

OMNICHANNEL – MAPEAMENTO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA POR UMA EMPRESA DE CONSULTORIA

Área temática 8 - MKT Marketing

RESUMO

Dado o avanço global da internet e a mudança no comportamento de consumo atrelados à tecnologia e aos diversos canais pelos quais se pode fazer negócios, este estudo apresenta uma análise do processo de implementação da estratégia omnichannel em serviços de consultoria prestados pela Geração F5 a organizações do ramo do varejo. Para tanto, o objetivo foi mapear as etapas do processo de implementação da estratégia omnichannel utilizada pela empresa Geração F5 com seus clientes. A pesquisa abordou os processos internos da empresa estudada relacionados à estratégia omnichannel e baseou-se em entrevistas com seus diretores, observações e análise de documentos. Tal procedimento permitiu perceber que os consultores, na verdade, trabalham com uma metodologia que antecede a aplicação do omnichannel propriamente dito. Foi sugerido então, a utilização de um novo processo de adoção da estratégia omnichannel sequenciado em quatro passos. Desta forma, considera-se que as etapas do processo de implementação da estratégia omnichannel da Geração F5 foram, não só mapeadas, mas também aperfeiçoadas baseando-se na percepção dos consultores e nas etapas dos argumentos de Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017), atingindo assim o objetivo deste trabalho. Além disso, elencou-se motivações e dores dos clientes da GF5 para implementação da estratégia omnichannel.

Palavras-chave: estratégia omnichannel; Geração F5; consultoria; varejo.

ABSTRACT

Given the global advancement of the internet and the change in consumer behavior linked to technology and the various channels through which business can be done, this study presents an analysis of the process of implementing the omnichannel strategy in consulting services provided by the F5 Generation to organizations in the retail branch. Therefore, the objective was to map the stages of the implementation process of the omnichannel strategy used by the company Geração F5 with its customers. The research addressed the internal processes of the studied company related to the omnichannel strategy and was based on interviews with its directors, observations and document analysis. This procedure allowed to perceive that the consultants, in fact, work with a methodology that precedes the application of the omnichannel itself. It was then suggested the use of a new process of adoption of the omnichannel strategy sequenced in four steps. In this way, it is considered that the stages of the implementation process of the F5 Generation omnichannel strategy were not only mapped, but also improved based on the consultants' perception and on the stages of the arguments of Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017), thus achieving the objective of this work. In addition, motivations and pains of GF5 customers were listed for implementing the omnichannel strategy.

Keywords: Omnichannel strategy; F5 generation; consultancy; retail.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas vêm enfrentando uma crescente complexidade do ambiente de mercado, resultado da evolução contínua das tecnologias digitais que geram rápidas mudanças no estilo de vida dos consumidores e nas suas relações com marcas e lojas (SALVIETTI et al., 2022). Além disso, durante a pandemia Covid-19 muitos empresários foram obrigados a fechar as portas dos seus negócios físicos e recorrer, urgentemente, aos serviços de entrega, repensando a sua oferta online de forma a continuarem as suas atividades apesar da crise (WANG et al., 2020). Para atender à demanda do varejo como um todo, muitas empresas passaram a utilizar estratégias omnichannel, um processo que exige a integração e adaptação de seus recursos para enfrentar os desafios emergentes, como manter consistência substancial dos valores, atributos e imagem geral da marca nos diferentes serviços, experiências e canais de comunicação (PAYNE; PELTIER; BARGER, 2017).

Conforme destacam Kuazaqui, Haddad, Marangoni (2019), o termo omnichannel surgiu no varejo referindo-se à mistura dos meios online e offline. Sua origem está no Latim: *omni* significa todo/inteiro e *channel* tem a tradução de canais. Channel também é bastante usado em marketing para indicar os canais de distribuição. Assim, pode-se traduzir omnichannel como “todo canal”, ou seja, todos os canais que podem servir como venda, distribuição/entrega e comunicação com o consumidor (KUAZAQUI; HADDAD; MARANGONI, 2019).

O omnichannel é uma tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados na organização e favorece que o consumidor não perceba a diferença da experiência entre canais online e físicos (SEBRAE, 2017). Com a integração das lojas físicas à internet, às redes sociais e a aplicativos em vários dispositivos, é possível atingir um estágio mais avançado de análise do cliente e obter maior retorno no negócio (GUISSONI, 2017).

Avançando na exposição da temática em estudo e sua relação com o atual cenário social, econômico e cultural, a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo publicou que, em 2020, 75 mil estabelecimentos comerciais fecharam as portas, o pior cenário desde 2016, e as empresas em funcionamento estão sem reserva de emergência, enfrentando sérios problemas de fluxo de caixa (LOUZADA, 2021). Buscando driblar este contexto, grandes varejistas de moda como Renner, C&A, Riachuelo e Marisa, apostaram nas vendas online e na criação de marketplaces em suas plataformas para amenizar as perdas financeiras. O principal passo dado neste sentido foi a integração dos estoques das lojas físicas com a presença online, buscando oferecer uma maior fluidez entre o processo de compra e a gestão logística das vendas (CENTRO DE ESTUDOS DO VAREJO, 2021).

Esta nova estratégia e forma de trabalhar ocasionou um aumento de 22% na quantidade de pedidos online, se comparado com o ano de 2019, antes da pandemia (EBIT NIELSEN, 2021). Já em termos de faturamento do e-commerce, a Ebit Nielsen apontou um crescimento de 47% no Brasil. É neste contexto que trabalha a empresa Geração F5, uma consultoria de gestão estratégica e vendas, localizada em Santa Maria – RS, que será o objeto de estudo deste trabalho. Aproximadamente 90% da carteira de clientes da Geração F5 se encontra no mercado do varejo, o que indica a importância da organização procurar ter domínio de técnicas e de boas práticas relacionadas ao contexto de entrega de valor através de experiências de compra, assim como debatê-las e implementá-las no serviço prestado aos seus clientes. Dentre as técnicas mencionadas na aplicação de ações de marketing e experiência, encontra-se a estratégia omnichannel, ou Onicanal em português, a qual está

presente no dia a dia da Geração F5 e cuja implementação foi observada neste estudo.

