	
Categoria III	Barreiras	Integração *online/ offline*	Marchet et al. (2018); Daugherty et al. (2018); Berman e Thelen (2018); Hosseini et al. (2018); Simone e Sabbadin (2017); Mosquera et al. (2017); Melero et al. (2016); Picot-Coupey et al. (2016); Bernon et al. (2016); Hübner et al. (2016b); Gallino e Moreno (2014); Carvalho e Campomar (2014); Frazer e Stiehler (2014); Mirsch et al. (2016); Ishfaq et al. (2016); Hansen e Sia (2015); Peltola et al. (2015); Kozlenkova et al. (2015); Cao (2014); Cook (2014); Bell et al. (2014)
		Consistência canais-dispositivos	
		Organização	
		Tecnologias da Informação	
		Gestão Relação Cliente	
		Otimização canal *offline*	
		Gestão Canais Distribuição	
		Inventário	
		Devoluções	
Categoria IV	Formas de Ultrapassar Barreiras	Infraestruturas de tecnologias da informação	Mirsch et al. (2016); Cao (2014); Cook (2014); Hansen & Sia (2015); Mosquera et al. (2017); Cao (2014); Ishfaq et al. (2016); Kozlenkova et al. (2015); Berman & Thelen (2018); Bell et al. (2014); Peltola et al. (2015)
		Consistência entre Canais	
		Organização	
		Logística	
		Dados Mais Detalhados	Chen et al. (2018); Larke et al. (2018); Guissoni et al. (2017); Bell et al. (2017); Kumar e Reinartz (2016); Cao et al.
		Antecipa Procura	
		Campanhas Eficazes	

Categoria V	Resultados	Experiência de Compra Melhorada	(2016); Savastano et al. (2016); Herhausen et al. (2015); Verhoef et al. (2015); Baxter e Vater (2014)
		Aumento das Vendas	
		Aumento da Procura	
		Aumento da Notoriedade Marca	
		Redução Custos Operacionais	
		Captação Novos Clientes	
		Satisfação e Lealdade do Cliente	
		Aumento Qualidade do Serviço	
		Vantagem Competitiva	
		Receitas Globais Maiores	

Fonte: Compilação do autor

Capítulo 4 – Análise e Discussão de Resultados

Capítulo 4 – Análise e Discussão de Resultados

4.1 Distribuição Omnicanal

As empresas que são parte integrante desta investigação uniram os seus esforços para que fosse possível a integração dos processos. Apesar de tudo, foram nos últimos anos que as empresas formularam e expressaram estratégias de forma a dar origem ao omnicanal. A implementação do omnicanal como estratégia em contexto de retalho português é bastante importante já que isso significa um modo de atuação e de esforço ativo por parte das empresas.

Como forma de perceber a perspetiva das empresas em relação ao conceito omnicanal, foi questionada a sua perceção acerca da estratégia. Segundo Saghiri et al. (2017), a estratégia omnicanal agrupa todas as operações de retalho de uma forma integrada e possibilita uma sensação de continuidade ao longo dos canais disponíveis. As empresas partilham da mesma opinião, referindo que o mais relevante na estratégia omnicanal é oferecer uma abordagem integrada e ter a mesma experiência independentemente do canal escolhido. Uma empresa salientou ainda a importância de oferecer uma experiência consistente, uma vez que é a base de suporte da existência da marca:

"O cliente hoje está mais exigente e ele antes quando ia a uma loja limitava-se ao que encontrava na loja, no ponto físico e com o despontar do digital ele passou a ter muitos mais canais de contacto com a informação e pontos de contacto ao longo da jornada de compra." (Fnac)

"...o omnicanal é primeiro uma oportunidade para satisfazermos os clientes em canais diferentes em que eles estão presentes e o mais relevante nisso é garantirmos que o fazemos de forma perfeitamente integrada e consistente. Embora o cliente possa ter vários canais de contacto connosco, é sempre o mesmo cliente e nós ao desenvolvermos experiências que sejam consistentes estamos a suportar a própria existência da marca." (Continente)

"O cliente tem que ter sempre a mesma experiência a nível de preço, atendimento, relação, política de trocas etc independentemente do canal ou meio que escolha para comprar." (Decathlon)

"Significa entregar aos clientes a mesma excelente experiência de compra, independentemente do canal no qual têm contacto com a marca, seja físico, online, mobile ou mesmo telefónico." (El Corte Inglés)

Curiosamente, apenas uma empresa referiu que o omnicanal, para além da integração e consistência, é fundamental para estar ao par da concorrência e sobretudo oferecer a conveniência ao cliente na sua jornada de compra. Os consumidores podem optar por escolher o local e horário mais conveniente através dos serviços que as empresas oferecem (Daugherty, 2018). O valor das lojas físicas também é reforçado através da reinvenção das operações em loja, algo que os *pure players* não proporcionam. Tal interesse na inovação do *offline* por parte das empresas é comprovado pela literatura como um meio de melhorar a experiência de compra para o cliente (Savastano et al., 2016). No entanto,

levam as empresas tradicionais a repensarem a sua estratégia através de plataformas de e-*commerce* com o acesso a produtos e serviços de uma forma mais conveniente:

"...a estratégia do omnicanal surge como estratégia para nivelar o terreno, se assim posso dizer, com os pure players (...) faz parte da jornada do cliente passar a ir aos canais digitais mas gostam muito da conveniência e do conforto da experimentação em loja, do atendimento em loja, do stock no imediato e de uma relação humana em loja, da criação de relações em loja, da expertise, apaixonados por cultura, tecnologia e lazer que nós temos em loja. Isto é difícil traduzir na íntegra no meio digital, portanto a maneira como nós encaramos a omnicanalidade é para dar uma maior conveniência e um maior conforto ao cliente na sua jornada de compra." (Fnac)

Como motivador para alterar o modelo de negócio para um modelo omnicanal, todas as empresas referiram que o cliente se destaca como o principal impulsionador, dando pouco destaque à concorrência. Fica claro que um dos principais motivos para implementar uma estratégia omnicanal vem do facto de as empresas pretenderem oferecer uma melhor experiência ao cliente. A literatura destaca três motivadores, como a necessidade de otimizar o canal físico, o aumento de vendas e a alteração do comportamento do cliente (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Cook, 2014). No entanto, os resultados revelam que as empresas dão especial destaque ao cliente, considerando-o como o principal motivo pelo qual decidem alterar o modelo de negócio para uma gestão omnicanal. Duas empresas focaram o facto de os clientes estarem cada vez mais exigentes pelo motivo de quererem ter a possibilidade de opção no que diz respeito à compra, estarem mais informados e desenvolvidos a nível tecnológico. A concorrência teve uma presença mais limitada, tendo sido mencionada apenas por uma empresa que para estar ao par dos *pure players,* vê o omnicanal como uma estratégia para estar ao mesmo nível da concorrência:

"Em primeiro lugar, os clientes e percebermos como eles estavam a gostar da concorrência dos pure players e é como nas velhas abordagens tradicionais, olhamos para o cliente e olhamos para a concorrência." (Fnac)

"...os princípios fundamentais são sempre os mesmos que é o foco no cliente e desenvolver funções em torno disso. É exatamente isso que faz com que alteremos o nosso foco em crescer em canais diferentes. Portanto, os clientes estão em vários canais e nós temos de ter uma forma muito consistente de os incluir nos outros canais onde ele está." (Continente)

"O cliente está cada vez mais exigente e quer escolher onde e como comprar, seja na loja, em casa, no carro, no telemóvel. Também a necessidade de estar cada vez fisicamente mais próximos, leva a que tenhamos que fisicamente ser "multi formato" e não consigamos oferecer toda a gama fisicamente logo devemos fazê-lo de outras formas." (Decathlon)

"Tivemos que mudar o modelo de negócio para um modelo omnicanal porque o consumidor tornou-se mais digital e, com isso, mudou. Tornou-se mais exigente, mais informado, mais tecnológico, com menos tempo disponível e sempre on." (El Corte Inglés)

Para uma interpretação dos dados de uma forma mais objetiva é possível retirar algumas conclusões decorrentes da nuvem de palavras - Figura 2. Os resultados indicam que as três palavras mais recorrentes foram “cliente”, “loja” e “canais”, o que indica que quando se aborda a omnicanalidade, há um vínculo imediato com o cliente. A segunda palavra com maior referência, a “loja”, remete-nos para a vantagem que tem numa abordagem omnicanal em comparação com as empresas que se dedicam exclusivamente ao *online (pure players).* A palavra “canais” surge como terceira com a maior referência, o que transmite uma relação entre omnicanal e os canais que as empresas oferecem aos seus clientes. Uma vez que existem várias combinações possíveis de canais que os consumidores podem experienciar, a estratégia omnicanal deve focar-se na sua integração, transmitindo a mesma experiência em diferentes canais.



