Percepção e Desafios da Gestão Omnichannel: Um Estudo no Setor de Restaurantes

Resumo
Este artigo pretende verificar se as empresas do setor de restaurantes estão integrando o tema *omnichannel* em suas operações e, consequentemente, quais estratégias de marketing estão adotando, a fim de promover uma experiência integrada. Foi utilizada a investigação qualitativa, através do método de estudo de casos múltiplos, sobre cinco restaurantes catarinenses. A pesquisa é realizada na forma de observação participante e entrevista semiestruturada. As conversas ocorreram com os cinco gestores das respectivas empresas e ocorreram nas sedes, no próprio local de trabalho. Os principais resultados da pesquisa constatam que, todos os restaurantes catarinenses da amostra estão cientes da relevância em se adaptar e entregar ao cliente uma experiência integrada e contínua, porém possuem muitas dificuldades na implementação e posteriormente na gestão *omnichannel*. Com exceção das grandes redes, as empresas estão em fase embrionária quando o assunto é integração de canais. Identificada de forma convincente a importância dos canais de comunicação móvel, o estudo contribuiu em elucidar o conceito de *omnichannel* e transmitir às empresas, em especial as do setor de restaurantes, a real validade da aplicação dos conceitos relacionados. Evidente são as lacunas para pesquisa em decorrência da falta de preparo para esta mudança no mercado. O artigo considera a essência dos conceitos de *omnichannel*, canais de distribuição e experiência do usuário, para indicar a necessidade de avaliar que, no novo cenário, os empresários de todos os setores devem reexaminar suas estratégias para fornecerem informações e produtos com conveniência para os clientes.
Palavras-chave: Canal de distribuição. *Omnichannel*. Consumo.

1. Introdução

Passa ano e entra ano as tecnologias modernas cada vez mais influenciam nossa vida diária. Temos também, por consequência, nos deparado com uma mudança de conceitos e de comportamento de consumo. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação alterou o aspecto estrutural do comércio (Gabrielsson & Gabrielsson, 2004). O novo consumidor utiliza vários canais disponíveis simultaneamente, de on-line para off-line e vice-versa, e espera uma experiência contínua e uniforme sem qualquer barreira perceptível. Portanto, é o canal *omnichannel* aquele em que os consumidores obtêm informações e compram produtos e serviços a qualquer hora, em qualquer lugar, além disso, os produtos adquiridos são entregues no local desejado para melhorar a conveniência (Yim & Han, 2016).

O termo *omnichannel* é formado pelo prefixo “omni”, que em Latim significa: tudo, inteiro. Já “channel” é uma palavra inglesa, quando traduzida, significa: canal. Desta forma, o sentido da palavra se aproxima de “todos os canais”. A maneira como os profissionais de marketing abordam os canais de venda e comunicação precisa se adaptar a essa nova realidade, pois na era digital o caminho do consumidor não é mais direto. Ele pesquisa em um canal, tem contato com a empresa por outro e conclui a compra por meio de um terceiro canal. Essa mudança de comportamento resulta em um cliente cada vez mais exigente. Com esta nova realidade, as marcas precisam conduzir o consumidor por cada passo do caminho nos canais físicos e on-line, de modo que ela esteja disponível onde e quando o cliente decidir fazer a compra, além de estarem preparadas para captar e analisar informações simultaneamente.

Além disso, marcas tradicionais de produtos considerados commodities podem ser percebidos como inovadores quando operam com excelência o conceito de *omnichannel*. É o caso da Domino's Pizza, fundada em 1960, em Michigan, EUA, que tem um claro posicionamento voltado à tecnologia. Exemplos disso são os sistemas Pizza Tracker e o Pizza Builder. A ferramenta do Pizza Builder chegou ao Brasil em 2018, permitindo que os clientes vejam sua pizza ganhar vida na tela do computador. O Pizza Tracker permite os clientes acompanharem, em tempo real, o status do seu pedido, desde o momento em que é feito até o recebimento da sua pizza em sua casa. A empresa cresceu 11,1% em 2017 após 10,9% de crescimento no ano anterior em um mercado maduro e extremamente competitivo. Em 2017, pedidos através dos canais digitais representaram 65% das vendas e no mesmo ano, a empresa registrou um faturamento, nos EUA, de 5,7 bilhões de dólares, com recorde de rentabilidade.

No Brasil, o cenário é relativamente novo, e poucas empresas têm capacidade de realizar a gestão *omnichannel*. Algumas por não acompanharem o mercado e não conhecerem os benefícios da gestão *omnichannel* e outras por precisarem aprender a trabalhar com múltiplos canais e manter uma sinergia entre eles ao mesmo tempo que possuem dificuldades em criar processos e organizar dados.

Diante disso, este artigo pretende identificar se as empresas do setor de restaurantes estão integrando o tema *omnichannel* em suas operações e, consequentemente, quais estratégias de marketing estão adotando, a fim de promover uma experiência integrada. Isto é, identificar o significado das estratégias *omnichannel* em seus negócios e, por consequente, mapear as principais dificuldades e benefícios do uso de novas tecnologias para melhorar a experiência do consumidor. Sobretudo, a qualidade da integração de canaisinfluencia positivamente o envolvimento do cliente (Lee et al., 2019). Por fim, é constatado quais são os maiores desafios enfrentados na gestão *omnichannel*. A pesquisa foi elaborada por meio do método de estudos de casos múltiplos com cinco empresas do setor de restaurantes. A obtenção dos dados foi desenvolvida através de entrevistas semiestruturadas. Com a conclusão deste projeto será permitido apurar de que modo as empresas poderão ou não estar preparadas para a aplicação desta evolução à sua estratégia de negócio, além dos desafios do marketing em abordar os canais de venda e comunicação na era digital.

O estudo encontra-se organizado da seguinte forma: primeiro apresentamos o referencial teórico, com a literatura relevante sobre i) canais de distribuição e ii) *omnichannel*. Depois apresentamos o método e em seguida relatamos as empresas do estudo e os resultados. Por fim, concluímos apresentando as principais contribuições de nosso estudo, sugerindo também caminhos futuros para a pesquisa.