Com base no exposto, evidencia-se a importância do tema omnichannel para a evolução dos negócios e adaptação a períodos de incerteza, então, este estudo poderá contribuir com a literatura sobre a temática omnichannel e com as estratégias das organizações e tem como objetivo *mapear as etapas do processo de implementação da estratégia omnichannel utilizada pela empresa Geração F5 com seus clientes*.

A relevância de realizar este estudo está pautada na necessidade de rápida adequação das organizações às mudanças do varejo, e contribuir com insights para acelerar a evolução das empresas no que tange à aplicação de conhecimentos relacionados ao tema. Direção que justifica a importância deste trabalho e faz-se necessária, de acordo com a carência de conhecimento do mercado do varejo no interior do Brasil para com a prática da temática omnichannel, se mostrando uma oportunidade às organizações de construir, desde agora, uma base que pode levar os negócios a atingir novos patamares dentro do mercado em que estão inseridos.

O presente trabalho está organizado em cinco seções. A primeira é dedicada a esta Introdução, contendo a apresentação de assuntos relacionados à temática, objetivos do trabalho, assim como breve apresentação da empresa estudada. A segunda apresenta a estratégia omnichannel, no qual se busca embasamento e fomentar o debate entre autores a respeito dos diferentes conceitos abordados. A terceira etapa é dedicada ao método, que explana as estratégias de execução deste estudo. Na quarta seção apresenta-se a análise dos resultados evidenciando, qualitativamente, análises e percepções desta investigação. E, por último, as Considerações Finais retomam, de forma resumida, o objetivo proposto, expõem as limitações identificadas e ainda apontam possibilidades de trabalhos que podem ser realizados a respeito da temática em evidência.

2. ESTRATÉGIA OMNICHANNEL

A prática omnichannel consiste em oferecer aos clientes vários canais de atendimento que integram a gestão de marketing com a experiência de compra consistente, visando a maximização dos resultados, possibilitando que as varejistas promovam uma experiência de consumo com a marca independente dos canais que utiliza para a venda (LANA et al, 2021).

Segundo Kuazaqui, Haddad, Marangoni (2019), omnichannel não integra apenas as vendas, mas também abrange toda a interação dos consumidores com a marca. Assim, é importante destacar que não somente canais de vendas são utilizados por essa estratégia, mas todas as formas oficiais de contato com o consumidor, como por exemplo, as redes sociais digitais. A experiência proporcionada pelo omnichannel deve levar em conta como cada plataforma de contato e venda irá interagir com o consumidor de forma integrada e coerente com a mensagem da empresa, seus objetivos e valores (KUAZAQUI; HADDAD; MARANGONI, 2019).

Para Gabriel e Kiso (2020), rede social é a estrutura social formada por indivíduos (ou empresas), ligados (conectados) por um ou mais tipos específicos de interdependência, como amizade, parentesco, proximidade/afinidade, trocas financeiras, ódios/antipatias, relacionamento de crenças, conhecimento e de prestígio. Esta estrutura é o centro do marketing de relacionamento que, segundo Bernardino et al (2019), envolve a utilização de sistemas de informática que empregam bancos de

dados nos quais registram informações sobre o perfil e padrões de compra dos clientes. Desta forma, pode-se gerar um atendimento personalizado fazendo com que o cliente se sinta especial (BERNARDINO et al, 2019).

Os canais omnichannel, segundo Gabriel e Kiso (2020) são o e-commerce, as tecnologias mobile e as redes sociais. Já Kuazaqui, Haddad, Marangoni (2019) apresentam quatro canais de forma complementar: o e-commerce/marketplace digital, o mobile commerce (m-commerce), o e-business e inbound marketing. Tais canais, interligados com os sistemas internos das empresas, proporcionam uma gestão da informação mais ágil e objetiva, contribuindo para o sucesso do cliente e constituindo a estratégia omnichannel.

Os resultados de estudos existentes apoiam a noção de que os clientes omnichannel preferem gastar mais dinheiro e repetir suas jornadas de compra com o mesmo varejista quando a experiência é exatamente o que esperavam (SOPADJIEVA; DHOLAKIA; BENJAMIN, 2017). Nesse sentido, uma experiência omnichannel que é altamente valorizada pelos clientes (MOSQUERA; PASCUAL; AYENSA, 2017) é um fator chave para permitir que continuem repetindo jornadas de compras omnichannel e, finalmente, para impulsionar a fidelidade de longo prazo aos varejistas (LEMON; VERHOEF, 2016).

Um dos desafios enfrentados pelos varejistas na implementação da estratégia omnichannel é definir como oferecer a seus clientes uma experiência positiva elevada de compra durante toda a jornada de compra. Para atingir esse objetivo, é necessário que as empresas estabeleçam uma estratégia integrada de acordo com seu setor, determinando o que é necessário para adotar a tecnologia móvel, unificar preços e informações sobre produtos, unificar as comunicações com os clientes, integrar a gestão da cadeia de suprimentos e torná-la mais flexível além de garantir a integração por meio da gestão de dados (MOSQUERA; PASCUAL; AYENSA, 2017).