Figura 2 - Nuvem de palavras para a categoria I: "Distribuição Omnicanal"

Fonte: NVivo

4.2 Barreiras Omnicanal

Através da literatura foi possível identificar um conjunto de desafios associados à distribuição omnicanal. Os resultados confirmam esses mesmos desafios e foi possível identificar novos relacionados com o omnicanal. A mudança de uma estratégia multicanal para uma experiência omnicanal na gestão de canais requer às empresas incorporem novos hábitos e isso leva a desafios destacados pelas empresas. O primeiro desafio envolve a gestão dos canais de distribuição, ou seja, os processos logísticos e distribuição que é sustentado por Carvalho e Campomar (2014). O facto de as empresas terem iniciado

transformações a nível logístico, fez com que se apercebessem que existem dificuldades em garantir o melhor prazo de entrega a par com os custos de envio. A necessidade de dar uma resposta mais rápida às exigências do cliente no que diz respeito à disponibilização do produto no local e hora mais conveniente, incitou adaptações a nível logístico, sendo necessário um modelo de *stock* integrado (Cook, 2014). Uma empresa refere ainda que ao contrário de Espanha, em Portugal ainda não se justifica ter transportadoras a trabalhar ao fim de semana, algo que naturalmente iria favorecer os tempos de entrega e é valorizado pelo cliente desde que se garanta o mínimo preço possível:

"*O outro desafio muito grande e que é muito próximo do e-commerce, se calhar não tão ligado ao marketing digital, que é toda a componente logística. Um exemplo, em Espanha as transportadoras funcionam ao fim de semana porque o mercado assim o justifica, em Portugal ainda não temos transportadoras a funcionar ao fim de semana a preços razoáveis naturalmente, se pagar um bom preço. Mas depois os clientes, e também aprendemos isso com eles, gostam das coisas rápidas, mas quanto mais barato melhor.*" (Fnac)

"...o equilíbrio entre o melhor prazo de entrega e toda a gama disponível e os delivery costs." (Decathlon)

As empresas referiram que o cliente, apesar de ser o grande motivador para a prática de uma estratégia omnicanal, também constitiu um desafio. A gestão omnicanal proporciona a este novo cliente a transição entre o *online* e *offline* num único processo de transação e o cliente pode ter a encomenda entregue da forma mais conveniente (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Rowell, J., 2015). É precisamente o foco no cliente e a conveniência que se revela um desafio, dado o comportamento instável por parte dos clientes e o comportamento de compra ser cada vez mais fragmentado. Os passos dados pelas empresas em direção a uma experiência omnicanal devem focar-se no que corresponde em termos de necessidades dos clientes. As empresas mostram-se conscientes da flexibilidade da estratégia omnicanal e da importância de estarem sempre a par daquilo que são as exigências dos clientes através de uma adaptação contínua. As empresas revelam estar também atentas aos canais que os clientes utilizam e por isso oferecem os canais essenciais com o objetivo de otimizar as interações com os seus clientes:

"É o foco no cliente e como podemos ser mais convenientes para o cliente, diria que esse é um desafio." (Fnac)

"Os desafios que nós sentimos nos dias de hoje também são centrados no cliente. Nós temos de estar permanentemente a antecipar o que vão ser as necessidades, o que vão ser as vontades dos clientes para conseguir entregar e para conseguir surpreender." (Continente)

O novo modelo tem um impacto na estrutura da organização, pelo que são necessárias equipas multifuncionais e profissionais qualificados. De nada serve investir numa estratégia omnicanal eficiente se toda a organização não estiver envolvida no processo. As empresas contam com estruturas

organizacionais que funcionam de forma independente, o que se torna um desafio aquando da transformação para uma estratégia omnicanal (Gallino & Moreno, 2014: Rigby, 2011). Uma empresa referiu que a resistência quanto à estratégia omnicanal pode fazer-se sentir mais quando a organização tem certos hábitos enraizados. Os processos corporativos são executados da mesma forma durante anos e por esse motivo tornam-se obsoletos não se adaptando às exigências da atualidade. Apesar disso, é importante incentivar e consciencializar para a criação de uma nova cultura organizacional que valorize a transformação. É fundamental transformar os velhos hábitos da organização, pois só assim é possível praticar uma estratégia omnicanal eficaz e com todos as suas vantagens associadas. As mudanças a nível organizacional são indispensáveis para converter a mentalidade das empresas quanto ao trabalho isolado dos diversos canais (Hansen & Sia, 2015; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014):

"Os incentivos aos colaboradores para aderirem à estratégia omnicanal é também uma barreira, principalmente devido aos sistemas informáticos, porque durante anos foram pessoas habituadas a trabalhar o retalho físico e, portanto, houve um processo de adaptação e naturalmente que alinhar os sistemas de incentivos da companhia com a estratégia omnicanal é fundamental para favorecer os bons comportamentos." (Fnac)

"Os desafios, naquilo que temos oportunidade de ver (...) são essencialmente culturais e de atitude porque os temas mais técnicos e mais tecnológicos são razoavelmente ultrapassáveis. Isto exige que todas as pessoas da organização estejam efetivamente muito focadas no cliente e tenham sempre o cliente no centro de tudo o que fazem para conseguir essa consistência. Conseguir essa mudança cultural, independentemente do que for a forma ou o canal de contacto, dar uma experiência que seja centrada no próprio cliente." (Continente)

"A mudança de mentalidade das equipas, de "só temos o que está exposto", para "somos a maior loja de desporto do mundo" através de decathlon.pt." (Decathlon)

"A implementação omnicanal implica que a empresa mude. Esse processo, que estamos a viver no El Corte Inglés, chama-se transformação digital e envolve toda a empresa." (El Corte Inglés)

Como desafio menos demarcado surge o inventário (*stock*) onde a integração de todos os canais é fundamental para que seja possível operarem de forma a partilharem uma visão comum do inventário. A literatura revela que a necessidade de dados precisos sobre o *stock* com fim a verificar a sua existência é um grande desafio na estratégia omnicanal (Ahmed & Kumar, 2015; Berman & Thelen, 2018; Picot-Coupey et al., 2016). A integração dos canais só é possível com a aposta numa arquitetura de sistemas que facilita a comunicação imediata entre a empresa (Hübner et al., 2016a). Tal é verificado pela observação do *website* onde o El Corte Inglés apresenta uma opção onde é possível verificar a disponibilidade nos centros, contudo não está disponível para todos os produtos (Figura 3). A empresa destaca a importância da gestão de todos os canais sob um *stock* unificado como algo importante para atender o cliente, no entanto admite que é um processo de difícil execução:

"Implica que possamos entregar qualquer produto a qualquer cliente, onde ele quiser, quando quiser, independentemente do canal que use para contactar connosco. Para sermos capazes de o fazer, temos de saber onde está cada unidade do nosso stock a cada momento e isso é um desafio." (El Corte Inglés)

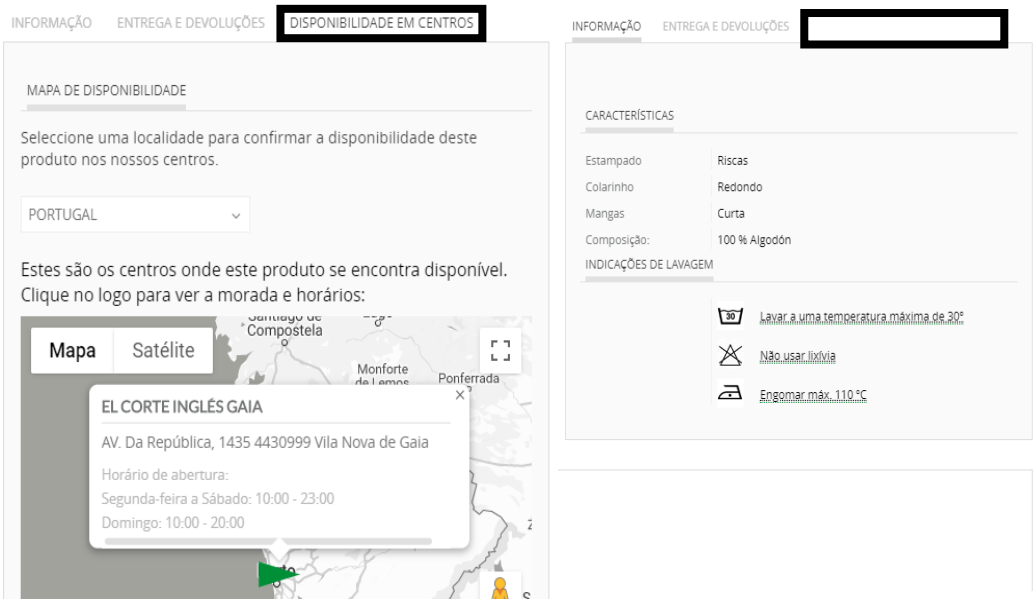


Figura 3 - Opção "Disponibilidade em Centros" não disponível para todos os artigos

