

OMNICHANNEL COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO APLICADO AO VAREJO SUPERMERCADISTA DE SANTA MARIA - RS¹

Maria Augusta Dall' Aqua Ferreira²

Renata Coradini Bianchi³

RESUMO

O dinamismo e as constantes mudanças nas formas de consumo afetam diretamente o mercado, intervindo assim, nos processos e soluções adotadas pelas organizações, de modo a estimular o desenvolvimento, bem como as inovações que facilitem e proporcionem comodidade ao consumidor, instigando o aumento no consumo, ao mesmo tempo que a mobilidade tecnológica. Dessa forma, o objetivo do estudo é analisar as adaptações dos serviços logísticos nas empresas varejistas frente a implementação do *omnichannel*⁴. Logo, a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho foi um estudo exploratório com abordagem qualitativa de múltiplos casos. Sendo assim, a principal contribuição identificada diz respeito à necessidade de adaptação das empresas à estratégia *omnichannel* frente a demanda dos *omni*-consumidores. Conseqüentemente, este cenário exigiu com que as empresas adaptassem seus processos operacionais, por meio da reestruturação de seus procedimentos, como no caso de treinamentos periódicos dos colaboradores, adequação das operações relacionadas a aquisição de produtos, distribuição e logística, além de *check-out* direcionados especificamente para as compras realizadas nos múltiplos canais. Ademais, identificou-se que os supermercados investiram na criação de canais próprios de distribuição, além da terceirização a partir de canais de comercialização. Sendo assim, demonstra-se como preferência dos consumidores o uso de canais próprios dos supermercados, sendo este fato percebido a partir da elevação no número de pedidos realizados nos canais e devido ao crescimento no número de *omni*-consumidores. Portanto, observa-se que as empresas que adequaram-se de forma ágil a estratégia auferiram vantagem competitiva frente às concorrentes que adaptaram-se de modo tardio.

PALAVRAS-CHAVE: *Omni*-consumidores; *E-commerce*; Mercado Consumidor; Logística.

1 INTRODUÇÃO

O mercado consumidor está em constante alteração, sofrendo influências ininterruptas e adaptando-se de acordo com as novas tendências e cenários propostos. Logo, consiste em algo mutável, que exige uma resposta rápida e dinâmica, ao mesmo tempo que calculada e

¹ Trabalho Final de Graduação - Curso de Administração - UFN (8º semestre / 2021)

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professor (a) Orientador

⁴ Estratégia baseada no uso dos canais de comunicação e distribuição de forma integrada, com objetivo de proporcionar ao consumidor uma experiência de compra otimizada.

assertiva. Dessa forma, é possível observar que as transformações ocorrem de forma rápida, e em muitos casos sem aviso prévio, modificando os hábitos de consumo, e em diversas situações sendo conduzidas por inovações que são apresentadas e associadas diretamente às necessidades de desenvolvimento que o cenário exige.

Corroborando Costa *et al.* (2020) afirmam que o avanço tecnológico em conjunto com o aumento da competitividade promove um cenário desafiador para as organizações, pois o consumidor cada vez mais tem acesso fácil às informações e a diversas opções, gerando assim, uma crescente autonomia. Desse modo, sucessivamente essas mudanças reivindicam a capacidade daqueles que estão inseridos no mercado a adequar-se, e ao mesmo tempo ofertar de modo ágil as soluções necessárias.

Em consequência, novas formas de consumo surgem com objetivo de sanar as imposições e urgências do mercado consumidor. Segundo Rosa *et al.* (2017), a facilidade de propagação e acesso às informações pela internet, é um dos principais fatores que afetam os consumidores e as empresas, além de ser uma das causas pelo qual o cenário de consumo tornou-se mais competitivo.