Outro desafio é acabar com redundâncias ou abordagens diferentes entre canais de um mesmo negócio para que as empresas adotem uma estratégia não apenas de multicanais, mas também de integração entre eles, como prega o omnichannel (TOTVS, 2018). Para que aconteça a integração correta destes canais é necessário um sistema central que, na maioria das vezes, se denomina Enterprise Resource Planning (ERP). A TOTVS (2018) publicou que um dos principais desafios ao implementar a estratégia omnichannel em uma empresa é a integralização e padronização dos canais de gestão de vendas, pois não pode ser tratada como uma área separada da organização; nivelar os esforços comerciais e de marketing; alinhamento das operações de estoque e logística; investir em tecnologia, entre outros.

Apresentados os principais desafios, é necessário compreender também as etapas de implementação da estratégia omnichannel. De acordo com Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017), existem três etapas para a implementação da estratégia omnichannel, que são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas para a implementação da estratégia omnichannel

Etapa	Estratégia
Mapear canais	Identificar todos os pontos de contato com o consumidor, definidos como toda interação direta e indireta do consumidor, on-line e off-line, com a marca e/ou outros consumidores dentro de um contexto relacionado à marca;

Identificar os pontos de contato e canais mais críticos	Qualquer consumidor individual pode escolher experimentar uma combinação diferente de pontos de contato por vários canais em determinada sequência, o que se denomina de cenário do caminho do consumidor;
Melhorar e integrar os pontos de contato e canais mais críticos	Melhorar e integrar os pontos de contato e canais mais críticos: consiste em avaliar e melhorar os canais mais importantes relacionados aos pontos de contato críticos. As empresas também deveriam alocar recursos financeiros adicionais a esses elementos tão relevantes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017).

Nesse sentido, Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017) destacam que os consumidores alternam entre um canal e outro, e esperam uma experiência contínua e uniforme. Para abordar essa nova realidade, os profissionais de marketing estão integrando os canais online e offline na tentativa de conduzir esses consumidores por todo o caminho ou jornada até à compra. Após esta apresentação sucinta da estratégia omnichannel, na próxima seção aborda-se sobre o método desenvolvido para a realização deste estudo.

3. MÉTODO

Neste trabalho desenvolveu-se uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratória, descritiva tendo como base um estudo de caso com o desejo de entender um fenômeno complexo (YIN, 2014). A unidade de análise foi a empresa Geração F5 (GF5), cuja atividade principal é a prestação de consultoria estratégica e de vendas. Sua sede está localizada na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. A pesquisa qualitativa envolve a realização de uma busca preparada, desenvolvida e escrita conforme normas da metodologia científica (RUIZ, 2006). A investigação exploratória tem como principal finalidade aprofundar, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores (GIL, 2019).

A pesquisa foi realizada de outubro de 2020 a julho de 2021, por meio da observação, análise de documentos e de entrevistas com dois dos três diretores da GF5, bem como com um representante de uma empresa cliente dos serviços de consultoria da organização investigada.

Em termos de instrumentos de coleta de dados, ressalta-se a elaboração (com base na literatura consultada) e emprego de um roteiro de entrevista contendo oito perguntas direcionadas aos sócios: diretor Executivo e diretor de Customer Success da Geração F5. Justifica-se que o diretor Financeiro, que completa o quadro executivo da empresa, não foi entrevistado pois sua função não se conecta diretamente com o objeto de estudo deste trabalho.

Os questionamentos direcionados aos diretores da Geração F5, constituíram-se por perguntas que buscaram compreender as etapas do processo de implementação da estratégia omnichannel utilizada durante as consultorias prestadas a empresas clientes. As questões também procuraram identificar a percepção desses diretores a respeito do que precisa ser aperfeiçoado no processo de implementação da estratégia em estudo.

Também foram coletadas informações junto a uma empresa cliente da Geração F5, por meio de um segundo roteiro contendo 5 perguntas, no qual procurou-se verificar as motivações e as barreiras que acompanham uma empresa cliente na

implementação da estratégia omnichannel. O respondente foi o seu diretor Financeiro. Optou-se por preservar a identificação da citada empresa cliente.

Ainda como outros instrumentos de coleta de dados, foram utilizados a observação *in loco* quanto ao funcionamento diário da GF5; a consulta a documentos organizacionais que a compõem (especialmente, o seu Modelo de Negócios e a Jornada de Sucesso do Cliente); a participação em consultorias da Geração F5; a participação em momentos de criação da estratégia e em conversas informais com integrantes de diversos níveis hierárquicos da empresa.

A análise dos dados foi implementada mediante a interligação das respostas recebidas nas entrevistas e das informações obtidas por meio de outras formas de coleta de dados com a literatura pesquisada. Evidenciados os aspectos referentes ao método empregado no desenvolvimento deste estudo, a próxima seção visa apresentar e analisar os resultados obtidos.

4. RESULTADOS

Para atender ao objetivo deste estudo, de mapear as etapas do processo de implementação da estratégia omnichannel utilizada pela empresa Geração F5 com seus clientes, faz-se necessário compreender a percepção dos seus diretores, bem como de uma empresa cliente da Geração F5 acerca de como foi estabelecida a jornada deste cliente.

4.1 Percepção dos Diretores da Geração F5

A primeira pergunta teve o objetivo de identificar se havia uma definição clara e alinhada sobre omnichannel para os consultores da Geração F5, o que foi confirmado e justificado pelos mesmos. A empresa criou o seu próprio conceito: “é uma tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa. Trata-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo online e o offline”. Segundo Kuzaqui, Haddad e Marangoni (2019), omnichannel não integra somente as vendas, também abrange toda a interação dos consumidores com a marca. Assim, é importante destacar que não apenas canais de vendas são utilizados por essa estratégia, mas todas as formas oficiais de contato com o consumidor, como as redes sociais digitais.