Fonte: elcorteingles.pt

Um outro desafio menos demarcado foram as tecnologias de informação que suportam e interligam as informações em tempo real, onde os dados precisam de ser processados e analisados de forma a conceber ações eficientes. As empresas são bastante dependentes das tecnologias da informação pelo facto de terem um papel crucial na implementação da estratégia omnicanal (Mirsch et al., 2016). O essencial é, por isso, a forma como é trabalhada a informação, como é organizada e a forma como é gerado valor através dos dados. O dia a dia das empresas só é facilitado se existir uma visão central e única dos dados provenientes de diversas fontes para uma tomada de decisão melhor sustentada. A literatura propõe que os sistemas de informação originam desafios a nível financeiro (Frazer & Stiehler, 2014; Lewis et al., 2014). No entanto, a empresa destaca o facto de contar com alguns anos a operar no retalho como fator que dificulta a transformação dos sistemas de informação desatualizados de forma a serem direcionados para o mundo digital e comunicarem de uma forma consistente:

"...um dos maiores desafios e que se veem ainda hoje acontecer no mundo do retalho por todo o lado, é os retalhistas que estão instalados há mais tempo com sistemas de informação mais antigos e orientados para o mundo físico, é um desafio conseguir por estes novos sistemas de informação muito orientados para o digital a comunicar de forma seamless de maneira a que a complexidade fique toda em background para ser tudo mais simples para o cliente final." (Fnac)

Curiosamente no decorrer da análise surgiu um novo desafio decorrente do omnicanal. Por se tratar de uma investigação em território português, naturalmente o mercado português surge como um desafio, como foi mencionado por uma empresa. A empresa aponta a dimensão do mercado português como sendo pequeno e que por esse motivo não é apelativo. Tomou como exemplo a coluna de voz da Google e a Alexa da Amazon em português, algo que é inexistente, como sendo impossibilitante para alargar a oferta de pontos de contacto aos seus clientes. A questão do imediatismo vem despoletar a necessidade de ter uma ferramenta de contacto com a marca em qualquer momento e em qualquer lugar em questão de segundos numa resposta às expectativas e necessidades dos clientes. O desafio da voz vem, por isso, em consequência da dimensão do mercado português que por si só não é suficientemente apelativo para que outras empresas invistam:

"O outro desafio que temos é a dimensão do mercado português, como é pequeno há coisas que nós gostaríamos de estar mais evoluídos mas as empresas ainda não entendem a dimensão do mercado português como suficientemente interessante para terem determinado tipo de produtos ou serviços disponíveis (...) o exemplo da própria coluna da Google em português que ainda não existe e, portanto mesmo que nós quiséssemos estar a desenvolver e a trabalhar a questão da voz ainda não temos a coluna em Portugal para o poder fazer. (...) Se calhar concretizando um bocadinho que desafios é que podem ser esses que temos em cima da mesa neste momento é o desafio da voz, estando a par do lançamento da coluna de voz da Amazon e da Google." (Fnac)

4.3 Formas de Ultrapassar as Barreiras Omnicanal

Apesar das barreiras mencionadas anteriormente pelas empresas, o facto é que existem desafios que foram ultrapassados. Uma empresa focou as tecnologias da informação como desafio dominado, onde argumenta que oferece um serviço único em Portugal, o *click-and-collect*. A observação no *website* confirma os resultados na medida em que se verifica o serviço de entregas, onde é possível a compra *online* a partir do *stock* em loja física e levantar grátis em loja em 1h ou estar pronta na manhã seguinte (Figura 4). Verifica-se ainda que as entregas das compras *online* podem ser feitas de forma gratuita num local à escolha do cliente com algumas restrições ou a encomenda pode ser recolhida numa rede *Pickup* à escolha. Tal é possível pela vinculação com os sistemas de informação que permitem o acesso do *stock* em loja quando a encomenda é a partir da loja *online.* A necessidade de alterar as infraestruturas de tecnologias da informação é sustentada pela literatura onde é referido que é essencial para o alcance de uma integração total entre todos os canais (Mirsch et al., 2016; Cao, 2014):

"(...) o maior desafio já passou e a prova disso foi que no ano passado lançamos um serviço que mais ninguém em Portugal oferece que é um cliente poder encomendar online a partir do stock de loja. O cliente consegue levantar uma encomenda num espaço de uma hora, não há mais nenhum players em

Portugal que consiga propor e isto teve muita complexidade por trás porque envolve justamente sistemas de informação que foram criados para as lojas com sistemas de informação do online, portanto acho que temos esse desafio de facto ultrapassado." (Fnac)



Figura 4 - Entregas Fnac

Fonte: fnac.pt

De uma forma mais introspetiva, uma empresa refere que os desafios resultantes do omnicanal ainda não estão totalmente superados. A empresa evidencia as mudanças na cultura organizacional como ponto essencial para a transição e adaptação da estratégia omnicanal tal como sugere a literatura (Cao, 2014). A empresa refere ainda que existiu a necessidade da recrutar novos colaboradores com competências específicas para contrabalançar a falta de conhecimentos na área, indo ao encontro do que é citado pela literatura (Cook, 2014; Peltola et al., 2015). Consegue-se perceber que de facto existe uma disparidade por parte das empresas no que diz respeito às formas como ultrapassaram as barreiras a nível organizacional. Contrariamente ao exposto, outra empresa referiu que a formação da equipa é fundamental para torná-la capacitada para os novos sistemas, contestando o que é proposto pela literatura para a necessidade de contratar colaboradores especializados (Cook, 2014; Peltola et al., 2015):

"Através da formação." (Decathlon)

"É um processo que ainda não está fechado. Tivemos de mudar a cultura da empresa para poder fazer a transformação digital. Também tivemos de recrutar colaboradores com conhecimentos que não existiam na Empresa e trabalhar com novos fornecedores, que nos tragam soluções inovadoras para o que precisamos." (El Corte Inglés)

A par do que foi destacado pelas empresas sobre a forma como ultrapassaram os obstáculos consequentes da estratégia omnicanal, surgiu, através da análise, uma nova forma de contornar essa questão – o *feedback* do cliente. Ambas as empresas focaram a opinião do cliente como tópico que proporciona melhorias significativas resultantes em estratégias mais eficazes. Os dados provenientes do *feedback* do cliente, como por exemplo os inquéritos de satisfação, tal como foi referido por uma

empresa, são fontes relevantes para melhorar as interações com a empresa. Para que seja extraído valor é necessário que, através do *feedback* dos clientes, as empresas registem e analisem os dados para que resulte numa melhor experiência de compra:

"Temos de estar muito atentos ao feedback do cliente, nós na Fnac sempre que um cliente faz uma compra enviamos-lhe um inquérito de satisfação sobre a compra e aprendemos muito sobre o que os clientes nos dizem, aprendemos a melhorar, ou seja sabemos que temos sempre margem para fazer melhor." (Fnac)

"Primeiro, ao longo dos anos, nós fomos fazendo de forma muito substantiva, sempre com mecanismos bastante avançados, a escuta do cliente e o feedback que temos recebido e que continuamos a receber dos clientes também nos dá aí uma confiança muito grande do que é que vai ser o futuro e estamos a trabalhar permanentemente." (Continente)

4.4 Processo de Implementação Omnicanal

O processo de implementação omnicanal descrito pelas empresas não seguiu uma sequência que desse origem a passos consideráveis para delinear uma estratégia omnicanal. Através da análise foi possível perceber quais os pontos primordiais mencionados pelas empresas, como é o caso da presença em vários canais de uma forma consistente; serviços como o levantamento em loja, a possibilidade de ver o *stock* disponível em loja através do *website* e a possibilidade de encomendar em loja algo que só está disponível no *website*; e a formação das equipas e recrutamento de colaboradores com outras competências. Os resultados não foram, por isso, uniformes nem permitiram tirar conclusões quanto ao processo de implementação omnicanal.

Uma empresa refere que a existência de vários canais foi o ponto de partida para operarem no mercado com uma estratégia omnicanal. A preocupação em tornar estes canais numa experiência consistente para o cliente é revelada como uma adaptação às necessidades. A empresa aponta para a integração dos canais como o primeiro passo para a criação de uma experiência omnicanal, confirmando o que é sugerido pela literatura (Frazer & Stiehler, 2014; Simone & Sabbadin, 2017):

"A implementação de qualquer modelo omnicanal normalmente passa pela existência de mais de um canal, portanto a primeira coisa que nos aconteceu foi estarmos presentes e, lá está, pelas oportunidades de contactar os clientes, (...) em vários canais. De qualquer forma, ao fazermos este processo centrado no cliente, a verdade é que nos fomos adaptando a essa necessidade de consistência e fomos transformando as diferenças entre canais." (Continente)