2. Revisão da literatura

2.1 Canais de distribuição

A preocupação com a distribuição é um dos assuntos mais longevos e debatidos dentro do campo do marketing (Wilkinson, 2001), mas que, com o crescimento do acesso e utilização da internet no Brasil, cada vez mais brasileiros estão tendo acesso à praticidade de comprar produtos e serviços on-line (Ebert, Froemming, & Johann, 2018) o que faz aumentar a importância da correta escolha do canal de distribuição. Para Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), os canais de distribuição são um grupo de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar disponíveis os produtos de uma empresa para uso e consumo. Conforme Guissoni, Rodrigues, Crescitelli (2014) relação ao marketing aplicado a bens de consumo, o conceito de canais de distribuição dispensa o importante papel disponibilizar produtos para que os consumidores adquiram e usem.

Canais de distribuição são os meios de acesso dos consumidores aos produtos, e por isso, as estratégias relacionadas a distribuição de uma empresa resultam em um impacto considerável nas vendas e lucratividade (Wilson, Street, & Bruce, 2008). Além disso, Rosenbloom (2002) os define como uma rede de organizações que cria facilidades de tempo e lugar aos consumidores, para que possam dispor dos produtos quando e onde quiserem, em suma, uma rede orquestrada que cria valor aos usuários finais. É vital que o canal de distribuição seja entendido de forma interorganizacional, ou seja, administrado por mais de uma organização, o que necessariamente faz com que haja um relacionamento direto entre esses agentes, visto que se configura por uma sequência de organizações desde o fabricante até o consumidor final, passando por distribuidores, varejistas e etc.

Kotler (2012) destaca que os integrantes de um canal de distribuição realizam diversas funções como: i) reunir informações sobre clientes, concorrentes e forças do ambiente de marketing; ii) entrar em acordo sobre o preço e outras condições de transferência de posse; iii) assumir riscos relacionados à operação do canal; iv) fornecer condições para armazenagem; v) movimentação de produtos físicos; e vi) pagamento das faturas dos compradores, entre outros. É compreensível que, os canais de distribuições, por serem compostos de um número considerável de agentes e funções, acabe por gerar determinados conflitos e, nesse sentido, Rosenbloom (2002) entende os canais de distribuições como dimensões comportamentais, pelo fato de não entende-los apenas como um sistema econômico racionalmente ordenado desprovido de processos e interações sociais, mas sim como um sistema social sujeito aos mesmos processos comportamentais que são característicos de todos os sistemas sociais.

Mesmo com certas dificuldades para a administração de canais e os consequentes conflitos de canais, a estratégia correta acerca dos canais de distribuição pode garantir excelentes resultados. Segundo Guissoni, Rodrigues e Crescitelli (2014), apesar de vários fatores influenciarem as vendas e participação de mercado de um empresa, sejam eles, o nível de investimento em propaganda, nível de preço, promoção e estratégias de produto (Ataman, Van Heerde, & Mela, 2010), a distribuição tem sido apontada na literatura como um dos principais fatores justificadores de variações positivas no *Market Share* dos produtos em diversos mercados analisados (Nijs et al., 2010). Ainda, para o caso de produtos de consumo, a elasticidade da distribuição nas vendas é aproximadamente seis vezes maior do que a elasticidade da propaganda nas vendas (Ataman, Van Heerde, & Mela, 2010) proporcionando o entendimento do tamanho da importância da distribuição nas estratégias mercadológicas.

Atualmente, buscando explorar cada vez mais esse conceito dentro das estratégias relacionadas aos canais de distribuição as empresas passaram a utilizar o conceito de multicanal, que para Guissoni, Rodrigues, Crescitelli (2014) representa a orientação de uma empresa na utilização de canais de distribuição múltiplos, a fim de disponibilizar seus produtos em diferentes tipos de intermediários, para representar os varejistas que oferecem seus serviços por meio de mais de um formato de loja (Levy & Weitz, 2009).

A relação entre canais de distribuição e experiência dos consumidores, promoveu diversificação dos canais, criando ao menos quatro denominações: *singlechannel*, *multichannel*, *crosschannel* e *omnichannel* (Wallace, Giese, & Johnson, 2004), como pode ser observado na Figura 1, a ilustração desta classificação.

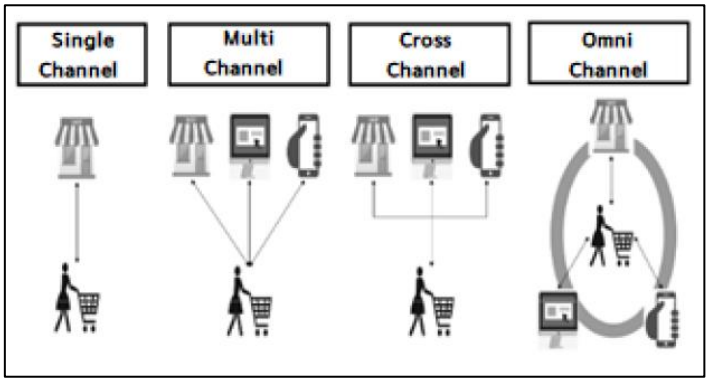


Figura 1. Classificação de canais
Fonte: Kim (2018).

O *singlechannel* (do inglês, canal único) ocorria no momento em que havia apenas canais online e offline. Era uma coisa ou outra. Porém, era desagradável para os consumidores e eles queriam que os canais online e offline fossem integrados; portanto, era necessário um novo tipo de canal. À medida que os canais se integraram, a segunda era chegou (Baek & Lee, 2015), quando os avanços na tecnologia da informação levaram à criação de novos canais de distribuição, oferecendo melhores serviços aos consumidores. Assim surgiu o *multichannel* (do inglês, multicanal), uma estratégia de vendas que usa mais de um canal ou mídia para os consumidores. Para Souza (2009), *multichannel* se refere à prática de estabelecer relacionamentos com o cliente e atendê-lo onde, como e quando ele quiser comprar. Zhang (2010) corrobora com Souza quando declara que "o varejo multicanal consiste em oferecer diferentes canais de atendimento ao consumidor, seja com propósito de comunicação, vendas, distribuição e/ou relacionamento" (Zhang et al., 2010).

O *crosschannel* (do inglês, canal cruzado) é uma extensão do conceito multicanal de permitir o comportamento de compra que atravessa diversos canais sem distinguir entre canais online e offline em situações nas quais os consumidores adquirem informações e / ou compram produtos ou serviços (Lee & Cheon, 2019). Cao (2014) define *crosschannel* como a estratégia de oferecer diferentes canais de atendimento, com sinergia, eficácia e experiência de compra integrada. Além disso, este canal resolve o problema anterior, e um mesmo produto pode ser comprado tanto online quanto offline. É uma evolução do conceito de multicanal (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014) sendo uma prática de explorar os canais de maneira integrada para atender os consumidores.