Posteriormente, questionou-se aos diretores a respeito do que consideram uma consultoria ideal em termos de implementação da estratégia omnichannel. Neste momento, os entrevistados esclareceram que a consultoria da Geração F5 não implementa especificamente o omnichannel, mas que a empresa presta consultoria de vendas e traz o conceito de omnichannel na aplicação de ações nos programas que entrega. Nesse sentido, Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017) citam que o omnichannel é a integração entre os principais canais de contato com o cliente. Logo, percebe-se que é importante considerar uma análise dos principais canais de comunicação com o cliente que as empresas clientes têm e mensurar quais os que trazem mais resultados.

Buscando entender qual o processo que já existe de implementação do conceito omnichannel durante os serviços de consultoria, indagou-se os diretores a respeito de quais etapas do processo estavam sendo realizadas com os seus clientes. Conforme os respondentes, a implementação se dá, em grande parte das vezes, em três etapas pautadas nas palavras: processos, pessoas e tecnologia. No que tange a **processos**, visam a construção e padronização destes, no sentido de ficar claro como

devem ser executados pelos indivíduos que compõem a empresa cliente; em relação a **pessoas**, esta etapa está direcionada à capacitação e ao desenvolvimento dos colaboradores, para que a empresa e sua operação não dependam apenas de algumas lideranças ou do seu proprietário, o que é comum no mercado do varejo no Brasil; e em relação à **tecnologia**, tem-se como elemento de conexão das duas primeiras etapas com o cliente final, visando tornar a empresa um sistema ágil e para facilitar a análise baseada em dados e registros de informações.

Os três passos utilizados pela Geração F5 se diferem dos propostos por Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017). Esses autores propõem um viés voltado ao marketing, enquanto a empresa estudada traz um viés de vendas e gestão de pessoas. Analisando a metodologia criada pela Geração F5 para se trabalhar com seus clientes que são, em grande parte, do ramo do varejo, percebe-se que são contempladas áreas estratégicas do negócio.

Verificada a necessidade de entender as barreiras de implementar a estratégia omnichannel nas empresas que constituem a carteira de clientes da Geração F5, questionou-se aos seus diretores a respeito destes desafios e quais as suas consequências para o prosseguimento dos serviços prestados. Os entrevistados elencaram algumas barreiras, que são descritas a seguir: maturidade de gestão dos empresários clientes; capacidade financeira do negócio; capacidade intelectual do empresário e da sua equipe; mentalidade do dono; integração e controle de estoques online e físico que necessitam estar integrados para possibilitar que as compras comecem em um canal e terminam em outro, como proposto pelo omnichannel, entre outros.

Estes desafios vão ao encontro dos resultados encontrados no estudo de Lana et al. (2021), onde participantes da pesquisa afirmam não estarem preparados para entregar a mesma qualidade do produto em todos os canais, muito menos integrá-los, além do mais, citam o alto custo dos sistemas disponíveis para implementar nos negócios. Estes autores também identificaram que um dos benefícios de implementar a estratégia omnichannel é que os consumidores que consomem em mais de um canal são mais fiéis e gastam mais (LANA et al., 2021).

Dado que a GF5 é uma empresa com poucos anos de existência (foi fundada em 2014), é natural que hajam evoluções a se fazer. Foi citado pelos entrevistados que ainda possuem um conhecimento técnico insuficiente quanto a plataformas de e-commerce que, segundo Mattar (2019), são um canal fundamental para prover experiência integrada aos clientes. Neste sentido, um dos elementos fundamentais para que a estratégia omnichannel aconteça é o controle de qual canal a compra inicia e em qual canal a compra é finalizada (FORESEE, 2016). Segundo os diretores entrevistados, este controle ainda não é realizado pelos clientes da Geração F5 e também não é sugerido pela consultoria. Entende-se que esta é uma evolução estratégica para que o programa de consultoria esteja de fato trabalhando para implementar a estratégia omnichannel em seus programas junto aos clientes.

Conforme os respondentes, os canais mais indicados para serem utilizados na implementação do omnichannel são: ligação telefônica, aplicativos de comunicação virtual e redes sociais. Sinalizaram que pelo canal WhatsApp costumam indicar a venda por videoconferência, para chamar mais atenção dos clientes e fazer uma venda com contato visual, mesmo em tempos de pandemia. Em se tratando de plataformas de integração, os consultores citam CRMs: Hubspot, Pipedrive e Agendor. Em se tratando de plataforma omnichannel, citam a plataforma Tallos.

Percebe-se que para a realidade do mercado e dos clientes com os quais a Geração F5 atua, entende-se que os canais citados são pertinentes para iniciar a

implementação da estratégia omnichannel e introduzir as empresas ao meio online. Porém, para que a estratégia seja proposta de forma completa, é necessário também a indicação de plataformas que proporcionem a experiência de compra online. Segundo Mattar (2019), alguns exemplos destas plataformas são: Mercado Livre, Buscapé, OLX e UOL. Varejistas que adotam a estratégia omnichannel proporcionam aos seus clientes uma experiência de compra por meio de canais de venda disponíveis e funcionais em qualquer lugar e momento, sem esbarrar em barreiras entre estes canais (RODRIGUEZ-TORRICO, CABEZUDO, SAN-MARTIN, 2017).

A seguir, são apresentadas as percepções de uma empresa cliente da GF5, no que tange à verificação das motivações e às barreiras que acompanham a implementação da estratégia omnichannel.

4.2 Percepção da empresa cliente

Com o intuito de atender ao objetivo deste estudo, realizou-se uma entrevista com um representante (diretor Financeiro) de uma empresa cliente da GF5. Sua atuação está focada no fornecimento de utensílios e ferramentas para clínicas odontológicas e atende estabelecimentos do Rio Grande do Sul e de outros estados do Brasil. Este cliente foi selecionado tendo em vista que o término do seu contrato junto à Geração F5 ocorreu em uma data recente à elaboração desta pesquisa, e por haver a iniciação da implementação da estratégia omnichannel durante o serviço de consultoria.