Através da observação na loja do Continente e do *website* é possível verificar a atenção em tornar a experiência do cliente o mais consistente possível. A observação em loja deu conta do serviço *Click&Go* (Figura 5) em que a compra *online* pode ser levantada na loja física do Continente ou a recolha pode ser

efetuada no carro. O serviço *Click&Go,* apesar de não estar disponível em todas as lojas Continente do país, oferece uma maior conveniência para o cliente uma vez que permite recolher a encomenda num local e horário à escolha. A observação do *website* permitiu perceber que as devoluções das compras efetuadas *online* são gratuitas em qualquer loja Continente (Figura 6) e existe a possibilidade de atribuir estrelas aos produtos como forma de gerar maior segurança. A oferta de aplicações é muito diversificada e, atualmente, o Continente conta com 6 aplicações para fins diversos onde a integração entre canais é clara (Figura 7). A *app* Cartão Continente permite a consulta do saldo, das últimas compras e cópias de talões e ainda possibilita a consulta de cupões disponíveis que podem ser utilizados em loja. A *app* Listas Continente proporciona ao cliente adicionar produtos à lista de compras, por meio de códigos de barras, quando se encontra numa loja física através da utilização da câmera do seu *smartphone* e finalizar a encomenda em continente.pt. A *app* Continente facilita ao cliente a pesquisa de produtos, onde quer que esteja, tornando-a mais rápida, apresenta filtros por artigos em promoção e ainda possibilita que a entrega seja em casa ou noutro local à escolha. A *app* Tira-Vez permite ao cliente que está numa loja física tirar uma senha através do seu *smartphone* e a aplicação avisa assim que for a sua vez. A *app* Continente Siga permite criar listas de compras partilhadas com a família, quer seja em loja ou *online,* onde os produtos são adicionados através da leitura de códigos de barras com um ou mais *smartphones* em simultâneo e a compra pode ser terminada em loja ou *online.* A *app* Smart Continente talvez seja a mais inovadora da marca pois permite adicionar produtos através da pesquisa inteligente por voz, por texto ou por código de barras e transferir os produtos para continente.pt ou para a *app* Continente e finalizar a compra. A proliferação de aplicações que o Continente oferece talvez seja impensável no mundo empresarial que atualmente prioriza a simplificação como forma de melhorar a experiência do utilizador e, por esse motivo, teria mais valor a criação de uma aplicação única que agregasse todas as funcionalidades.



Figura 5 - Serviço *Click&Go*

Fonte: continente.pt



Figura 6 - Devolução da compra *online* em loja física de forma gratuita

Fonte: continente.pt



Figura 7 - As 6 *App´s* do Continente

Fonte: continente.pt

Pelo contrário, outra empresa apostou inicialmente nos serviços como forma de tornar o processo de compra numa experiência omnicanal para o cliente. A empresa descreve que todo o processo teve início através de um *website,* em que o objetivo principal era prestar informações e, anos mais tarde tornou-se transacional com a possibilidade de levantamento em loja. A partir da observação em loja da Fnac, verificou-se que recentemente a empresa aposta num novo serviço, o *SmartLocker* (Figura 8), que consiste em cacifos onde são depositadas as encomendas feitas através do *website* e são levantadas através de um *pin* de acesso. As entregas para este serviço são efetuadas em menos de 24h e a encomenda é levantada gratuitamente na loja física. As empresas que utilizam as infraestruturas existentes, como é o caso da loja física, para atender a pedidos *online* facilitam a criação de sinergias entre os canais através da integração (Melacini et al., 2018). Através do *feedback* dos clientes também

optaram por dar a possibilidade de verificar a disponibilidade de *stock* em loja, despoletando o *drive-to-store.* Tal é verificado através da observação do *website* conta com uma opção que permite verificar a disponibilidade de um produto numa loja física (Figura 9) numa cidade à escolha, o que possibilita ao cliente perceber se a deslocação se justifica. Para uma empresa que opera num modelo omnicanal, a visualização do *stock* é uma condição básica para oferecer uma experiência consistente entre os canais (Cao, 2014; Kourimsky & Berk, 2014; Melacini et al., 2018). A empresa salienta o impacto que a funcionalidade teve com o facto de cerca de 75% dos clientes visitarem o *website* antes de se dirigirem a uma loja física. A empresa refere ainda que o outro passo foi a possibilidade de encomendar um produto numa loja Fnac que só está disponível através do *website*, com entregas no próprio dia ou na manhã do dia seguinte. As funcionalidades e serviços que as empresas oferecem são favorecidos através de sistemas integrados no ponto de venda (Savastano et al., 2016). A aposta em novas tecnologias é crucial na integração dos canais e confere relevância às lojas físicas (Inman & Nikolova, 2017; Savastano et al., 2016):

"Na prática foi olhar para os serviços que nós achamos que eram mais interessantes para o cliente final, achamos com base também no feedback que nos davam. Um exemplo primário foi nós lançarmos o site faz este ano 20 anos, pronto começou mais como um site informativo do que propriamente transacional, mas assim que o lançamos como transicional demos a possibilidade de levantamento em loja porque achamos que é super prático para o cliente. (...) começamos a ter feedback das pessoas que cada vez mais utilizam o seu telemóvel e que gostavam de saber qual é que é o stock que está disponível em loja e se aquilo que querem comprar está disponível na loja perto de si para perceber se justifica a deslocação, por isso passamos a dar visibilidade no site sobre o stock existente em loja (...). O site, ao dar visibilidade de stock, fomentou bastante aquele outro efeito que se fala que é o drive-to-store e, portanto, hoje 75% dos nossos clientes que compram em loja já passou pelo nosso site antes, quer seja para verificar preço ou disponibilidade do produto (...). Um outro passo foi a possibilidade do cliente estando em loja encomendar algo que só está disponível no site e que também consegue estar pronto para entrega em algumas lojas no próprio dia e outras na manhã do dia seguinte." (Fnac)

No que diz respeito ao *website* é visível a integração com o mundo *offline*, dado que a compra *online* pode ser devolvida através de duas formas, *website* ou loja física. A preocupação pelo aumento da oferta de produtos é notável e a Fnac aposta no *marketplace* onde é intermediária. O *marketplace* conta com vendedores particulares e profissionais e apresenta *ratings* e comentários, assim como no próprio *website* da empresa, que geram mais confiança para a conversão. O atendimento com o cliente é otimizado através de um *chat* onde permite atender de uma forma personalizada e ir ao encontro das necessidades do cliente. A *app* Cartão Fnac (Figura 10) é um meio conveniente que disponibiliza detalhes acerca dos produtos, como reviews e *stock* em loja, através do *Scan&Shop*; as trocas e devoluções são mais fáceis através de um código de compra e não carecem de faturas e oferece promoções e prémios exclusivos.



Figura 8 - *SmartLocker Fnac*

Fonte: Compilação do autor

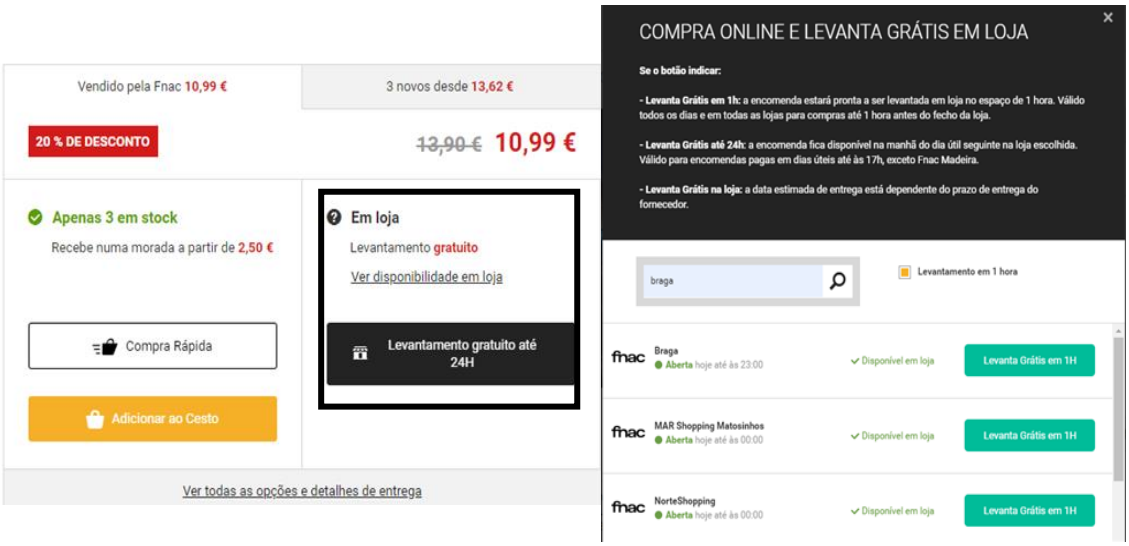


Figura 9 - Opção "Ver disponibilidade em loja"

Fonte: fnac.pt



Figura 10 - *App* Cartão Fnac

Fonte: fnac.pt

Duas empresas argumentam que o processo para uma implementação da estratégia omnicanal passa pela organização. A literatura sugere que o processo de implementação passa pela formação de equipas *cross-unit* que representam cada canal e funções de suporte (Bianchi et al., 2016). Apesar de uma empresa reconhecer que o processo envolveu diversas áreas da empresa, não foi possível perceber de forma pormenorizada os passos tomados. E, contrariamente ao que é proposto pela literatura, a empresa refere apenas a contratação de novos colaboradores com novos conhecimentos transcendentes à empresa e o trabalho com novos fornecedores como meios para enveredar numa estratégia omnicanal. Consegue-se perceber a discrepância na resposta por parte de ambas as empresas ao omnicanal, onde uma considera a formação dos colaboradores existentes suficiente para operarem numa estratégia omnicanal enquanto que o recrutamento de novos colaboradores com outros conhecimentos seja o fundamental para a outra:

"*Muita formação."* (Decathlon)

"Um processo desta magnitude envolve toda as áreas da empresa e todos os colaboradores da empresa. (...) Também tivemos de recrutar colaboradores com conhecimentos que não existiam na Empresa e trabalhar com novos fornecedores, que nos tragam soluções inovadoras para o que precisamos." (El Corte Inglés)

Apesar de a Decathlon e o El Corte Inglés não serem explícitas quanto ao processo de implementação omnicanal, e focarem-se apenas em aspetos ligados à organização, é possível retirar alguns componentes omnicanal através da observação nas lojas e nos *websites*.

