

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BRUNA KLUWE RODRIGUES

**OMNISCANAL NOS PEQUENOS NEGÓCIOS: O PROCESSO DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO MERCADO BRASCO EM PORTO ALEGRE/RS**

Porto Alegre

2021

**OMNICANAL NOS PEQUENOS NEGÓCIOS: O PROCESSO DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO MERCADO BRASCO EM PORTO ALEGRE/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública e Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como pré requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre

2021

RESUMO

O presente trabalho busca compreender o processo de adesão da estratégia omnicanal pelo Mercado Brasco, localizado na cidade de Porto Alegre/RS. Por se tratar de um fenômeno recente, foi pouco investigado no setor de mini mercados, sobretudo no que tange ao estudo do comportamento do consumidor, fato que motivou a escolha da utilização da abordagem exploratória, mais especificamente, a partir de um estudo de caso sobre o processo de adesão do omnicanal. A partir disso, teve-se como objetivos compreender as causas, os obstáculos e os resultados obtidos durante o processo adesão, bem como especificar possíveis caminhos que podem ser adotados neste processo. Para tal, foram analisadas as fontes de dados documentais, a observação direta e as entrevistas realizadas com colaboradores. Como resultado, restou perceptível que tal tendência de mercado impacta toda a organização (lojas físicas, virtuais, de colaboradores da operação ao estratégico), e assim, requisitando organização, planejamento, objetivos delimitados e investimento em tecnologia e em colaboradores qualificados, bem como em conhecimento do processo. Por fim, é observado que se trata de um processo contínuo, composto de mudanças constantes, sem que haja um estágio final, mas uma sucessiva adaptação ao comportamento dos consumidores.

Palavras-chave: Omnicanal; Mercado Brasco; Estratégia de Mercado; Comportamento dos Consumidores.

ABSTRACT

The present Thesis tries to analyze the process of Mercado Brasco grocery becoming omnichannel, in Porto Alegre, RS. Since it is a recent phenomenon, there are not too many studies about little groceries with this focus, there are investigations about consumer behavior and studies about other sectors of retail developing into omnichannel. These are some of the drivers which explain why we have chosen an exploratory approach, more specifically, a study case about the process of turning into omnichannel which has the intuit of identifying drivers, challenges, results got during the process, so to list ways to become an omnichannel grocery. The data sources like documents, direct observation, and interviews with employees were analyzed. Which resulted in the perception of how it impacts all the organization: physical and online stores, operational and strategist employees, demanding organization, planning, delimited goals, and investment in technology, qualified employees, and acknowledgment of the process. Ultimately, it is observed that the process is continuous and made of constant changes, without an end, but permanent adaptation to consumer behavior.

Keywords: Omnichannel; Brasco Market; Technology; Organization; Process; Barriers; Results; Adaptation; Consumer Behavior;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Caixa de Autoatendimento.....	32
Figura 2 - Lojas de aplicativos	32
Figura 3 - Tele Brasco	33
Figura 4 - Espaço Brasco.....	33
Figura 5 - Análise de conteúdo.....	37
Figura 6 - Matriz para Triangulação dos dados	38
Figura 7 - Estratégia do Mercado Brasco 2021	43
Figura 8 - Plano de Ação 1º Trimestre de 2021	50

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Vendas Virtuais até Agosto de 2020.....	64
Gráfico 2 - Lucro Líquido até Julho de 2020	64
Gráfico 3 - Evolutivo de Sessões e Taxa de Conversão	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gerenciamento multicanal versus omnicanal - Continuação	17
Tabela 2 - Gerenciamento multicanal versus omnicanal - Conclusão.....	17
Tabela 3 - Quadro para coleta de dados	36
Tabela 4 - Principais Pontos de Análise – Continuação	67
Tabela 5 - Principais Pontos de Análise – Conclusão	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
2 REVISÃO TEÓRICA	17
2.1 O VAREJO OMNICAL	17
2.1.1 Os Desafios do Omnicanal	20
2.1.2 Os Benefícios do Omnicanal	22
2.2 OMNICAL EM SUPERMERCADOS	24
2.2.1 O omnicanal em supermercados no Brasil.....	26
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	29
3.2 ESTUDO DE CASO	30
3.2.1 O Mercado Brasco	31
3.2.2 Fonte de dados coletados.....	34
3.2.3 Coleta dos dados	35
3.2.4 Organização e Análise de Dados	37
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	39
4.1 ELEMENTOS-CHAVE E MOTIVAÇÕES.....	39
4.2 CAMINHOS PARA ADEÇÃO E BARREIRAS	43
4.2.1 Os aplicativos de entrega	44
4.2.2 Entrada em Novos Canais <i>Online</i>	46
4.2.3 O Desenvolvimento do Canal <i>Online</i>	48
4.2.4 Próximos Passos dos Canais <i>Online</i>	51
4.2.5 Elementos de Adesão ao Omnicanal	52
4.2.6 Alinhamento Interno sobre o Processo de Adesão	53
4.2.7 Ações de Marketing	54
4.2.8 Outros Projetos relacionados a Adesão	55
4.2.9 A digitalização dos processos internos.....	57

SUMÁRIO

4.2.11 Barreiras internas.....	61
4.3 RESULTADOS JÁ OBTIDOS NO PROCESSO	63
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO.....	67
ANEXO.....	71
REFERÊNCIAS	72

1 INTRODUÇÃO

O setor varejista é um dos mais relevantes para a economia brasileira (PARENTE, 2014), tendo uma participação de cerca de 19% na composição do Produto Interno Bruto (PIB) e empregando formalmente mais de 33,7 milhões de pessoas (SBVC, 2019). Não obstante, tal setor vem sofrendo grandes mudanças nos últimos vinte anos, principalmente “em virtude da revolução tecnológica ocorrida com o surgimento do canal *online*” (VERHOEF;KANNAN; INMAN, 2015, p.174, tradução nossa).

Segundo Wang et al. (2015), o processo de compra dos consumidores também foi alterado devido à adoção de tecnologias móveis que facilitam o acesso à *internet*. Em 2020, o mundo ultrapassou a marca de 4,5 bilhões de pessoas (cerca de 60% da população global) conectadas à Internet (HOOTSUITE; WE ARE SOCIAL, 2020). Sendo que, “a cada dia, 85% dos usuários (3,4 bilhões) conectam-se à *internet* e passam, em média, seis horas e meia *online*” (NIELSEN, 2018, p.2). Ainda, segundo o IBGE (2018), 75% dos domicílios brasileiros possuíam acesso à *internet* em 2017, sendo o celular o dispositivo mais utilizado.

Devida a maior presença *online* o varejo multicanal surgiu, definido como "um conjunto de atividades envolvidas na venda de mercadorias ou serviços através de mais de um canal, ou todos os canais difundidos ao mesmo tempo” (BECK; RYGL, 2015, p. 174, tradução nossa). O varejo multicanal utiliza diferentes canais de vendas, incluindo catálogo, loja física, *telemarketing/call center*, venda porta a porta, televisão, quiosque, máquina automática de vendas, *site* e *dispositivo* móvel (AUBREY et al., 2012). Desta maneira, tornou-se um modelo de negócios padrão no setor, já que quase todas as grandes empresas desenvolveram operações *online* para complementar suas lojas físicas (DORMAN, 2013).

Porém, atender o consumidor por diversos canais sem conectá-los deixou de ser suficiente. Segundo Regalo (2014), o contexto físico também é importante para o comércio eletrônico, pois ele molda as escolhas e os gostos, e assim, determina fortemente o que é comprado *online*. Por isso, com o surgimento de dispositivos móveis, esses efeitos locais se tornaram ainda mais importantes. Em outras palavras,

O modelo multicanal negligencia a realidade cada vez mais aparente de que os consumidores não apresentam uma preferência constante pelo canal pelo qual compram seus produtos. Esta tendência de desenvolvimento de comportamento do consumidor deu origem a uma nova geração de varejo que foi rotulada de “varejo omnicanal” (DORMAN, 2013, p.13, tradução nossa).

Nesse sentido, “omnicanal é o conjunto de atividades envolvidas na venda de mercadorias ou serviço através de todos os canais difundidos ao mesmo tempo, com plena interação desencadeada pelo cliente e integração total controlada pelo varejista” (BECK; RYGL, 2015, p.175, tradução nossa). Seguindo este entendimento, Kusum et. al (2017, p.120, tradução nossa) afirma que “o conceito aceita a inevitabilidade da necessidade de empregar múltiplos canais e se concentra na integração de atividades dentro e entre os canais para corresponder à forma como os consumidores compram”, em que os clientes consideram todos os canais de vendas e marketing do varejista como uma entidade (HERHAUSEN et al., 2015).

Outro ponto sinalizado por Kusum (2017, p.120, tradução nossa) é que “muitas vezes abrange não apenas os canais de distribuição através dos quais os produtos de um fornecedor chegam ao consumidor, mas também os canais de comunicação através dos quais um comerciante interage com o consumidor”. Já a partir da perspectiva do consumidor, “a expectativa é que sua experiência seja a mesma de qualquer maneira que ele opte por adquirir o produto ou serviço, com o mesmo nível de facilidade, acesso a estoque e serviço em todos os canais.” (EUROMONITOR, 2018, p.7).

No passado, as lojas físicas de varejo eram únicas em permitir que os consumidores tocassem e sentissem as mercadorias e proporcionavam gratificação instantânea; os varejistas da *internet*, tentaram cortejar os compradores com ampla seleção de produtos, preços baixos e conteúdos, como avaliações e avaliações de produtos. À medida que o setor de varejo evolui em direção a uma experiência contínua de varejo omnicanal, as distinções entre físico e *online* vão desaparecer, transformando o mundo em um *showroom* sem paredes (BRYNKOLFSSON et al., 2013, p.13, tradução nossa)

O objetivo da implementação do omnicanal é criar uma experiência de compra perfeita combinando os benefícios tanto do varejo digital quanto físico (HERHAUSEN et al., 2015). No que diz respeito às experiências dos consumidores, as compras *online* permitem que os clientes reflitam sobre o que está sendo comprado estando no conforto de suas próprias casas (ZHANG et al., 2010).

Desta forma, as compras *online* criam vantagens, como a redução de tempo e esforço físico para comprar e o aumento da capacidade de pesquisar e comparar informações (ROHM; SWAMINATHAN, 2004). Enquanto que a abordagem dos canais *offline* tradicionais é ideal para quando o consumidor procura conselhos de especialistas, se gosta de “ir às compras” com a possibilidade de tocar e sentir os produtos, bem como quando necessita do produto em pronta entrega (KOLLMANN et al., 2012).

Essa nova perspectiva fomentada pela tendencia omnicanal beneficiou as empresas em aspectos para além da mera adaptação ao comportamento dos consumidores, pois permitiu

também a redução de custo a longo prazo e mais acesso à tecnologia (como coleta e análise de *big data*) e uso da computação em nuvem (ROSENBLUM; KILCOURSE, 2013). Tais inovações também possibilitam aos varejistas desenvolver ofertas mais eficazes e personalizadas, com a otimização de preços. Além disso, novas tecnologias devem estar presentes nas lojas e nos dispositivos móveis dos clientes por meio de telas virtuais e corredores, sinalização digital, quiosques e *displays* inteligentes de autoatendimento, máquinas de venda automática, menus dinâmicos e códigos QR e RFIDs. Como resultado, os varejistas estão tentando melhorar suas estratégias omnicanal através de inovações em tecnologias *in-store* (ROSENBLUM; KILCOURSE, 2013).

No que se refere ao comportamento do consumidor e seu potencial, um estudo global da Criteo (2018) mostrou que apesar dos compradores omnicanal representarem apenas 7% dos clientes, os mesmos geram 27% das vendas. Em mesma linha, segundo artigo da Boston Consulting Group (2015), apesar de apenas 4% do total das vendas do varejo brasileiro acontecerem *online*, a *internet* já influenciava mais de 50% das compras efetuadas em lojas físicas pelos consumidores conectados. Igualmente, o caminho inverso também ocorre, um em cada quatro compradores *online* sempre visita lojas físicas para buscar informações como características, preço, reclamações entre outros do produto ou serviço antes de adquiri-lo pela *internet*, conforme analisado em pesquisa feita pelo SPC Brasil (2018).

Dados mais recentes de mercado, como os provenientes do estudo realizado pela Zandesk (2020) sobre atendimento ao cliente, mostram que o número de empresas que adotaram uma abordagem omnicanal aumentou seis vezes nos últimos cinco anos. Rigby (2011) ressalta que estas mudanças requerem uma equipe separada e com autonomia, formando um conjunto com diferentes bases de conhecimento e disposição para assumir riscos ousados.

À sua vez, Simone e Sabbadin (2018) explicam alguns dos desafios enfrentados pelos varejistas na implementação do omnicanal. Sobre isso, mencionam a necessidade e a dificuldade de integração dos canais, que correm o risco da “canibalização” entre eles, se não feita corretamente, pois a valorização de apenas um canal leva a estagnação do outro, ao invés de se complementarem (SIMONE; SABBADIN, 2018). Um segundo aspecto indicado pelos autores é o investimento elevado, sendo esta uma questão chave que deve ser decidida e gerida pelos gestores (SIMONE; SABBADIN, 2018). Já o terceiro fator a se considerar é a mudança da cultura organizacional.

Conforme elucida Hajdas et al. (2020), a motivação aos colaboradores e o entendimento deste novo contexto são fundamentais para a construção em torno do omnicanal. Outro ponto decisivo é a centralidade do cliente, através do qual as empresas precisam

responder as necessidades de seus clientes, oferecendo uma experiência de compra completa, confortável e sem dificuldades (SIMONE; SABBADIN, 2018).

A implementação de tecnologias nas lojas físicas também é questão crucial, uma vez que não basta ter um espaço digitalizado, também é preciso entregar uma experiência ao cliente, segundo Simone e Sabbadin (2018). Além disso, alcançar a consolidação do omnicanal inclui mudar a maneira como rastreiam vendas, o gerenciamento de estoque, a superação barreiras organizacionais, oferecendo métodos seguros de pagamento e evoluindo de forma adequada o papel de suas lojas físicas (EUROMONITOR, 2018).

Um setor no qual as transformações estão ocorrendo de forma mais lenta é o de supermercados e mercados, sendo recente o crescimento nas vendas *online* devido ao aumento da demanda dos clientes por uma experiência omnicanal (HÜBNER et. al., 2016). No cenário nacional, os supermercados e mercados de bairros são varejistas que têm muito a se transformar, considerando que apenas 15% dos consumidores brasileiros faziam compras de produtos de supermercado na internet – embora 32% pesquisassem online para depois comprar na loja física, conforme pesquisa da APAS (2018). Outros recursos relacionados à integração de canais também são valorizados, segundo a pesquisa: caixa de autoatendimento (*self checkout*), pagamento automático por celular ou pulseira de aproximação, e a possibilidade de comprar online e retirar na loja.

Em um varejo omnicanal os consumidores podem não apenas procurar um produto e comparar preços, mas também obter ofertas personalizadas, reservar e encomendar produtos *online* e serviços, bem como fazer pagamentos *online*, gerenciar programas de fidelidade e políticas de devolução (ZHANG et al., 2010). Todos estes recursos, uma vez integrados, com mesma comunicação, devem gerar uma experiência singular ao consumidor para, assim, ser categorizada como omnicanal.

O que se observa é da relevância da incorporação do omnicanal pelos varejistas, é o quão desafiador e necessário é esse processo. Ao abordar em âmbito regional, percebe-se um grande potencial, mas ainda com transformações recentes e em processo, e ao segmentar esse cenário para supermercados e mercados tal transformação é ainda mais gradual e contínua. Portanto, entender como esse processo ocorre, quais são as prioridades, barreiras e próximos passos é o objetivo deste trabalho. E, para isso, optou-se por um estudo de caso único através da abordagem exploratória qualitativa.

1.1 JUSTIFICATIVA

Um estudo realizado pela Social Miner (2020), que traz dados sobre o comportamento de compra dos brasileiros durante a pandemia ocasionada pela Covid-19, ressalta a importância da presença *online* dos varejistas. Segundo o estudo, 35,9% dos consumidores fizeram compras de mercado ou feira *online* neste período de quarentena e 49% deles devem seguir realizando suas compras de supermercado *online* ou através de tele-entrega.

Corroborando com estes dados, a Nielsen apresentou um estudo sobre Aplicativos, em julho de 2020, no qual evidencia que 72% dos consumidores começaram a usar ou estão usando mais aplicativos para pedir tele-entrega no Brasil. Quando se trata de tele-entregas de supermercados, o index (que representa o índice de desenvolvimento da tele-entrega por regiões) constatou que a região Sul apresentou pontuação de 71 , e tendo em vista que a partir de 100 significa “desenvolvido”, tal região se caracteriza “em desenvolvimento”.

Em outra pesquisa, desta vez realizada pelo Sebrae (2020), a qual analisou o crescimento da aderência de pequenos negócios no Brasil durante a pandemia, mostrou que mais de 60% dos respondentes já estavam vendendo por canais *online* (por exemplo, Whatsapp, Facebook, Instagram, etc.)

Em Porto Alegre, observa-se a tecnologia adentrado às lojas e marcas. Um exemplo é a Fruki, empresas de refrigerantes, e o Mercado Quadrado, mercearia de Porto Alegre, anunciaram o “Quadrado *Express*” (CORREIO DO POVO, 2020):

O mini mercado contará com um mix de produtos pensados de acordo com a necessidade do local [...] Para o pagamento o sistema é “pegue, escaneie e pague”, em que consiste em escolher o produto, passar no terminal de vendas, escanear o leitor no código de barras e finalizar a compra no cartão (CORREIO DO POVO, 2020).

Segundo Shein (2018), em vez de gerenciar vários canais de forma independente, os varejistas passaram a reconhecer a importância de integrar informações e serviços para reduzir a incompatibilidade de dados e aprimorar a experiência contínua, promovendo uma mudança de estratégia para o omnicanal. Através deste contexto de mudança, tanto tecnológicas quanto do comportamento do consumidor, ressalta-se quão relevante e necessária é a adaptação dos varejistas.

O que foi abordado até aqui é o contexto omnicanal gradualmente presente no setor de alimentos. Os estudos realizados sobre o tema se referem à empresas maiores, como Walt Mart, Amazon, Carrefour ou abordam o ponto do vista do consumidor. Assim, o propósito deste

trabalho se torna relevante, não somente pelo potencial já mencionado e comprovado pelos estudos supramencionados – que tratam sobre o omnicanal, mas pela escassez de pesquisas focadas na análise dos pequenos e médios supermercados, o que justifica o caráter exploratório deste estudo.

1.2 OBJETIVOS

Diante do contexto apresentado, para melhor estudar o fenômeno de adesão ao omnicanal, esta seção define os objetivos geral e específicos que seguem.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como está sendo feita a adesão ao omnicanal por um mercado de bairro de Porto Alegre.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar elementos chave e motivações para adesão
- Determinar principais barreiras enfrentadas durante processo
- Examinar resultados obtidos pela adesão do omnicanal
- Definir possíveis caminhos para a adesão do omnicanal

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta secção serão abordadas diversas referências acadêmicas e de mercado sobre o tema delimitado na introdução.

2.1 O VAREJO OMNICAL

A fim de delimitar as diferenças entre o omnicanal e o multicanal, primeiramente pontua-se a composição de cada um deles. O multicanal foi definido por Verhoef et al. (2015, p.2, tradução nossa) como “o projeto, implantação, coordenação e avaliação de canais de valor do cliente por meio de aquisição, retenção e desenvolvimento eficazes de clientes”. O advento de novos canais digitais e, especificamente móveis, resultou em outra mudança disruptiva no ambiente varejista: o omnicanal (RIGBY, 2011). Verhoef et al. (2015) ressaltam que a diferença entre o multicanal e o omnicanal se dá pela maior quantidade de canais que rompem barreiras geográficas e proporcionam ao consumidor o maior acesso à informação. Ainda, do estudo destes autores, que evidencia as diferenças entre Multicanal e Omnicanal, destaca-se a tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Gerenciamento multicanal versus omnicanal - Continuação

	Gerenciamento multicanal	Gerenciamento omnicanal
Foco no canal	Somente canais interativos	Canais interativos e de comunicação em massa
Escopo do canal	Canais de varejo: loja, site <i>online</i> e marketing direto (catálogo)	Canais de varejo: loja, site <i>online</i> e marketing direto, canais móveis (ou seja, smartphones, tablets, aplicativos), touchpoints de mídia social (incl. canais de comunicação em massa: TV, Rádio, Impresso, C2C, etc.).
Separação de canais	Canais separados sem sobreposição	Canais integrados proporcionando experiências de varejo perfeitas.

Fonte: Verhoef et al., p.3, 2015, tradução nossa

Tabela 2 - Gerenciamento multicanal versus omnicanal - Conclusão

Foco de relacionamento marca versus canal do cliente	Cliente – Foco no canal de varejo	Cliente – Canal de varejo – Foco da marca
Gerenciamento de canais	Por canal	Canais Integrados
Objetivos	Objetivos do canal (ou seja, vendas por canal; experiência por canal)	Objetivos transversais (ou seja, experiência geral do cliente no varejo, vendas totais por canais)

Fonte: Verhoef et al., p.3, 2015, tradução nossa

O varejo omnicanal é a integração completa de todos os canais (RIGBY, 2011) e seu objetivo é criar um sistema de comunicação único. Reúne recursos *online*, redes sociais, *apps mobile*, canais de comunicação em massa e loja física funcionando em conjunto, mantendo a presença da marca constante e a sua interação contínua com as pessoas (GOOGLE, 2019). Um canal *offline* pode complementar um canal *online* em termos de qualidade de serviço (destacando a possibilidade de uma experiência de marca completa e multissensorial com a participação dos vendedores aumentando a experiência) e em redução de risco (pois através da loja física é possível tocar e sentir produtos antes de comprá-los para reduzir a incerteza), segundo Herhausen et al. (2019).

Mccormic et al. (2014) apontam que é necessário haver um nível de consistência em cada canal para que os consumidores possam se mover de forma flexível entre eles e ter uma percepção positiva do varejista ao longo da experiência. Afinal, os consumidores têm a percepção de uma única empresa e não veem as divisões dela como unidades separadas entre comércio eletrônico e pontos de venda (PIERCY, 2012).