Inicialmente, questionou-se ao representante da empresa cliente, qual a diferença entre os conceitos de multicanal e omnichannel. O entrevistado entende que a diferença entre os dois é a evolução do conceito de multicanal, ressaltando que os canais de vendas continuam sendo basicamente os mesmos. O omnichannel é a organização, integração, interação com o cliente, com a prestação de um atendimento personalizado.

Buscando entender mais sobre o conhecimento e a credibilidade que o diretor entrevistado concede à estratégia foco deste estudo, indagou-se quais eram as motivações que os líderes da empresa tiveram para implementar o omnichannel. Em sua resposta destacou que são uma empresa de pequeno porte, e a ideia foi utilizar as informações sobre o cliente para conceder-lhe um tratamento diferenciado e fazer com que se sinta importante no contexto da empresa. Neste sentido, a base do relacionamento é a coleta e registro de informações no centro do marketing de relacionamento que, segundo Bernardino et al (2019), é a utilização de sistemas de informática que empregam bancos de dados nos quais registram aspectos sobre o perfil e padrões de compra dos clientes.

Utilizar o armazenamento e gerenciamento de dados do cliente para gerar relacionamento inteligente é um indício relevante de que o empresário está preocupado em evoluir a aplicação da estratégia omnichannel, o que reforça a qualidade do trabalho da empresa Geração F5 junto ao seu cliente.

Considerando-se que o contrato de serviços da Geração F5 junto à organização entrevistada já havia se encerrado, espera-se que os canais citados anteriormente pela empresa de consultoria estejam presentes e implementados na rotina da empresa cliente. Averiguando se esta implementação aconteceu de fato, questionou-se quais canais são utilizados pela referida empresa no momento. O respondente citou que os canais que utilizam para vendas hoje continuam sendo

“ligações, emails, WhatsApp, Instagram e o CRM como centralização das informações”.

Gabriel e Kiso (2020) citam que E-commerce, Tecnologias Mobile e Redes Sociais são os principais canais de relacionamento com o cliente no contexto em que nos encontramos. De acordo com Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017), isso deve ser identificado por uma análise no início do processo de implementação da estratégia omnichannel. A utilização do email como um canal de contato com o cliente, relacionado com a estratégia foco do estudo deste trabalho não foi percebida como uma prática comum. Desta forma, percebe-se a importância da orientação de Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017), na qual afirmam que o canal mais relevante é onde o cliente está acostumado a interagir. Este canal se mostra necessário neste caso por conta da empresa cliente atender a outras empresas e até prefeituras, públicos que necessitam de mais formalidade no contato.

Como observado anteriormente, a Geração F5 tem algumas barreiras para implementação completa do omnichannel junto aos seus clientes, uma delas é a escassez de recursos financeiros. Este foi mais um motivo pelo qual a empresa cliente optou pela instalação de um CRM gratuito, com funcionalidades básicas, para iniciar o trabalho da conexão dos canais. Para entender como a ferramenta citada contribui no dia a dia de trabalho para equipe e clientes, indagou-se quais os objetivos da empresa com a sua implementação durante a prestação de serviço da consultoria. O participante respondeu que “o objetivo com a implementação da ferramenta do CRM, foi justamente organizar o dia a dia dos colaboradores. Assim conseguem ter mais tempo para fazer outras tarefas e serem mais produtivos”.

Entende-se o CRM como uma ferramenta que integra canais e armazena informações do histórico de relacionamento com clientes, sendo também possível realizar análises, agendar tarefas para clientes específicos e fazer anotações relativas aos processos de vendas. Este armazenamento permite que o vendedor tenha mais liberdade e segurança para gerenciar as informações relativas aos clientes. A Geração F5 atua implementando o CRM Hubspot na versão inicial, para introduzir os clientes na utilização de ferramentas online no suporte aos processos de vendas. Este é um passo importante para que futuramente os clientes façam a implementação completa da estratégia.

Neste caso, percebe-se que a estratégia omnichannel na empresa cliente, está em estágio inicial, pois sabe-se que o cliente não possui um ERP integrando todos os canais de venda e automatizando o gerenciamento das informações. Exigindo, desta forma, o preenchimento das informações manualmente no CRM.

Questionado sobre os desafios que a sua empresa enfrentou no início da implementação da estratégia em questão, o entrevistado apontou a implementação do CRM, pois era necessário “fazer com que os colaboradores criassem o hábito de alimentar o CRM diariamente”.

A falta de capacitação dos funcionários para prestar atendimento por todos os canais que a empresa disponibiliza é um dos principais desafios na implementação da estratégia, segundo a TOTVS (2018). Neste caso, a dificuldade também se dá com as crenças dos colaboradores na utilização da ferramenta intermediária citada na resposta anterior. Mais um reforço da importância da tese da Geração F5 que aponta, de forma macro, os três pilares da implementação do omnichannel no varejo onde atua: processos, pessoas e tecnologia. Sem esta estrutura, possivelmente a implementação completa e futura não seria possível.