De acordo com Caro (2010) os meios virtuais são considerados instrumentos facilitadores que promovem ao consumidor a comodidade no momento da tomada de decisão, fornecendo assim informações que irão possibilitar o entendimento durante o processo de escolha. Dessa forma, a internet contribuiu com o avanço e a agilidade na execução de transações, mitigando o tempo entre elas e ampliando as possibilidades de novos canais para a realização das compras (ROSA *et al.*, 2017).

Portanto, por meio do avanço da tecnologia e da evolução da internet as formas de consumir passaram a ser inúmeras, demandando uma rápida adaptação por parte das empresas, com objetivo de suprir as exigências do mercado consumidor. Dessa forma, devido à complexidade dessas progressões, as empresas tiveram que adequar suas estratégias, bem como seus planejamentos de forma a atender esse novo consumidor, o qual utiliza na maioria das vezes mais de um canal para o consumo.

Em consonância, Saad (2013) relata que a mobilidade propiciada aos consumidores, principalmente por meio dos dispositivos móveis, tem induzido a utilização de modo simultâneo dos canais *on-line* e *off-line*, visto que nota-se a intensificação na utilização de sites de pesquisa, bem como o acesso a sites de comparação de preço e uma maior propensão à realização de vendas por parte das empresas.

Consequentemente, um dos pontos principais a ser observado é a logística, setor esse que é afetado diretamente pelo uso de diversos canais de distribuição e comunicação. Logo,

devido às constantes mudanças esse setor exige uma estrutura assertiva, bem como a ação rápida e um desenvolvimento estratégico. De acordo com Segundo (2016) as inovações tecnológicas associadas à logística têm auxiliado consideravelmente para as transições que se sucedem e influenciam as formas de consumo.

Assim, com a adoção de novos canais de comunicação, as empresas introduzem diferentes alternativas para a aquisição de produtos, o que gera a necessidade de uma análise minuciosa e o desenvolvimento de estratégias específicas com o intuito de adaptar-se a esses novos métodos, além de prover aos consumidores formas de entrega mais rápidas e com qualidade. Conforme Costa e Picchi (2017) afirmam, o consumidor passou a exigir novas formas de consumo, ao passo que o seu ato de compra se caracterizou como o principal mecanismo de empoderamento.

Por essa razão, os novos hábitos de consumo, bem como o novo perfil de consumidor requerem mais benefícios ofertados pelas empresas, além de requisitarem velocidade e menores prazos na entrega dos produtos. Assim, os canais físicos e virtuais tornam-se complementares, sendo que a expansão do comércio eletrônico, o *e-commerce*, vem ocorrendo em maior proporção ao passar dos anos. Os autores Herhausen *et al.* (2015) afirmam que estudos demonstram que os consumidores têm preferência de compra em empresas que possuem canais integrados.

Além disso, esse processo de alternância entre *on-line* e *off-line* propicia aos consumidores os multicanais, promovendo uma maior praticidade e mais opções de escolha. Conforme afirma Segundo (2016), novos canais *on-line* oferecem ao consumidor maior autonomia de escolha, podendo optar pelo local de compra, horário a ser realizado, prazo de entrega, escolha e análise de preço, além de um leque amplo de opções de produtos.

Logo, essa integração entre canais é conhecida como *omnichannel*, que conforme define Neto (2018) provém da junção das palavras *omni*, do latim, que significa total, e *channel*, do inglês, que significa canal. Portanto, *omnichannel* representa a integração dos canais de comunicação e venda que tem como objetivo proporcionar uma solução efetiva aos clientes, gerando a maximização da experiência em todos os canais (NETO, 2018).

Consequentemente, de acordo com Menezes (2016) o *omnichannel* proporciona ao consumidor acesso síncrono a diversos canais de compra de uma mesma empresa, possibilitando o trânsito entre eles, sem que o mesmo faça distinção entre um e outro.

Desse modo, torna-se cada vez mais necessário a adoção dessa integração entre os canais por parte das empresas, principalmente nas empresas atuantes no setor varejista,

visando a criação de uma conexão com os consumidores, bem como a oferta de atrativos e facilitadores durante o processo de compra.