Os mundos digital e físico estão se misturando sem distinções entre si, seja na perspectiva do cliente ou da empresa (RIGBY, 2011). A integração poderá, portanto, ocorrer tanto da loja para a *internet* quanto da *internet* para a loja (HERHAUSEBN et al., 2015). Por isso, importa destacar que as “lojas que ignoram essa preferência correm o risco de perder clientes, mas há oportunidades para varejistas que encontram maneiras de tirar vantagem desse comportamento” (GOOGLE, p.3, 2014, tradução nossa).

Em seu artigo, Bèzes (2018) define omnicanal como uma experiência específica focada no cliente e em dados, composta de sucessivas ou simultâneas microexperiências. A análise dessas experiências que torna o cliente o centro e os dados gerados por elas os insumos para o sucesso da aplicação do omnicanal.

Segundo Beck e Rygl (2015), as práticas de varejo omnicanal podem ser caracterizadas por três características: a possibilidade de uso de cupons por todos os canais, de devolução do produto por qualquer canal, independentemente de seu ponto de compra, e a integração total de dados de clientes (preços, variedade e consistência de mercadorias e serviços). Dessa forma, uma abordagem omnicanal permite que os consumidores encontrem os produtos desejados, confirmem a disponibilidade do produto antes da compra e tenham a alternativa de retirada em loja física (HÜSEYINOGLU, 2018).

O gerenciamento omnicanal é definido como ‘o gerenciamento sinérgico dos vários canais disponíveis e pontos de contato com o cliente, de forma que a experiência do cliente nos canais e o desempenho nos canais sejam otimizados (VERHOEF et al., 2015, p. 176, nossa tradução).

Segundo Mirsch et al. (2016) o gerenciamento sinérgico implica que os canais e os pontos de contato sejam gerenciados como uma única unidade. Através dele se encontram todos os possíveis pontos de contato entre a empresa e o consumidor, resultando em a interação e vinculação entre eles e os canais, o que possibilita o uso simultâneo e controle centralizado do varejista.

Existem alguns elementos chave para uma transformação de empresas para tornarem-se omnicanal, como o acesso à *internet* a qualquer hora e lugar, a redução de custos a longo prazo, o uso de dispositivos móveis e as mudanças no comportamento dos clientes. Portanto, é importante examinar esses elementos para a elaboração de estratégia e sua implementação (HÜSEYINOGLU, 2018).

Devido a rápida penetração da Internet, os compradores agora têm mais do que nunca o controle sobre o acesso e uso de informações, segundo Shankar, et al. (2011). Os autores explicam que através dos desenvolvimentos relacionados à tecnologia – como o surgimento de mecanismos de busca, dispositivos móveis e interfaces avançadas, veículos de comunicação e redes sociais – aumentaram a capacidade dos profissionais de marketing de impactar os compradores através de novos pontos de contato (SHANKAR, et al., 2011).

Do ponto de vista operacional, a integração entre os canais tradicionais e o canal *online* também pode gerar sinergias que reduzem os custos, afirmam Kumar et al. (2012). Uma vez evitado o risco de conflito de canal, as empresas poderiam se beneficiar da integração em quatro áreas principais: custos mais baixos, maior diferenciação através de serviços de valor agregado, maior confiança e extensão geográfica e de mercado de produtos (KUMAR, et al., 2012).

Outro aspecto ligado a internet que contribui para o omnicanal é o poder do *mobile* (SIMONE; SABBADIN, 2017). Os dispositivos móveis, que incluem *smartphones* e *tablets*,

têm maior adesão do que computadores em todo o mundo, principalmente em países em desenvolvimento (PLANET RETAIL, 2017). Por isso, os compradores agora podem usar *smartphones* para procurar produtos e obter avaliações de usuários e especialistas antes de entrar em uma loja física ou navegar por uma loja *online* (HERHAUSEN, 2019).

Além disso, ainda possibilitam aos consumidores a combinação do *online* e *offline*, fazendo comparações instantâneas de preços, lendo a crítica de quem já comprou pela *internet* e avaliando os componentes não digitais na loja física (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014). Desta forma, uma estratégia omnicanal bem sucedida permite que clientes e varejistas interajam por diversos canais: aplicativos móveis, redes sociais, sites de varejistas e lojas *online*, cupons eletrônicos, consoles de jogos e também televisores inteligentes. (RIGBY, 2011).

O último aspecto chave que impulsiona o omnicanal é a demanda do cliente omnicanal. Segundo Simone e Sabbadin (2017), os consumidores mudaram e os varejistas têm que responder às novas necessidades de seus clientes, proporcionando transparência, tornando as compras fáceis, confortáveis e customizando suas ofertas. Acima de tudo, os varejistas precisam criar uma experiência de compra relevante e que engaje seu público. Para isso, o varejista deve usar uma combinação de canais que se adequem melhor às necessidades de seus clientes, explorando os benefícios e superando as deficiências de cada canal com o benefício gerado pelo outro (ZHANG et al., 2010).

2.1.1 Os Desafios do Omnicanal

Monitorar e relacionar informações de transações através dos canais requer infraestrutura para integração de dados (ZHANG, 2010) e “sem isso não é possível tomar decisões sobre estratégias e alinhamento de canais” (HÜSEYINOGLU, 2018, p.109, tradução nossa).

A forma como essa integração é realizada determina a complementaridade dos canais (com a vantagem de um sanando a limitação do outro) ou a estagnação de um deles pelo outro. Ou seja, a integração de canais pode ser a melhoria de desempenho e destruição de desempenho (HERHAUSEN, 2019). Para alcançar a integração ideal é necessária uma abordagem holística, projetando e comercializando os canais na totalidade e tendo uma estratégia de negócios global, em vez de canais individuais como entidades separadas (MCCORMIC et al., 2014). Segundo Mirsch (2016), para alcançar a integração completa dos canais, as empresas são obrigadas a

mudar a infraestrutura da área de Tecnologia da Informação (TI), estabelecer uma missão e desenvolver a mentalidade apropriada.

A partir de uma visão completa da jornada dos consumidores, percepções e estratégias podem ser geradas e, para tanto, é imprescindível uma mensuração robusta de dados de todos os canais que devem, posteriormente, ser integrados (MIRSCH, 2016). A integração entre os canais está mudando e o desafio é implementá-la da maneira mais eficaz e eficiente, e não apenas decidir se deve ou não ser feita (GALLINO et al., 2014), pois tal integração é considerada um dos principais capacitadores para uma gestão omnicanal eficaz e um gerenciamento logístico eficiente (HÜSEYINOGLU, 2018).

Concomitantemente, os varejistas devem digitalizar sua loja física afim de melhorar a experiência do cliente e tornar suas jornadas mais simples e convenientes (SIMONE; SABBADIN, 2017) – fazendo uso de recursos como: telas virtuais e corredores, sinalização digital, quiosques de autoatendimento, venda em máquinas automáticas e menus dinâmicos, bem como códigos QR, além de instigar interações com dispositivos móveis trazidos para a loja pelos clientes (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

O crescimento da tecnologia *wireless* aumenta exponencialmente, assim como o número de usuários de dispositivos móveis, fatores que contribuem para o desenvolvimento da compra *online* (RAINA, 2015). Desta forma, os consumidores estão cientes dos pagamentos móveis e estão começando a usá-los (REIS et al., 2017). Esses serviços fazem o dispositivo móvel atuar como substituto de cartões bancários, caixas eletrônicos e cartões de crédito, permitindo que um usuário realize transações financeiras através do dispositivo, segundo Raina (2015). E à medida que a disponibilidade e a confiabilidade desses sistemas aumentam, os clientes se familiarizam e utilizam cada vez mais os dispositivos eletrônicos para diversas operações de serviços, desde a busca de informações até a realização de pedidos e pagamentos (REIS et al., 2017).

Os pagamentos móveis evoluíram de ser um simples utilitário de transação para uma ferramenta para aumentar as vendas e melhorar o engajamento do cliente. Muitos varejistas já estão desenvolvendo tecnologia móvel e pagamentos móveis em suas lojas com o objetivo de criar uma experiência omnicanal envolvente (SIMONE; SABBADIN, 2017, p.98, tradução nossa).

Mirsch (2016) observa que a transformação para uma abordagem omnicanal não é simplesmente somar canais, mas comprometer-se com profundas mudanças tecnológicas, organizacionais e de mentalidade. A transição de um multicanal para uma estratégia omnichannel envolve mudanças organizacionais e evoluções operacionais (SIMONE;

SABBADIN, 2017). Assim sendo, antes de entrar em uma loja e realizar uma compra, o consumidor já tem todas as informações necessárias sobre o produto que deseja e isso faz com que o vendedor precise assumir uma postura diferente, agindo menos como alguém que fornece informações sobre os produtos e mais como um consultor (INVENTTI, 2018).

Mirsch (2016) também ressalta a importância do alinhamento da TI com a estratégia de negócios durante a transformação para a gestão omnichannel. Para tal, Hajdas et al. (2020) mencionam a necessidade de convencer diferentes departamentos a se concentrarem em uma abordagem, em que a integração é percebida como um objetivo principal. Ademais, também recomendam a implementação de um processo de medição, pois permite a análise do estado atual e o progresso.

Outro ponto de atenção que Hajdas et al. (2020) levantam em seu estudo é a natureza do produto. Ela dá certas condições que fazem a implementação de uma estratégia omnicanal mais desafiadora, como exemplos: produtos menos perecíveis e que tenham menos necessidade de contato (como livros e eletrônicos) permitem a implementação mais fácil, já os alimentos frescos se caracterizam como uma das grandes inseguranças dos consumidores, pois há a preocupação se chegarão tão frescos e de mesma qualidade como se os escolhessem na loja (NIELSEN, 2017).

Por fim, o compromisso financeiro também é considerado importante. Esse tipo de transformação requer mudanças extensas e com maior investimento. Não basta adicionar canais a uma infraestrutura de TI, pode ser necessário também implementar um sistema inteiramente novo que possa abranger as capacidades de uma configuração omnicanal, o que requer um grande investimento, conforme afirma Mirsch (2016).

2.1.2 Os Benefícios do Omnicanal

Não obstante as compras omnicanal apresentem uma mudança intensa na forma como se observa o varejo, é uma mudança que se apresenta acompanhada de grandes oportunidades (KRUGER, 2015). Um formato omnicanal bem integrado é importante para os varejistas (MCCORMIC et al., 2014), posto que fomenta os seguintes aspectos: a conscientização (os varejistas podem usar seus sites e lojas para melhorar mutuamente o nível de consciência do consumidor sobre a existência da loja/marca), a confiança (lojas *online* ainda apresentam dificuldades de gerar confiança no consumidor, para reduzir essa desconfiança podem oferecer

aos clientes que conheçam os produtos em suas lojas físicas antes da compra *online*, bem como ofertar a opção de retirada e devolução em lojas físicas), o controle do cliente (possibilitando que escolham por que canal comprar obtendo uma mesma experiência), a disponibilizar o suporte aprimorado (independente do canal de compra utilizado), e a conveniência para o cliente (facilidade de localização de comércios, encontrar itens, cancelar pedidos, realizar devoluções e pedir reembolsos, bem como entrega oportuna de pedidos por qualquer canal) (GOERSCH, 2020). Com isso, percebe-se que a diversidade de canais e alternativas para os consumidores gera um aumento da base de clientes, possibilitando uma maior participação de mercado e oportunizando o crescimento da receita (MCCORMIC et al., 2014).

A integração de dados permite que os gestores entendam o comportamento do consumidor e avaliem o desempenho do canal (NESLIN. et al., 2006). O que também possibilita gerar promoções através dos canais ideias para os compradores ideias, melhorando, portanto, a probabilidade de influenciar os consumidores no momento ideal em sua jornada de compras (SHANKAR et al., 2011).

Se os varejistas forem bem-sucedidos em atender às demandas dos compradores usando vários canais, essas experiências positivas permitirão o aumento da confiança entre varejistas e clientes, ocasionando o aumento nas compras. Esses clientes, por sua vez, desenvolvem maior *life time value* (valor de vida do cliente) para os varejistas (EUROMONITOR, 2018), ou seja, gastam mais em cada compra e são mais leais do que os clientes que compram da empresa em apenas um canal (LEE; KIM, 2008).

No que se refere ao fomento da lealdade do consumidor pela integração entre canais, Cao e Li (2015) elucidam que a combinação de canais permite que os varejistas ofereçam serviços de valor agregado, incentivando o relacionamento do cliente com a marca, o que melhora suas percepções, atitudes e lealdade. De tal forma, os consumidores recompensam o varejista comprando mais e concentrando suas compras apenas naquela loja.

Outro ponto em que a integração de informações se destaca no contexto atual de crise econômica é que, devido às mudanças drásticas no comportamento dos compradores e nos gastos fixos, os compradores substituíram os gastos hedônicos pela compra com a melhor oferta e pelo melhor preço (SHANKAR, 2011). E nesse sentido, para conseguir gerar essa oferta ideal, a informação se torna essencial e, conseqüentemente, a integração de canais alinhada aos dados sobre o poder de compra de seu público, por todos os canais, podem auxiliar para atingir a oferta ideal.

O que se observa até aqui é como a implementação da abordagem omnicanal ocorre, quais são seus elementos chaves, suas barreiras, benefícios e como se diferencia da abordagem

multicanal. Desta forma, percebe-se o porquê esta nova abordagem se fez necessária com as mudanças tecnológicas e comportamentais dos consumidores, uma vez que é possível entender quais aspectos organizacionais, técnicos, relacionados a seus produtos e serviços ofertados que requerem a devida atenção durante esta transformação. Dado isso, incontroverso o quanto a integração de canais e dados é fundamental e benéfica quando feita de forma eficiente e sabendo utilizar destas informações geradas pela integração.

A seguir, será analisado como alguns dos aspectos supracitados ocorrem no setor de supermercados.

2.2 OMNISCANAL EM SUPERMERCADOS

Até recentemente, as opções de supermercado dos compradores estavam limitadas às lojas físicas mais convenientemente disponíveis (RETTALIATA et al., 2020). Porém, o setor varejista tem sido forçado a buscar inovação impulsionada pelas soluções técnicas mais recentes, já que os consumidores adotaram as novas tecnologias e se tornaram consumidores omniscanal (MCCORMIC et al., 2014). Os varejistas de supermercados são desafiados a adaptar suas cadeias de suprimentos e lojas para atender a essas novas demandas (SCHEDLBAUER, 2020).

Nesse sentido, a fala de Raul Vasquez ao The Wall Street Journal, chefe executivo do Walmart.com, em uma reportagem publicada em 15 de dezembro de 2009:

Houve um tempo em que as empresas *online e offline* eram vistas como sendo diferentes. Agora estamos percebendo que realmente temos uma vantagem física graças às nossas milhares de lojas, e podemos usá-la para se tornar o número 1 *online* (THE WALL STREET JOURNAL; 2009, p.1, tradução nossa)

Vê-se, assim, como uma das maiores redes varejistas de lojas físicas do mundo começou a relacionar seu *e-commerce* com as lojas *offline*. Mais de 40% das compras realizadas na plataforma *online* estavam sendo retiradas em lojas físicas, diminuindo não apenas o valor do frete, como o prazo de entrega, segundo o chefe executivo. Logo, as lojas físicas continuarão a existir em qualquer futuro previsível e podem ser uma arma competitiva eficaz (RIGBY, 2011).

À medida que o planejamento de supermercados se move *online*, uma oportunidade de fornecer aos compradores ferramentas e informações sobre os produtos que exploram e

influenciar nas suas tomadas de decisões se torna viável (SMITH, 2019). A Kroger (varejista americana, que atua no setor supermercadista) lançou recentemente um aplicativo chamado *OptUP*, que ajuda os consumidores a fazer compras mais conscientes nas lojas físicas por meio de recomendações personalizadas geradas a partir de seu histórico de compras (CAINE; PARATORE, 2019). O mesmo aplicativo ajuda os compradores a pesquisar preços e digitalizar listas de compra. Além disso, eles podem acessar cupons, que, na forma digital, são facilmente encontrados, compartilhados, armazenados e resgatados — tanto nas lojas físicas quanto *online*, (CAINE; PARATORE, 2019). Em geral, a intensa presença dos desenvolvimentos tecnológicos entre a população, como dispositivos móveis e mídia social, abriu novas oportunidades para influenciar atitudes e comportamentos dos compradores (SHANKAR, 2009).

O Carrefour também explorou a tecnologia em suas lojas e buscou se consolidar *online*. Em parceria com a agência Publicis Sapient, visaram como objetivo a meta de faturamento de cinco bilhões de euros para o comércio eletrônico do hipermercado, ao longo de cinco anos (20% das vendas globais). Para tal, deveriam permitir que o Carrefour se comportasse como uma startup corporativa e, por isso, começaram moldando uma estratégia para criar uma visão digital coesa e comum que unificou seus ativos digitais para impulsionar o crescimento do comércio eletrônico, apoiando sua estratégia de transição alimentar e construindo a base para o futuro (móvel, através da voz e personalização em escala). Fizeram isso introduzindo um novo modelo de entrega em escala e quebrando silos através de equipes integradas e ágeis todas com o mesmo objetivo final (PUBLIS SAPIENT, 201?). “Hoje, a transformação incremental baseada em evidências e centrada no cliente é uma norma no Carrefour. As equipes medem, iteram e reagem rapidamente ao feedback e comportamento dos clientes (PUBLIS SAPIENT, 201?, p.1, tradução nossa).”

Outro supermercado que tomou iniciativa foi o Target, ao criar o aplicativo *Traget Run* utilizando a tecnologia de beacons, que funciona como um GPS e manda sinais para dispositivos móveis (TEIXEIRA, 2019). Dessa forma, os clientes podem criar listas de compras e, em seguida, ver onde os itens estão localizados na loja, bem como sua própria proximidade com esses produtos. Conforme eles se movem, sua localização muda em tempo real, mostrando se eles estão se distanciando ou se aproximando do item desejado (FORSEY, 2018).

Além de facilitar a jornada dos consumidores em loja, as tecnologias são atreladas a outras estratégias, e por isso muitos supermercados também estão pensando em mais maneiras de ganhar os consumidores "pelo estômago", com o oferecimento de refeições prontas para comer, inclusão de restaurantes na loja e até máquinas de venda automática para produtos frescos (RETTALIATA et al., 2020). Na Tesco, por exemplo, os consumidores são informados

sobre o tempo no qual seus produtos provavelmente permanecerão frescos, e caso eles queiram comprar em unidade, podem selecionar por quantidade em vez de peso através do aplicativo (CAINE; PARATORE, 2019).

Sobre o futuro dos supermercados, Jim Barnes, CEO da EnVista (empresa de soluções de software e serviços de consultoria), afirma que “os supermercados de hoje estão competindo uns contra os outros quando se trata de tempo e conveniências, bem como produto fresco e relevante a um preço valioso” (RIS, 2019, p.1, tradução nossa). Nesse sentido, no Reino Unido, o *mySupermarket* compara os preços entre as redes de supermercados, destacando ofertas e convidando os usuários a mudar para uma loja diferente se sua cesta de produtos for mais barata em outros lugares (CAINE; PARATORE, 2019).

Outra iniciativa, mais alinhada à conveniência, foi a criação da Tesco, que lançou uma mercearia virtual nos corredores de metrô com outdoors *shoppable*. Dessa maneira, passageiros ocupados vagam pelos "corredores" e pedem suas compras escaneando códigos QR do painel, através de um aplicativo de telefone enquanto esperam pelo trem (MEURVILLE et al., 2015).

A loja virtual tem sido um grande sucesso com os viajantes e dirigiu mais de 900.000 downloads de aplicativos em menos de um ano, tornando o aplicativo Homeplus o aplicativo de compras mais popular da Coreia do Sul. As vendas *online* aumentaram 130% desde a introdução das lojas virtuais e dos usuários de aplicativos registrados aumentou 76%” (MEURVILLE et al., 2015, p.1, tradução nossa).

Logo, as tecnologias de autoatendimento, interfaces tecnológicas que dão liberdade aos clientes de produzir um serviço independente do envolvimento do funcionário diretamente (EI AZHARI; BENNET, 2015) são recursos cada vez mais utilizados, com o intuito de reduzir os custos do varejista e melhorar a experiência do cliente (OREL; KARA, 2014). Como exemplo, o WalMart Mexico incorporou esse recurso em uma de suas lojas, incluindo um quiosque *touch-screen* onde compradores podem pesquisar na seleção de produtos em Walmart.com.mx e realizar o pedido, que pode ser enviado para qualquer loja Walmart ou para uma residência (CRITEO, 2018).

2.2.1 O omnicanal em supermercados no Brasil

Alguns supermercados estão aprendendo com outros setores de varejo e com as experiências em outros países, com isso, reconhecem ameaças precocemente, aproveitando oportunidades e “pegando uma onda” de crescimento rentável (RETTALIATA et al., 2020).

Não faz muito tempo que a compra de roupas ou sapatos *online* parecia uma ação estranha de se fazer. Hoje, o vestuário é uma categoria de varejo verdadeiramente omnicanal (BRADLEY; CAO, 2019).

Dentro desta categoria observa-se a transformação que a Lojas Renner está passando. Segundo Bernardes e Guissoni (2020), a transformação contou com etapas de entendimento da jornada do usuário e seus possíveis pontos de atrito, por meio de parceria com a Tecnopuc para questões técnicas relacionadas à integração. Ressaltam que, além de contar com um time voltado para tal momento, um dos grandes desafios foram as modificações na cultura organizacional e na gestão de pessoas.

Não se trata apenas de criar times específicos para projetos de transformação digital. Esta exige, sobretudo, um ambiente inovador e tolerante ao erro; uma liderança que promova a colaboração e estimule liderados com conhecimento técnico superior ao dela; uma dinâmica de trabalho organizada pelos chamados squads, times provisórios, para resolver determinado problema (BERNARDES; GUISSONI, p.34-45, 2020).

No setor supermercadista, o grupo francês Carrefour também está neste período de transformação digital de suas lojas e estrutura de negócio no Brasil (CARVALHO, 2019). Alguns recursos já presentes nas lojas são: os totens eletrônicos com o mapa da loja para ajudar na jornada do consumidor; a presença de *QRcodes* em produtos para dar mais informações sobre o produto e recomendações de receitas; a opção de *self-checkout*, em que através de uma máquina de autoatendimento o cliente escaneia os produtos e os pagam. E, além das tecnologias *in-store*, a rede também conta com *e-commerce* e aplicativo.