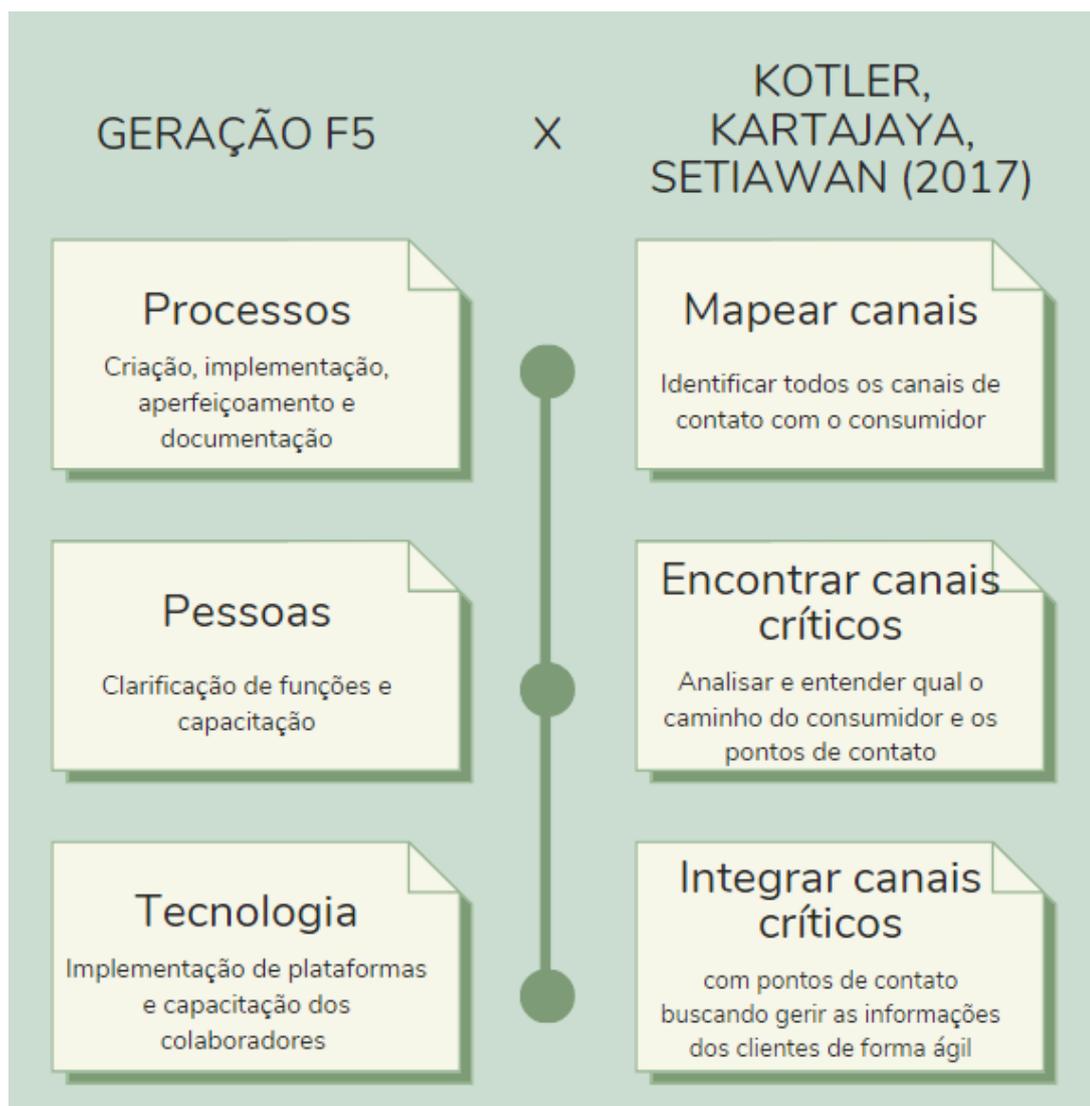
Com o avanço do presente estudo, considerou-se necessário e pertinente realizar uma equiparação, entre as ideias apresentadas por Kotler, Kartajaya,

Setiawan (2017) e as defendidas pela Geração F5, em relação à estratégia omnichannel, conforme abordado na sequência.

4.3 Equiparando os argumentos de Kotler, Kartajaya, Setiawan e da GF5

Em se tratando da implementação da estratégia omnichannel, Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017) propuseram os três primeiros passos para a realização da mesma, que se encontram graficamente ilustradas na Figura 1, assim como as três etapas mapeadas na Geração F5.

Figura 1 - Equiparação das etapas de implementação da estratégia omnichannel



Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao verificar a Figura 1 e realizar uma análise com maior atenção das duas argumentações, percebe-se que podem ser complementares e favorecem a consideração dos seguintes tópicos:

a) a Geração F5 aborda um panorama completo de gestão, quando apresenta nos 3 pilares, partes estratégicas de um negócio, visando melhor atender ao seu

público que são empresas de serviços e varejo de cidades do interior do Rio Grande do Sul. Já Kotler Kartajaya, Setiawan (2017) trazem um viés voltado para o marketing omnichannel;

b) Kotler Kartajaya, Setiawan (2017) fazem uma análise específica voltada para os canais de contato com o cliente sem tratar, nestas etapas, do que antecede a implementação dos mesmos. Percebe-se que, possivelmente, os autores escrevem as suas orientações para uma realidade diferente da qual a Geração F5 se encontra;

c) ambos os argumentos, na etapa 3, sinalizam tecnologia como uma área fundamental para a implementação. No fluxo da direita, aponta-se a integração de canais com pontos de contato que é realizada por meio de sistemas como ERP ou plataformas de automação.