Com o lançamento e propagação dos smartphones, passou a ser possível a compra por meio destes dispositivos móveis. As empresas precisaram expandir para ocupar a agora então tríplice fronteira: online, offline e móvel. O primeiro resultado, do aumento no número de canais, foi um problema de integração entre as informações do cliente, os produtos e até as políticas. O que houve foi apenas a duplicação destas para cada canal, o que leva a canais competindo por vendas, embora todos fizessem parte da mesma empresa (Kim & Kim, 2017). Dois canais realmente podem aparecer competindo diretamente entre si. Os clientes podem verificar o preço on-line antes de comprar na loja física. Já na forma integrada dos canais – *omnichannel* - as soluções on-line e móveis devem direcionar os clientes para as lojas e incentivá-los a entrar em contato pessoal, além de fornecer preços transparentes (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Portanto, o *omnichannel* vem para realizar a integração física entre diferentes canais e eliminar as desvantagens dos sistemas existentes multicanais. Neste ambiente mais recente, os consumidores podem pesquisar e comprar produtos através dos limites de vários canais enquanto não perdem a sensação de estarem na mesma loja seja qual canal estejam.

2.2 Omnichannel

Um novo modelo de negócios está surgindo - o *omnichannel*. Menos focado no canal usado e mais na interação entre o cliente e a marca (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). O panorama do varejo, segundo Juaneda-Ayensa et al. (2016), foi transformado na década de 2010, com o avanço da Internet e as novas tecnologias desenvolvidas. Diversos novos potenciais canais estão surgindo desde então, fazendo com que os consumidores mudem seus hábitos e comportamento de compras. Cabe ao consumidor escolher, frente às suas necessidades, qual a melhor opção. Essa realidade possibilitou ao consumidor maior autonomia, alterando assim, o processo de venda como um todo e o varejo teve que se adaptar às demandas e necessidades desse novo cliente.

O *omnichannel* apareceu pela primeira vez em 2006 (Rigby, 2011). Em comparação com o *multichannel* que opera de forma independente, o *omnichannel* integra muitos canais (usualmente, o tradicional e o e-commerce) no mesmo processo de transação (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Essa perspectiva *omnichannel* tem sido empregada especialmente na condição de melhorar a experiência do usuário. É possível notar estudos no setor de varejo (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015; Brynjolfsson, HU, & Rahman, 2013), com exemplo também no setor de centros de saúde (Kronqvist & Leinonen, 2019), de restaurantes (Gao, Chen, & Wang, 2018) e de universidades (Rebaque-Rivas & Gil-Rodríguez, 2019). Apesar dos estudos encontrados, não foi encontrado nenhum estudo publicado no setor de restaurantes com amostra de empresas brasileiras.

Integração significa, em última instância, dar alternativas para o consumidor e alcançar flexibilidade na operação. “Isso significa poder comprar online e retirar na loja, ou comprar na loja usando o canal virtual ou catálogo; dar condições de troca ou devolução de compras em canais distintos; e flexibilizar formas de compra que reduzam taxas de entrega e perda de venda por ruptura.” (Souza, 2009, p. 55). Somente a prática *omnichannel* consiste em oferecer aos clientes vários canais de atendimento com gestão de marketing integrada e experiência de compra consistente, visando a maximização dos resultados, além de permitir que as varejistas promovam uma experiência de consumo com a marca independente dos canais que utiliza para a venda.

Este novo cana ajuda os clientes a concluir uma compra e receber pedidos de qualquer canal que escolherem. Por exemplo, os clientes podem comprar, trocar e devolver produtos on-line ou em uma loja física na mesma loja e decidir os métodos de entrega que esperam. Quando eles querem devolver produtos, o processo ocorre da mesma forma (Banker & Cooke, 2013; Anh, 2019). O varejo *omnichannel* permite aos clientes interagir com a empresa por todos os canais de atendimento disponíveis e opera de maneira unificada, convergente e com processos internos integrados (LI et al., 2015; Cummins, Peltier, & Dixon, 2016). Por fim, buscando a definição em Kotler (2017), “marketing *omnichannel* é a prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme. Ele requer que as organizações rompam os feudos dos canais e unifiquem metas e estratégias” (Kotler, 2017, p. 168).

Na atualidade, o consumidor é multicanal e *crosschannel*, ou seja, está nas mais diversas plataformas, muitas vezes ao mesmo tempo. Por outro lado, na visão das empresas, o varejo está em constante busca por gerar experiência no relacionamento entre o consumidor com a marca. Com o modelo multicanal, definiu estratégias de venda e comunicação em diferentes canais. Com o *omnichannel*, os sistemas conseguem viabilizar para o consumidor uma percepção de interatividade entre seus dados e os canais de venda. “Na era digital, o caminho do consumidor nem sempre é direto, sendo às vezes até em espiral. Além disso, existem muitas combinações possíveis de pontos de contato pelos quais os consumidores podem passar”. (Kotler et.al, 2017, p. 168). Por isso, o modo como os profissionais de

marketing abordam os canais de venda e comunicação deveria ser alterado. Este deveria ser uma adaptação para esta nova realidade, aonde a marca esteja disponível onde e quando os consumidores decidirem fazer a compra.

Aubrey e Judge (2012) já haviam alertado da necessidade de reinventar os canais físicos, buscando oferecer produtos, serviços e logística focados no consumidor e experiência de compra integrada e consistente, tanto no âmbito dos canais on-line como off-line. No que se refere à experiência *omnichannel* do cliente com a marca, outros elementos devem ser desenvolvidos pela empresa. São pilares estratégicos como: "estratégia de integração entre sistemas; logística integrada; política de canais; pontos de contato do consumidor com a marca; canais; gestão de RH; tributação fiscal; e cadeia de fornecedores." (Marquesi, 2015, p. 74).

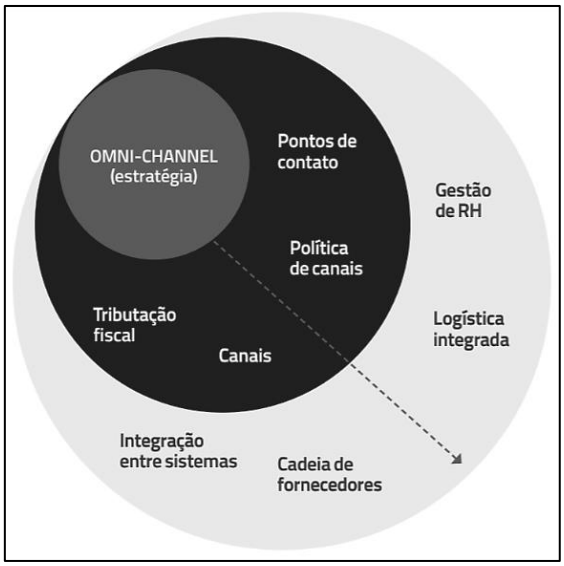


Figura 2. Modelo ressonância *omnichannel*
Fonte: Marquesi (2015, p. 77).