Neto et. al (2020) realizaram um estudo comparativo entre gerações sobre a influência do omnicanal nas decisões de compra em supermercados no Brasil. Dentre os atributos analisados está a relevância do atendimento em loja para todas as gerações, pois “apesar do entusiasmo em torno do comércio eletrônico e das compras *online*, os consumidores ainda procuram fazer compras em lojas físicas e valorizam a experiência pessoal no ambiente físico” (NETO et al., p.10, 2020). Outros dois aspectos que foram significantes para todas as gerações foi a opção de compra *online* e retirada na loja e ter um aplicativo de recompensa para receber descontos, “indicando que para ambas as questões, os consumidores seriam influenciados a decidir comprar em supermercados por meio destas tecnologias” (NETO et al., 2020, p.10). E um terceiro aspecto trata do *self-checkout*, visto que “os consumidores são favoráveis a utilização a disponibilidade deste serviço influencia a sua decisão de compra” (NETO et al., 2020, p.10).

É notória uma mudança do comportamento de compra do consumidor brasileiro que, na sua maioria, já pesquisa *online*, cada vez mais realiza compras *online* e está conectado quase o tempo todo, via *smartphones* acessando aplicativos, redes sociais e informações de produtos (TEIXEIRA, 2019, p.47).

Por fim, foi observado como o omnicanal está presente no setor de supermercados, como podem ser adotadas as tecnologias nas lojas físicas, as preocupações quanto a um contexto organizacional e o quanto a integração de dados e canais pode ser desafiadora, mas também benéfica quando bem feita. Mais uma vez, constatou-se que os consumidores brasileiros já são omnicanal, assim, reafirmando a necessidade de análise deste movimento.

Através da leitura de diversos materiais, é percebida a falta de estudos sobre a adoção ao omnicanal por mercados de bairro que também estão inseridos neste contexto e que precisam diariamente lidar com clientes que iniciam a jornada antes mesmo de chegar à loja física ou entrar na loja *online*.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são explicadas a motivação e escolha da metodologia, como ocorreu a coleta, organização e análise dos dados para que respondessem aos objetivos específicos e ao objetivo geral elencados.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

O presente trabalho tem como finalidade analisar como está ocorrendo a adesão ao omnicanal por um mercado de bairro, em específico no município de Porto Alegre. Para tal, identifica-se os elementos chave e motivações para a adesão, assim como elenca as principais barreiras enfrentadas durante o processo, examina os resultados obtidos e, por fim, define possíveis caminhos para a adesão ao omnicanal.

Em virtude do tema recente e da escassez de materiais sobre o fenômeno, a pesquisa do tipo exploratória com abordagem qualitativa foi eleita para esse trabalho. Um estudo de natureza exploratória compõe-se de um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que têm experiência prática relacionada com o problema de pesquisa e análise de exemplos que gerem o entendimento (GIL, 1999). Estes estudos são todos aqueles que buscam adquirir maior familiaridade com fenômeno de estudo (SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH, 1974).

Dentre os métodos da análise exploratória optou-se pelo estudo de caso. “O estudo do caso é preferido para examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados”, segundo Yin (1994, p.18). O autor também ressalta que “os estudos de caso têm sido feitos sobre decisões, sobre programas, sobre a implementação de um processo ou sobre a mudança organizacional” e que uma vantagem para a escolha de estudo de caso único é quando se trata de um caso “extremo ou único” (p.36).

Tendo em vista que o movimento de adoção ao omnicanal é recente e ainda pouco presente, se encaixa no critério. Com isto, foi realizado um estudo de caso sobre a adesão ao omnicanal de um mercado de bairro de Porto Alegre, o Mercado Brasco.

3.2 ESTUDO DE CASO

Segundo Günther (2006) o estudo de caso pode ser definido como a coleta e análise de dados sobre um exemplo individual para definir um fenômeno mais amplo. De forma que se pode coletar e analisar tanto dados quantitativos quanto qualitativos. Além disso, dá a possibilidade de observar comportamento no seu contexto natural, criar experimentos, assim como realizar entrevistas, aplicar questionários ou administrar testes.

Para a aplicação da metodologia de estudo de caso seguimos os passos descritos pelo pesquisador Yin (1994). Segundo o autor, para estudos de casos, 5 componentes de um plano de investigação são especialmente importantes:

1. as questões de um estudo;
2. as suas proposições, se as houver;
3. as suas unidades de análise;
4. a lógica que liga os dados às proposições;
5. os critérios para interpretar as descobertas.

As questões de um estudo remetem ao objetivo geral e aos objetivos específicos previamente definidos, tendo em vista que estes fornecem pistas importantes sobre a estratégia de investigação a ser usada mais relevante, segundo Yin (1994).

As proposições podem não se aplicar a um tema com propósito exploratório, porém todas as explorações devem ter um objetivo, “em vez de afirmar proposições, o plano de um estudo exploratório deveria afirmar um propósito, assim como os critérios pelos quais uma exploração será julga” (YIN, 1994, p.34-35). Desta forma, o propósito central do trabalho foi guiado pelo objetivo geral: analisar como está sendo feita a adesão ao omnicanal por um mercado de bairro de Porto Alegre.

“A unidade de análise pode ser o indivíduo, uma prática cultural, um processo de trabalho, um grupo de pessoas ou mesmo a política e a estratégia organizacional” (FREITAS; JABOUR; 2011, p.14). A unidade de análise depende do objetivo que o pesquisador quer atingir com o estudo, e no presente trabalho, a unidade de análise foi o Mercado Brasco, em específico, a análise do seu processo de adesão ao omnicanal. Os critérios para esta escolha serão mencionados no item 5.2.1, assim como a descrição da unidade.

Uma vez sem proposições, o ponto 4 se refere a lógica que liga os dados aos objetivos. Para tal, um plano de investigação deve ser criado, visando definir como serão coletadas as informações (e as conclusões a serem retiradas desta investigação), uma vez que “todos os estudos empíricos têm um plano de investigação implícito, se não explícito” (YIN, 1994, p.30). Por fim, os critérios para interpretar as descobertas se referem a análise dos dados em investigação do estudo de caso (YIN, 1994). Estes pontos foram abordados nos itens a seguir.

3.2.1 O Mercado Brasco

O Mercado Brasco foi criado por três universitários em 2012, com a missão de “tornar o “fazer o super” menos estressante, dispendioso e mais amigável e fácil”, segundo o entrevistado 1, sócio fundador. Através de uma proposta diferenciada, que engaja a comunidade mais próxima, buscam resgatar o espírito de vizinhança com espaços que favoreça a convivência e as relações cada vez mais humanas, tornando suas lojas físicas um local que proporciona experiências. Desta forma, priorizam parcerias com fornecedores locais e enxergam nos produtos disponíveis nas prateleiras oportunidades de incentivar uma alimentação mais saudável e buscam através da digitalização o pilar da conveniência ao ofertar seus produtos de delicatessen.

O Entrevistado 1, sócio fundador, afirma: "nos consideram um minimercado e uma conveniência, em que o cliente faz compras emergenciais, compras de reposição e também para aquele que está passando e resolve comprar um lanche".

O Brasco, atualmente, possui três lojas físicas, e as três possuem o Mercado e o Café Brasco, já atrelando o local à um espaço não apenas de conveniência, como também de experiência – ressalta-se estes pontos por serem os pilares da empresa e que também os guiam nos processos de mudanças atuais.

O Brasco conta com aproximadamente 55 funcionários em todas as suas lojas, e destaca-se desde já que o estudo tem enfoque na loja localizada na rua Florêncio Ygartua, a primeira unidade aberta pelos sócios e que está passando pelo processo de digitalização, que contém o estoque dos canais digitais e relação direta com eles.

O processo de entrada no digital, em linhas gerais, foi uma necessidade vista pelos sócios a medida que acompanhavam o movimento de varejistas e entendiam que não poderiam “ficar para trás” e logo aderiram às lojas virtuais em aplicativos de entrega, experienciaram a

tentativa de abertura de uma loja autônoma no Banco Agibank e incorporaram às suas formas de pagamento da loja física um caixa de autoatendimento e pagamento por QRcode da Agibank, tornando assim a experiência dos clientes mais conveniente no ponto de venda físico e fora dele.

Figura 1 - Caixa de Autoatendimento

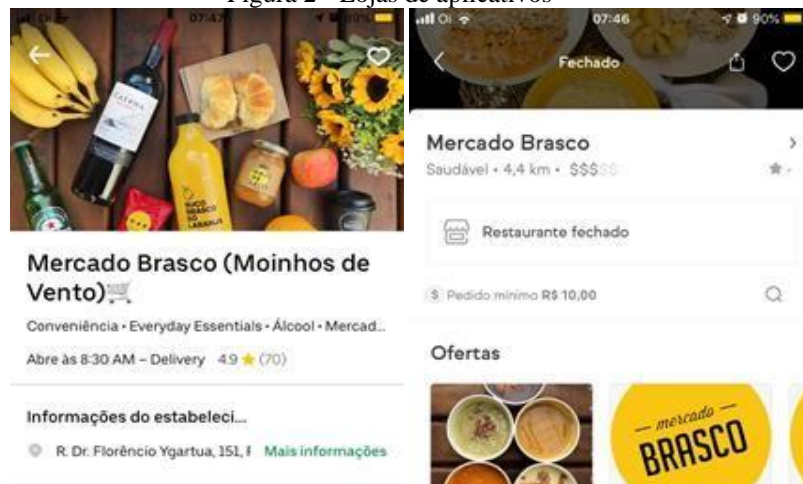


Fonte: Autora em Observação Direta (2021)

Em 2020, por conta do cenário atípico gerado pela Covid 19, assim como muitos mercados de bairro, o Brasco precisou se digitalizar mais.

Além de já atender pelos aplicativos Rappi e iFood, durante a pandemia eles entraram também no Uber Eats. As vendas nos aplicativos de entrega representavam 3% das vendas do negócio e, desde o início da crise, elas foram para mais de 20%. As vendas pelo WhatsApp, sem cobrança da taxa de entrega para os grupos de risco, também foi outra aposta da empresa. (FECOMERCIO, 2020, p.1)

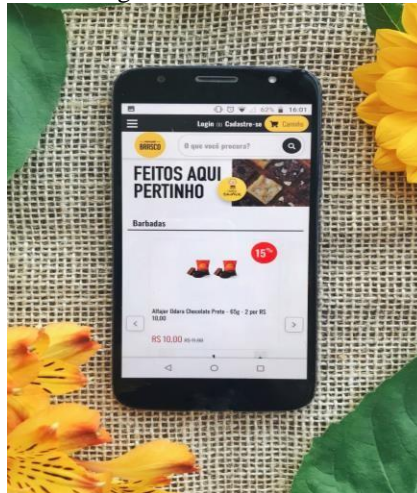
Figura 2 - Lojas de aplicativos



Fonte: Loja em Aplicativos UberEats e Ifood (2020)

No mesmo ano, o Brasco lançou seu comércio eletrônico. Em que pedidos podem ser feitos de segunda a sábado, em endereços no raio de 7 Km da loja no Moinhos de Vento, com prazo de entrega de até 60 minutos ou retirada na loja, segundo informações do site da empresa (2020).

Figura 3 - Tele Brasco



Fonte: Facebook de Mercado Brasco (2020)

Um terceiro canal, que está em fase de negociações comerciais, é o Mini Brasco. Uma loja autônoma para condomínios residenciais que tem como objetivo atender as compras emergenciais dos moradores a qualquer hora do dia ou da noite. Sem funcionários e com um mix de produtos personalizados para cada condomínio, a unidade é monitorada por câmeras e um sistema de autoatendimento que contabiliza o que entra e o que sai da loja, quando o cliente passa pelo *self-checkout*.

Seguindo no processo de consolidar os pilares de conveniência e experiência em todas as suas lojas, no final de 2020 o Brasco abriu o Espaço Brasco, uma loja de 500m² que conta não só com o mercado, mas também com o café Brasco e outras marcas do mercado alimentício e seus restaurantes, com o intuito de motivar os clientes a sair de casa não apenas para ir ao mercado, mas ter um momento de troca com a vizinhança, um espaço de convivência. E para aqueles que ficam em suas casas, podem continuar comprando através das lojas *online*.

Figura 4 - Espaço Brasco



Fonte: Facebook de Espaço Brasco (2020)

E foi por observar essa transformação digital que o mercado ainda está passando, já adotando recursos omnicanal e sendo ele um mercado de bairro, como se autodenomina presente na comunidade local, que esta organização foi escolhida para o presente estudo. Entende-se que, além de cumprir requisitos quanto ao formato de negócio e já estar passando pelo processo de adesão, observa-se que o posicionamento da empresa está em linha com a digitalização do espaço físico e criação de experiências.

Em entrevista ao Fecomércio (2020), o entrevistado 1, sócio fundador, afirmou que “a reinvenção do varejo passa pela tecnologia” e essa visão completa nossa escolha para realizar o estudo descritivo-exploratório sobre a adoção do omnicanal por este mercado de Porto Alegre.

3.2.2 Fonte de dados coletados

“As provas para estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros de arquivo, observação direta, observação participativa, e artefatos físicos” (YIN, 1994, P.96). Segundo Yin (1994) as fontes se complementam e um bom estudo de caso usará a maior variedade possível delas.

O autor também expõe três princípios básicos sobre as fontes de dados:

- a) usando fontes de provas múltiplas e não apenas simples;
- b) criar uma base de dados de estudos de caso;

c) manter uma corrente de provas (um observador externo deve ser capaz de localizar os passos em ambas as direções, das conclusões até às questões de investigação iniciais ou das questões para as conclusões).

Foi a partir destes princípios e das alternativas de fontes supracitadas que se elenca quais fontes de dados buscadas para a realização do estudo de caso. Foram selecionadas pelo menos três fontes de dados: documentos, entrevistas e observação direta.

Os documentos analisados foram compartilhados pelo Entrevistado 1, um dos donos do Mercado. Se trata de relatórios trimestrais (documento 1 e 2), o planejamento estratégico da empresa dos primeiros 6 anos (documento 3) e notícias relacionadas ao Mercado. Foram realizadas 7 entrevistas com diversos membros da equipe, através de um roteiro semiestruturado.

As entrevistas são uma fonte essencial de provas de estudo de caso, porque a maioria dos estudos de caso são sobre assuntos humanos. Estes assuntos humanos deveriam ser relatados e interpretados através dos olhos de entrevistados específicos, e respondentes bem informados podem fornecer perspectivas importantes da situação. (YIN, 1994, p.105).

A observação direta se deu através da observação do cotidiano do funcionamento do mercado e interação da equipe com os recursos omnicanal, na unidade Florêncio Ygartua. Nas quais “as provas observacionais são frequentemente úteis a fornecer informações adicionais sobre o tema a ser estudado” (YIN, 1994, p.107).

3.2.3 Coleta dos dados

Com os objetivos elencados, as possíveis fontes de dados definidas e a unidade de análise delimitada, no quadro abaixo estruturamos a ligação dos dados que foram coletados (baseados na revisão teórica) a tudo isso estabelecendo uma relação entre eles.

Tabela 3 - Quadro para coleta de dados

Objetivos	Fontes	Possíveis dados
Identificar elementos chave e motivações	Entrevistas; Documentos (internos e externos);	Lacunas que levaram a adoção; Oportunidades que projetaram obter; Como o comportamento dos consumidores influenciou; Como a concorrência influenciou;
Determinar principais barreiras enfrentadas	Entrevistas; Documentos (internos e externos); Observação direta;	Tecnologia; Cultura organizacional; Disposição de produtos; Consumidores; Investimento; Conhecimento sobre o processo;
Examinar resultados obtidos	Entrevistas; Documentos (internos e externos); Observação direta;	Financeiros; Marketing; Processo de vendas; Percepção de consumidores;
Definir possíveis caminhos para a adesão	Entrevistas; Documentos (internos e externos); Observação direta;	Através dos objetivos anteriores relacionar, sintetizar e extrair aprendizados;

Fonte: desenvolvido pela autora (2020).

A documentação disponibilizada pelo sócio foi lida, os pontos relevantes sinalizados, sintetizados e organizados para posterior análise. As entrevistas foram gravadas, mediante o aceite dos entrevistados, posteriormente transcritas para análise. E a observação direta foi realizada apenas na loja da Florêncio Ygartua, por ser a unidade que tem vínculo com os canais *online*. Os aspectos relevantes foram registrados pela autora para, também, serem analisados juntos aos dados das fontes elencadas.

Para a construção da primeira entrevista, com um dos sócios, o roteiro semiestruturado se deu a partir da revisão teórica, das informações já coletadas a respeito da unidade de análise e, à medida que as perguntas eram respondidas, novas perguntas foram surgindo a fim de obter o máximo de informações sobre o Mercado Brasco visando respostas aos objetivos específicos delimitados.

Posteriormente, os roteiros das entrevistas seguintes foram criados com as mesmas fontes de informação somadas aos novos dados das entrevistas anteriores. Os entrevistados foram elencados por lacunas que foram surgindo à medida que a coleta de dados aconteceu, com isto as conversas se deram com o responsável pela expansão e integração com meios digitais, com a diretora de Marketing, o responsável pelo Back Office, com o supervisor das

Lojas Físicas, com os dois gerentes da Loja da Florêncio Ygartua e com o ponto focal do *e-commerce* na loja física.

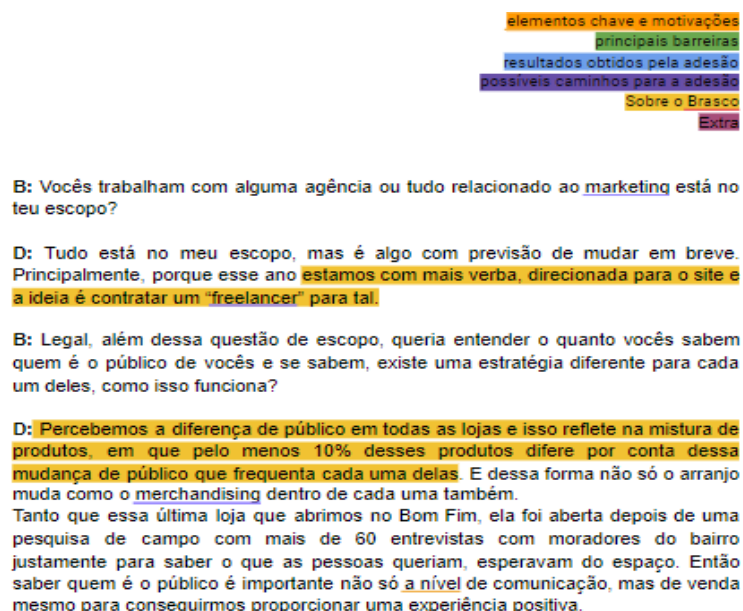
3.2.4 Organização e Análise de Dados

“A análise de dados consiste em examinar, categorizar, tabular ou de outra forma, recombina as provas para dirigir aos objetivos iniciais de um estudo” (YIN, 1994, p.124).

Partindo desta premissa, primeiramente foi feita a análise de conteúdo dos dados coletados, foram sinalizadas e categorizadas as informações relevantes de acordo com qual objetivo específico contribuía para atingir, assim como informações a respeito do modelo de negócio.

Segundo Bardin (2011, p.199), a análise de conteúdo “funciona como operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização [...] é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos”.

Figura 5 - Análise de conteúdo



Fonte: Transcrição e análise realizadas pela autora (2021)

Posteriormente, foi realizada a triangulação dos dados das múltiplas fontes.

O uso de fontes múltiplas de provas nos estudos de caso permite que um investigador se dirija a um alcance histórico mais alargado, assuntos de comportamento e atitudes. No entanto, a vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas é o desenvolvimento das linhas convergentes de inquérito. Assim, qualquer descoberta ou conclusão num estudo de caso é passível de ser muito mais convincente e exata se for baseada em várias fontes diferentes de informação, seguindo um modo corroborativo (YIN, 1994, p.112).