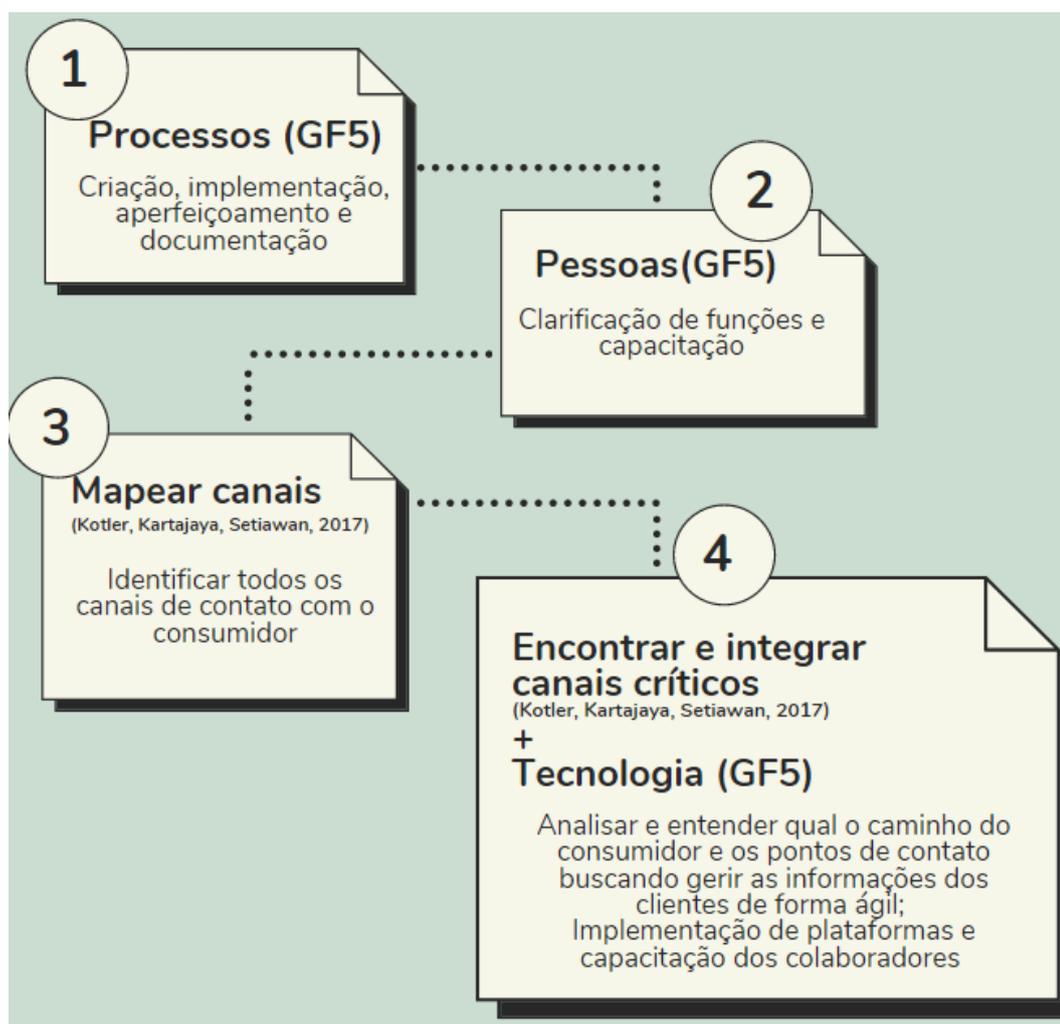
Analisando-se de forma ampla e sistêmica as duas argumentações e trazendo-as para a realidade que a consultoria em questão atende, verifica-se que as três etapas propostas por Kotler Kartajaya, Setiawan (2017) são uma continuação da estratégia da Geração F5. Tendo assim, um caráter complementar que trata assuntos diferentes e que são necessários para o perfil de clientes que trabalham com a Geração F5.

Em outras palavras, ao equiparar as etapas de implementação da estratégia omnichannel da consultoria da Geração F5 com as de Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017), percebe-se que são complementares. Desta forma, apresenta-se um processo de quatro etapas, com as seguintes características:

- na primeira e na segunda se mantiveram majoritariamente características do processo original da GF5, com uma abordagem mais voltada a pessoas e processos de gestão;
- na terceira etapa se utilizou a que estaria na primeira posição do processo de Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017);
- na quarta, mesclou-se a segunda e a terceira etapas dos autores com a terceira etapa do processo original da Geração F5.

A sugestão de um processo em quatro etapas tem como objetivo melhor preparar as empresas para implementar a estratégia omnichannel e minimizar os desafios e barreiras inculcidas pelas diversas limitações encontradas no comércio varejista. A sugestão de processo com quatro etapas pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Sugestão de quatro etapas de implementação da estratégia omnichannel



Fonte: Elaborada pelos autores.

Este artigo originou-se de um trabalho de conclusão do curso de Administração (TCC). Cabe salientar que um dos objetivos do TCC é propor melhorias na organização objeto de estudo e, para tal, foi proposto e entregue à GF5 dois *Playbooks*. Segundo Santos (2018), *playbooks* contêm aspectos operacionais das empresas que querem escalar e, entre suas principais características, devem ser facilmente editáveis, apresentando de forma simples os passos e respostas para as situações encontradas. Seu objetivo é organizar e padronizar as informações mais importantes para um setor da empresa.

Na GF5 é comum a utilização de *playbooks*, os quais mantêm as características citadas anteriormente e, por opção dos seus consultores, são utilizados hiperlinks como uma referência aos dados que cada pessoa pode seguir diretamente clicando, tocando ou passando o mouse durante a navegação (MWPT, 2018).

No sentido de concentrar e organizar o conhecimento adquirido em ferramentas que sejam úteis à Geração F5, como afirmado anteriormente, foram elaborados dois *playbooks* que abordam a temática referente à implementação da estratégia Omnichannel. São eles:

a) “Playbook Estratégia Omnichannel para Varejo”, direcionado a clientes da GF5;

b) “Playbook Guia Interno Omnichannel”, direcionado aos consultores da GF5. Ambos documentos têm linguagem simples e adequada a cada um dos públicos. Por serem a respeito do mesmo assunto, mas com objetivos diferentes, se assemelham nas partes de conceito, boas práticas e implementação. Tendo por principal diferença, a forma de explicação para os consultores, que neste caso se dá mais detalhada e extensa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo mapear as etapas do processo de implementação da estratégia omnichannel utilizada pela empresa Geração F5 com seus clientes. Com a finalidade de cumprir com tal objetivo, conduziu-se uma pesquisa que abordasse, não só a visão interna dos indivíduos membros da equipe, mas também a visão de um cliente que contratou a consultoria.