Conforme afirma Ferreira (2016), o setor varejista encontra-se em um momento desafiador, necessitando reestruturar seus canais de forma efetiva, visando a otimização do atendimento oferecido ao consumidor. Sendo assim, a autora ainda relata que é imprescindível que a integração ocorra de maneira eficaz para que a mesma influencie positivamente e possibilite o aperfeiçoamento da experiência do cliente com a empresa.

Assim, diante da contextualização delimitada, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Quais foram as principais adaptações que aconteceram nas empresas do setor varejista com a adoção da estratégia *omnichannel*? Logo, tendo em vista responder a problemática levantada, o estudo conta com o objetivo geral de analisar as adaptações dos serviços logísticos nas empresas varejistas frente a implementação do *omnichannel*.

Com o intuito de alcançar o objetivo geral proposto, bem como a sua complementação de acordo com as etapas subsequentes, os objetivos específicos deste estudo são: Identificar os diferentes tipos canais de distribuição e comunicação utilizados pelas empresas varejistas nos últimos anos; Identificar as mudanças que aconteceram no processo de distribuição dos produtos ao consumidor final; Avaliar os resultados obtidos pelas empresas varejistas com a implementação dos diferentes canais de distribuição e comunicação para atender o consumidor final.

Dessa forma, o desenvolvimento tecnológico aliado à demanda por inovações e soluções que proporcionem facilidade e agilidade no processo de compra vem reivindicando uma adaptação rápida das empresas, bem como dos consumidores. Logo, é possível identificar que tornou-se imprescindível que as organizações ofereçam aos clientes diferentes canais pelos quais os mesmos possam transitar e efetuar suas compras.

Sendo assim, os autores Junior *et al.* (2015) afirmam que a convergência digital do varejo é uma tendência de mercado impulsionada pela influência do consumidor, isto devido principalmente pela facilidade de acesso a diferentes canais e a mobilidade proveniente dos dispositivos móveis.

À vista disso, esse movimento influencia diretamente nas formas de consumo, requisitando que as empresas mantenham-se atualizadas com relação às tendências e às mudanças no comportamento do consumidor. Conseqüentemente, essas alterações impactam nos investimentos, exigindo a implementação de soluções tecnológicas direcionadas ao setor varejista.

De acordo com estudo realizado pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo - SBVC (2020), os brasileiros estão mais adeptos às compras *on-line*, de modo que esta alteração no comportamento tenha se tornado um hábito. Dessa forma, a pesquisa ainda demonstrou que o setor com maior impacto positivo em relação às compras em *e-commerce*, foi o segmento de alimentos e bebidas, tendo um crescimento de 79% no ano de 2020.

Portanto, a construção deste estudo contribui para o desenvolvimento e aprofundamento a respeito do conhecimento da temática *omnichannel*, além dos demais temas que circundam o propósito principal do trabalho. Assim sendo, auxilia na obtenção de uma melhor compreensão acerca das minúcias relacionadas à adoção de multicanais, além das estratégias voltadas para a integração entre os canais *on-line* e *off-line*.

Além disso, a importância do desenvolvimento desta pesquisa apresenta-se a partir da inevitabilidade de compreender como o setor varejista, em específico o segmento de supermercados, modificou seus fluxos a partir da implementação da estratégia *omnichannel*.

Dessa forma, torna-se fundamental que as empresas busquem oferecer soluções e inovações que venham ao encontro do que é esperado pelos clientes, ou até mesmo que os surpreendam. Em consequência, esses atrativos oferecidos podem aproximar a empresa e os consumidores, resultando na fidelidade e na criação de uma relação estreita, de forma a perpetuar a escolha do cliente no momento da compra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se os conteúdos relevantes para o desenvolvimento e compreensão da pesquisa. Dessa forma, os assuntos referidos servem de base para o entendimento do estudo, tendo como enfoque os conteúdos relacionados a comportamento do consumidor, *e-commerce* e *omnichannel*.