Como é possível observar na Figura 2, o *omnichannel* não é só mais uma tecnologia que pode ser inserida no modelo de negócio, também não é um processo logístico unificado. Trata-se de uma estratégia que precisa de mapeamento e análise da necessidade, concepção e implementação, esta última, inclusive, sendo decisiva pois precisara relaciona-se com os demais atores da empresa, da política e da sociedade. (Marquesi, 2015). A gestão do varejo *omnichannel* é um grande desafio para os empresários (Guissoni, 2017). As mudanças para uma estratégia *omnichannel* têm desafiado o *status quo* da gestão de varejo, tradicionalmente baseada no julgamento dos executivos e do suporte fundamentado apenas em dados internos de loja para tomada de decisão. Mas, inevitavelmente, essa visão terá de mudar. A capacidade analítica apresenta possibilidades para que os varejistas desempenhem melhor e de maneira mais consistente as atividades entre os ambientes online e offline, cada dia mais sincronizados. (Guissoni, 2017, p. 26).

Uma estratégia *omnichannel* bem-sucedida, segundo Rigby (2011), não deve apenas garantir a sobrevivência de um varejista. Este canal evolutivo deve fornecer o tipo de revolução nas expectativas e experiências dos clientes. Os varejistas perceberam que as plataformas digitais e físicas se complementam em vez de competir, aumentando assim as vendas e diminuindo os custos. Por fim, provavelmente veremos mais novas ideias sendo implementadas à medida que clientes e funcionários propuserem inovações próprias. No

ambiente atual, informações e ideias podem fluir livremente. Os varejistas que aprenderem a tirar proveito de ambos estarão bem posicionados para o sucesso.

No setor de restaurantes, Gao, Chen e Wang (2018) já concluíram que, sob demanda de tempo e preço sensível, é benéfico para os empresários instalarem o *omnichannel*. O varejista pode escolher o canal de acordo com as características do produto e do cliente. Utilizando as variáveis tempo e preço, o assimilado foi: se o cliente-alvo é sensível ao tempo, o serviço on-line é a melhor escolha com uma taxa e preço de entrega adequado ao negócio. Entretanto, se o cliente-alvo do varejista é sensível ao preço, o canal off-line será melhor.

3. Método

3.1 Desenho da pesquisa

Este estudo é baseado em um desenho de pesquisa qualitativa com finalidades exploratória e descritiva e, utilizando o método de estudo de casos múltiplos, o qual permite alcançar a compreensão empírica da utilização das estratégias *omnichannel* de cinco restaurantes catarinenses pré-selecionados e identificar a percepção dos gestores quanto a utilização desta estratégia, além de constatar os maiores desafios enfrentados. Primeiramente o caso explora o fenômeno da adoção das estratégias de omnichannel e posteriormente, de maneira secundária, é descrito como isso ocorre – se ocorre – em cada uma das empresas do caso. Portanto, a unidade de análise deste estudo são as empresas.

O método de estudo de caso é utilizado para compreender os processos na complexidade social em que se manifestam, sejam em situações problemáticas - para análise dos obstáculos - seja em situações bem-sucedidas - para avaliação de modelos exemplares (Yin, 2003). O objetivo é ajudar a responder a questões do tipo “como” e “porque” e de que forma, aquelas situações ou processos podem servir de evidências ou modelo para o mundo gerencial. Para o tema em questão - utilização das estratégias de *omnichannel* - e dada sua importância e novidade, o estudo de caso de empresas que as utilizam, pode servir como orientação para futuras estratégias mercadológicas.

Segundo Eisenhardt (1989) não há um número ideal de casos, mas sugere que pode variar entre 4 a 10 casos, uma vez que, menos que 4 casos pode ter um processo difícil de gerar contribuição. Os casos selecionados para este estudo são cinco empresas, do setor de restaurantes. Os casos representam diferentes operações de produtos dentro do setor, o que promove o aumento da validade da pesquisa (Eisenhardt, 1989). Além disso, a utilização de múltiplos recursos ajuda a tornar as fontes de dados mais realísticas e para fornecer melhores informações coletadas nas entrevistas (Barratt et al., 2011). Os dados obtidos foram triangulados para tentar remover vieses e melhorar a validade e o rigor do estudo (Woodside, 2010; Yin, 2003).

Os critérios de seleção de casos para a realização desta investigação estiveram sobretudo relacionados ao setor das empresas, já que o objetivo era estudar as percepções da gestão *ominichannel* em restaurantes. Para isso, buscou-se a utilização de empresas que já se utilizavam de alguma estratégia multicanal e que tal situação estivesse consolidada no mercado, servindo como exemplo reconhecido.

3.2 Coleta de dados

Os casos foram coletados através de múltiplas fontes de evidências, conforme descrito na Figura 3. A escolha destas fontes é com o intuito de poder triangular os dados, mas

sobretudo, capturar pelas entrevistas, qual a intenção e adoção por parte dos gestores das empresas das estratégias de omnichannel. Como fonte de dados primários, foi optado pela entrevista semiestruturada. As entrevistas têm como objetivo descrever a influência dos fatores da firma na decisão de verticalização das operações. As entrevistas são usadas porque podem facilitar de coleta de informações e podem ser usadas em todo o segmento da população. Também, durante a entrevista há uma grande flexibilidade de adaptar-se de acordo a necessidade e contribui para a obtenção de dados mais complexos e uteis, até mesmo informações históricas. (Creswell, 2007). Já para a coleta de dados secundários, foram utilizados: i) pesquisa bibliográfica, por meio de livros e artigos sobre os assuntos abordados na pesquisa; ii) pesquisa documental, com três fontes de evidências: a) sites das empresas, em que constam informações de política corporativa, declarações de visão (valores, objetivos, missão), b) informações diretamente de gestores, assessorias e funcionários das empresas; c) manuais dos funcionários, materiais de treinamento das empresas que assim possuíam.