Durante a pesquisa, percebeu-se que os consultores, na verdade, trabalham com uma metodologia que antecede a aplicação da estratégia omnichannel propriamente dita. Isso acontece por conta da realidade que seus clientes vivem, cujos desafios ficaram claros, da parte dos consultores e do cliente, na etapa de entrevistas.

Esta percepção ficou ainda mais clara quando foram comparadas as etapas de implementação da estratégia omnichannel da consultoria da Geração F5 com as de Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017). Entendeu-se então que, ao invés de comparados, os dois argumentos deveriam ser complementares. Desta forma, construiu-se um processo de quatro etapas, com as seguintes características: i) na primeira e na segunda se mantiveram majoritariamente características do processo original da GF5, com uma abordagem mais voltada a pessoas e processos de gestão; ii) na terceira etapa utilizou-se a que estaria na primeira posição do processo de Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017) e; iii) na quarta, mesclou-se a segunda e a terceira etapas dos autores com a terceira etapa do processo original da Geração F5.

Assim, considera-se que as etapas do processo de implementação da estratégia omnichannel da Geração F5 foram, não só mapeadas, mas também aperfeiçoadas baseando-se na percepção dos consultores e nas etapas dos argumentos de Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017), atingindo o objetivo deste trabalho. Também elencou-se motivações e dores dos clientes da GF5 para implementação da estratégia omnichannel durante as entrevistas realizadas.

Entre as diversas limitações que encontradas, destacam-se a entrevista realizada apenas com uma empresa cliente, bem como o número reduzido de participantes dos integrantes da referida organização e da própria GF5. Como sugestão para estudos futuros, incentiva-se a utilização de outras metodologias para melhor mapear as dificuldades enfrentadas por quem deseja implementar a estratégia omnichannel, a exemplo de rodas de conversa com empresários, realização de oficinas com objetivo de solucionar problemas e estimular a cooperação entre empresas e fortalecimento do comércio local. A partir de um mapeamento mais robusto, pode-se buscar alternativas de implementação mais assertivas para a realidade das empresas varejistas.

REFERÊNCIAS

BERNARDINO, E. D. C. et al. **Marketing de varejo na era omnichannel**. Editora FGV, 2019.

Covid-19 e Varejo: Impactos, estratégias e lições. **Centro de Estudos do Varejo, UFJF - Campus Governador Valadares**, 2021. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cevufjfgv/2021/04/23/covid-19-e-varejo-impactos-estrategias-e-licoes/>. Acesso em: 12 jul. 2022.

Conheça dicas e exemplos práticos para fazer links acessíveis. **MWPT**, 2018. Disponível em: <https://mwpt.com.br/conheca-dicas-e-exemplos-praticos-para-fazer-links-acessiveis/>. Acesso em: 02 ago. 2022.

FORESEE EXPERIENCE INDEX. **ForeSee**, 2016. Disponível em: http://www.foresee.com/assets/ForeSee_Experience_Index-US_Retail-2016.pdf. Acesso em: 12 jul. 2022.

GABRIEL, M.; KISO, R. **Marketing na era digital, conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

GUISSONI, L. A. Omnichannel: uma gestão integrada. **GV-executivo**, v. 16, n. 1, p. 24-27, 2017.

KOTLER, P; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KUAZAQUI, E; HADDAD, H; MARANGONI, M. **Gestão de Marketing 4.0: casos, modelos e ferramentas**. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

LANA, J.; PARTYKA, R. B.; LANA, J.; DA SILVA, M. K. Percepção e desafios da gestão omnichannel: um estudo no setor de restaurantes. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 3, p. 49-73, 2021.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LOUZADA, F. CNC defende prorrogação de benefícios fiscais para o comércio. **Portal do Comércio**, 2021. Disponível em: <https://www.portaldocomercio.org.br/noticias/cnc-defende-prorrogacao-de-beneficios-fiscais-para-o-comercio/361850>. Acesso em: 12 jul. 2022.

MATTAR, F. N. **Administração do varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

MOSQUERA, A; PASCUAL, C. O; AYENSA, E. J. Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. **Icono14**, v. 15, n. 2, p. 4, 2017.

Os desafios do omnichannel enfrentados pelas empresas. **TOTVS**, 2018. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-varejista/desafios-do-omnichannel/>. Acesso em: 12 jul. 2022.

PAYNE, E. M.; PELTIER, J. W.; BARGER, V. A. Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. **Journal of Research in Interactive Marketing**, 2017.

Pesquisa Webshoppers 43ª Edição, **Ebit Nielsen**, 2021. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 12 jul. 2022.

Playbooks são o sistema operacional das empresas que querem escalar. **Endeavor Brasil**, 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/eric-santos-playbooks-sistema-operacional-empresas-querem-escalar/>. Acesso em 02 ago. 2022.

RODRÍGUEZ-TORRICO, P.; CABEZUDO, R. S. J.; SAN-MARTIN, S.. Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. **Computers in Human Behavior**, v. 68, p. 465-471, 2017.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel. **Sebrae**, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 12 jul.2022.

SALVIETTI, G.; ZILIANI, C.; TELLER, C.; IEVA, M.; RANFAGNI, S. Omnichannel retailing and post-pandemic recovery: building a research agenda. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2022.

SOPADJIEVA, E.; DHOLAKIA, U. M.; BENJAMIN, B. A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. **Harvard Business Review**, v. 3, p. 1-2, 2017.

WANG, Y.; HONG, A.; LI, X.; GAO, J. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. **Journal of business research**, v. 116, p. 214-220, 2020.

YIN, R. K. **Estudos de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.