2.1 *E-commerce*

O avanço da tecnologia, bem como a facilidade de acesso e a velocidade de resposta submete os consumidores a mudanças profundas em seus comportamentos, ao mesmo tempo que exige uma rápida adaptação das empresas no intuito de acompanhar essas transformações.

Logo, o desenvolvimento da tecnologia aliado às mudanças constantes nos hábitos de consumo tem estabelecido uma nova conjuntura, na qual o consumidor é o protagonista. Sendo assim, de acordo com Paula (2019) o avanço da internet e sua rápida disseminação entre os usuários têm tornado simples e corriqueiro a obtenção de informações e a realização de atividades de forma remota, como o acesso à conta bancária e realização de compras de modo *on-line*.

Em consonância, Costa *et al.* (2020) explanam que os consumidores estão mais conectados, o que propicia a troca de informações, influenciando no modo de pensar e agir, além de conceder mais autonomia e motivar a comodidade, já que a internet propicia uma infinidade de facilitadores, como é o caso das compras no ambiente *on-line*. À vista disso, a conveniência proporcionada pela tecnologia influencia diretamente no comportamento do consumidor, além de propiciar a ele autonomia de ação e escolha. Esse novo perfil de consumidor está inserido no mundo digital, por meio da internet e pela facilidade de acesso concedida por ela, principalmente por meio dos dispositivos móveis.

Já Rosa *et al.* (2017) discorrem que os indivíduos estão mais esclarecidos e minuciosos, exigindo das organizações a inserção no meio *on-line* e o desenvolvimento de negócios baseados em modelos virtuais. Dessa forma, a internet além de ser uma ferramenta facilitadora, torna-se cada vez mais uma "vitrine" na qual as empresas oferecem seus produtos e/ou serviços aos consumidores, tendo assim, que destacar-se para atraí-los.

Consequentemente, de acordo com Costa *et al.* (2020) o excesso de competitividade juntamente com os implementos tecnológicos tem delineado um cenário desafiador às organizações, isso porque o consumidor tem acesso às informações e inúmeras opções de escolha, o que gera o seu empoderamento.

Sendo assim, o *e-commerce* tem se popularizado, e em alguns casos tornou-se o principal meio para aquisição de produtos e/ou serviços. Logo, devido ao fato de oferecer praticidade e comodidade ao consumidor, o comércio eletrônico tem se estruturado de forma efetiva e revolucionando as formas de consumo. De acordo com Geraldo e Mainardes (2017), os consumidores identificam que a compra por meio da internet é uma forma efetiva e rápida de consumo, que proporciona conveniência e sentimento de compensação.

Diante disso, o *e-commerce* nada mais é do que o comércio eletrônico, ou seja, a comercialização realizada no ambiente virtual. De acordo com Pattat (2014) *e-commerce* pode ser definido como uma transição eletrônica para a compra e venda de mercadorias por meio da internet, consistindo em um canal de aquisição de bens disponível por intermédio de lojas virtuais. Em consonância, Premebida (2021) afirma que o *e-commerce* baseia-se em

transações comerciais realizadas *on-line*, sendo que nesse tipo de transação a única etapa que é efetuada em ambiente físico é a da logística, responsável pela entrega das encomendas.

Assim, é possível identificar que esse novo meio de consumo propicia aos consumidores diversos benefícios, como é o caso da comodidade, agilidade e proximidade com as empresas. Por outro lado, as organizações também são beneficiadas pois, é ofertada a possibilidade de desenvolver um vínculo com os clientes, devido a proximidade que a internet provê entre os indivíduos. Lima *et al.* (2018) discorrem que a internet além de possibilitar a obtenção de novos clientes, também auxiliou na compreensão das empresas com relação aos seus consumidores, bem como quais eram as suas necessidades.