FONTE	DESCRIÇÃO	PERÍODO	FUNÇÃO
Entrevistas	5 entrevistas semiestruturadas.	Julho de 2019	Importante para entender como se dá a adoção (ou não) das estratégias de *omnichannel*.
Observação participante	Observação participante nos cinco estabelecimentos comerciais e por meio de suas estruturas de canais e mídias sociais.	Junho e julho de 2019	Importante para complementar os fatos e enriquecer o contexto das operações.
Documentos escritos	Bibliografia e pesquisa documental.	Agosto de 2019	Identificação de características das empresas e suas respectivas operações.

Figura 3. Descritiva das fontes de dados
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

As entrevistas semiestruturadas ocorreram com os proprietários (Figura 4), que também são administradores das empresas do caso, com a finalidade de explorar a operacionalização dos processos. Os entrevistados foram selecionados com base no envolvimento deles nas decisões e implantações de mudanças nas empresas.

EMPRESA	LOCAL	Produto principal	FUNÇÃO
Guacamole Cocina Mexicana	Balneário Camboriú/SC	Comida mexicana	Gerente Proprietário
Pontocom Pizza	Balneário Camboriú/SC	Pizza	Gerente Proprietário
Gokoni	Joinville/SC	Sushi	Gerente Proprietário
Boutique do Pão de Ló	Itajaí/SC	Bolos	Gerente Proprietária
Bob's	Itajaí/SC e Balneário Camboriú/SC	Fastfood	Gerente Proprietário

Figura 4. Respondentes da pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

As entrevistas semiestruturadas foram orientadas por um guia (Figura 5) que representa um conjunto de questões pré-definidas as quais foram utilizadas para conduzir as entrevistas. Também foram recebidas subsequentes respostas abertas e para cada caso em específico, foram – quando oportuno - incluídas algumas perguntas de acordo com o andamento da entrevista, conforme Yin (2010).

As entrevistas não foram direcionadas especificamente para discutir porque eles fizeram ou deixar de fazer algo, pois isso poderia influenciar as discussões e, assim, reduzir a

utilidade dos dados coletado (de Bruin et al., 2002). As conversas com os cinco gestores ocorreram em seus respectivos locais de trabalho.

INTRODUÇÃO	Nome; Cargo atual; História da empresa.
OMNICHANNEL	Conhecimento atual e experiências; Ações executadas, benefícios e potencial.
DESAFIOS	Desafios na gestão atual; Possibilidade de melhoria da gestão com a adoção do *omnichannel* – e como aconteceria - e perspectivas sobre empresas que não adotam.

Figura 5. Guia para entrevistas
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

3.3 Análise de dados

A análise dos dados qualitativos foi conduzida em paralelo com a coleta dos dados, a interpretação e a redação do relatório, de acordo com Creswell (2010). A análise foi realizada de forma concomitante, envolvendo reflexão contínua sobre os dados, formulando questões e escrevendo anotações durante todo o estudo. De forma prática, após a coleta de todos os dados, as entrevistas foram analisadas e foi realizado um levantamento de qual da situação naquele momento dos restaurantes entrevistados quanto à implementação da estratégia *omnichannel*. Após essa identificação, também por meio das entrevistas foi verificado como gestão dos processos era feita e quais eram os desafios a serem conquistados por cada uma das empresas. Após esse passo, as anotações das observações participantes e os documentos auxiliaram no processo de entender o significado que os cinco entrevistados atribuem e transmitem na aplicação de estratégias *omnichannel* em seus negócios e, por consequente, avaliar quais as principais dificuldades e benefícios do uso de novas tecnologias para melhorar a experiência do consumidor.

4. Análise dos resultados

4.1 Guacamole Cocina Mexicana

Em fase de expansão, o Guacamole nasceu em Balneário Camboriú e possui temática mexicana. O propósito da marca é criar uma experiência através da cultura, entretenimento e gastronomia. Com o grande sucesso do restaurante aliado à experiência de marca, abriu novas filiais nos últimos anos e hoje possui sete unidades em seis cidades diferentes.

Apesar de disponibilizar seus produtos em canais diferentes (ponto de venda físico, delivery e *food truck* para eventos) e estar preocupado com o avanço da tecnologia aliada à experiência do cliente, o restaurante não possui uma integração de canais e não consegue entregar uma ótima experiência em mais de um canal.

Para o gerente, "*a estratégia omnichannel é algo que está crescendo cada vez mais devido à mudança no comportamento de consumo e grandes marcas estão à frente quando se fala no assunto*".

Para melhorar ainda mais experiência do cliente no restaurante, o Guacamole começou a utilizar cardápios digitais no ponto de venda há menos de um ano. Muito mais do que trazer a tecnologia para agilizar os processos internos, o principal foco da implementação do cardápio digital era melhorar a vivência dos usuários e sua inserção não apenas nas opções da

casa, mas também na cultura mexicana e na interação com a equipe, renovando por completo o conceito de qualidade no atendimento e experiência do consumidor.

"A tecnologia vem para aumentar a produtividade das pessoas, e não para substituí-las. Hoje, os garçons possuem diversas funções, como ajudar o cliente a entender o cardápio, fazer a venda, anotar os pedidos, estreitar o relacionamento e dar todo suporte aos clientes." Comentou o gerente, que também é o proprietário.

Desta forma, o Guacamole acaba por atingir a geração mais jovem, aquela vista como conhecedora da tecnologia. Clientes mais jovens, em comparação com os clientes mais antigos, possuem maior propensão de se envolverem com vendas *omnichannel* (Lee et al., 2019).

Outro ponto importante neste processo, é que o cliente pode realizar avaliações da sua experiência diretamente no tablet. O que facilita a comunicação e identificação do cliente em situações de pós-venda. Há pouco tempo o restaurante começou a vender online através de aplicativos de delivery e houve um aumento nas vendas durantes este período. Apesar de não ser o ponto forte do negócio, para o gestor da empresa "utilizar a tecnologia para começar as operações no sistema de delivery é uma maneira acompanhar o mercado".

Para o Guacamole, os desafios da gestão *omnichannel* são muitos: *"Ainda não estamos preparados para entregar a mesma qualidade do produto em todas os canais, muito menos integrá-los".* Declarou o gerente.

O restaurante está um pouco à frente na questão do uso de tecnologia no ponto de venda, mas não consegue utilizar os dados deste canal para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme *"devido à falta de recursos e profissionais capacitados para esta função."* Para permanecerem competitivos, muitos empresários optam pelo *omnichannel*, à medida que mais e mais clientes exigem uma experiência de compra integrada entre canais (Melsted, 2015).