A loja física da Decathlon apresenta totens interativos (Figura 11) onde permite ao cliente comprar online enquanto está em loja. A loja apresenta também um espaço dedicado ao serviço *Click&Recolha* (Figura 11), onde as encomendas efetuadas *online* estão prontas para levantamento. A Decathlon também permite que as trocas e devoluções de artigos comprados online possam ser efetuadas em qualquer loja do país.

Através do *website* é possível perceber que a Decathlon disponibiliza o serviço *Click&Recolha* (compra online e recolha em loja), como mencionado anteriormente, em que os produtos com disponibilidade imediata em armazém são recolhidos em loja de forma gratuita. O serviço Reservar *Online* & Recolher e Pagar em Loja (Figura 12) permite ver o stock em loja e recolher em 1h mediante a confirmação da disponibilidade do produto. A Decathlon oferece também uma assistência personalizada e de acordo com a categoria de desporto – os Desportistas Conselheiros – através do *Whatsapp*, *Google Hangouts* e *E-mail*, onde esclarecem dúvidas e questões técnicas. A marca também permite o esclarecimento de dúvidas através de um *chat online* disponível no seu *website*. A *app* Decathlon (Figura 13) apresenta um *feed* de notícias com conteúdos personalizados e de acordo com os desportos e compras do cliente. É também uma forma de substituir o cartão Decathlon, permite fazer *scanner* ao código de barras dos produtos, verificar a disponibilidade e informações detalhadas do produto e ainda encomendar e escolher o local de entrega mais conveniente.

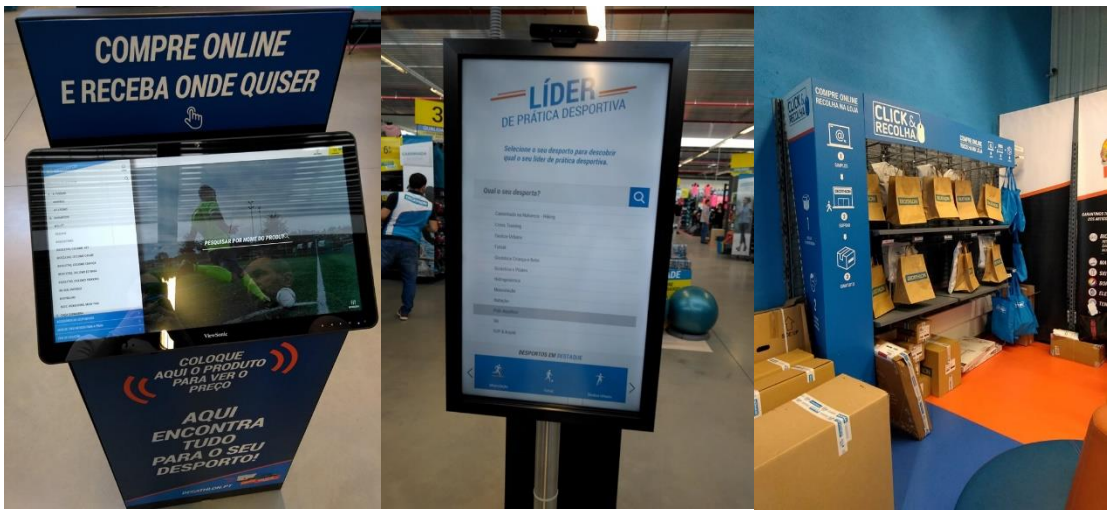


Figura 11 - Totens interativos e serviço Click&Recolha em loja física

Fonte: Compilação do autor



Figura 12 - Serviço Reservar *Online* & Recolher e Pagar em Loja

Fonte: decathlon.pt

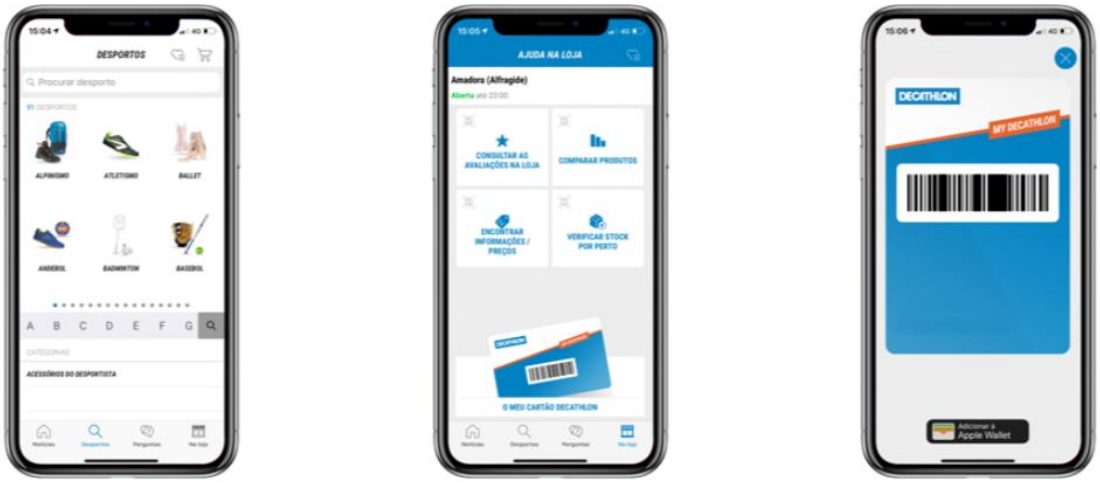


Figura 13 - *App* Decathlon

Fonte: decathlon.pt

Por fim, o El Corte Inglés comprova a sua integração de canais através de serviços como o *Click&Collect* (Figura 14 e Figura 15) que permite ao cliente comprar *online* e recolher a sua encomenda em loja. As lojas físicas apresentam um ponto de recolha destinado exclusivamente para este serviço. O

Click&Express (Figura 14 e Figura 15) é um serviço em que a compra *online* pode ser entregue em 2h ou no horário e local mais conveniente para o cliente. O El Corte Inglés permite também que todas as compras efetuadas através do *website* sejam devolvidas em qualquer loja física. Os clientes têm ainda acesso a um *chat online* disponível no *website* da marca em que os direciona para o *messenger* do *Facebook*.



Figura 14 - Serviço *Click&Express* e *Click&Collect*

Fonte: elcorteingles.pt



Figura 15 - Serviço *Click&Express* e *Click&Collect* em loja física

Fonte: Compilação do autor

Segue a Tabela 10 onde estão resumidas as componentes omnicanal observadas nas lojas físicas e *websites* de cada empresa:

Tabela 10 - Observação em loja física e website das componentes omnicanal

Designação da Empresa	Fnac	Sonae MC (Continente)	Decathlon	El Corte Inglés
Logótipo				
Loja Física e Loja Online	✓	✓	✓	✓
Devolução da Compra Online em Loja Física	✓	✓	✓	✓
Opção no website para "Ver disponibilidade/stock de artigo em loja"	✓	-	✓	-
Serviços	Entregas Fnac; SmartLocker; Marketplace	Click&Go	Click&Recolha; Reservar Online & Recolher e Pagar em Loja	Click&Collect; Click&Express
Chat Online	✓	-	✓	✓
Aplicações	App Cartão Fnac	App Cartão Continente; App Listas Continente; App Continente; App Tira-Vez; App Continente Siga; App Smart Continente	App Decathlon	-
Redes Sociais				

Fonte: Compilação do autor

4.5 Resultados da Implementação da Estratégia Omnicanal

Os resultados da análise mostraram que de uma forma unânime, as empresas consideram que a implementação de uma estratégia omnicanal tem sido positiva para o desempenho da organização. Através da análise foi possível perceber que o aumento das vendas surge como o principal resultado da

omnicanalidade. Algumas empresas mencionaram ainda a melhoria da imagem consequente da melhoria do serviço, a satisfação e lealdade por parte do cliente e a proximidade com o cliente.