Figura 6 - Matriz para Triangulação dos dados

POSSÍVEIS CAMINHOS PARA ADESAO			
Fonte de dados	Subobjetivo	Dados	Citação
Entrevista 3	Back Office	tratar tudo que não precisa ser presencial por whatsapp, o que facilita armazenamento de documentação, agiliza	"eu trabalho só com whatsapp, com diversos grupos com os fornecedores. Inclusive, agora estou tentando que cada
Entrevista 3	Back Office	ter sistemas de frente de caixa e retaguarda vinculados	"Hoje, com o estoque atualizado nele e outros processos financeiros vinculados conseguimos utilizar dos dados do
Entrevista 3	Back Office	análise do mix de produtos sem ser "pela prateleira"	"o sistema gera relatórios, mas não olhamos tanto para eles seja por falta de tempo ou por ser uma gestão muito
Entrevista 3	Back Office	digitalizar a automatizar processos	"No financeiro, então precisamos entender o que e como automatizar isso porque se não vamos travar e ficar de
Entrevista 3	Back Office	mapear processo para digitalizar	"lançamento de notas, que é outra pessoa, esse processo de mapear e pensar na automatização eu fiz ano
Entrevista 3	Back Office	organização de mix de produtos	"lojas virtuais o desafio que tá comigo e outra pessoa tem mais relação com a organizar do nosso mix. Poque a
Entrevista 4	estratégico	entender o que estão vendo de dados mensurados para então gerar conhecimento e usa como suporte na	"vamos entender para o que precisamos olhar e então depois a ideia é poder compartilhar o que é relevante com
Entrevista 4	Financeiro	houve investimento para a áreas de marketing	"estamos com mais verba, direcionada para o site e a ideia é contratar um "freelancer" para tal."
Entrevista 3	Financeiro	trair as coisas do papel e organizar	"desde o início tentando tirar as coisas do papel. Como quando eu cheguei tirei xerox de todas as notas da
Entrevista 3	Financeiro	aumentar as possibilidades de formas de pagamento	"Formas alternativas de pagamento damos uma estudadas, mas é difícil. Cartões tem taxa, vales pra nós nem é
Entrevista 2	Legislação	é necessário entender e cumprir a LGPD	"Em relação a LGPD precisamos entender o que precisamos fazer e ajustar nossa plataforma."
Entrevista 4	Marketing	adaptação da comunicação online para seu público de loja física também	"Atualmente, estamos nos adaptando e buscando meio digital, além de redes sociais pois esse público não é com
Entrevista 4	Marketing	começaram a utilizar o e-mail marketing e criação de newsletter	"Em que já temos a integração com a plataforma, temos a forma de colocar isso no nosso site, só não conseguimos
Entrevista 4	Marketing	criação de um programa de fidelidade	"ofertar produtos exclusivos para aquele cliente que está com a gente."
Entrevista 4	Marketing	dar atenção a meios online como se dá no físico e levar tráfego para a loja	"vimos o quanto o site já tem uma conversão orgânica bem positiva, o que é complicado de conseguir afinal não
Entrevista 4	Marketing	conhecer e dominar o processo para tornar eficiente a adesão	"precisamos e queremos aprender, nos guiando e mostrando esse processo para que a gente não só tenha a
Entrevista 4	Marketing	entender prioridade que precisa ser dada o meio online	"Fizemos a reunião do fechamento do ano passado, olhamos para todos os canais então investimentos, receitas e
Entrevista 4	Marketing	não se basear apenas nos dados de conversão, mas de comportamento de usuários online	"O que temos hoje, é a partir dos dados do frente de caixa, analisamos o que foi comprado e entendemos os hábitos
Entrevista 4	Marketing	obter feedbacks dos clientes que utilizam a plataforma a fim de saber como foi sua experiência	"Com os clientes que compram pelo site nós contactamos para saber como foi a experiência deles, se tem queixas ou
Entrevista 4	Marketing	criação de um site institucional além do e-commerce	"E estamos trabalhando para montar o site institucional, então além do e-commerce, teremos um site que fale mais
Entrevista 2	Marketing	investir em trazer tráfego até a plataforma	"então entendemos que já é possível deixar que apenas as pessoas procurem a plataforma e nós podemos começar
Entrevista 2	Marketing	fazer as pessoas além da loja física conhecerem o mercado	"O grande desafio para 2021 é fazer com que as pessoas enxerguem que a gente existe, então ampliar nosso
Entrevista 4	Organizacional	contratação de um profissional para direcional quanto a dados e mídias	"estamos com mais verba, direcionada para o site e a ideia é contratar um "freelancer" para tal."
Entrevista 1	Organizacional	introduzir a equipe de loja a aderência ao app e ao e-commerce, delegando funções	"Mas em relação a equipe, falamos que era num, não seria bom para eles, mas precisávamos evoluir naquilo. Hoje,
Entrevista 4	processo	manter-se sempre atualizado sobre o que está acontecendo e aprendendo	"Tem bastante coisa, esses novos padrões de consumo, formatos de loja, então vamos aprendendo no processo.
Entrevista 7	Tecnologia	processo de aderência aos aplicativos	"Queriam fazer a aderência e chegaram com algumas alternativas de como iríamos fazer isso e através de testes e
Entrevista 6	Tecnologia	processo de aderência aos aplicativos	"... os parentes eram responsáveis por entender o funcionamento deles e orientar quem seria responsável"
Entrevista 6	Tecnologia	processo de aderência aos aplicativos	"... além de conversar diárias, temos uma reunião semanal em que falamos sobre a performance dos aplicativos, de
Entrevista 5	Tecnologia	atendimento por whatsapp é meio de humanizar o pedido digital, é reconhecido pelos clientes	"Tem, principalmente no whats, por ter um atendimento mais humano, mais personalizado. E podemos gerar
Entrevista 3	Tecnologia	ter um mix de produtos atualizado nas plataformas	"E semestre um dos nossos objetivos é dar uma aredonada no nosso mix de produtos e conseguir deixar essa
Entrevista 3	Tecnologia	integração entre e-commerce e outros sistemas	"Já temos uma integração já no site, que não temos nos outros aplicativos, com o sistema de retaguarda. Então, a

Fonte: Tabelas desenvolvidas pela Autora (2021)

Para organizar os dados coletados foi usada uma técnica analítica: fazer uma matriz de categorias e colocar as provas dentro de tais categorias (YIN, 1994). Estas categorias tiveram por base o quadro utilizado na coleta de dados e foi adicionada uma quarta coluna para as citações que ilustram o dado extraído das entrevistas. E, a partir disso, a triangulação de dados ocorreu.

Após a análise e a interpretação, os dados foram sintetizados e compartilhados no trabalho através de uma tabela resumo e de um fluxograma. Uma vez relacionados com os objetivos específicos e respondendo ao objetivo geral seguiu-se todos os passos da metodologia do estudo de caso e seus princípios: fontes múltiplas de dados (entrevistas, documentos e observação direta), uma base de dados (figura 6) e mantendo uma corrente de dados (anexo).

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

“A maioria dos grandes varejistas de supermercados tornou-se varejistas multicanal, e hoje em dia cada vez mais varejistas estão se tornando varejistas ainda omnicanal. Estamos caminhando para uma nova fase do varejo multicanal” (SIMONE; SABBADIN, 2018, p.86, tradução nossa). E foi a partir desta perspectiva de mudança que os dados coletados e seus resultados foram analisados.

Este capítulo se divide segundo os objetivos específicos elencados: elementos-chave e motivações, barreiras do processo, caminhos para adesão e resultados já obtidos. As informações estão organizadas de forma cronológica e relativas a cada áreas dentro do Mercado Brasco, para ajudar na compreensão do processo e passos dados ao longo do caminho em busca da adesão ao omnicanal.

4.1 ELEMENTOS-CHAVE E MOTIVAÇÕES

Para compreender o processo de adesão ao omnicanal pelo Mercado Brasco é necessário entender o que motivou os sócios a investirem recursos financeiros, operacionais e mudar a estratégia da empresa para pilares que precisam do digital para se sustentar: a experiência e conveniência. O entrevistado 1, sócio fundador, explica que as mudanças foram a fim de adaptarem: "Eu entendo que estamos tentando nos adaptar a mudança, não somos nós que geramos isso, nós estamos respondendo às mudanças. O mercado está mudando, o comportamento do cliente está mudando."

Por conseguinte, foi explorado nas fontes de dados coletados quais eram essas mudanças externas que levaram o Brasco a se adaptar. A primeira delas foi a Pandemia gerada pela Covid 19, e sobre isso o entrevistado 1 afirmou que "a Pandemia foi um divisor de águas para quem estava preparado para a mudança ou não se mantinha. No nosso caso, já estávamos a 2 anos na Rappi, então mesmo não sendo a melhor experiência, já estávamos ali". E como explicam Roggeveen e Sethuraman (2020) esses novos hábitos e comportamentos potencializados pela pandemia podem permanecer:

Embora seja fundamental para os varejistas pensar nas necessidades imediatas e de curto prazo para sobreviver neste mercado, também é igualmente importante prever como será o cenário para os varejistas após a pandemia. É muito provável que alguns dos novos comportamentos adotados por varejistas e consumidores durante a

pandemia possam se tornar o novo-normal. (ROGGEVEN; SETHURAMAN; 2020, p.169)

Como o Brasco já utilizava aplicativos de entrega, que tinham um custo fixo, houve um amortecimento nas quedas de vendas totais pelo aumento de pedidos nas plataformas, mesmo com a rentabilidade baixa e diversas limitações que a operação dos aplicativos apresentava. Chopra (2015) ressalta que uma parceria entre uma plataforma *online* e comércios físicos, principalmente de pequenos negócios, pode ser benéfica, uma vez que um agrega com a conveniência do canal *online* e o outro ao levar consumidores que buscam os produtos ofertados na plataforma.

Em um cenário de pandemia, se não tivéssemos vendas virtuais teríamos um impacto negativo muito maior, provavelmente precisaríamos ter demissões, não poderíamos abrir o Espaço Brasco e tudo isso não aconteceu. (Entrevistado 3, Head de Back Office)

Porém, com as dificuldades de operação dos aplicativos cada vez mais evidentes, pelo uso mais frequente, a necessidade de encontrar outras formas de venda se tornou uma prioridade. Como relatam alguns dos entrevistados: "[...]a relação com os *apps*, de forma geral, é bem ruim, truncada, tanto que as dificuldades dessa relação impulsionaram o desenvolvimento do nosso próprio site" (Entrevistada 4, Head de Marketing).

[...] os aplicativos, em que a rentabilidade é quase zero. Aumentando o faturamento, o custo fixo é o mesmo, é bom, é ok estar neles porque só nos preocupamos em receber o pedido, coletar os itens e eles tem o restante da logística estruturada. (Entrevistado 3, Head de Back Office)

Então, gradualmente, começaram a expandir os canais *online*, começando pelo WhatsApp, tentando aderir a outros aplicativos, até encontrar a plataforma ideal e criar seu próprio *e-commerce*.

O comportamento dos consumidores foi um fator fundamental, mencionado direta ou indiretamente em todas as entrevistas e presente em uma das documentações analisadas, como ponto de atenção e evidenciando tendências de mercado. Essas percepções contribuíram para incentivar a adesão aos meios digitais, um exemplo da resposta ao comportamento dos consumidores e à pandemia foram as entregas por WhatsApp, que se iniciaram por conta da vizinhança composta por grupos de risco: "Começou como uma forma de ajudar as pessoas, porque muitos velinhos vinham na loja mesmo nós recomendando que ficassem em casa, para

eles era um programa social. Então, começamos a entregar de graça para eles” (Entrevistado 1, Sócio-fundador).

Mais tarde, entenderam que essa necessidade estava além do grupo de risco, que existia um mercado bem maior para ser atendido, dessa forma, abriram para o público em geral os pedidos, mas cobrando a taxa de entrega. Essa mudança do mercado não ocorreu apenas pela Pandemia, segundo Siomone e Sabbdin (2018) os consumidores estão mudando seu comportamento pelo uso da tecnologia como *smartphones* e seus aplicativos de compra, para entrega, para procura por produtos e os mercados também precisam estar presentes virtualmente para atingir esses consumidores.

Ao voltarem-se para esse mercado, que consome através do digital, perceberam que não estavam lidando apenas com sua vizinhança e com quem já frequentava as lojas físicas, se tratava de atingir ainda mais pessoas e essas pessoas tinham hábitos de consumo diferentes e precisavam entendê-las e estarem preparados para isso. Então, atingir esse mercado potencial foi um elemento que incentivou a digitalização do Mercado Brasco e, por consequência, o aumento de seus canais. “[...] é outro tipo de consumo, ali quem compra *online* pode não comprar na nossa loja física, complementa as vendas feitas nela e é uma tendência, precisamos estar preparados para isso” (Entrevistada 4, Head de Marketing).

Segundo Hüseyinoğlu (2019, p.102, tradução nossa), “os últimos avanços em tecnologia e a mudança de hábitos de consumo estão tornando possível para os varejistas fornecer bens e serviços através de uma variedade de canais e pontos de contato.”

Com a pandemia, fomos entender se existia esse potencial no mercado para o *online*. [...] E vendo tudo isso percebemos que existia um gap no mercado, em que principalmente voltado para entrega de produtos mais gourmet, delicatessen e com uma entrega mais rápida não existia ninguém fazendo isso. (Entrevistado 2, Head Digital)

Além de diversos elementos que evidenciaram os motivos de uma expansão *online*, o Entrevistado 1, sócio fundador, citou a necessidade de entender quem frequenta as lojas físicas, pois atualmente apenas tem a percepção “de vista”, mas conseguir analisar isso através de dados e poder tomar decisões com este embasamento é uma necessidade que também contribuiu para buscarem a adesão ao omnicanal. Hüseyinoğlu (2019) explica que os consumidores podem iniciar seu processo de compra por qualquer canal, então encontrar meios para mensurar e analisar o comportamento dos consumidores por todos os canais utilizados é um ponto fundamental.

Queremos digitalizar nossa experiência física, hoje sabemos quanto isso podemos contribuir para o fluxo do cliente e nos gerar dados, mas atualmente atendemos 1500

peças por dia e ela não nos geram nenhum dado. Precisamos digitalizar a experiência física para ter uma mesma base de tudo. (Entrevistado 1, sócio-fundador)

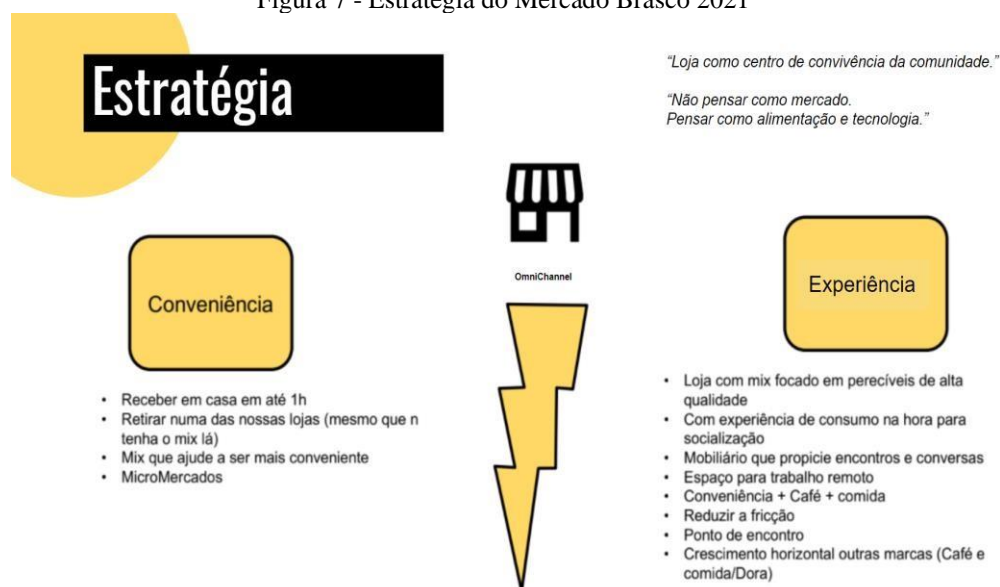
Um elemento externo que também contribui para que exista esse processo de adesão ao omnicanal é o movimento da concorrência. Enquanto a companhia Zaffari, que atende um público muito semelhante ao do Mercado Brasco, e tem uma unidade à poucas quadras da Florêncio Ygartua, está sem previsão de planos para adentrar ao *online*, isso gera uma vantagem de tempo para o Mercado Brasco já adquirir esse mesmo *target online*. Segundo relata o Entrevistado 2, Head Digital, "[...] O Zaffari tem uma visão muito conservadora, em que quem coordena ainda são pessoas bem mais velhas e que limitam as iniciativas dos mais novos. Eles já anunciaram que vão para esse lado mais tecnológico, mas sem muita previsão de quando”.

Por fim, ainda relacionado ao setor, o Brasco também observa o movimento de diversos mercados de bairro em Porto Alegre, como o Asun e o SuperMago, criando suas plataformas, e assim como no restante do Brasil, aderindo a esse movimento que também gera a necessidade do Mercado Brasco participar e conquistar o seu *target* antes de outros concorrentes diretos. Como Simone e Sabbdin (2018) explicam, é necessário haver uma mudança desses varejistas:

Como os consumidores são diferentes do passado, os varejistas têm que responder ao mudanças necessidades de seus clientes, oferecendo-lhes transparência, bem como tornar as compras fáceis e confortáveis e personalizando suas promoções. Acima de tudo, os varejistas têm que criar um relevante e envolvente experiência de compra. Para criar esse tipo de experiência, o varejista tem que a partir da integração de dados e canais por conectando a empresa com seus consumidores em todos os canais. (SIMONE;SABBDIN; 2018, p.92)

Na imagem abaixo, advinda de um dos documentos analisados, é ilustrada a estratégia criada a fim de atingirem o omnicanal pelo Mercado Brasco, como pilares: a conveniência e a experiência. E na direita superior, como o Brasco deveria ser percebido: um local de convivência.

Figura 7 - Estratégia do Mercado Brasco 2021



Fonte: Documento fornecido pelo Sócio-Fundador (2021)

Dado o exposto, foi através das mudanças geradas pelo comportamento de seus consumidores, pelo movimento de outros mercados de bairro e pela ação da Pandemia como potencializadora das necessidades do uso de meios *online*, que foram evidenciadas as falhas dos aplicativos utilizados, o que resultou na necessidade da expansão de canais *online*. O entendimento do seu público em lojas físicas e virtuais somado à percepção de um potencial mercado com poucas barreiras de entrada e atrelados a expansão *online* foram os elementos que levaram o Mercado Brasco a estabelecer o objetivo futuro de se tornar omnicanal. E nas subseções a seguir descrevemos como esse processo de adesão ocorreu, quais as barreiras enfrentadas, os desafios ainda presentes e resultados já obtidos.

4.2 CAMINHOS PARA ADESÃO E BARREIRAS

Hajdas et al. (2020) menciona que no processo de compra os clientes que aderiram rapidamente às inovações tecnológicas agora estão dispostos a usar diferentes canais. Porém, no que se refere à oferta, atingir um sistema eficaz e integrado que atenda essa demanda parece ser um desafio significativo para as empresas.

Nesta subseção descreve-se e analisa-se, com base nas fontes de dados coletados, qual foi o caminho percorrido pelo Mercado Brasco até Março de 2021 em busca de aderir ao

omnicanal, bem como as barreiras enfrentadas. Importa ressaltar que essas mudanças ainda ocorrem, como Sirkin et al. (2014) afirmam, a adesão ao omnicanal se trata de um processo de mudança constante devido a sua finalidade de atender aos clientes, que também estão em metamorfose a todo momento.

4.2.1 Os aplicativos de entrega

Como exposto nos elementos-chave, apesar do Brasco já oferecer as vendas através de aplicativos de entrega, entendiam que ainda não proporcionavam a melhor experiência de compra – sendo este quesito um pilar de extrema importância, por ser um dos diferenciais que buscam sempre atribuir à marca. Sobre este ponto, o entrevistado 2, Head Digital, discorre que “desde 2019 já estávamos presente no Rappi e Ifood, mas apenas estávamos lá. Não tínhamos qualquer ação voltada para aquele consumidor, não existia um movimento que incentivasse a compra por esses meios”.

Em seu estudo, Cristino et al. (2019) explicam as principais motivações dos consumidores ao utilizarem estas plataformas, quais são: a familiaridade com a plataforma – se assemelhando a outros aplicativos, o que facilita realizar o pedido, a conveniência – em que ofertam o que o consumidor precisa, inovações – pois o público é receptivo ao experimentar novidades, assim como ao envio de promoções. Esses atributos não são recursos exclusivos das plataformas digitais, mas são importantes para o público digital, por tal razão devem ser consideradas na criação de um *e-commerce*.

Importante ressaltar que os relatos sobre as dificuldades com os aplicativos estiveram presentes em todas as entrevistas, ainda que com diferentes perspectivas por interagirem em momentos distintos com as plataformas, o ponto em comum foi: “[...] no momento em que tivemos nossa relação com os clientes restrita ao *online* e através dos *apps* notamos que os eles não davam conta desse recado e por ser uma plataforma genérica não é responsabilidade deles fazer isso (se adaptar ao modelo de negócio)”, como explica a Entrevistada 4, Head de Marketing.

A principal queixa se refere aos pedidos de itens disponíveis nas plataformas e que não tinham em estoque. Isso ocorre por dois fatores, o primeiro é que o Brasco é um mercado, ou seja, conta com aproximadamente 2 mil itens e a forma de atualização se dá habilitando e desabilitando item por item ou através de uma planilha, o que leva um longo período para

refletir, tornando a manutenção diária inviável. Ademais, ainda não existe uma maneira para a integração com o sistema de estoque. O trabalho que é feito periodicamente pelo time administrativo é a revisão do *mix* de produtos e atualização nas plataformas, mas que ainda geram frequentes quebras de expectativa dos clientes quando selecionam itens indisponíveis em estoque.

Trabalhando com o cenário descrito, as atendentes em loja, responsáveis pelo processo de *picking* (recebimento de pedido, separação dos itens, peso de itens de padaria e hortifruti, registro em frente de caixa e empacotamento) criaram alternativas para não prejudicar a experiência dos clientes. No aplicativo Rappi, entram em contato com o cliente pelo chat do *app*, explicam a situação e buscam produtos substitutos. Através do Uber Eats não é possível contatar os clientes, por isso enviam um recado junto ao pedido para que o cliente entre em contato pelo WhatsApp para que então possa optar por outro produto ou reembolso.

Bijmolt et al. (2021) explica que, à medida que se terceiriza a venda para uma plataforma é perdido o controle de como disponibilizar os produtos, pois é um fato que dá margem para problemas de desalinhamento das informações sobre o que há em estoque e que plataforma oferta, sendo, portanto, uma situação que ressalta a importância da integração de sistemas.

Outra barreira relatada é a falta de suporte dos aplicativos, que apesar de existir um botão na plataforma para acionar, o recurso não funciona e limita as possibilidades de ação dos atendentes caso tenham alguma inconsistência no pedido ou aconteça algum erro no processo, por isso a solução é rejeitar o pedido.

Um terceiro ponto é a falta de filtro dos aplicativos em relação aos pedidos realizados, principalmente em função da escolha de transporte e tempo para chamar o entregador. A entrevistada 7, gerente da loja da Florêncio, relata que houve pedidos enormes e o aplicativo enviou apenas um entregador com a mochila, ou seja, ele não conseguia realizar a entrega. Ou então, o tempo para seleção dos itens não era suficiente e o entregador já estava pronto para realizar a corrida, pois tinha outras entregas para fazer e precisava aguardar o pedido ficar pronto. O que acontecia na maioria destes casos era o entregador ter que cancelar a corrida, sendo punido em 45 minutos sem receber novos pedidos e ficando “devendo” a corrida ao aplicativo. Por fim, um novo entregador era chamado e o tempo de espera pelo pedido se estendia, prejudicando todos envolvidos no processo, inclusive a experiência de compra dos usuários.

Ainda foram relatados casos em que o entregador não aparecia, os itens já haviam sido registrados no sistema de frete de caixa e dados como ok no aplicativo, não possibilitando gerar

qualquer estorno do pedido. Dado a isso, houve uma mudança no processo em que os itens são separados, sendo apenas registrados e dados como 'ok' no aplicativo quando o entregador chega a loja, tornando-se um processo verificado também na observação direta.

Além destes ocorridos mais comuns, o entrevistado 1, sócio fundador, menciona que ainda existem pedidos que podem não chegar, e pelo aplicativo bloquear o contato entre loja e cliente, depois que o pedido é enviado, não existe meio de ação por parte do Brasco, a não ser nos casos em que o cliente procura o Mercado fora do aplicativo e explica o ocorrido.

Ah isso acontece, principalmente com os *apps* de entrega, em que não temos os dados do cliente e se o pedido não chega, algo se perde, o cliente contata a plataforma, mas não consegue nos contatar por lá. A não ser que vá pelo nosso site, pegue o número, entre em contato e entendemos o que ocorreu e tentamos resolver por fora, mandando um Uber, um transtorno bem grande. (Entrevistado 1, sócio fundador).