4.2 Pontocom Pizza

A Pontocom Pizza possui sua sede em Balneário Camboriú desde 2004. Sempre trabalhou com rodízio de pizzas e a busca constante por qualidade e inovação fez com que se tornasse uma referência no mercado de pizzarias da região, trazendo clientes de várias localidades diferentes.

O gestor relata que o investimento em marketing esteve voltado à dados há aproximadamente dois anos e neste período muita coisa mudou: *"Trabalhávamos apenas com rodízio de pizzas e após um estudo, observamos que o comportamento do nosso cliente estava mudando".*

Atualmente disponibiliza o rodízio de pizzas na loja, além de pizzas no sistema de delivery com vendas feitas através de um site próprio e a opção de pagar online e retirar na loja. Este é o chamado efeito ROPO (*Research Online, Purchase Offline*, do inglês, pesquisa on-line, compra off-line), o qual reflete aquele consumidor em condições de pesquisa e estudo online, porém ainda não se sente confortável a comprar pelo ambiente *omnichannel* (Kozlova et al., 2018). Isto é sentido dado que na atualidade pode-se acessar a internet a qualquer hora, de qualquer lugar.

Com a diversificação dos canais, as vendas aumentaram em torno de 30%. Porém encontraram uma situação que precisava ser melhorada: *"Estávamos falhando quanto à retenção de clientes, pois não tínhamos conhecimento de quem eram os consumidores que nos traziam mais lucro, e nem como aumentaríamos a recorrência de clientes que compravam poucas vezes".* Declarou o gerente.

Após muitas buscas, a Pontocom Pizza encontrou uma ferramenta que os auxiliou a iniciar uma estratégia *omnichannel* no restaurante. O que foi feito foi a instalação de um sistema de fidelidade em que o cliente pode pontuar toda vez que realizar uma compra em qualquer um dos canais, conforme descreve o gerente: *"Após a implementação do sistema tivemos muito mais conhecimento sobre o nosso cliente e conseguimos criar comunicações e ofertas diferentes para cada grupo de cliente".*

Por fim, para a Pontocom Pizza, os maiores desafios estão na capacidade de analisar os dados e saber como melhorar a experiência de compra, além da falta de ferramentas e tecnologia no Brasil. *"As ferramentas disponíveis não conseguem nos dar dados tão relevantes e específicos como gostaríamos, e o custo de uma ferramenta própria é muito alto".* Relatou o gerente.

4.3 Gokoni

O Gokoni atua desde 2014 como rede de franquias de delivery online de comida japonesa e nasceu com o propósito de inovação e personalização para melhorar a experiência do cliente. Possui unidades em Joinville e Brasília.

A empresa possui dois canais de venda: delivery online e compre online e retire na loja, mas de acordo com o gerente de marketing, mais de 90% dos pedidos representam o canal de delivery. O cliente pode montar seus pratos através de imagens.

"A comida japonesa é muito visual. A gente criou uma experiência de consumo na internet, em que o cliente consegue personalizar o pedido e colocar no carrinho, como em um e-commerce", afirmou o gerente. *"Ele consegue ver por uma câmera na cozinha o pedido sendo produzido. É uma forma de transparência com o cliente."*

Além disso, *"o surgimento do e-commerce e de aplicativos resultam na mudança de comportamento, onde o consumidor busca cada vez mais conveniência".*

A compra de produtos de alto envolvimento (por exemplo, produtos da Apple) exige uma pesquisa de informações e um nível alto de avaliação. Por outro lado, a compra de produtos de baixo envolvimento (por exemplo, alimentos em um supermercado) envolve uma busca de informações de nível relativamente baixo e avaliação de alternativas. A conveniência relatada pela Gokoni, vai ao encontro do estudo de Lee et al. (2019) pois a conveniência parece ser mais importante e atraente para os clientes, sobretudo, interações integradas, parecem exercer forte influência no envolvimento do cliente com produtos de alto envolvimento.

Mas o gestor reconhece que, por mais que o Gokoni seja uma empresa que utiliza o digital a seu favor, ainda não fornecem ao cliente uma experiência *omnichannel*:*"Passamos muito tempo nos preocupando com os processos que fariam o cliente ter o melhor produto, no menor tempo possível e como iríamos expandir o negócio. Mas entendemos que estamos atrasados quando se fala em experiência omnichannel"*

Atualmente o Gokoni possui uma operação *crosschannel* que não é tão bem aproveitada, pois o foco se dá somente no canal digital. A empresa possui um banco de dados de clientes e um clube de vantagens, onde o cliente pode trocar pontos por produtos. Com os dados são enviados e-mails e promoções para os clientes, porém sem personalização.

O maior desafio enfrentado pela empresa é que organizou os seus times e recursos de forma desconectada da gestão *omnichannel*, além de falta de profissionais e ferramentas para este processo.*"Outro ponto, é que ainda não conseguimos trazer o digital para o ponto de venda".* Afirmou o gerente.

A empresa poderia aproveitar o e-commerce já instalado e apostar no "encontro" preliminar de pré-compra. Este contato com a marca pode ter até dez pontos de contato:

catálogos, sites da empresa, mídias sociais, aplicativos móveis de mensagem, lojas on-line e lojas off-line. Estudando esses contatos pontos é essencial para as empresas que estão cientes da importância de entender comportamento de seus clientes em potencial e planejam trabalhar dentro do omnichannel estrutura de marketing (Kozlova et al., 2018). Assim, conseguiria capturar aqueles clientes receosos com a compra no canal online, porém que são capazes de realizar a pesquisa e o estudo de maneira digital.

4.4 Boutique do Pão de ló

A Boutique do Pão de ló é uma confeitaria catarinense com produtos 100% artesanais, que nasceu em formato de *food truck*. Possui loja própria localizada em Itajaí. É referência no segmento em todo o país devido ao seu posicionamento de marca e qualidade nos produtos.

A empresa disponibiliza seus produtos através de uma loja própria, *food trucks* e um aplicativo próprio para delivery. De acordo com a gerente e proprietária, a empresa sempre investiu em branding e qualidade dos produtos: *"Desde o início investimos em ser uma marca com propósito e prezamos pela qualidade dos produtos, tudo é feito artesanalmente, e por isso o processo de crescimento está sendo gradual".*

A disponibilidade de serviços complementares entre os canais (chamado por Lee et al. (2019) de "transparência da configuração do serviço de canal") deve estar claramente disposto para o cliente. Por exemplo, da Boutique do Pão de Ló que manteve os investimentos na marca e qualidade e forneceu aos clientes uma experiência de compra bem integrada entre canais, realizando entregas ou disponibilizando *food trucks*.