Três empresas mencionaram que a adoção da estratégia omnicanal contribui positivamente para o aumento das vendas. O potencial desta abordagem é destacado pela literatura como uma forma de aumentar as vendas através de operações mais eficientes (Baxter & Vater, 2014; Mulpuru et al., 2012), o que mostra que os resultados estão em concordância com a literatura. Uma das empresas é mais específica, referindo que o omnicanal é propício à repetição da compra resultando em um aumento das vendas *online*, dado que o cliente omnicanal é mais lucrativo do que um cliente normal. A empresa refere ainda que o sucesso do serviço *click-and-collect* com levantamento em loja em uma hora, favoreceu ainda mais a tendência para o aumento das vendas, como é evidenciado por Gallino e Moreno (2014). Já outra empresa indica que a estratégia omnicanal fomentou a proximidade com o cliente e possibilitou a presença *online* de forma a colmatar a inexistência física da marca e, consequentemente, também resultou num aumento das vendas:

"O que nós constatamos é que um cliente que é omnicanal compra duas vezes mais do que um cliente que só compra num dos canais. De facto, a omnicanalidade favorece a repetição de compra e assistimos naturalmente a um aumento muito forte das vendas pelo online e diria que são estes os principais indicadores. Assistimos a um crescimento muito interessante no ano passado com o lançamento deste click-and-collect em uma hora na loja, para nós são indicadores de que é de facto por aqui que temos de ir para também fazermos uso dos nossos pontos fortes em relação a pure players." (Fnac)

"Estamos mais próximos de todos os clientes, conseguimos estar onde não temos lojas físicas. Como conseguimos estar mais próximos de todos os clientes e sempre com a maior gama, naturalmente conseguimos satisfazer um número mais alargado de clientes sendo a consequência um potencial aumento de vendas" (Decathlon)

"Aumentámos o volume de negócios." (El Corte Inglés)

A estratégia omnicanal é percebida, por parte de uma empresa, como potencializadora de um nível de serviço aprimorado resultando numa nova imagem transmitida aos clientes. Tal como é referido na literatura, a interação dos clientes com serviços inovadores vai influenciar a sua perceção relativamente à qualidade do serviço e a empresa é vista como empreendedora, transmitindo uma imagem positiva (Savastano et al., 2016):

"(...) melhorámos a nossa imagem junto dos clientes, uma vez que melhoramos o nosso nível de serviço." (El Corte Inglés)

Uma empresa referiu que os resultados são prósperos pois conseguiram assegurar a lealdade por parte dos seus clientes e a par disso desenvolveram uma relação de proximidade. É através de

iniciativas com base na integração dos pontos de contacto e a gestão de uma forma consistente que leva à valorização por parte do cliente, suscitando a sua satisfação e lealdade (Leroi-Werelds et al., 2014; Picot-Coupey et al., 2016; Kumar & Reinartz, 2016). Tal vai ao encontro do que também é dito por outros autores, em que a gestão da relação com os clientes fomenta também a sua lealdade e consiste numa fonte de vantagem competitiva (Coelho & Henseler, 2012; Cook, 2014):

"O maior reconhecimento, naturalmente os nossos resultados têm evoluído positivamente, é efetivamente os nossos clientes primeiro continuarem como nossos clientes e depois desenvolverem a sua relação connosco e isso é algo que nós através do desenvolvimento e da evolução de clientes que contactam connosco e que têm connosco uma relação muito próxima vamos observando ano após ano, momento após momento." (Continente)

Relativamente aos fatores que as empresas consideram importantes para avaliarem o sucesso da estratégia omnicanal, a medição dos mesmos pode ser feita através do *customer life cycle*, vendas, a repetição de compra, *feedback* do cliente, satisfação e lealdade do cliente e volume de negócios. As empresas não apresentaram resultados numéricos concretos, no entanto é possível compreender o impacto positivo que a estratégia omnicanal tem para as empresas:

"Nós usamos o peso destes clientes omnicanal, o customer life cycle destes clientes omnicanal, o peso das vendas omnicanal no total da companhia e a repetição de compra." (Fnac)

"O sucesso de qualquer estratégia de negócio é o feedback que recebemos dos clientes, são os resultados e nesses resultados temos um feedback positivo e no feedback que recebemos dos clientes também é um feedback muito positivo e, lá está, reforçando a nossa confiança no futuro." (Continente)

"Satisfação de cliente e Volume de Negócios." (Decathlon)

"Temos de entender se os clientes valorizam a nossa forma omnicanal de estar no mercado; se o cliente passou a dividir os seus pontos de contacto connosco entre o mundo físico e o online de forma indiferenciada, então a estratégia pode estar a funcionar. Se os clientes apenas usavam as nossas lojas físicas para comprar, e agora sabemos que visitam o nosso site antes de vir às lojas físicas, ou se compram online e recolhem nas lojas físicas, então esses clientes estão a usar os vários canais de venda e comunicação." (El Corte Inglés)

Capítulo 5 – Considerações Finais

Capítulo 5 – Considerações Finais

5.1 Conclusão

O mundo do retalho caracteriza-se pelo seu comportamento volátil e hoje encaramos um mercado cada vez mais global e competitivo, com excesso de informação e de fácil acesso. A par desta nova realidade, as empresas são coagidas de adaptar os seus modelos de negócio tradicionais às novas tendências, facto que implica uma adaptação rápida e flexível aos novos desafios. Como resposta surge a estratégia omnicanal que garante a integração entre os vários canais de uma forma consistente com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes. As empresas procuram cada vez mais operar com base nesta estratégia de forma a diferenciarem-se num mercado cada vez mais competitivo. No entanto, é seguro afirmar que uma estratégia desta natureza é significativamente complexa e exigente para as empresas a que pretendam adaptar no seu modelo de negócio. As mudanças implicam a reestruturação de toda a organização e um esforço de integração dos processos e posicionar o cliente como ponto central da estratégia.

A presente investigação foi desenhada com o principal objetivo de compreender o processo de implementação de um modelo omnicanal em empresas de retalho, ou seja, como se adaptaram e transformaram o seu modelo de negócio para uma gestão de canais integrada. Tal objetivo resultou da lacuna identificada 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. Neste sentido, e como já foi referido, foram selecionadas 4 empresas de retalho, a Fnac, o Continente, a Decathlon e o El Corte Inglés, onde foram aplicadas entrevistas e observação em loja física e no *website*. Através da investigação realizada juntamente com as empresas de retalho, foi possível retirar as seguintes conclusões:

1. A capacidade de superação face às barreiras associadas à estratégia omnicanal por parte das empresas é evidente. As empresas superaram as barreiras através da integração entre os canais, por meio da vinculação com os sistemas de informação que permitem o acesso ao *stock* disponível em loja. A contratação de novos colaborabores e a formação das equipas existentes é uma forma de contornar as barreiras e assim alterar a cultura organizacional tornando-a mais orientada para o omnicanal. A opinião do cliente torna-se um fator fundamental para uma melhoria contínua da estratégia e superar as barreiras omnicanal, tornando-a mais eficaz ao contornar os aspetos negativos e proporcionando uma experiência de compra otimizada.

2. O processo de implementação omnicanal descrito pelas empresas não segue uma sequência objetiva, contudo encontram-se em diferentes etapas relativamente à seleção de esforços omnicanal;
3. A implementação de uma estratégia omnicanal revela-se positiva para a performance das empresas.

A consciência relativamente ao que representa operar numa estratégia omnicanal e as suas implicações é notória. As empresas foram unânimes quanto ao seu entendimento relativo à estratégia omnicanal, referindo-a como uma forma de proporcionar a mesma experiência através de uma gestão de canais integrada. Através desta investigação, compreende-se que o cliente surge como a principal motivação para a transformação empresarial como forma de lhe proporcionar uma melhor experiência de compra, contrariamente ao que é exposto pela literatura. Entender as barreiras associadas à adoção da estratégia omnicanal é um passo crítico para a sua implementação. Algumas das barreiras podem ser ultrapassadas por meio das tecnologias da informação, das mudanças a nível organizacional e através do *feedback* dos clientes.

Relativamente ao processo de implementação de uma estratégia omnicanal, é possível concluir que existem diferenças notórias entre as empresas em estudo quanto à seleção dos esforços omnicanal. Não foi possível a descrição de uma sequência lógica como forma de compreender os passos dados para delinear uma estratégia omnicanal. É possível concluir que tanto a Fnac como a Decathlon são precursoras quanto aos seus esforços de forma a proporcionar uma experiência omnicanal aos seus clientes. No entanto, o Continente e o El Corte Inglés atuam no mercado através de um *mix* de estratégias *cross-channel* e estratégias omnicanal. Por esse motivo, é evidente que as empresas ainda têm um longo caminho a percorrer quanto aos seus esforços omnicanal. Na prática, as empresas apostaram na presença em vários canais de uma forma integrada, nos serviços como o *click-and-collect*, na possibilidade de consultar o *stock* disponível em loja através do *website*, na possibilidade de encomendar em loja um produto que só está disponível no *website,* na formação das equipas e recrutamento de colaboradores com outras competências, devoluções de compras *online* em lojas físicas, em *totens* interativos em loja física, em *lockers,* compra online a partir do *stock* em loja física e em aplicações que têm vínculos com o canal *offline.*

É possível concluir também que, de uma forma geral, as empresas mostraram-se otimistas relativamente à implementação da estratégia omnicanal, pois revelou-se ser positiva para a performance

da empresa. O aumento das vendas surge como o principal indicador do potencial da estratégia omnicanal.