Desta forma, apesar dos inúmeros problemas que os aplicativos geravam, o Brasco sempre procurou encontrar alternativas e tornar a experiência dos clientes positiva e de qualidade, como relata o entrevistado 1, sócio fundador: "Somos uma loja muito focada na experiência do cliente, então qualquer coisa que não desse certo estávamos ali para resolver e ser o mais solícitos possível". Não obstante, reconhecem o papel dos aplicativos e que estes apresentam benefícios.

Como explicam Zhang et al. (2019), os aplicativos podem proporcionar uma grande base de clientes através de um investimento mínimo, pois ao ofertar diversas opções, os consumidores ficam mais dispostos a baixar o aplicativo, ao contrário do que ocorre com um recurso de uma única marca. Ainda, os autores explicam que estas plataformas têm uma base abrangente de entregadores, o que deixaria de ser uma preocupação do mercado que apenas separa os itens.

Nesse sentido, o Entrevistado 6, supervisor de lojas físicas, comentou sobre a vantagem relacionada ao público, que atingem através dos aplicativos: "E em relação a aplicativos é positivo porque estamos atingindo pessoas diferentes, públicos que normalmente não chegaríamos, então é super importante ter esse braço."

4.2.2 Entrada em Novos Canais *Online*

Como também explicitado nos elementos-chave, diante da Pandemia, o Brasco percebeu a necessidade de buscar meios alternativos aos aplicativos para atuar *online*. O primeiro deles foi o WhatsApp apenas para a terceira idade. Porém, ao longo do tempo, perceberam que a necessidade estava além daquele público e aumentaram o atendimento para o público geral. O entrevistado 1, sócio fundador, explica que:

Foram reuniões diárias tentando saber como se posicionar, como fazer em meio ao caos da pandemia. [...] No início era eu no WhatsApp e o [Head Digital, entrevistado 2] entregando com o carro dele, das 7h da manhã as 19h da noite, sem para de receber mensagens e o [Head Digital, entrevistado 2] entregando.

Os entrevistados 1 e 2 (ambos sócios) relatam que em pouco tempo se tornou insustentável a venda a através dos aplicativos e que precisavam encontrar uma plataforma mais estruturada, voltada para mercados.

Precisávamos de uma forma de automatizar aquele processo, foi então que entramos no Boomer. Uma plataforma de restaurantes que na pandemia abriram um cardápio virtual, em que podíamos cadastrar os produtos e a pessoa selecionava o que ela queria e vinha um pedido para nós via WhatsApp, o que nos ganhou muito tempo. Até que chegou um momento que não funcionava mais isso. (Entrevistado 1, sócio-fundador)

Segundo Martín, Pagliara e Román (2019) as empresas enfrentam vários desafios para facilitar os pedidos *online*, como entrega pontual e eficiente, gerenciamento preciso de estoque e armazéns, e por isso precisam entender quais são os pontos de atenção que compõem a experiência dos usuários para encontrar os *stakeholders* ideais.

O que se denota do caso exposto é a necessidade de escolher uma plataforma que atenda o modelo de negócio. Ou seja, após explorarem diversas alternativas, na prática e através de pesquisas, os sócios entenderam que um mercado exige uma plataforma que tenha a manutenção de produtos em massa, que proporcione o contato com os usuários em caso de algum item faltante, que conte com recursos visuais na interface que torne intuitiva a navegação semelhante a estrutura de uma loja física – e não uma mera plataforma genérica, com soluções padrão para qualquer categoria de negócio, como relatado pelo entrevistado 2, Head Digital, ao afirmar que “uma das barreiras foi não achar uma tecnologia boa para operar, temos todos os *apps* de entrega, mas eles não pensam no operador, em uma tecnologia que ajude quem está fazendo o *picking* desses produtos.”

Depois de uma procura exaustiva e diversas possibilidades consideradas, foi então que o entrevistado 2, Head Digital, encontrou o Segue, empresa especializada na criação de plataformas para supermercados, que já havia feito o *e-commerce* de mercados como Assun e Gelb. Dessa forma, passaram a atender as necessidades específicas desse modelo de negócio,

como mencionou o entrevistado 2, Head Digital: "Pesquisamos por várias coisas, inclusive montar um site do zero, mas entendemos que seria uma boa pelo Segue, tinham recomendações sobre trocas com outros mercados que usavam a plataforma ou passaram por esse processo."

A criação da plataforma foi realizada de forma emergencial, afinal precisavam suprir uma demanda que não estavam conseguindo atender, pelo menos não da forma que gostariam. Porém, nenhum dos sócios ou demais funcionários tinham grande experiência com vendas *online*, por isso contaram muito com a equipe da plataforma para criação da mesma e utilizaram do Tele Brasco como meio para aprender na prática sobre o mercado *online*. Conforme relata o entrevistado 2, Head Digital: "O primeiro passo foi perceber a importância de digital para o Brasco e que eu deveria tomar frente para estruturar tudo isso. E a Tele Brasco virou nosso meio para entender melhor tudo isso e poder ter espaço para errar e acertar com ela".

Então, no final do ano de 2020, após meses de operação da plataforma, os sócios identificaram a necessidade de atenção que os canais *online* tinham e perceberam que havia um potencial de mercado em Porto Alegre inexplorado, por isso era relevante ter alguém responsável pelo desenvolvimento da plataforma e meios de aquisição digitais.

Fizemos a reunião do fechamento do ano passado, olhamos para todos os canais em termos de investimentos, receitas e observamos uma oportunidade com o Tele Brasco e o quanto não aproveitamos o potencial dele. Mas que esse ano se tornou uma prioridade que não pode ser postergada. (Entrevistado 2, Head Digital)

O que se mostra até este ponto é que, assim como muitos mercados de bairro, o Mercado Brasco sabia que existiam meios de venda além a loja física, mas não os consideravam uma prioridade. Entretanto, com a chegada a Pandemia, os meios de vendas não físicos viraram sua principal alternativa.

Mesmo já presentes em redes sociais e aplicativos de entrega, não tinham o meio adequado para a expansão, sendo através de planejamento de curto prazo, captação de investimento e a escolha de uma plataforma voltada para o negócio que conseguiram consolidar um novo canal de venda. Mas, o principal ponto de atenção é a necessidade de haver pelo menos um responsável no mercado para desenvolver e estruturar toda essa operação.

4.2.3 O Desenvolvimento do Canal *Online*

Uma preocupação paralela era a mensuração e armazenagem dos dados da plataforma que foi lançada, então, mesmo sem conhecimento, o entrevistado 1, sócio fundador, buscou por um sistema de CRM para que pudesse captar as informações dos usuários que realizaram compras na plataforma. Apesar de configurar o sistema com auxílio de amigos especialistas, os dados estão sendo apenas armazenados e não analisados. Assim como o sistema de CRM, outra ferramenta brevemente vinculada a plataforma foi o Google Analytics, ferramenta de análise de dados do Google.

Logo no início fui atrás de um amigo da RD (Resultados Digitais) para me explicar o básico. O que eu fiz foi instalar o RD basic (sistema de CRM) para captar os dados e ter um histórico desde o início. A partir daí, utilizamos os dados bem artesanalmente e pontual, para saber sobre o qualidade do serviço prestado. Mas não está ligado a remarketing, ativação de *lead*, ou qualquer estratégia. (Entrevistado 1, sócio fundador).

Neste ponto, destaca-se a importância da mensuração de dados como uma grande oportunidade a qual os canais *online* podem proporcionar, pois mensurar da forma correta é fundamental para analisar e auxiliar na tomada de decisão. Conforme Hajdas et al. (2020), a necessidade de analisar os dados históricos para, posteriormente, ofertar o produto certo, no momento certo para os clientes que utilizam aquele canal e procuram por aquele item em específico, potencializa a chance de conversão.

Com a plataforma consolidada e dados sendo mensurados, os próximos passos do desenvolvimento do canal *online* era o desenvolvimento de uma segunda área: o Marketing. Pois, já havia sido notado um fluxo significativo dos usuários que chegavam até a plataforma naturalmente, como explica a entrevistada 4, Head de Marketing: "[...] vimos o quanto o site já tinha uma conversão orgânica bem positiva, o que é complicado de conseguir afinal não temos qualquer trabalho em levar essas pessoas até ele, elas buscam por nós. Então, precisamos dar prioridade para potencializar isso."

O Brasco possui redes sociais bem estruturadas, trabalha com mídia paga para campanhas sazonais, mas o foco sempre foi a comunicação e o conteúdo para engajamento, sem preocupação com a conversão. Ao ser questionada se a empresa realizava postagens incentivando o consumo pelos aplicativos, a Head de Marketing disse que sim, apesar de que o impacto disso não era mensurado.

Quando postamos sobre o site, sobre o *delivery* geralmente são dias que tem mais compra. Logo que lançamos o site, em dias que estava muito parado, fazíamos *stories* falando de produtos que estavam na Tele e geralmente isso trazia resultados, pequenas quantidades de conversão, mas por ser um post o retorno compensava. (Entrevistada 4, Head de Marketing)

Ao ser questionado sobre o recebimento de dados de aplicativos, a respeito dos usuários que realizam pedidos por este meio, a resposta do entrevistado 2, Head Digital, foi que já havia solicitado, mas que as plataformas não compartilhavam dados demográficos e comportamentais.

Com a plataforma consolidada, foi observado pelos relatos das entrevistas, assim como documentos de reuniões estratégicas, que existia um norte mais delimitado para como o Mercado Brasco seguiria em seu processo de transformação digital: ativar mídias pagas e aprender sobre quais dados são mensurados e gerar conhecimento a partir deles. Como direciona o entrevistado 2, Head Digital: "O grande desafio para 2021 é fazer com que as pessoas enxerguem que a gente existe, então ampliar nosso público. E consolidar esses pilares de qualidade e agilidade." Ele complementa sua fala posteriormente, assim como a Head de Marketing, em relação ao entendimento do comportamento dos usuários:

Notamos o quanto a loja *online* precisa de uma mesma atenção que a loja física, que assim como no *offline* temos etapas e uma jornada do usuário e que precisamos aproveitar dos recursos que temos e o potencial a ser explorado e ainda não estamos fazendo nada disso. E como nosso custo é fixo com a plataforma já podemos partir para o investimento para gerar esse tráfego e ir em busca desse público. (Entrevistado 2, Head Digital)

"[...] o que queremos é também entender o que não foi comprado, ou seja, produtos pesquisados, mas que não geraram uma compra, um banner muito clicado mas que não levou a compra, o carrinho abandonado." (Entrevistada 4, Head de Marketing).

A Figura 8, extraída de um dos documentos analisados, mostra o plano de ação para o primeiro trimestre de 2021 do Brasco e consolida as pretensões supracitas:

Figura 8 - Plano de Ação 1º Trimestre de 2021

Operação	MKT	ADM	Produto	Digital
Consolidar equipes de gestão nas 3 lojas	Organizar Comunicação Marcas	Estabilizar trabalho depois da entrada da Vasco	Virada modelo floricultura	Desenhar estratégia de comunicação
Ganhos de eficiência - Organização física e de processos - Reduzir Custo Variável - APOA rodando com disciplina	Ativar Espaço Brasco	Evoluir o Compras pegando mais fornecedores	Acabar o Café Brasco (mix de produtos, embalagens, cardápio e comunicação)	Estudar e implementar mídia digital
	Ativar forte Tele Brasco	Reestruturar mix dos apps		"empreender" a tele brasco
	Revisão embalagens kraft	Mudança de escritório + modelo		
	Site institucional			

Fonte: Documento Analisado pela Autora (2021)

Para atingir esses objetivos, o primeiro passo foi entender os dados que mensuravam e que ainda precisariam mensurar. Para tal, o entrevistado 2, Head Digital, foi em busca de um mentor, um especialista em *marketing* digital que ajudaria a estruturar as ferramentas essenciais

para a análise dos dados e ferramentas de mídia paga, para que pudessem expandir e atingir mais usuários.

Sobre tal ponto, Hajdas et al. (2020, p.7, tradução nossa) elucida que “as pessoas que trabalham em projetos omnicanal devem ter conhecimento de *e-commerce* muito maduro, mas, acima de tudo, uma global e ampla consciência das possibilidades e potencial de um modelo que se conecta e alinha todos os canais”. E para atingir essa maturidade é que o mentor foi contratado, como mencionou a Head de Marketing:

Essa pessoa entraria com o conhecimento que precisamos e queremos aprender, nos guiando e mostrando esse processo para que a gente não só tenha a ferramenta, mas saiba utilizar ela da melhor forma. [...] essa pessoa vem para nos ensinar tudo isso, estruturar inicialmente as ferramentas (campanhas, distribuição de verba...), pelo menos por enquanto, continuar supervisionando e ajudando nesse começo. (Entrevistada 4, Head de Marketing)

[...] vamos entender para o que precisamos olhar e então depois a ideia é poder compartilhar o que é relevante com outras pessoas que não estarão nesse dia a dia e dessa forma vamos montar um relatório trazendo essa visão. (Entrevistada 4, Head de Marketing)

Esse estágio de mentoria continua em andamento enquanto o presente trabalho é escrito, mas o que é percebido até o momento é que, apesar de existir a necessidade de reação por parte do Mercado Brasco de adentrar ao *online* com urgência, devido ao contexto de Pandemia, houve sempre uma busca por informações para que exista um entendimento do caminho que estão percorrendo e que desejam traçar com a finalidade de digitalização. Por isso, ao dar os passos seguintes, que envolvem ainda mais investimento, previsto para o ano de 2021, o estágio inicial foi o conhecimento, ou seja, o pleno entendimento dos dados e ferramentas para que pudessem atuar.

4.2.4 Próximos Passos dos Canais Online

Então, após o entendimento dos dados, da configuração de ferramentas e da construção de uma relatoria recorrente, o próximo objetivo da área digital, de acordo com o entrevistado 2, Head Digital, já está definido: a integração destes canais com os sistemas internos do Brasco, como o sistema de CRM, frente de caixa e retaguarda.

Um dos nossos desafios com tudo isso é unir o RD ao Google e ter uma visão completa do caminho do usuário, integrar todos os sistemas que geram dados e são importantes

pra gente ter visão. O ideal seria um sistema único em vez de acoplar tudo. Mas é uma preocupação do segundo semestre.(Entrevistado 2, Head Digital).

Para isso, Gill (2013) indica que exista um time de Tecnologia da Informação preparado para tais integrações, pois a estratégia omnicanal exige muitas mudanças como infraestrutura e o recrutamento de especialistas de TI competentes que possam ajudá-los a gerenciar este novo conceito. Atualmente, o Brasco conta com um responsável do time de *Back Office* para tais ações.

4.2.5 Elementos de Adesão ao Omnicanal

Alguns pontos extras relacionados ao Tele Brasco é a opção de compra *online* e retirada na loja, considerados relevantes uma vez que “os varejistas precisam remover as barreiras dentro dos canais e fornecer serviços de canal cruzado, [...] combinações de *online* e atividades de varejo tradicionais”, segundo Simone e Sabbdin (2018, p.96, tradução nossa). Além de ser uma alternativa valorizada pelos clientes da vizinhança que não tinham tempo ou não queriam circular na loja durante a pandemia e apenas buscavam seu pedido. Segundo a Entrevistada 4, Head de Marketing. Gao e Su (2016) se destaca que, à medida que os clientes vão até à loja retirar seu pedido, também podem comprar outros produtos adicionais, o que não ocorreria caso só pudessem receber em casa.

Assim como a percepção sobre a alternativa de retirada na loja, outras experiências dos clientes são compartilhadas com frequência, uma vez que periodicamente entram em contato com consumidores da loja virtual e questionam como foi a experiência de compra, de modo a entender como podem aperfeiçoar a plataforma. Afinal, como ressalta Simone e Sabbdin (2018, p. 96) “os varejistas têm que responder às necessidades emergentes de seus clientes, oferecendo-lhes experiência de compra fácil e confortável”.

Com os clientes que compram pelo site nós contatamos para saber como foi a experiência deles, se tem queixas ou gostaram, para pegar *feedbacks* é algo bem importante porque nós que já estamos muito habituados à ferramenta não percebemos pontos que eles percebem.. [...] muitas das mudanças que fazemos a partir das percepções deles nos geram resultados bem positivos. (Entrevistada 4, Head de Marketing).

Um ponto de atenção relevante é o entendimento e adaptação de coleta de dados, segundo a Lei Geral de Proteção de dados. Segundo Cots (2018, p.1) “a utilização de dados pessoais não poderá ser feita de maneira indiscriminada. Será essencial ao cliente ser informado

sobre quais dados pessoais serão recolhidos e qual a finalidade da atividade envolvendo os seus dados”. Logo, respeitar e cumprir as regulamentações legais e diretrizes das ferramentas utilizadas na mensuração, armazenamento e visualização de dados é fundamental, pois o não cumprimento da lei levará a penalidades monetárias e funcionais, “como multas de 2% do faturamento do último ano, podendo chegar a R\$ 50 milhões, ou então a proibição parcial ou total do exercício de quaisquer atividades que envolvam o tratamento de dados (COTS, 2018, p.1)”.

Tal quesito já está aplicado no site da Mercado Brasco, que contém o banner habilitando ou desabilitando a coleta de dados na plataforma segundo a permissão dos usuários (dado coletado pela autora em análise da plataforma).

Por fim, o pagamento de pedidos feitos na plataforma pode ser realizado *online* (por depósito ou cartão de crédito) ou na entrega também por cartão. O Brasco ainda estuda outras formas de pagamento como PIX e disponibiliza o uso de QRCode do Agibank em loja física, segundo o terceiro entrevistado, Head de Back Office.

Au e Kauffman (2008) definem o pagamento por dispositivo móvel como qualquer pagamento que utiliza este dispositivo para iniciar, autorizar e confirmar uma transação comercial. Portanto, dar essa alternativa em lojas físicas ou na entrega dos pedidos é uma maneira de tornar o processo de compra mais fácil, segundo Simone e Sabbdin (2018), sendo mais uma ação atrelada ao omnicanal.

4.2.6 Alinhamento Interno sobre o Processo de Adesão

Uma das ações importantes a serem realizadas após a tomada de decisão da adesão à meios *online*, como aplicativos ou o comércio eletrônico próprio, é o alinhamento com a equipe das lojas físicas, afinal serão eles que farão o processo de *picking* dos produtos e tem contato direto com os clientes nos pontos de venda e, quando necessário, nos canais *online*. Hajdas et al. (2020) ressalta o quanto é importante que nos níveis mais baixos de integração já exista um alinhamento entre o estratégico e a operação, pois à medida os níveis de integração crescem as barreiras se intensificam, e ter uma equipe alinhada é fundamental para o processo.

Segundo o entrevistado 1, sócio fundador, o alinhamento foi breve, situação na qual apenas expuseram a necessidade de iniciar a venda através dos aplicativos e, posteriormente, do Tele Brasco. O entrevistado 7, gerente de loja, explicou que não houve treinamento, apenas

foram testando maneiras de receber o pedido, separar os itens e passá-los no caixa até encontrar algum caminho ideal.

O ponto de atenção levantado é que não houve orientações compartilhadas com os clientes que vinham até a loja física, informando a opção de outros canais de compra do Brasco, e como não existem treinamentos recorrentes, apenas a comunicação informal entre os colaboradores no dia a dia, o caminho ideal no processo de *picking* pode não ser compartilhado com todos.

A gente não teve muita orientação nesse sentido (de falar, orientar ou divulgar os meios *online*), apenas no Rappi e Uber Eats nós recomendamos que nos chamem WhatsApp e peçam por lá, que é mais fácil de atender e ajudar o cliente. E é muito fluxo nas lojas, então nem sempre lembramos dos canais *online*.” (Entrevistada 5, responsável pelo Tele Brasco na loja física).

4.2.7 Ações de Marketing

Além do alcance de clientes, a Head de Marketing também expôs as futuras estratégias de retenção. Como o uso de e-mail de marketing, envio de newsletter e a criação de um programa de fidelidade, que contemplaria tanto os clientes da loja *online* como física. “Com uma combinação de canais, os varejistas podem satisfazer melhor as necessidades de seus clientes, explorando os benefícios e superando as deficiências de cada canal”, afirmam Zhang et al. (2010, p. 169).

O programa seria ofertar produtos exclusivos para aquele cliente que está com a gente. [...] Ainda estamos desenvolvendo a parte de logística operacional, de como o consumidor pode acompanhar seus pontos, como resgatá los e atrelar isso ao sistema de frente de caixa...nos testes percebemos que as pessoas compravam com mais frequência, com mais volume, então vimos que é um caminho que funciona, mas não temos bem estruturada essa visão de pontos, e que dados vamos e podemos coletar desses consumidores. Afinal, um dos maiores insumos do programa são os dados dos compradores e para isso precisamos estabelecer um fluxo de mensuração que nos dê visão de dados demográficos e comportamentais. (Entrevistada 4, Head de Marketing)

Um estudo realizado por Leva e Zilliane (2018) mostra que os consumidores estão expostos a um número relevante de pontos de contato (propagandas *online e offline*, canais de compra físicos e digitais), somando a frequência e variedade de tipos de ponto de contato, o que impacta no compromisso de relacionamento do consumidor com o varejista e maior disposição para compartilhar informações pessoais e realizar recomendações positivas.

Por esse motivo, os varejistas são aconselhados a buscar estratégias omnicanal para garantir que todos os pontos de contato sejam consistentes, tematicamente coerentes e conectados para oferecer uma e experiência única para o cliente (LEVA;ZILLIANE; 2018, p.307) .

4.2.8 Outros Projetos relacionados a Adesão

Existem ainda mais dois projetos paralelos sob responsabilidade do Entrevistado 2, Head Digital, que contribuem na transformação do Mercado Brasco e sua adesão ao omnicanal, são eles o aperfeiçoando do caixa de autoatendimento e o Mini Brasco. Porém, Porto Alegre, assim como todo o Brasil, ainda está em um dos momentos mais graves da Pandemia gerada pela Covid 19. E como ambos são projetos “físico-digitais”, ou seja, integram recursos digitais em espaços físicos, seriam pouco explorados no presente momento, bem como exigem grande esforço do lado do Head Digital, por tais motivos os projetos foram postergados para dar espaço às ações no Tele Brasco.