Assim como a expansão, o processo para se tornar uma empresa multicanal também foi feito com cautela. *"Há aproximadamente seis meses criamos nosso aplicativo próprio, com entrega somente para algumas cidades próximas e o crescimento nas vendas foi muito significativo".* Declarou a gerente.

Foi possível identificar que apesar de a empresa estar sempre preocupada com a experiência do cliente, ainda não utiliza dados para isso. A gestora salienta: *"Trazer o digital para o ponto de venda e food trucks é o próximo passo do negócio".*

O maior desafio da Boutique do Pão de Ló é o crescimento desenfreado da empresa: *"Com as novas estratégias em diferentes canais, sabemos que as vendas aumentarão, assim como nossa capacidade de produção para o momento"*. Explicou a gerente.

Outro ponto salientado pela gestora da Boutique do Pão de Ló foi a falta de profissionais qualificados para realizar a gestão *omnichannel*.

4.5 Bob's SC

O Bob's é uma rede de *fast food* brasileira que atua com sistema de franquias. Atualmente possui mais 1.100 pontos de venda e está em expansão. Neste estudo, o enfoque ficou pelas operações da empresa, restritas às lojas de Itajaí e Balneário Camboriú, em Santa Catarina. As duas lojas possuem o mesmo gerente proprietário.

Apesar de estar presente em todos os estados, a rede está em fase de crescimento pelos canais virtuais: *"Nas nossas lojas, cerca de 15% das vendas são feitas através das plataformas digitais, como delivery online, Bob's fã, aplicativo e autoatendimento."* Declarou o gerente.

De acordo com o gestor, o aplicativo integra dois serviços: o programa de fidelidade e um sistema de pedidos para retirada em loja ou entrega por delivery. Por outro lado, nos últimos anos o Bob's tem investido em automação de processos, como terminais de

autoatendimento, com personalização de pedidos e ingredientes, e equipamentos de autosserviço para bebidas e molhos.

As lojas do Bob's na sua gestão têm total consciência sobre o novo comportamento de consumo e por isso está em constante evolução: *"Tínhamos uma carência em trazer uma experiência digital para os pontos de vendas físicos, e com os totens de autoatendimento isso foi suprido. Hoje os clientes não precisam ficar em filas e podem personalizar os lanches da maneira que quiserem".* Afirmou o gerente.

Sobre os benefícios de implementar uma estratégia *omnichannel* o gestor consegue perceber que os consumidores que consomem em mais de um canal são mais fiéis e gastam mais. Além disso, para o franqueado, os maiores desafios da gestão *omnichannel* é saber como utilizar os dados de maneira eficaz, treinamento de funcionários para essa mudança no varejo, além da capacidade de antecipar-se ao mercado.

5. Conclusão

O crescente uso de dispositivos móveis e redes sociais torna obsoleta a dicotomia tradicional de canal físico e on-line, à medida que os limites entre os canais estão cada vez mais transparentes. O varejo *omnichannel* integra vários canais - na loja, na web e em dispositivos móveis, logo, os clientes podem comparar facilmente ofertas diferentes antes de tomar uma decisão sobre onde e como comprar algo. Ao estudar um consumidor, a tarefa das empresas é entender quais ações ele faz e onde, o que o levará à próxima tela e finalmente à compra e claro, o que é uma desmotivação para utilizar o canal de vendas (Kozlova et al., 2018). Sobretudo, se uma empresa não possui distribuição moderna, pode perder clientes pelos concorrentes (Anh, 2019).

Ao final do presente estudo, é possível constatar que os restaurantes catarinenses entendem a importância de se adaptar e entregar ao cliente uma experiência totalmente integrada e contínua, porém ainda possuem muitas dificuldades em implementar processos e realizar a gestão *omnichannel*. Com exceção das grandes redes, as empresas estão em fase embrionária quando o assunto é integração de canais, estando a maioria em fase multicanal. Todas as empresas entrevistadas estão atentas ao avanço da tecnologia e reconhecem que os consumidores da atualidade estão sendo constantemente estimulados por contatos com inúmeras marcas. Assim, independentemente por qual canal começa a jornada do cliente com a empresa, ele tem inúmeras opções à sua disposição. Portanto, ter uma experiência integrada por meio de diversos canais, é garantia de suprir as expectativas do consumidor.

Os clientes esperam serviço e experiência consistentes, uniformes e integrados, independentemente do canal que usam. No entanto, os empresários geralmente não conseguem oferecer essa experiência, mesmo oferecendo acesso *multichannel*. Isso se dá geralmente porque os canais online e tradicionais são tratados separadamente e geralmente são gerenciados por pessoas e departamentos diferentes que não cooperam totalmente. Isso é especialmente visível empresa Gokoni do caso.

Entre os desafios mais relevantes enfrentados pelos gestores está a complexidade de reunir dados de consumidores e de interações do cliente com a marca. Também é sentida a falta de recursos e conhecimento para implementar uma estratégia *omnichannel* e aprimorar os processos de coleta, organização e classificação de dados gerados a partir do contato do cliente com diferentes canais. A falta de ferramentas ou tecnologia também é citada. Assim como a dificuldade de encontrar profissionais capacitados para a função.

Também é importante reconhecer que, antes que o alto nível de integração entre canais possa ser alcançado, os empresários que desejam implementar uma estratégia *omnichannel* podem precisar se concentrar em incluir redes móveis e sociais como novos canais, equilibrar

privacidade e personalização, sem esquecer de dar valor a rede de cadeia de suprimentos, sem esquecer os diferentes requisitos do cliente (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Diante de todos estes desafios para implementar e administrar uma estratégia de marketing *omnichannel*, pode-se constatar que a experiência de compra é apenas o básico. O *omnichannel* vai além de se o relacionamento entre a marca e o cliente nos mais diversos canais de contato. Para que a integração dos canais ocorra de fato, é necessário promover uma reformulação dentro da empresa, direcionando o foco das operações para o consumidor.

Embora as descobertas dos casos tenham de gerenciar limitações no tocante do método, como falta de generalização, pois a amostra é intencional, acreditamos que as análises dos casos contribuem para estudos do impacto da gestão de canais de distribuição e implantação do *omnichannel* na estratégia e operações das empresas. Acreditamos que eles estimularão novas pesquisas nessa área.