Por último, os resultados evidenciaram novos dados ainda não explorados pela literatura no que diz respeito às barreiras omnicanal e ao modo como são ultrapassadas:

- ✓ O **mercado português** é de pequena dimensão e, por esse motivo, não é suficientemente atrativo para que outras empresas invistam. Este desafio torna-se particularmente problemático na medida em que não favorece a inovação para as empresas que pretendam otimizar a experiência do cliente;
- ✓ Através dos resultados foi possível verificar uma nova forma de ultrapassar as barreiras omnicanal. O ***feedback* do cliente** surge como fator importante para as empresas proporcionarem uma melhor experiência de compra ao cliente. O parecer dos clientes é um elemento-chave para o sucesso da empresa, no que concerne ao entendimento quanto ao que é positivo ou negativo como forma de possibilitar a evolução constante.

5.2 Contributos e Implicações

A presente investigação veio colmatar umas das lacunas evidenciadas pela literatura. Os resultados da investigação e a literatura encontraram-se várias vezes, mas também foi possível extrair novos dados através da análise, nomeadamento no que diz respeito às barreiras omnicanal e a forma como são ultrapassadas. Os dados ainda não explorados pela literatura envolvem a dimensão do mercado português e o *feedback* dos clientes. Foi possível identificar novos dados e assim contribuir para uma base de conhecimento para a teoria. O principal contributo desta investigação prende-se com o facto de perceber, na prática, como as empresas foram adaptando o seu modelo de negócio convergindo numa estratégia omnicanal. Dada a escassez de informações sobre a forma como empresas alteram a sua gestão no sentido de responderem aos desafios estratégicos da gestão omnicanal, a presente investigação poderá suscitar a atenção por parte da comunidade académica, como forma de expandir investigações relacionadas com o tema. A somar à contribuição teórica, é importante salientar os contributos para a gestão. O tema omnicanal vem suscitar a necessidade para a alteração do modelo de negócio multicanal para uma gestão integrada dos canais. A presente investigação poderá ser um ponto de partida para as empresas que pretendam implementar uma estratégia omnicanal. A par disso, a investigação contribuirá para uma inspiração, orientação e inovação para as empresas que pretendam

transitar para uma estratégia omnicanal, através da aprendizagem com as empresas que já o fizeram. Permite assim aceder a um conjunto de informações relevantes com as práticas da atualidade.

5.3 Limitações

Apesar dos contributos para a gestão e para a teoria, a presente investigação apresenta, naturalmente, as suas limitações. A primeira limitação prende-se com o facto de as conclusões serem limitadas aos casos estudados e, por esse motivo, um número maior de empresas seria mais vantajoso para a investigação. A segunda limitação é relativa à técnica de recolha de dados utilizada pois, derivado às limitações de acesso a alguns entrevistados de uma forma interativa, as entrevistas dividiram-se em entrevistas estruturadas e semiestruturadas. A terceira limitação deve-se à profundidade dos dados, visto que algumas empresas não aprofundaram um tópico importante, como o processo de implementação omnicanal, devido a questões de estratégia e confidencialidade.

5.4 Sugestões para investigação futura

Ainda existe muita investigação que precisa de ser feita relativa ao tema omnicanal. Após a conclusão da presente dissertação, é possível destacar algumas ideias que possam ser interessantes para futuras investigações.

Devido à limitação dos casos em estudo, sugere-se uma futura investigação alargada a mais empresas que operem num modelo omnicanal, de forma a ter uma maior abordagem acerca do tema. Sugere-se ainda que a par das entrevistas e observação, futuras investigações apresentem uma componente quantitativa sobre a perceção dos consumidores acerca dos esforços omnicanal das empresas, de forma a tornar a investigação mais enriquecedora. Tendo em conta que o omnicanal é uma estratégia cada vez mais implementada pelas empresas, futuras investigações poderão focar-se num setor em específico. Considerando que a presente investigação engloba diversos setores, seria relevante perceber se os resultados divergem ou não do exposto, caso o foco seja um setor em comum.

Bibliografia

Bibliografia

Accenture (2013). The New Omni-Channel Approach to Serving Customers. Disponível em: https://www.accenture.com/be-en/~/media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_2/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf

Accenture (2017). Painting the Digital Future of Retail and Consumer Goods Companies. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-77/Accenture-Strategy-DD-Painting-Digital-Future-Transcript-Oliver-Wright.pdf

Ahmed, S., & Kumar, A. (2015). Opportunities and Challenges of Omnichannel Retailing in the Emerging Market. *Journal of Retail Management*, 1(1), 1-16.

Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of retailing*, *93* (1), 120-135.

Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, *76* (3), 96-111.

Baird, N., & Kilcourse, B. (2011). Omni-Channel Fulfillment and the Future of Retail Supply Chain Benchmark Report. Disponível em: www.scdigest.com/assets/reps/Omni_Channel_Fulfillment.pdf.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. (2ª ed.). Sage Publications.

Beck, N., & Rygl, D. (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.

Belch, G. E., Belch, M. A., Kerr, G. F., & Powell, I. (2014). *Advertising: An integrated marketing communication perspective*. (10ª ed.). Australia North Ryde: McGraw-Hill.

Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2013). Inventory Showrooms and Customer Migration in Omni-channel Retail: The Effect of Product Information. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/eed8/31b4c6f7437f2de3d30f1a4a6020892b6933.pdf

Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, *56* (1), 45.

Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2017). Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. *Management Science*, *64* (4), 1629-1651.

Berman, B., & Thelen, S. (2018) "Planning and implementing an effective omnichannel marketing program", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), 598-614.

Bernon, M., Cullen, J., & Gorst, J. (2016). Online retail returns management: integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *46* (6/7), 584-605.

Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O. (2016). More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer

Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, *18* (4), 97-116.

Brown, M., Moriarty, M., & Mendoza-Pena, A. (2014). On Solid Ground: Brick and Mortar is the Foundation of Omnichannel Retailing. Disponível em: https://www.atkearney.ca/documents/20152/924670/On+Solid+Ground.pdf

Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. (1ª ed.). Londres: Routledge.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. MIT. Disponível em: http://99389322b1b66d577ffa-a5501fcf3ce6bda6b40acf76374f90fd.r49.cf2.rackcdn.com/54412-SAS.pdf

Cao, L. (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: A case study. *International Journal of Electronic Commerce*, *18* (4), 69-96.

Cao, J., So, K. C., & Yin, S. (2016). Impact of an "online-to-store" channel on demand allocation, pricing and profitability. *European Journal of Operational Research*, *248* (1), 234-245.

Carlomagno, M. C., & da Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173-187.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação–Guia para Auto- aprendizagem.* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Chen, X., Wang, X., & Jiang, X. (2016). The impact of power structure on the retail service supply chain with an O2O mixed channel. *Journal of the Operational Research Society*, *67* (2), 294-301.

Chen, Y., Cheung, C. M., & Tan, C. W. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems.* 109, 1-4.

Chopra, S. (2016). How omni-channel can be the future of retailing. *Decision*, *43* (2), 135-144.

Coelho, P. S., & Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, *46* (3/4), 331-356.

Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, *15* (4), 262-266.

Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *10* (1), 2-16.

Danna, M. F., & Matos. M. A. (2006). *Aprendendo a observar*. (1ª ed.). Edicon.

Daugherty, P. J., Bolumole, Y., & Grawe, S. J. (2018). The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49 (1), 4-32.

Deloitte (2014). The omnichannel opportunity: Unlocking the power of the connected consumer. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf

Deloitte (2015). Omni-channel retail: a Deloitte point of view. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf

Demo, P. (2001). *Pesquisa e informação qualitativa*. (3ª ed.). São Paulo: Papirus Editora.

DHL (2015). Omni-Channel Logistics: A DHL perspective on implications and use cases for the logistics industry. Disponível em: https://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_trendreport_omnichannel.pdf

Frasquet, M., & Miquel, M. J. (2017). Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *45* (7/8), 859-873.

Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014). Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. Institute for Business & Finance Research, *9(1),* 655-657.

Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science*, *60*(6), 1434-1451.

Ghauri, P. N., & Firth, R. (2009). The formalization of case study research in international business. *der markt*, 48(1-2), 29-40.

Gibson, B. J., Defee, C. C., & Ishfaq, R. (2015). The state of the retail supply chain: Essential Findings of the Fifth Annual Report. Disponível em: http://harbertcenters.com/supplychain/files/6th_Annual_SRSC_Report.pdf

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed). São Paulo: Editora Atlas SA.

Guillot, C. (2015). Issue: Omnichannel Retail Omnichannel Retail. Disponível em: file:///C:/Users/joani/Downloads/omnichannel-retail%20(1).pdf

Guissoni, L. A. (2017). Omnichannel: uma gestão integrada. *GV-executivo*, 16(1), 24-27.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.

Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2).

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325.

Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016a). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562-583.

Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016b). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 228-247.

Hübner, A., Holzapfel, A., & Kuhn, H. (2016c). Distribution systems in omni-channel retailing. *Business Research*, 9(2), 255-296.

Immonen, M., & Sintonen, S. (2015). Evolution of technology perceptions over time. *Information Technology & People*, 28(3), 589-606.

Inman, J. J., & Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: a retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7-28.

Intel (2013). Omni-Channel Technology Gives Retail Marketers a New Edge. Disponível em: https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/solution-briefs/omni-channel-tech-gives-retail-marketers-new-edge-brief.pdf

Ishfaq, R., Defee, C. C., Gibson, B. J., & Raja, U. (2016). Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 543-561.

Jeanpert, S., & Paché, G. (2016). Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues. *Journal of Business Strategy*, 37 (2), 12-19.

Kaczorowska-Spychalska, D. (2017). Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management*, 21(2), 95-108.

Kang, J. Y. M. (2018). Showrooming, Webrooming, and User-Generated Content Creation in the Omnichannel Era. *Journal of Internet Commerce*, 17(2), 145-169.

Khan, A., Ehsan, N., Mirza, E., & Sarwar, S. Z. (2012). Integration between customer relationship management (CRM) and data warehousing. *Procedia Technology*, *1*, 239-249.

Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Lisboa: Editora Actual.

Kourimsky, H., & Van Den Berk, M. (2014). The impact of omni-channel commerce on supply chains: How to make sure you effectively deliver products that meet the customer‘s expectations. Disponível em: https://itelligencegroup.com/wp-content/usermedia/WhitePaper-ImpactOfOmnichannel.pdf

Kozlenkova, I. V., Hult, G. T. M., Lund, D. J., Mena, J. A., & Kekec, P. (2015). The role of marketing channels in supply chain management. *Journal of Retailing*, 91(4), 586-609.

KPMG (2018). Global retail trends 2018. Disponível em: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/global-retail-trends-2018.pdf

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.

Kumar, V., Anand, A., & Song, H. (2017). Future of retailer profitability: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 93(1), 96-119.

Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 465-483.

Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From multi-channel to "omnichannel" retailing: review of the literature and calls for research. In *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMI),* 18-20.

Lee, S. J. (1992). Quantitative versus qualitative research methods—Two approaches to organisation studies. *Asia Pacific Journal of Management*, 9(1), 87-94.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430-451.

Ludke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015) Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37-46.

Mahar, S., Salzarulo, P. A., & Wright, P. D. (2012). Using online pickup site inclusion policies to manage demand in retail/E-tail organizations. *Computers & Operations Research*, 39(5), 991-999.

Malhotra, N. K., Baalbaki, I. B., & Bechwati, N. N. (2013). *Marketing Research An Applied Orientation*. (6ª ed.). Londres: Pearson Education.

Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Maykut, P., & Morehouse, R. E. (2002). *Beginning qualitative research: A philosophical and practical guide*. (4ª ed.). Londres: Routledge.

McCormick, H., Cartwright, J., Perry, P., Barnes, L., Lynch, S., & Ball, G. (2014). Fashion retailing–past, present and future. *Textile Progress*, 46(3), 227-321.

McDermott, K., & Payvision, B. V. (2015). Key business drivers and opportunities in cross-border ecommerce. Disponível em: http://www.nicholasagnetti.com/wp-content/uploads/2015/10/Cross-Border-e-commerce-key-business-drivers-and-emerging-markets.pdf

Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 391-414.

Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, (50).

Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2ª ed.). California: Sage Publications.

Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). Transitioning to an Omnichannel Approach: A Dynamic Capability Perspective.Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin 2016.

Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono14*, 15(2), 166-188.

Mulpuru, S., Harteveldt, H. H., & Roberge, D. (2012). Five retail ecommerce trends to watch in 2011. Disponível em: http://greatfallstennis.com/wpcontent/uploads/2011/05/Five_Retail_eCommerce_Trends_To_Watch_In_2011.pdf

Napolitano, M. (2013). Omni-channel distribution: moving at the speed of "now". Modern Materials Handling. Disponível em: https://www.mmh.com/article/omni_channel_distribution_moving_at_the_speed_of_now

Neslin, S. A., Jerath, K., Bodapati, A., Bradlow, E. T., Deighton, J., Gensler, S., & Verhoef, P. C. (2014). The interrelationships between brand and channel choice. *Marketing Letters*, 25(3), 319-330.

Pantano, E. (2014). Innovation management in retailing: From consumer perspective to corporate strategy. Journal of Retailing and Consumer Services, 21(5), 825-826.

Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.

Peltier, J. W., Zahay, D., & Lehmann, D. R. (2013). Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 1-13.

Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. (2015). Key factors in developing omnichannel customer experience with finnish retailers. *In International Conference on HCI in Business*.Springer, Cham, 335-346.

Pentina, I., & Hasty, R. W. (2009). Effects of multichannel coordination and e-commerce outsourcing on online retail performance. *Journal of marketing channels*, 16(4), 359-374.

Picot-Coupey, K., Huré, E., & Piveteau, L. (2016) "Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336-368.

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.

Porcu, L., Del Barrio, S., & Kitchen, P. J. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicacion y Sociedad*, 25(1), 313-348.

Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358-369.

Richards, L. (1999). *Using NVivo in qualitative research*. Londres: Sage Publications.

Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard business review*, 89(12), 65-76.

Rowell, J. (2015). Omni-Channel Retailing: the changing battleground. *Romanian Distribution Committee Magazine*, 6(4), 10-17.

Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.

Sarantakos, S. (2013). *Social Research*. (4ª ed.). Nova Iorque: Palgrave Mac-Millan.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. (4ª ed.). Londres: Pearson Education.

Savastano, M., Barnabei, R., & Ricotta, F. (2016). Going Online While Purchasing Offline: an Explorative Analysis of Omnichannel Shopping Behaviour in Retail Settings. *International Marketing Trends Conference*.

Schultz, D. E., & Peltier, J. (2013). Social media's slippery slope: challenges, opportunities and future research directions. *Journal of research in interactive marketing*, 7(2), 86-99.

Simone, A., & Sabbadin, E. (2017). The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 85.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais.* São Paulo: Atlas.

Tuzhilin, A. (2012). Customer relationship management and Web mining: the next frontier. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 24(3), 584-612.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.

Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115-129.

Weiland, D. (2016). Omnichannel as a new challenge for logistics. *Torun Business Review,* 15(4), 69-78.

Wilding, R. (2013). Multichannel or omni-channel?. *Logistics and Transport Focus*, 15(10), 44.

Wong, L. P. (2008). Data Analysis in Qualitative Research: a Brief Guide to Using NVivo. *Malaysian Family Physician,* 3(1), 14.

Ye, Y., Lau, K. H., & Teo, L. K. Y. (2018). Drivers and barriers of omni-channel retailing in China: A case study of the fashion and apparel industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), 657-689.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. (5ª ed.). Newbury Park: SAGE Publications.

Zebra Technologies (2018). Reinventing the supply chain: The future of fulfillment vision study. Disponível em: https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/retail/vision-study/fulfillment-vision-study-report-en-us.pdf

Zeferino, A. (2016). *Digital Marketing Analytics*. Lisboa: Sabedoria Alternativa Edições

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of interactive marketing*, 24(2), 168-180.

Zhang, M., Ren, C., Wang, G. A., & He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 181-193.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*. (9ª ed.). Cengage Learning.

ANEXOS

ANEXO A: GUIÃO DA ENTREVISTA

Questões Iniciais – Distribuição Omnicanal:

Q1: A Empresa X é uma empresa que já opera num modelo omnicanal. Na sua perspetiva, o que significa o omnicanal para a Empresa X?

Q2: Na sua opinião, o que motivou a necessidade de alterar o modelo de negócio?

Objetivos	Categoria	Questões
Objetivo 1: Compreender como as empresas de retalho ultrapassam as barreiras relacionadas com o modelo omnicanal.	Barreiras	**Q3:** Quais foram os desafios da implementação omnicanal? **Q4:** Como ultrapassaram esses desafios? **Q5:** Quais os desafios que acredita que a Empresa X poderá ainda enfrentar? Como poderá ultrapassá-los?
Objetivo 2: Compreender a transformação empresarial decorrente da implementação de um modelo omnicanal.	Processo de Implementação Omnicanal	**Q6:** Quais foram os principais passos para a implementação do modelo omnicanal na Empresa X? Na prática, como implementaram? Foram tidas em conta todas as áreas?
Objetivo 3: Compreender os resultados da implementação da estratégia omnicanal.	Resultados	**Q7:** O que mudou com a implementação da estratégia omnicanal? **Q8:** Como é que essas mudanças se refletiram a nível de vantagem competitiva, clientes, procura, número de vendas, imagem, satisfação do cliente, lealdade etc? **Q9:** Quais os fatores a medir que considera importantes para avaliar o sucesso da estratégia omnicanal?

Fonte: Compilação do autor