Cabe a este trabalho explicar do que se trata cada um dos projetos e qual estágio se encontram, de forma a explorar as barreiras e benefícios vislumbrados com a conclusão deles. Como mencionado, trata-se de projetos que visam digitalizar espaços físicos:

[...] um contexto experiencial que mistura físico e virtual, proximidade e distância, liberdade para os indivíduos e participação em sua vida privada, a fim de fornecer uma experiência omnicanal enriquecida por tecnologias anteriormente reservado para comércio *online*. (BEZES, 2018, p.92)

O caixa de autoatendimento já existe e está ativo na unidade da Florêncio Ygartua. Trata-se de uma forma mais automatizada de realizar os pagamentos das comprar na loja sem depender de um atendente. Seu objetivo é contribuir para não criação de filas nos caixas, e por isso costuma ser usado por clientes que buscam fazer comprar rápidas ou de poucos itens. O objetivo do Head Digital, Entrevistado 2, é o aperfeiçoamento do recurso, tanto no sistema como de estrutura física. Tendo em vista que os funcionários relatam o público que utiliza é bem restrito.

O propósito dele é pra momentos de “happy hour”, por exemplo, em que um grupo chega e comprará 2 fardos de “longneck”, que está em promoção. Então, é cliente por cliente passando a sua cerveja e pagando individualmente no caixa de auto serviço, o que facilita bastante. Ele era muito usado, chegando a formar sua própria fila. Mas hoje em dia, apenas clientes que já tem um certo contato com o caixa, que tem poucos itens passam nele. (Entrevistado 7, Gerente de Loja)

É algo que precisamos focar novamente se quisermos utilizar. E o fornecedor o sistema também precisaria evoluir mais, mas não algo fluido, trava bastante, atrapalha, então não foi bem aceito pela equipe, sem grande investimento do fornecedor. (Entrevistado 3, Head Back Office)

El Azhari e Bennet (2015) apontam que é necessário que essa tecnologia tenha um design e sistema intuitivo e simples para que, de fato, facilite a jornada dos clientes. No dia a dia, na observação direta, percebeu-se que o caixa não foi utilizado nenhuma vez, apesar de ter havido teste de uso do recurso por parte de observadora e ele funcionou perfeitamente com poucos itens. Nos documentos analisados, assim como relatado pelo entrevistado 2, Head Digital, está previsto como um objetivo de atualização e melhora futura.

Segundo Vakulenko et al. (2019) esse recurso apresenta vantagens para o varejista, como não precisar ter algum responsável pelo caixa, posto que com o sistema e interface ideais, torna o processo de compra mais rápido e eficiente e empodera o cliente que faz tudo sozinho.

O Mini Brasco é o terceiro projeto que o Head Digital lidera, conta com mais um colaborador para o desenvolvimento e com Head de Back Office para a parte de sistema operacional. Se trata da criação de pequenas lojas autônomas em condomínios residenciais de pelo menos 300 famílias. A loja não conta com qualquer operação humana além da reposição de produtos, composta por um *mix* de itens personalizados para cada condomínio. A entrada é feita por um *tag* eletrônica dos moradores, com monitoramento por câmeras, o pagamento realizado através do caixa de autoatendimento e estaria a disposição 24 horas por dia, 7 dias na semana. Desta forma, sustentando e potencializando os pilares de conveniência e experiência do Mercado Brasco e atingindo um nível elevado no processo de omnicanal.

A introdução na loja de tecnologias centradas no cliente é um indicador perfeito da lacuna entre o objetivo omnicanal visado e os meios tecnológicos usados. A questão-chave do lado do cliente diz respeito aos tipos de experiências omnicanal que essas tecnologias fixas ou móveis na loja podem gerar, e do lado do varejista, as possíveis vantagens da introdução dessas tecnologias e de sua capacidade de controlar a experiência omnicanal de consumidores cada vez mais independentes. (BEZES, 2018, p.92)

Esse projeto foi abordado na reunião estratégica de agosto de 2020, segundo os documentos e o objetivo inicial era a abertura de pelo menos duas lojas até o final daquele ano. Foi idealizado, estruturado e atualmente segue a fase de negociações comerciais e com a pendência de definição de sistema operacional a ser utilizado.

O entrevistado 1, sócio fundador, que acompanha o desenvolvimento do projeto argumenta sobre algumas das dificuldades para a abertura das unidades e o movimento incomum feito por concorrentes:

Não é tão simples dar resultado, observamos um movimento de que todos estão indo por ser “tendência”, mas a estruturação não faz muito sentido. Estimamos pelo menos 300 apartamentos por condomínio, projetamos uma loja de conveniência com produtos com uma margem maior, porém observamos a entrada desse modelo de negócio em condomínio de 50 apartamentos e com preços semelhantes ou menores do que o nosso e não conseguimos ver como isso se manteria. (Entrevistado 1, sócio-fundador)

Diante de tais barreiras, o processo de prospecção comercial continua, mas com perspectivas de longo prazo. O entrevistado 2, responsável pelo projeto, explica: "O Mini Brasco entraria como um objetivo para 2021, entendendo que une logística, sistema, o estoque, um possível novo centro de distribuição. E tudo isso gerenciado por um só sistema."

4.2.9 A digitalização dos processos internos

Após explicar e analisar como ocorreu e ainda acontece o processo de transformação digital do Mercado Brasco, em recursos que tem um impacto direto na jornada dos consumidores, ainda existe toda a transformação que ocorre internamente no Mercado Brasco e que é fundamental para atingir o omnicanal. Como apontam Simone e Sabbdin (2018) a mudança de um multicanal para uma estratégia omnichannel envolve mudanças organizacionais e evoluções operacionais.

O Back Office é responsável por realizar a compra de produtos, contato com fornecedores, dar baixa nas notas, e tudo que envolva a área financeira, administrativa e de implementação dos sistemas de venda (como o sistema de frente de caixa e retaguarda) e de estoque. No caso concreto, o Entrevistado 3, Head de Back Office, é o responsável por essas áreas. Na entrevista, observou-se que cada equipe está em uma etapa de digitalização, sendo as prioridades acabar com todos os processos realizados em loja física, que poderiam ser realizados *online*, e automatizar atividades e integrar sistemas.

Eu trabalho só com WhatsApp, com diversos grupos com os fornecedores. Inclusive, agora estou tentando que cada vez menos eles precisem ir até a loja, tentando tratar tudo pelo whatsapp, [...] eu acompanho tudo pelo sistema e a documentação pode ser digitalmente, sem precisarmos nos encontrar fisicamente. (Entrevistado 3, Head de Back Office)

Ter um processo eficiente para manutenção e controle do estoque e contato com os fornecedores é algo fundamental, ainda mais quando se trata de 2 mil itens, e ainda em processo

de expansão devido à demanda *online*. Bijmolt et al. (2021) explicam os desafios de se trabalhar com um grande mix de produtos:

[...] e uma perspectiva de operações, mix maiores aumentam os custos de estoque ou diminuem o controle (na plataforma). Além disso, eles levam a mais complexidade e exigem mais coordenação, normalmente com um conjunto maior de fornecedores. Existem também outras desvantagens operacionais potenciais de *mix* maiores. A riqueza de opções de produtos pode levar à sobrecarga de informações, reduzindo a qualidade das escolhas dos consumidores [...] (BIJMOLT et al., 2021, p.867, tradução nossa).

O entrevistado 3, Head de Back Office, explicou que o primeiro passo para tudo isso foi mapear os processos, posteriormente encontrar uma forma de padronizar. Em paralelo, digitalizou todo o histórico de notas e documentos, antes depositados em centenas de caixas em cada uma das lojas físicas.

Desde o início estou tentando tirar as coisas do papel. Como quando eu cheguei tiravam xerox de todas as notas da contabilidade e arquivavam fisicamente, o que não precisa, podemos fazer por meio digital, então primeiro eu digitalizei tudo isso e também tornei o processo digital. Então, esse é um ponto que evoluímos bastante, principalmente nesse último ano. [...] o próximo passo é usar dos dados e tornar a utilização deles menos operacionais (Entrevistado 3, Head de Back Office).

Um dos pontos que já evoluiu, mas que ainda não é realizado da maneira mais eficiente e integrada, são as compras de reposição de estoque. O Head de Back Office explicou que inicialmente os pedidos se baseavam “no olhar da prateleira”, 100% operacionalmente. Atualmente, já existe um relatório que é gerado pelo sistema de retaguarda e pelo sistema do *e-commerce*, ainda não 100% integrados. O sistema do *e-commerce* sinaliza a ausência de um produto quando um usuário tenta pedir e não está disponível, dessa forma, podem realizar um novo pedido ou retirar da plataforma caso não vendam mais. Já o sistema de retaguarda gera os relatórios, mas ainda não são realizados os pedidos através dele.

O sistema gera relatórios, mas não olhamos tanto para eles seja por falta de tempo ou por ser uma gestão muito complexa por serem dois mil itens, então não conseguimos analisar no detalhe. Inicialmente era feito olhando para a prateleira, uma vez digitalizada essa informação, hoje eu importo os dados do sistema para a planilha e a partir dela eu decido o que comprar, “mais no feeling. (Entrevistado 3, Head de Back Office).

O que se vê é um passo inicial dado para tornar os processos mais eficientes, em que primeiro os dados foram coletados, depois organizados, para então serem digitalizados. E ao digitalizar, proporcionou um acesso mais fácil para consulta nas tomadas de decisão. Além disso, o Entrevistado 3 compartilhou como evoluíram na integração dos sistemas utilizados no

online, do frente de caixa, retaguarda (que controla o que foi vendido e informações relacionadas a venda) e de estoque e suas limitações. Conforme explica o entrevistado 3:

Hoje, com o estoque atualizado nele e outros processos financeiros vinculados conseguimos utilizar dos dados do sistema para fazer os pedidos, ainda não fizemos o pedido pelo sistema, mas já conseguimos nos basear nele para fazer isso, coisa que antes não era possível.

[...]

Já temos uma integração com o site, que não temos nos outros aplicativos, com o sistema de retaguarda. Então, a alteração de preço por exemplo se um mudar no sistema de retaguarda já muda na plataforma, nos aplicativos isso é manual.

Hajdas et al. (2020) ressalta a importância de contar com colaboradores com experiência em multicanal, integrações e uma visão clara dos objetivos omnicanal da empresa.

O entrevistado 3 explicou que ao criarem o *e-commerce* mapearam as etapas de integração, que seriam 4. O primeiro nível é sem qualquer integração, como acontece atualmente com todos os aplicativos de entrega “em que tudo que mexemos no sistema temos que mexer manualmente nas outras plataformas” (Entrevistado 3, Head de Back Office). O segundo nível é com integração dos produtos, em que ao inserir um novo produto, excluir ou atualizar o preço no sistema de retaguarda, isso reflete no sistema do *e-commerce*. O terceiro nível seria a integração com o estoque, em que o *app* entenderia qual o nível de estoque e bloquearia o produto caso ele acabe.

O problema para esse aqui [estágio 3] funcionar nós precisaríamos ter um processo de lançamento de notas perfeito, em que a nota chegou precisamos lançar na hora se não, não vai bater e não só as notas, mas todos os registros relacionados a mercadorias. Então nossas perdas também precisaríamos registrar em tempo real. (Entrevistado 3, Head de Back Office).

De forma que o terceiro nível depende de uma série de processos e ajustes em atividades que ainda não estão 100% digitalizados ou com uma logística adequada, o Brasco permanece na etapa 2 de integração de sistemas. E o quarto nível de integração seria com o frente de caixa: “[...] em que teriam as outras integrações e o que operaríamos no celular, daríamos o ok e passaria no caixa e já sairia o cupom fiscal”, segundo o Entrevistado 3.

Simone e Sabbdin (2018) apontam a necessidade das empresas em aplicar sistemas avançados de gerenciamento de armazéns para manter acompanhar o inventário o tempo todo, e atender à demanda do cliente. Bijmolt et al. (2021) ainda frisa que o modelo ideal é aquele que consegue unir as informações de estoque às necessidades percebidas, através de dados do comportamento de compra dos consumidores, tanto da plataforma *online* própria quanto dos dados de aplicativos, para haver uma visão completa e tomar a decisão de compra de estoque de produtos que realmente precisam.

4.2.10 A resignificação das lojas físicas

Foram abordadas as ações realizadas no *online*, os processos internos digitalizados e projetos que também estão alinhados com o digital, bem como destacados os pontos relacionados a todos eles, existindo mais uma variável importante em todo esse processo: a loja física do Mercado Brasco.

Varejistas devem otimizar a loja física através da reforma da loja e não apenas através da adoção de novas tecnologias na loja. Desta forma, a loja física sempre será relevante tanto para os clientes quanto para os varejistas que abordam seus investimentos para criar uma experiência de compra muito mais valiosa para seus consumidores. (SIMONE;SABBDIN; 20180, p. 97)

Durante o período de coleta de dados, em que a autora foi até o local para realizar algumas das entrevistas e a observação direta, a loja encontrava-se com seu espaço de convivência restrito devido à Pandemia. A circulação era majoritariamente de pessoas que iam a pé e de alguns entregadores de aplicativos, hora para retirar os pedidos, hora para realizar todo o processo de compra.

Em uma breve entrevista a um dos entregadores que estava separando os itens, foi questionada como era a sua experiência de compra ali, se havia alguma dificuldade e já havia realizado outros pedidos. O entregador relatou que era a segunda vez que realizava pedidos no mercado, achava vantajosa a estrutura compacta de loja para achar os itens e sabia que poderia contar com a ajuda das atendentes caso não achasse um dos produtos, por fim explicou que um dos produtos do pedido estava em falta e que por isso contatou o cliente para substituir o produto, sendo esta uma situação recorrente também em outros mercados e que pelo caminho de comunicação do próprio aplicativo conseguia resolver.

O que se destaca aqui é uma alternativa aos aplicativos que deixam o serviço de *picking* com o Brasco, os próprios entregadores fazem esse processo e pagam no caixa da loja, são responsáveis pela comunicação com os clientes e o Mercado é apenas o “fornecedor”. Além disso, outro comentário do entregador é sobre a falta de produtos não se restringir ao Brasco, evidenciando que o problema de manutenção de produtos nas plataformas também atinge a concorrência.

Na observação direta, também foi perceptível a movimentação intensa das atendentes com *smartphones* na mão e com cesta de produtos na outra, realizando pedidos de aplicativos

e para a Tele Brasco. No dia da Observação Direta, a cidade de Porto Alegre havia iniciado o período que seria o mais intenso na Pandemia, por conta disso, o fluxo na loja foi menor do que o habitual e os canais *online* estavam mais ativos.

Por fim, a perspectiva sobre a loja *online* nas entrevistas foi de ressignificação do espaço. Em que não se trata apenas de mercados, mas em todas as lojas o espaço de convivência ganha destaque e faz com que a ida até o Mercado Brasco não seja apenas para compras rápidas e pontuais, mas que também seja um ponto de encontro da vizinhança.

[...] para não ficarmos só expandindo nossa forma de vender e buscando que ela entregue nossa proposta e estamos remodelando nossas lojas para continuar genreado um fluxo através da experiência. [...] Então criamos um motivo para a pessoa sair de casa, mas que caso ela opte por ficar em casa tem o Tele Brasco. (Entrevistada 4, Head de Marketing)

4.2.11 Barreiras internas

Após indicar os elementos-chave e motivações, descrever e analisar as ações tomadas pelo Mercado Brasco de modo a aderir ao omnicanal, já se discorreu sobre algumas das dificuldades encontradas, principalmente relacionadas a tecnologia. Porém, o processo de adesão ao omnicanal não se baseia unicamente em recursos tecnológicos e, para percorrer este caminho, as dificuldades encontradas não se restringem a tal ponto, sendo estas outras barreiras abordadas a seguir.

Hajdas et al. (2020, p.3) divide as barreiras internas em operacionais e estratégicas. As estratégias são voltadas para os colaboradores e a necessidade de existir uma mentalidade voltada para o processo de adesão ao omnicanal. Os autores elencam um desafio central: “convencer diferentes departamentos a se concentrarem em uma abordagem integrada, onde melhorar geral o desempenho”. E, a partir deste ponto, outros tantos são necessários serem adequados, como comunicações interna, alocação de colaboradores, entre outros. Já o desafio operacional, segundo Hajdas et al. (2020, p.4), se trata da integração dos canais, “para se beneficiar dessas oportunidades, as empresas devem saber como integrar dados do consumidor todos os canais e ser capaz de analisar esses dados”.

As principais barreiras internas citadas nas entrevistas dos colaboradores foram relacionadas à falta de conhecimento prévio, principalmente no que diz respeito a expansão para o digital, como explica a diretora de marketing:

Tem bastante coisa, esses novos padrões de consumo, formatos de loja e vamos aprendendo no processo. Então, o maior dos desafios é estar sempre renovando e acompanhando todas essas mudanças, nos resta reservar um tempo do nosso dia para pesquisar mais sobre isso, entender melhor sobre aquilo e já colocar em prática. (Entrevistada 4, Head de Marketing)

Um segundo fator apontado pela quarta entrevistada, que também está atrelado ao conhecimento, é o pouco tempo de experiência do time estratégico: "[...] além disso, conhecimento, afinal somos bem jovens, nenhum de nós tem sequer 30 anos, então ninguém tem muita experiência. Os gurus, que são os donos, que estão desde o início, essa é a maior carga de experiência que temos no time".

A percepção que se tem é que o Mercado Brasco conta com seus projetos para aprender na prática, muitas vezes com a ajuda de terceiros para que possam ser guiados, em outros, buscam o conhecimento teórico. O fundamental é estarem sempre em busca de se atualizarem e manterem o Mercado preparado para as mudanças.

O Head de Back Office, assim como o Entrevistado 1, sócio fundador, em relação ao desenvolvimento do Tele Brasco e, apontou a falta de tempo para a quantidade de tarefas ao relatar: "com novos desafios e focos não conseguimos mais dar atenção, mas sabíamos que o modelo estava pronto para dar tração e expandir". Situação que ficou evidente quando analisada a quantidade de atribuições que cada membro do time estratégico tem.

Uma quarta barreira interna, citada em 5 de 7 entrevistas, foi a comunicação interna. Apesar de existirem reuniões com certa periodicidade, o fluxo da comunicação diária é completamente informal e algumas informações se perdem pelo caminho. Outra consequência da falta de alinhamento com as equipes é a dependência dos atendentes com os supervisores em relação à informação, tanto sobre outras lojas do Brasco, como sobre os meios *online*.

A intenção é que seja uma comunicação clara, que chegue para todos, que não fiquem dúvidas, mas no dia a dia nem sempre isso ocorre, [...] internamente, temos tudo segmentado, então provavelmente quem está atuando na loja física não saiba dizer tudo a respeito dessas outras vertentes. (Entrevistado 7, Supervisor da loja física)

Para que a maior parte desses pontos se ajuste é necessário ter uma estruturação na organização que funcione, e a entrevistada 4, Head de Marketing, aponta que isso é algo em construção e devido as constantes mudanças se torna um desafio ainda maior: "Um dos grandes problemas é nossa própria equipe, nosso desenho de estrutura organizacional ainda não está 100% adaptado a esse caminho que queremos seguir."

Simone e Sabbdin (2018, p.94) enfatizam a necessidade de haver uma organização interna para esse processo: “quando os varejistas decidem desenvolver uma abordagem de varejo omnicanal, eles devem se lembrar que o novo desenvolvimento requer uma mudança na gestão funcional e operacional”.

O entrevistado 6, gerente das lojas e responsável pela gestão dos supervisores de lojas disse que é um dos seus pontos de atenção junto ao RH ter esses papéis mais delimitados, mas que não existe uma previsão para tal, apenas têm ciência da necessidade.

Em relação ao desenvolvimento de pessoas não existe algo bem estruturado ainda, é bem mais no “*feeling*” do dia a dia e atribuição de tarefas que mudam e tal. Essa estruturação de cargos e desenvolvimento é algo que estou trabalhando junto ao RH para construir esse ano, mas ainda não há algo delimitado. Temos as reuniões para acompanhar a evolução da pessoa, ver se ela tá conseguindo assumir suas responsabilidades, se quer mais espaço e está pronta para assumir mais coisas, mas não é super organizado. (Entrevistado 6, Gerente de Lojas físicas).

Concluindo a percepção relacionada às barreiras internas do Brasco, a organização dos colaboradores contribuirá não só para a adesão ao omnicanal, mas para a adaptação às mudanças do mercado que estão cada vez mais constantes e frequentes. Afinal, o objetivo, segundo o entrevistado 1, sócio fundador, é:

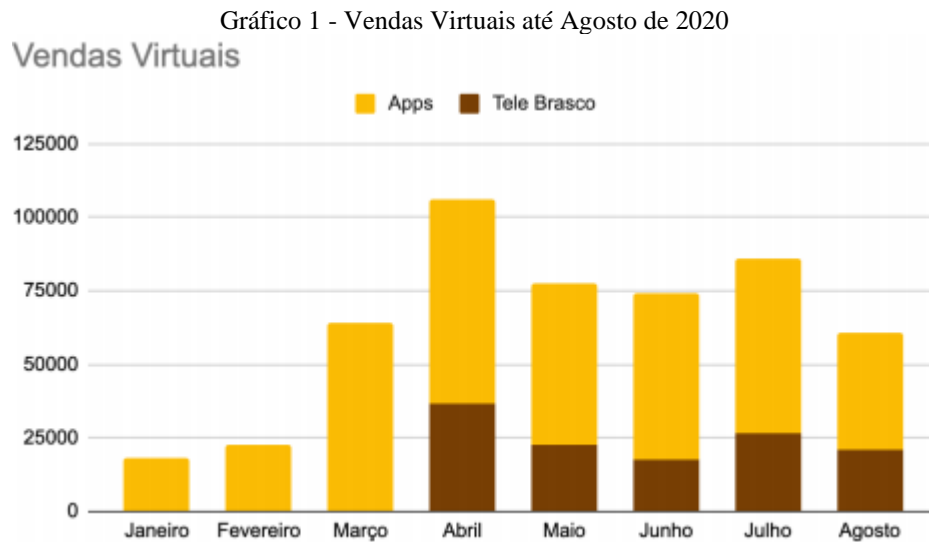
Queremos ser referência em relação ao uso da tecnologia em loja e no digital, é algo que buscamos. Tem orçamento, temos informação e procuramos a tecnologia. Por isso vamos e queremos nos diferenciar dos outros. Entendo que estamos começando e temos um longo caminho, que já estamos trilhando. (Entrevistado 1, sócio fundador)

4.3 RESULTADOS JÁ OBTIDOS NO PROCESSO

A última subseção da análise se trata dos resultados já atingidos pelo Mercado Brasco no processo de adesão ao omnicanal. São advindos de percepções relatadas nas entrevistas e documentos compartilhados.