O serviço de restaurante compreende as etapas de pedido e preparação de alimentos, e ambos exigem que os clientes esperem. Embora uma tecnologia em que o cliente realiza o pedido e este é enviado direto à cozinha ajuda a mudar a carga de trabalho no estágio de pedido da empresa para os clientes, a etapa de preparação de alimentos ainda exige uma ampla quantidade de itens. Neste sentido, caberiam estudos futuros de satisfação de consumidores para este nível de relacionamento com os restaurantes, aqueles dispondo de *omnichannel* e outros sem dispor. A maioria dos estudos é de nível organizacional e qualitativo, por si há uma falta geral de estudos empíricos examinando o *omnichannel* com base no comportamento do cliente no nível individual (Lee et al., 2019; Sarquis et al., 2019).

Por fim, pesquisas futuras podem adotar métodos alternativos, seja o quantitativo por meio de questionários dos clientes, sobretudo por controlar para a familiaridade dos clientes com a Internet, isto pois, comumente os clientes *omnichannel* são jovens residentes urbanos os quais utilizam as tecnologias para todas as instancias da vida (Kozlova et al., 2018). Ainda, experimentos de campo ou de laboratório, podendo manipular o grau das dimensões da integração dos canais para revelar os efeitos no comportamento do cliente e experiência do usuário.

Referências

Ataman, M. B., Van Heerde, H. J., & Mela, C. F. (2010). The long-term effect of marketing strategy on brand sales. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 866-882.

Aubrey, C. & Judge, D. (2012). 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*, 1(1), 31-39.

Baek, D. & Lee, K. (2015). An analysis of factors affecting consumers' choice of distribution channel for the purchase decision-making process in Omni-channel environment. *Korea Society of Management Information System***,** 285-291.

Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualititive case studies in operations management: Trends, research outcome and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329–342.

Bell, D., Gallino, S. & Moreno A. (2014). How to win in a omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 45-53.

Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. & Rahman, M.S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–29.

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

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa*: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED.

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

Ebert, P. N. P., Froemming, L. M. S., & Johann, D. (2018). Franquias Virtuais, uma Nova Estratégia para os Varejistas no E-Commerce. *Desenvolvimento em Questão*, 16(45), 377-399.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Gabrielsson, P. & Gabrielsson, M. (2004). Globalizing internationals: business portfolio and marketing strategies in the ICT field. *International Business Review*, 13(6), 661-684.

Gao, D., Chen, J. & Wang, Y. (2018). Study on Omnichannel service for Time-sensitive and Price-sensitive Demand. In: *15th International Conference on Service Systems and Service Management* (ICSSSM).

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

Guissoni, L. A., Rodrigues, J. M., & Crescitelli, E. (2014). The effect of distribution on market share in different channels. *Revista de Administração de Empresas***,** 54(6), 620-632.

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, K., & Murillo Y. S. (2016). Omnichannel Customer Behhavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7(125), 1-11.

Kim, B. J. (2018). *The Effect of Perceived Value of Omni-Channel Service Quality on Channel Preference* [thesis]. Cheongju City, Cheong-Ju University.

Kim, S. & Kim, M. (2017). A Study on Omni-Channel Strategy in Fashion Industry. *Journal of the Korean Society of Costume*, 67(1), 40-55.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan. (2017). Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante.

Kozlova, O. A., Sukhostav. E. V., Anashkina, N. A., Tkachenko, O. N., & Shatskaya, E. (2017). Consumer Model Transformation in the Digital Economy Era. In: Popkova E.; Ostrovskaya V. (eds) *Perspectives on the Use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy*. Advances in Intelligent Systems and Computing, v. 726. Springer, Cham.

Kronqvist, J. & Leinonen, T. (2019). Rede fining touchpoints: an integrated approach for implementing omnichannel service concepts. In: Pfannstiel, M.A., Rasche, C. (eds.) Service Designand Service Thinking in Healthcare and Hospital Management, p. 279 – 288. Springer, Cham.

Lee, Z. W. Y., Chan, T. K. H., Chong, A. Y.-L., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101.

Lee, Y. & Cheon, H. (2019). A Study on the Factors Affecting the User Intention of Omnichannel Shopping Based on Information Technology. In: *ICEBA 2019*.

Levy, M. & Weitz, B. A. (2009). *Retailing Management*, 7ª ed., New York: The McGraw-Hills/Irwin Companies.

Li, Q., Lou, H., Xie, P., Feng, X., & Du, R. (2015). Product whole life-cycle and omnichannels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment. *Computers in Industry*, 70, 23-45.

Marquesi, A. C. (2015). Não confunda estratégia de vendas com logística integrada! *Revista da ESPM*, 96(1), 72-77.

Melsted, L. R. (2015). Retailers turn to omnichannel strategies to remain competitive. Forbes, 9 Feb. 2015. Recuperado de http://www.forbes.com/sites/samsungbusiness/2015/02/09/retailers-turn-to-omnichannel-strategies-to-remain-competitive/#4c5312ff448d.

Nijs, V, Mistra, K, Anderson, E. T, Hansen, K., & Krishnamurthi, L. (2010). Channel pass-through of trade promotions. *Marketing Science*, 29(2), 250-267.

Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.

Rebaque-Rivas, P. & Gil-Rodríguez, E. Adopting an Omnichannel Approach to Improve User Experience in Online Enrolment at an E-learning University. In International Conference on Human-Computer Interaction, HCII 2019, p. 115-122, 2019.

Rosenbloom, B. (2012). *Marketing channels*: A management view. 8ª ed, Mason, OH: Cengage Learning.

Rigby, D. K. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89, 65-76.

Sarquis, A.B., Morais, A. S. A., Cittadin, J., Giuliani, A. C., & Scharf, E. R. (2019). Análise da produção científica internacional do tema Omnichannel no varejo. *Revista de Administração da UNIMEP*, 17(1), 65-88.

Souza, M. G. (2009). *Neoconsumidor*: digital, multicanal e global. 1ª ed, São Paulo: Gouvea de Souza & Md.

Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing Channels*. 5a ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

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

Wallace, D. W., Giese, J., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249-263.

Wilkinson, I. (2001). A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. *Australasian Marketing Journal*, 9(2), 23-52.

Wilson, H., Street, R., & Bruce, L. (2008). *The multichannel challenge*. Routledge.

Woodside, A. G. (2010). Building Theory from Case Study Research. In *Case study research: Theory, Methods, Practice* (p. 440). Emerald Group Publishing Limited.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research*: Design and Methods (3rd Ed). SAGE Publications.

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