O primeiro dos resultados se refere ao “boom” de vendas *online*, com o início da Pandemia e criação do Tele Brasco. Em abril o impacto foi visível, nos meses seguintes as vendas oscilaram, mas é perceptível que, com a atuação em mais plataformas, mesmo existindo

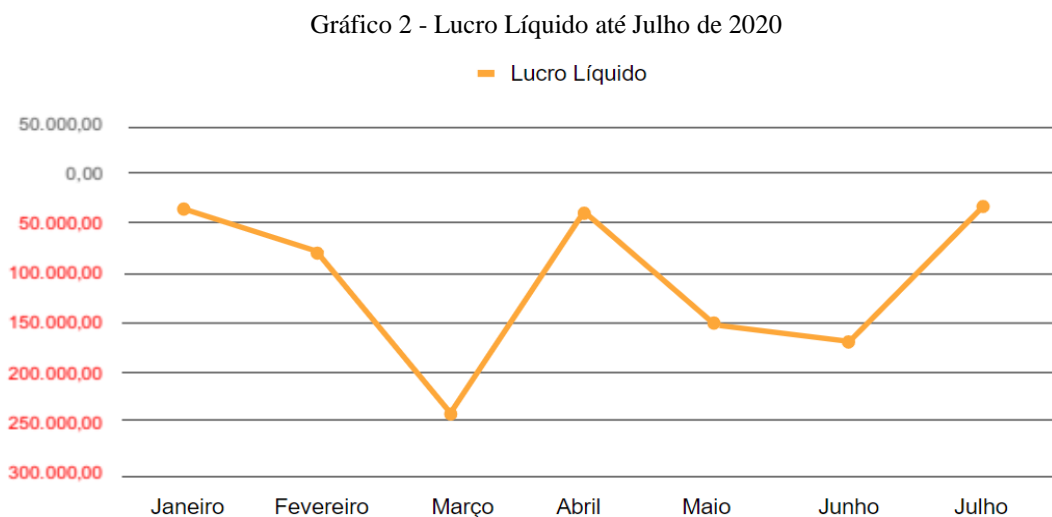
uma queda na participação dos aplicativos, o Tele Brasco supre essa diferença mantendo as vendas semelhantes ou ainda maiores que no início da Pandemia (março).



Fonte: Apresentação de Fechamento de 2020 do Mercado Brasco (2020)

Segundo Simone e Sabbdin (2018) esse é um dos motivos pelos quais a adoção ao omnicanal ocorre, ter aumento de vendas. Além disso, segundo Ward (2001), a vantagem em atuar em diferentes canais está em atingir diferentes consumidores e expandir o mercado.

Outro ponto também relacionado aos impactos da Pandemia e as vendas através das plataformas é que, com estes canais alternativos, apesar da queda de vendas das lojas físicas, o resultado no lucro líquido não foi tão negativo. Quando comparado o gráfico abaixo com o gráfico anterior, em meses como Abril e Julho, houve um aumento considerável no número de vendas *online*, foram meses que houve crescimento no “lucro líquido”.

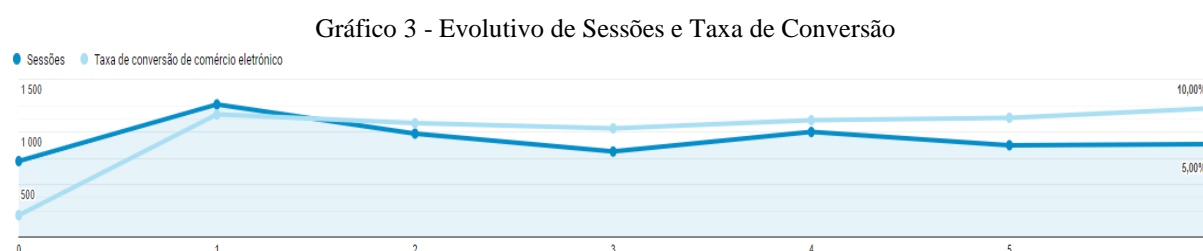


Fonte: Apresentação de Fechamento de 2020 do Mercado Brasco (2020)

Importante ressaltar que custos fixos com funcionários foram todos mantidos, não havendo nenhum desligamento em 2020. Os colaboradores também relataram que precisaram se afastar por mais de um mês, por suspeita de contração da Covid 19, mesmo assim, não houve nenhum desconto de salário. Somado aos custos fixos houve a abertura do Espaço Brasco no final de 2020 e diversos custos a mais existiram por atraso na obra em função da pandemia. Como relata o entrevistado 3, Head de Back Office: “Em um cenário de pandemia, se não tivéssemos vendas virtuais teríamos um impacto negativo muito maior, provavelmente precisaríamos ter demissões, não poderíamos abrir o espaço basco e tudo isso não aconteceu.”

Essa percepção de que a loja *online* complementa as vendas também é vista nas lojas físicas, à medida que, em dias como no dia da observação direta, o fluxo de pedidos pelos canais *online* foi bem mais intenso do que na loja. E segundo o entrevistado 7, supervisor da loja, existiram diversos dias em que a loja tinha mais entregadores aguardando os pedidos, do que clientes comprando: "Tinha dia que não entrava ninguém na loja, mas estávamos cheios de entrega e não parávamos um segundo."

O que também foi percebido em relação aos consumidores, com o auxílio das ferramentas de mensuração, foi uma quantidade bem relevante de acessos na plataforma às segundas-feiras, dia em que o Tele Brasco não realizava entregas. Devido à quantidade expressiva de visitas, foi remodelada a logística para atender o público neste dia. Ao analisar pelo Google Analytics, a taxa de conversão (número de transações divididas pela quantidade de visitas) da plataforma, as segundas-feiras se tornaram o segundo dia com a melhor taxa e com mais quantidade de conversões na semana.



Fonte: Google Analytics (2021)

Uma segunda mudança em função do comportamento dos usuários é a revisão do mix de produtos, adicionando novos produtos que não faziam parte das vendas da loja física, mas que possui alta procura nos canais *online*. Como explica o Entrevistado 3: “[...] estamos

expandindo nosso mix de produtos para esse público *online*, em que compramos produtos de higiene pessoal, por exemplo, que não costumamos vender em loja física mas que esse público que compra *online* busca". Nesse viés, Rigby (2011) explica que se trata de uma oportunidade que a adesão ao omnicanal proporciona a exposição de novos produtos aos consumidores, aumentando o mix de produtos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

Nesta seção são abordados os resultados obtidos a partir da análise da observação direta, dos documentos coletados e das 7 entrevistas realizadas, sintetizando os principais pontos na Tabela 4, relacionados aos objetivos específicos de Elementos-chave e Motivações, Principais Barreiras e Resultados Obtidos no Processo de adesão ao omnicanal pelo Mercado Brasco. Posteriormente, são destacadas algumas lacunas encontradas, que podem gerar futuros estudos e a seção se encerra com a apresentação de um fluxograma que mostra como está ocorrendo a adesão ao omnicanal pelo Mercado Brasco e possíveis caminhos que podem ser considerados por outros mercados de bairro que consultarem o material.

O processo de adesão ao omnicanal ainda está acontecendo e não há uma previsão de conclusão, à medida que a tecnologia está em constante mudança, os consumidores apresentam um comportamento singular e o mercado está sempre se transformando diariamente. O Brasco, especificamente, através de pilares de conveniência e experiência, busca se adequar a todos esses fatores para gerar um serviço que se destaque, não sendo “mais um” na vizinhança, mas ‘o’ mercado do bairro.

Na tabela a seguir, restam sintetizados os pontos analisados no capítulo anterior, seus impactos e relação com cada objetivo específico:

Tabela 4 - Principais Pontos de Análise – Continuação

Objetivo Específico	Principais Pontos
Elementos-chave e Motivações	A Pandemia gerada pela Covid 19 restringiu a circulação nos pontos físicos e potencializou a necessidade de expansão dos canais online.
Elementos-chave e Motivações	As limitações na operação em aplicativos se tornarem mais evidentes com o crescimento das vendas através deles e necessidade de aderir a outros canais online aumentou.
Elementos-chave e Motivações	O comportamento dos consumidores se alterou , comprando cada vez mais online e com maior frequência, o que contribuiu para o enfoque na expansão e consolidação de canais online.
Elementos-chave e Motivações	A necessidade de entender os clientes que frequentavam as lojas físicas e online para poder tomar decisões mais eficientes, contribuiu para o início da digitalização de pontos físicos e busca por mensurar e analisar esses dados de todos os canais.

Fonte: Síntese desenvolvida pela autora (2021)

Tabela 5 - Principais Pontos de Análise – Conclusão

Elementos-chave e Motivações	A ausência de concorrentes diretos aderindo ao omnicanal e a percepção de um mercado a ser conquistado incentivaram a expansão online e adesão ao omnicanal.
Elementos-chave e Motivações	O movimento do mercado nacional e internacional para aderir ao omnicanal incentivou a busca por esse caminho, saindo na frente da concorrência.
Principais Barreiras	A operação dos aplicativos apresenta diversas limitações , que prejudicam a experiência do cliente e a operação interna.
Principais Barreiras	Sem a integração de sistemas internos e canais de venda, a revisão constante do estoque e atualização do mix de produtos das plataformas digitais é essencial, assim como realização de reposição de estoque.
Principais Barreiras	A falta de escopos bem delimitados, a quantidade de atribuições por colaborador e um canal de comunicação informal que proporcionam uma estruturação frágil e que dificulta o processo de mudança e adesão ao omnicanal.
Principais Barreiras	A falta de familiaridade com canais online que gera passos anteriores a mais para que então exista a integração dos canais.
Principais Barreiras	A não integração de sistemas internos (frente de caixa, retaguarda, estoque) e dos canais digitais, por haver barreiras operacionais e atividades terceiras, geram uma série de processos mais artesanais, que poderiam estar automatizados.
Resultados Obtidos no Processo	Aumento do mix de produtos por expansão de canais online.
Resultados Obtidos no Processo	Mudança de dias de entrega online, por análise de dados, que tornou o dia incluso o com mais transações.
Resultados Obtidos no Processo	Amortecimento dos impactos financeiros da Pandemia (queda de vendas em loja física + custos de obra do Espaço Brasco aumentam por ser postergada) pela expansão de canais online.

Fonte: Síntese desenvolvida pela autora (2021)

Cristalino que, diante de fatores externos como a Pandemia, o comportamento dos consumidores, dos concorrentes diretos, as limitações com plataformas terceirizadas, o movimento do mercado nacional e internacional incentivaram o Mercado Brasco a se direcionar para uma consolidação dos canais *online*, com a pretensão futura de integração. Estando estes estímulos externos atrelados aos pilares de conveniência, ou seja, proporcionando a compra de produtos hedônicos quando e onde seu público precisa, de forma rápida e fácil, em conjunto ao pilar de experiência, se tornando um espaço para conviver e proporcionar um atendimento personalizado, o que dá ao processo de adesão ao omnicanal um significado e impacto ainda maiores. Assim, podendo ser considerado como a solução para unir todos os elementos a fim

de atender suas dores quanto a tecnologias limitadas, a ressignificação do espaço físico, um entendimento do comportamento dos consumidores e a participação em um movimento observado no mercado nacional, mas ainda lento em Porto Alegre.

Em relação as barreias enfrentadas, encontrou-se espaço para novos estudos a respeito das limitações geradas por plataformas de entrega, que, por apresentarem um sistema genérico e com o principal enfoque em restaurantes, não tem recursos relevantes para varejistas, como o Mercado Brasco. Além, de uma série de funcionalidades que não apresentam o desempenho esperado e proporcionam uma experiência insatisfatória para a empresa, o que pode refletir no consumidor final.

Além dos aplicativos, o estudo mostrou que também há oportunidade de explorar mais a respeito da necessidade de haver uma organização interna, de colaboradores e processos, para que a adesão ao omnicanal ocorra de uma maneira mais fluida, pois observou-se o quanto os processos internos podem impactar na integração de sistemas, o quanto o desalinhamento da comunicação, os escopos não delimitados e o excesso de atividades se tornam as barreiras a serem ultrapassadas para que exista a mudança para o omnicanal e suas outras implicações apareçam.

E a terceira barreira que se destaca é a necessidade de uma cultura digital na empresa, que por não existir e não terem experiência, o primeiro passo foi conhecer, aprender e se consolidar através dos canais *online*. De forma que, atualmente, esse passo ainda está sendo executado, em busca de expansão do canal, com investimentos, um mentor e colaboradores com esse enfoque. Posterior a isso, com o conhecimento digital disseminado será possível seguir o processo de adesão, com uma base sólida no *online* e *offline*, em que os canais se complementam e geram uma experiência única, conveniente e sem limitações entre eles.

No que tange ao caminho percorrido para adesão, como mencionado, ele se inicia pelo entendimento da força do *online*, e continua com esse enfoque, dado que os pontos físicos já entregam uma experiência considerada de qualidade. E, devido a Pandemia, o processo de digitalização da loja perdeu prioridade e foi postergado dentre as ações a serem feitas e investimento destinado. Porém, a equipe da loja segue voltada para aperfeiçoar o atendimento e ressignificar o espaço tornando seu direcional como um lugar para a convivência da vizinhança.

Apesar do caminho percorrido nos canais digitais ser sintetizado na aprendizagem pela prática, necessário ter planejamento para esse aprendizado, ter investimentos destinados, contratação de uma referência, ter colaboradores alocados para tal e objetivos traçados, de

forma que conseguem enxergar onde querem chegar e ter as ferramentas que consideram necessárias.

Para tanto, os direcionais desse caminho são: o entendimento dos dados (de forma que precisaram aprender a mensurar, a compreensão da informação para que então adquiram o conhecimento), o pilar de conveniência (que está atrelado a necessidade de uso das tecnologias, da entrega, de estar sempre disponível para os consumidores) e da experiência, que é o resultado final ideal para cada cliente que entra uma loja ou que pede por um canal *online*, a fim de gerar um momento prazeroso ao comprar no Mercado Brasco.

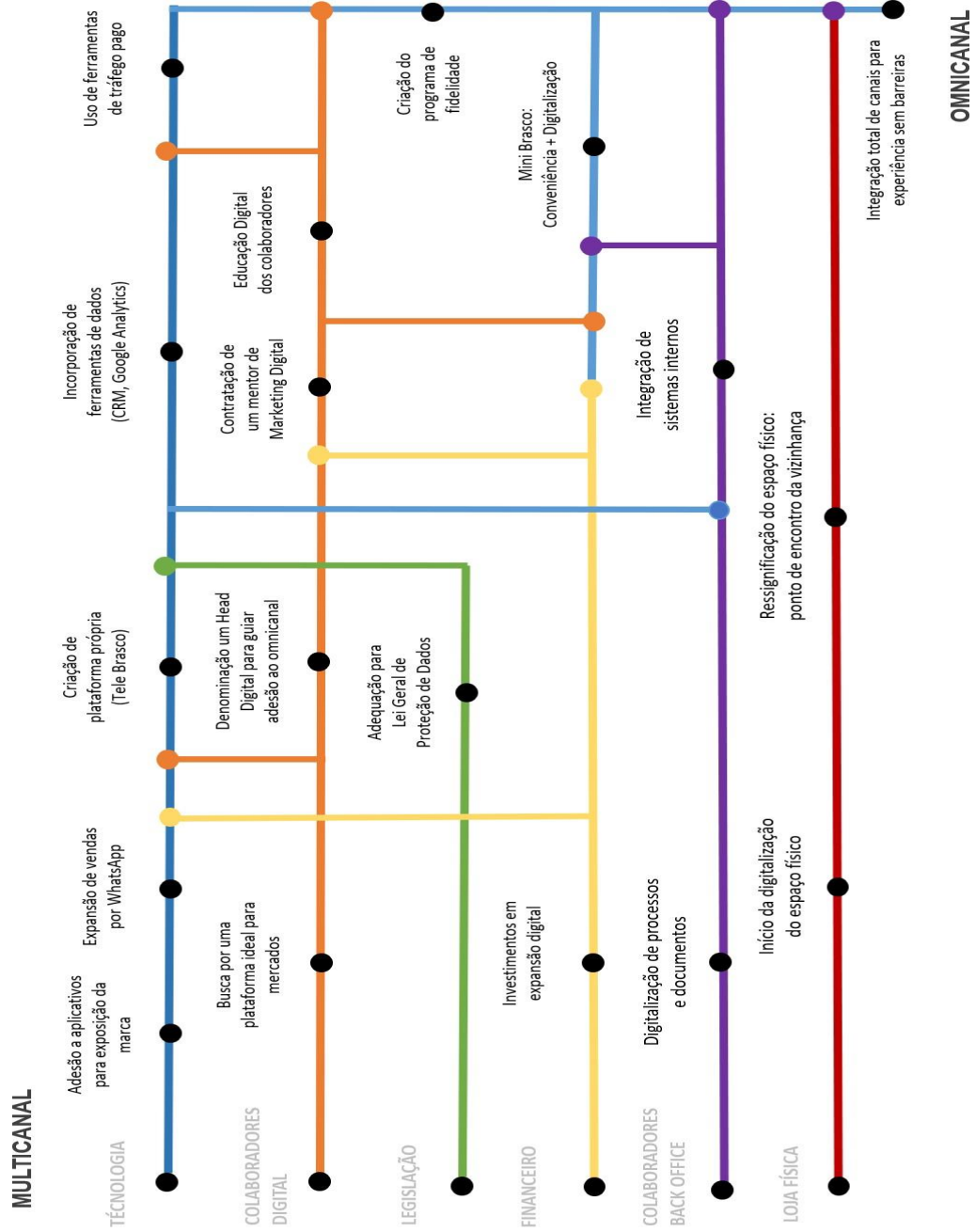
Por fim, os resultados gerados também fazem parte do processo, são vislumbrados como benefícios providos pelas ações realizadas em busca de se tornar omnicanal. A visão mais clara do seu público e entendimento de comportamentos antes não observados, geraram a expansão do mix de produtos e mudança nos dias de entrega do Tele Brasco, e o reflexo mais impactante foi a contribuição no volume de vendas dos canais *online* durante o período atual de Pandemia, de forma que a queda drástica nas vendas dos pontos físicos foi menos impactante, já que tinham os canais virtuais em ascensão.

Dado todo o exposto, este estudo visa mostrar o quão longo é o processo de adesão ao omnicanal, extenso o suficiente para ter um reflexo em toda a empresa e ressaltando que essa mudança seja completa, transformando a cultura organizacional, as atividades desempenhadas pelos colaboradores, os processos internos, o posicionamento e estratégias de marketing e os todos os canais de comunicação e vendas.

Em anexo, segue sintetizada, como um “mapa de metrô”, a resposta ao objetivo geral, de como está sendo feita a adesão ao omnical pelo Mercado Brasco e quais os possíveis caminhos para a adesão.

ANEXO

Processo de Adesão ao Omnicanal - Fluxograma desenvolvido pela Autora



REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS. **Tendências do Consumidor em Supermercados 2018/2019**. São Paulo. 30 Abr. 2019. Disponível em: <https://portalapas.org.br/consumidor-dos-supermercados-ja-chegou-na-era-omni-channel-revela-pesquisa-da-apas/>. Acesso em 14 set. 2020.

AUBREY, et al. Re-imagine retail: why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. **Journal of Brand Strategy**. Londres. vol. 1 n. 1, p. 31-39, 1 jun. 2012. ISSN 2045-8568. Disponível em: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/83407647/re-imagine-retail-why-store-innovation-key-brands-growth-new-normal-digitally-connected-transparent-world>. Acesso em 13 set. 2020.

AZHARI,J;BENNET, D. Omni-channel customer experience: An investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision-making process. **XXIV AEDEM International Conference (European Academy of Management and Business Economics)**. Londres. set. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/299430656_Omni-channel_customer_experience_An_investigation_into_the_use_of_digital_technology_in_physical_stores_and_its_impact_on_the_consumer%27s_decision-making_process Acesso em 23 out. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo. 2011. Editora pertencente ao Grupo Almeida. p.199. ISBN 9788562938047.

BEBIDAS Fruki e Mercado Quadrado levam mercado para dentro de Condomínio Residencial. **Correio do Povo**. Porto Alegre. 16 set. 2020. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/blogs/planodecarreira/bebidas-fruki-e-mercado-quadrado-levam-mercado-para-dentro-de-condom%C3%ADnio-residencial-1.481411> Acesso em 28 set. 2020.

BECK, N., & RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Eindhoven. vol.27, p.170-178. Nov. 2015. ISSN: 09696989. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>. Acesso em 7 set 2020.

BERNARDES, V; GUISSONI, L. Gestão e Mudança | O Varejo não será mais o mesmo. **GV | EXECUTIVO**. Fundação Getulio Vargas. São Paulo. v.19, n.4, p. 32-35. jul/ago 2020. ISSN 1806-8979. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/o_varejo_nao_sera_mais_o_mesmo.pdf. Acesso em 25 out. 2020.

BÈZES,C. What kind of in-store smart retailing for an omnichannel real-life experience? **Recherche et Applications en Marketing**. Paris. vol.34, n.1, p. 91-112. 22 nov. 2018. *Online* ISSN: 2051-5707 Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2051570718808132>. Acesso em 23 out. 2020.

BIJMOLT et al. Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. **Journal of Business Research**. Estados Unidos. Jan.2021. vol. 122 p.864-874. ISSN: 0148-2963. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.034>. Acesso em 10 abr. 2021.

BRADLEY; CAO; Think beyond the buy: Shopping in an Omnichannel journey .**Think with Google**. Mountain View, California. jun. 2019. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/omnichannel-shopping-journey/>. Acesso em 21 out. 2020.

BUSTILLO, M; FOWLER, G. Wal-Mart Uses Its Stores To Get an Edge *Online*. **The Wall Street Journal**. Nova Iorque. 15 dez. 2009. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704498804574557943780026958>. Acesso em 23 out. 2020.

CAINE, S; PARATORE, M. Omnichannel Grocery is Open for business and Ready to Grow. **Bain and Company**. Boston. 5 fev 2019. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/omnichannel-grocery-is-open-for-business-and-ready-to-grow/>. Acesso em 21 out. 2020.

CARVALHO, João Luiz. **Gerenciamento da experiência do cliente: a integração dos ambientes off-line e on-line: estudo de caso da perspectiva do varejo supermercadista**. Tese de Doutorado (Administração). Pós-graduando em Administração, São Paulo, 26 abr. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.12.2019.tde-28062019-170554>. Acesso em 24 out. 2020.

CAO, L. LI; B. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. **Journal of Retailing**. Nova Iorque. vol.91, n.2, jun. 2015, p.198-216. ISSN:0022-4359. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>. Acesso em 25 out. 2020.

CERNIVEC, S. eCommerce ramps up. **Beverage Industry**. Nova Iorque. v. 110, n. 12, p. 30-31, dez. 2019. Disponível em: <https://search-proquest.ez45.periodicos.capes.gov.br/docview/2330960718?accountid=146814>. Acesso em 19 set. 2020.

CHOPRA, S. How omni-channel can be the future of retailing. **Indian Institute of Management Calcutta**. Evanston. Dez. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s40622-015-0118-9> Acesso em 10 set. 2020.

COTS, M. A Lei Geral de Proteção de Dados no e-commerce. **Ecommerce Brasil**. Dez. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/lei-geral-de-protecao-de-dados-e-commerce-2/>. Acesso em 7 abr. 2021.

CRISTINO et al. Um Estudo sobre os Fatores que Influenciam a Intenção e o Comportamento de Uso de Plataformas de Delivery para Restaurantes. **Anais do XLIII Encontro da Anpad – Enanpad**. Evento Online. Out. 2020.

CRITEO. **Global Commerce Review Q12018**. Paris. Disponível em: <https://www.criteo.com/insights/global-commerce-review-united-states-q1-2018/>. Acesso em 22 set. 2020.

DANMAN, T. the Future of Omnichannel Grocery. **Retail Info System**. Newark. 6 abr. 2019. Disponível em: <https://risnews.com/future-omnichannel-grocery>. Acesso em 24 out. 2020.

DORMAN, J., Omni-Channel Retail and the New Age Consumer: An Empirical Analysis of Direct-to-Consumer Channel Interaction in the Retail Industry. 2013. **CMC Senior Theses**. p.11-13. 21 Mai. 2013. Disponível em: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/590 Acesso em 13 set. 2020.

DUARTE, J. **Métodos e técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, segunda edição. p.3. 2011. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60586395/Entrevista_em_profundidade20190913-12365-1kjb1f2.pdf?1568407900=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEntrevista_em_profundidade.pdf&Expires=1605229681&Signature=b2DmJQjdGnCRjWzswc1VLONLoahsdExn9qzfx26IwgJDOQ3jERgz2YatphRTYLd8zn-teg3JxC~LDZGxDqqacJ80ULFd8BuF6X12AQA~Zjm9k445CIm5Xwv-ckg888nkz~Zn-klXDUKGYcGmhoRhT~llZzSNW3Er2NH-KCM73SJ199OWtpkgpSUEOQDI1Pjq5liXEruxvefggcr11RaQeZZsi7nDDcNX~qioXrq2K37CYUBgyOpryfYy18m0pG-5oIn2V5vS7rqTCnfish8spg8IIYwm8VgDXyZeFjKTbozya-ibIXZXPoiqTv4Uml4EBEL3wAKWZ8SYGsBVBsfL5g.&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em 12 nov. 2020.

EBIT - NILSEN. **Pesquisa aplicativos de entrega no painel de consumidores online Ebit**. Nova Iorque. Jul. 2020. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em 14 set. 2020.

EI AZHARI, J. BENNET, D. Omni-channel customer experience: An investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision-making process. **Conference: AEDEM-European Academy of Management and Business Economics**. Londres. Set. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/299430656_Omni-channel_customer_experience_An_investigation_into_the_use_of_digital_technology_in_physical_stores_and_its_impact_on_the_consumer's_decision-making_process. Acesso em 11 abr. 2021.

EUROMONITOR INTERNATIONAL, **Best Practices for Omnichannel Retailing**. Londres. Jun. 2018. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/best-practices-for-omnichannel-retailing/report>. Acesso em 7 set. 2020.

FECOMERCIO. **Live da Fecomércio-RS mostra como empresas estão agindo e buscando oportunidades durante a crise da Covid-19**. Porto Alegre, 22 jun 2020. Disponível em: <http://fecomercio-rs.org.br/2020/06/22/live-da-fecomercio-rs-mostra-como-empresas-estao-agindo-e-buscando-oportunidades-durante-a-crise-da-covid-19/>. Acesso em 7 nov. 2020.

FORSEY, C. 7 Innovative Ways Retailers Are Using Beacon Technology. **HubSpot**. Out. 2018. Disponível em: <https://blog.hubspot.com/marketing/beacon-technology>. Acesso em 11 abr. 2021.

FREITAS, W; C, JABBOUR. UTILIZANDO ESTUDO DE CASOS(S) COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUALITATIVA: BOAS PRÁTICAS E SUGESTÕES. **ESTUDO & DEBATE**. Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. Disponível em: <https://www.nelsonreyes.com.br/560-566-1-PB-2.pdf>. Acesso em 08 nov. 2020.

GAO, F.; SU, X. Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store. **Management Science**. vol.63, n.8, jun. 2016, p. 2397-2771. ISSN: 1526-5501. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2473>. Acesso 14 em set. 2020.

GALLINO et al. How to Win in an Omnichannel World. **MIT Sloan Management Review**. vol.56, n. 1. set. 2014. ISSN 1532-9194. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/279332914_How_to_Win_in_an_Omnichannel_World. Acesso em 14 out. 2020.

GILL, L. Buzzcommunity: Omni-channel shopping coming to SA. **Bizcommunity**. 13 mai. 2013. Disponível em: <http://www.bizcommunity.com/Article/196/182/93333.html>. Acesso em 05 out. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo. Atlas, 1999.

GOERSCH. Multi-Channel Integration and Its Implications for Retail Web Sites. **European Conference on Information Systems 2002 Proceedings**. 11. 2002 Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=ecis2002>. Acesso em 18 out 2020.

GOOGLE. Digital Impact on In-Store Shopping: Research Debunks Common Myths. **Think with Google**. Mountain View. out. 2014. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/digital-impact-on-in-store-shopping/>. Acesso em 24 out. 2020.

GOOGLE. 10 previsões globais para o marketing 2019. **Think with Google**. fev. 2019. Oriente Médio e Norte da África. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/novas-tecnologias/10-previsoes-globais-para-o-marketing-digital-em-2019/> Acesso em 11 out. 2020.

GÜNTHER, H. Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai-Ago 2006, vol. 22, n. 2, pp. 201-210. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2>. Acesso em 08 nov. 2020.

HAJDAS et al. The omni-channel approach: A utopia for companies? **Journal of Retailing and Consumer Services**. Jun 2020, (sem vol. E issue indicados, versão impressa) ISSN:0969-6989. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102131> Acesso em 04 abr. 2021.

HERHAUSEN et al. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of *online-offline* channel integration. **Journal of Retailing**. Nova Iorque. vol. 91, n. 2, p.309-325. Jun. 2015. ISSN:0022-4359. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>. Acesso em 24 set 2020.

HERHAUSEN et al. Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. **Journal of Retailing**. vol.95, n.3, p.9-29. 8 jun. 2019. ISSN:0022-4359. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>. Acesso em 13 out. 2020

HOOTSUITE;WE ARE SOCIAL. **Digital 2020: Global Digital Report**. Vancouver. Jan. 2020. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>. Acesso em 25 set. 2020.

HÜBNER et al. Demand and supply chain planning in grocery retail: an operations planning framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Vol. 41 No. 7, p. 512-530. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.036>. Acesso em 24 set. 2020.

HÜSEYINOGLU, I. Drivers for Channel Integration and Omnichannel Strategy: Evidence from the Leading Grocery Retailer in Turkey. Exploring Omnichannel Retailing. Suíça. Editora Springer, Cham. 5 dez. 2018. p 99-114. *Online* ISBN 978-3-319-98273-1. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1>. Acesso em 12 out. 2020.

IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais: uma análise da condição de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101629.pdf> Acesso em 21 abr. 2021

INVENTTI.**Barreiras para o omnichannel no Brasil**. Blumenau. 17 jul. 2018. Disponível em: <https://inventti.com.br/omnichannel-no-brasil/>. Acesso em 24 out. 2020.

KAUFFMAN. R; AU, Y. The economics of mobile payments: Understanding stakeholder issues for an emerging financial technology application. **Electronic Commerce Research and Applications**. Vol. 7, n.2, p.141 -164. 2008 ISSN: 1567-4223. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2006.12.004>. Acesso em 25 abr. 2021.

KOLLMANN et al. Cannibalization or Synergy? Consumers' Channel Selection in *Online-Offline* Multichannel Systems. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Eindhoven. vol. 17 p.186-194. 14 jan. 2012. ISSN 09696989. Disponível em: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.jretconser.2011.11.008>. Acesso em 14 set. 2020.

KRUGER, J. Omnichannel shoppers: An emerging retail reality. **Think with Google**. Mountain View. mar. 2015. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/omni-channel-shoppers-an-emerging-retail-reality/>. Acesso em 12 out. 2020

KUMAR et al. Clash of the *e-commerce* titans: A new paradigm for consumer purchase process improvement.**International Journal of Productivity and Performance Management**. 14 set.

2012. vol. 61 n.7 ISSN: 17410401 Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410401211263872/full/html>. Acesso em 12 out. 2020

KUSUM et. al. Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. **Journal of Retailing**. Nova Iorque. Jan. 2017. Vol. 93,p.120. ISSN 0022-4359. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>. Acesso em 23 set. 2020.

LEE;KIM;"The effects of shopping orientations on consumers' satisfaction with product search and purchases in a multi-channel environment", **Journal of Fashion Marketing and Management**, Virginia, vol. 12 n.2 p 193-216. mai. 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13612020810874881>. Acesso em 18 out. 2020.

LEVA, M; ZILIANE, C. Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience.**International Journal of Retail & Distribution Management**. Vol. 46 No. 3, pp. 304-322. Mar. 2018. ISSN: 0959-0552. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0097>. Acesso em 10 abr. 2021.

MCCORMIC et al. Fashion retailing – past, present and future. **Journal Textile Progress**.Manchester. vol.46 n. 3. 16 Dec 2014 Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00405167.2014.973247>. Acesso em 11 out. 2020.

MERCADO BRASCO. **Imagem do E-commerce**. Disponível em: <https://mercadobrasco.com.br/>. Acesso em 9 nov. 2020.

MEURVILLE et al. Shop on Go. **Business Today**. India. 15 fev. 2015. Disponível em: <https://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/case-study-tesco-virtually-created-new-market-based-on-country-lifestyle/story/214998.html>. Acesso em 24 out. 2020.

MIRSCH. CHANNEL INTEGRATION TOWARDS OMNICHANNEL MANAGEMENT: A LITERATURE REVIEW. **Pacific Asia Conference on Information Systems**. Chiayi, Taiwan. jun. 2016 Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/305463125_CHANNEL_INTEGRATION_TOWARDS_OMNICHANNEL_MANAGEMENT_A_LITERATURE_REVIEW. Acesso em 18 out. 2020.

MARTÍN, J; PAGLIARA, F; ROMÁN, C; The Research Topics on E-Grocery: Trends and Existing Gaps. Basel. **Journal Sustainability**. vol.11, n.321. p.1-15. Jan. 2019, ISSN: 2071-1050. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su11020321>. Acesso em 19 abr. 2021.

NESLIN. et al. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. **Journal of Service Research**. Tallahassee. vol. 9, n.2. 1 nov. 2006. ISSN:15527379. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F1094670506293559>. Aceso em 11 out. 2020

NETO et al. A influência do ominichannel na decisão de compra no varejo - Estudo comparativo entre as gerações. **Anais do XLIII Encontro da Anpad – Enanpad**. Evento Online. Out. 2020.

NIELSEN. **Conected E-commerce Report**. Nova Iorque. Jun. 2018. Disponível em: https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report.pdf?wgu=11671_16644_16010311764153_3f642e7696&wgexpiry=1608807176&afflt=ntrt15490001&afflt_uid=11671_16644_16010311764153_3f642e7696&afflt_uid_2=AFFLT_ID2. Acesso em 7 set. 2020.

NIELSEN. **What is next in e-commerce** - Understanding the omnichannel consumer. Nova Iorque. 2017. Disponível em: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Whats20Next20in20E-commerce20Report.pdf>. Acesso em 22 out. 2020.

OREL, F; KARA, A. Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Eindhoven. vol. 21, n.2, mar. 2014, p.118-129. ISSN 09696989. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.002>. Acesso em 24 out. 2020.

OSTROM, et al. Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. **Journal of Service Research**. vol 18. n. 2. P.137. 13 abr. 2015. ISSN 1552-7379. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F1094670515576315> . Acesso em 19 set. 2020.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo. 2000. Editora Atlas. p.23. ISBN 8522426848.

PANTANO; NECCARATO. Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies. **Journal of Retailing and consumer Service**. Eindhoven. vol. 17, n.3, p. 200-204. mai. 2010. ISSN: 09696989 Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.03.010>. Acesso em 12 out. 2020.

PINHO, Flávio. Conheça a evolução do varejo do comércio de rua à loja virtual. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 Mar. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/03/conheca-a-evolucao-do-varejo-do-comercio-de-rua-a-loja-virtual.shtml>. Acesso em 9 set. 2020.

PIERCY, N. Positive and negative cross-channel shopping behaviour. **Marketing Intelligence and Planning**. vol. 30. n.1. p 83-104. jan. 2012. ISSN: 0263-4503 Disponível em: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1108%2F02634501211193930>. Acesso em 10 out 2020.

PIOTROWICZ, W; CUTHBERTSON, R. Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, vol.18, n.4, p. 5-16. 6 dez. 2014. ISSN: 1086-4415 Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>. Acesso em 13 out. 2020.

PLANET RETAIL RNG. **Global STEIP 2017 Report**. Frankfurt. 2017. Disponível em: <https://lp.planetretail.net/rs/895-ENN-359/images/global-steip-20170918.pdf>. Acesso em 13 out. 2020.

PUBLIS SAPIENT. **How Carrefour Achieved the Impossible with Speed at Scale**. Boston. 201? Disponível em: www.publicissapient.com/work/carrefour. Acesso em 24 out. 2020.

RAINA, V. Overview of Mobile Payment: Technologies and Security, em Banking, Finance, and Accounting: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. **IGI GLOBAL Publisher**. Mesra, Índia. p. 186–222. jun, 2014. ISBN13: 9781466662681 Disponível em:

<https://www.igi-global.com/chapter/overview-of-mobile-payment/115330>. Acesso em 23 out. 2020.

REGALO, A. It's All *E-commerce* Now. **MIT Technology Review**. Massachusetts. vol. 117, n. 1, p.62, 2014. ISSN 1099-274X. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.ez45.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=93251046&lang=pt-br&site=ehost-live&authtype=ip,cookie,uid>. Acesso em 19 set. 2020.

REIS et al. New Ways to Deal with Omni-Channel Services: Opening the Door to Synergies, or Problems in the Horizon? **Lecture Notes in Business Information Processing**. Editora Springer, Cham. vol. 279, p 51-63. 6 abr. 2017. *Online* ISBN 978-3-319-56925-3. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-56925-3_5. Acesso em 23 out. 2020.

RETTALIATA et al. Five grocery industry trends to watch | **McKinsey**. Mickensy & Company. Nova Iorque. 14 fe. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/digital-disruption-at-the-grocery-store#>. Acesso em 21 out. 2020.

RIGBY, D. The Future of Shopping. **Harvard Business Review**. Nova Iorque. dez. 2011. Disponível em:: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>. Acesso em 05 out. 2020

ROHM, A. J., SWAMINATHAN, V. A typology of *online* shoppers based on shopping motivations. **Journal of Business Research**, Elsevier, Amsterdam, vol. 57, n.7, p.755-756, Julho de 2004 Disponível em:: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00351-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00351-X) .Acesso em 24 set. 2020.

ROSENBLUM, P.;KILCOURSE, B. Omni-channel 2013: The long road to adoption. **Retail System Research**. Miami. p. 7-24. 11 Jun. 2013. Disponível em:: https://www.rsrresearch.com/wp-content/uploads/2013/06/2013_XChannel_rpt_RSR.pdf. Acesso em 13 set. 2020.

SBVC. **O Papel do Varejo na Economia Brasileira**. 2020. São Paulo. Disponível em: http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2020-SBVC-vfinal.pdf. Acesso em 11 abr. 2021.

SEBRAE. **O Impacto da Pandemia de Coronavírus em Pequenos Negócios**. São Paulo. Jul. 2020. Disponível em: https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus-nas-mpe-6aedicao_diretoria-v11.pdf. Acesso em 07 out. 2020.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SIRKIN et al. The hard side of change management. **IEEE Engineering Management Review**. Massachusetts, vol.42, n.4, nov. 2014, p. 132 – 132. ISSN: 1937-4178. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/EMR.2014.6966953> Acesso em 08 abr. 2021.

SHANKAR et al. Mobile Marketing: A Syntheses and Prognosis. **Journal of Interactive Marketing**. Nevada. vol.23, n.2, mai. 2009, p.118-129. ISSN 1094-9968 Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996809000310>. Acesso em 21 out. 2020.

SHANKAR et al. Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. **Journal of Retailing**. vol.87, n.1, jul. 2011, p. 29-42. ISSN 0022-4359. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.007>. Acesso em 11 out. 2020

SCHEDLBAUER, M. The Future of Grocery is Omnichannel. **Supply Chain Brain**. Editora Keller International Publishing Corp.vol. 24. n.3 p. 64-65. ago. 2020. Disponível em: <https://www.supplychainbrain.com/articles/32006-the-future-of-grocery-is-omnichannel>. Acesso em 20 out. 2020.

SMITH, C. How Grocers should embrace *online* shopping. **Think with Google**. Mountain View, California.mar. 2019.Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/search/online-grocery-shopping-behavior/>. Acesso em 20 out. 2020.

SIMONE,A.;SABBADIN,E. 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**, Richmond Hill, Canadá. vol.13, n.8. ISSN 1833-8119. ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n1p85>. Acesso em 04 out. 2020.

SHEN et al. Channel integration quality, perceivedfluency and omnichannel serviceusage: The moderating roles of internal and external usage experience. **Decision Support Systems**. vol. 109. p.61-64. ISSN 0167-9236. Mai. 2018. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0167923618300162?token=CAF0E326DBD3C4D240A2417A0D753F52778BB3C4E2115D537AB27EFAD281FBDF1DC665A53E4FF68121A3B128B0B8D69>. Acesso em 28 set. 2020.

SOCIAL MINER; OPINION BOX; **O Futuro do Consumo num Cenário Pós Covid**. São Paulo. 2020. Disponível em: <http://conteudo.socialminer.com/pesquisa-consumo-pos-covid>. Acesso em 7 set. 2020.

SOPADJIEVA, E., UTPAL, M. D.;Benjamin, B. **Harvard Business Review**. Nova Iorque. 3 Jan 2017 Disponível em: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>. Acesso em: 22 set. 2020.

SPC BRASIL . **Consumo Omnichannel 2018**. São Paulo. 2018. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp->

content/uploads/2018/08/analise_pesquisa_consumo_online_omnichannel_agosto_2018-1.pdf. Acesso em 14 set. 2020.

TEIXEIRA, Andreia. **Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: Um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil**. Dissertação de Mestrado (Administração). Pós-Graduanda em Administração. São Paulo 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/18491>. Acesso em 25 out. 2020.

TYRVAINEN et al. Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Eindhoven. vol. 57, Nov. 2020. ISSN 09696989. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233>. Acesso em 27 set. 2020.

The Boston Consulting Group. **Internet Use Affects Half All Retail Purchases in Brazil**. São Paulo. 3 dez. 2015. Disponível em: <https://www.bcg.com/en-ao/press/3December2015-shopping-in-brazil-the-influence-and-potential-of-digital>. Acesso 12 set. 2020.

THE NIELSEN COMPANY . **The Future of Grocery**. Nova Iorque. Abr. 2015. Disponível em: https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-e-commerce-new-retail-report-april-2015.pdf?wgu=11671_16644_16006131501947_0c2dd2e58f&wgexpiry=1608389150&afflt=ntrt15490001&afflt_uid=11671_16644_16006131501947_0c2dd2e58f&afflt_uid_2=AFFLT_ID_2. Acesso em 21 set. 2020.

VAKULENKO, Y. et al. Innovative framework for self-service kiosks: Integrating customer value knowledge. **Journal of Innovation e Knowledge**. Vol. 4, n.2, p.262-268, nov. 2019. ISSN: 2444-569X. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.06.001>. Acesso em 13 abr. 2021.

VERHOEF, P.; KANNAN, P.K.; INMAN, J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**. vol. 91, n. 2, p. 174-176. Jun. 2015. ISSN 0022-4359 Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>. Acesso em 9 set. 2020.

WANG, R. J. H., MALTHOUSE, E. C., & KRISHNAUMURTHI, L. On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior. **Journal of Retail**. Nova Iorque. vol. 91. ni. 2 jun. 2015. p. 217-234. ISSN 0022-4359. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.01.002>. Acesso em 23 set. 2020.

WALLACE, D. et al. Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies, 2004. **Journal of Retailing**. Nova Iorque. vol. 80, n. 4, p.252 ISSN 0022-4359. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002>. Acesso em 27 set. 2020.

WARD, M. Will Online Shopping Compete More with Traditional Retailing or Catalog Shopping?. **NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking**. Vol.3.p. 103-119. Set. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1011451228921>. Acesso em 14 abr. 2021.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos**. Porto Alegre. 1994. Bookman. Disponível em: http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/attach/74440967/3-YIN-desenho%20e%20metodo_Pesquisa%20Estudo%20de%20Caso.pdf. Acesso em 8 nov. 2020.

ZANDESK. **Relatório Zandesk de Tendências da Experiência do Cliente para 2020**. São Paulo. 12 Fev. 2020. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/customer-experience-trends/>. Acesso em 7 set. 2020.

ZHANG et al. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. **Journal Interactive Marketing**. vol. 24. n.2 p.168-180. mai. 2010. ISSN: 1094-9968 Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>. Acesso em 27 set. 2020

ZHANG et al. The Impact of Adding Online-to-Offline Service Platform Channels on Firms' Offline and Total Sales and Profits **Journal Interactive Marketing**. Vol.47 p. 115-128. Ago. 2019.ISSN: 1094-9968. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.03.001>. Acesso em 10 abr. 2021.