De acordo com Paula (2019), o *e-commerce* tem se popularizado entre os consumidores que buscam praticidade e rapidez, optando assim pelas compras virtuais. Dessa forma, as empresas identificaram a necessidade de uma estruturação e um planejamento detalhado com relação aos processos que acompanham o *e-commerce* de forma a prestar um serviço de qualidade e com rapidez.

Logo, um dos principais benefícios obtidos pelas empresas na adoção de vendas *on-line*, é a redução dos custos. Paula (2019) declara que a implementação do *e-commerce* proporcionou uma alteração nos processos de produção e logísticos, resultando na redução de custos com transportes, bem como com a diminuição de gastos com movimentação de mercadorias, e melhorias no atendimento ao cliente.

De acordo com pesquisa realizada pela Ebit Nielsen (2020), os brasileiros estão mais adeptos às compras *on-line*, demonstrando uma alteração nos hábitos de consumo. Além disso, o estudo ainda relata que as vendas por meio de *e-commerce* cresceram em 41% no país no ano de 2020. Em consonância, Galdino (2020) afirma que é possível identificar uma alteração nos comportamentos de consumo digitais dos brasileiros, sendo plausível deduzir que esses novos hábitos irão perdurar.

2.2 Estratégia *Omnichannel*

A partir do momento que o consumidor adquiriu autonomia e tornou-se exigente com relação ao processo de compra, surgiu a necessidade de readequação dos processos, de integração dos canais, bem como o desenvolvimento de novas formas de consumo com intuito de satisfazer a demanda do mercado.

Segundo Carminatti *et al.* (2020), o empoderamento dos consumidores acarretou em um olhar mais atento às suas interações e transações, assim eles tornaram-se protagonistas das alterações provocadas pela tecnologia e pelo digital, impondo às empresas a entrega de produtos e serviços com maior qualidade, rapidez, diferenciação, além de serem compatíveis com suas expectativas. Dessa forma, esse novo perfil de consumidor está alinhado e possui afinidade com os canais *on-line*, ao mesmo tempo isso não quer dizer que o mesmo não utiliza canais *off-line*, pelo contrário o consumidor transita entre ambos.

De acordo com Almeida *et al.* (2017), esse novo consumidor *omnichannel* caracteriza-se por ser onipresente, fazendo uso dos canais disponíveis simultaneamente. Os autores ainda complementam que esse consumidor pode realizar a pesquisa sobre o produto em um canal, entrar em contato com a empresa por outro e por fim efetuar a compra em um terceiro canal.

Dessa forma, de acordo com Barbosa (2020) a estratégia *omnichannel* tem com propósito promover ao cliente uma experiência de compra integrada, viabilizando o uso de múltiplos canais com base nas preferências do próprio cliente, de forma com que as empresas alcancem o diferencial perante seus concorrentes e constituam uma relação sólida com seus clientes.

Sendo assim, *omnichannel* caracteriza-se pela integração entre os canais *on-line* e *off-line*. Para Hoogveld e Koster (2016) *omnichannel* pode ser definido como a integração dos canais, de forma que o consumidor possa ter uma experiência fluída, e tenha a possibilidade de escolher o canal durante o processo de compra com base em suas necessidades. Já segundo, Juaneda-Ayensa *et al.* (2020) o *omnichannel* é uma forma de varejo que possibilita aos consumidores a aquisição através de canais, proporcionando uma experiência única e plena, rompendo assim a barreira entre os canais.

Logo, esses canais podem ser compreendidos como os principais espaços físicos e virtuais nos quais os consumidores conseguem efetuar suas compras. Dessa forma, Barreto (2018) discorre que os consumidores atualmente fazem uso de diferentes canais, citando assim, as lojas físicas, internet, dispositivos móveis e as redes sociais, no intuito de pesquisar mais informações acerca dos produtos e realizar a compra. Já Ferreira (2016) cita que os principais canais utilizados na implementação da estratégia *omnichannel* são: redes sociais, aplicativos para celular, *websites*, *e-commerce* e lojas físicas.

Portanto, *omnichannel* baseia-se na utilização de forma síncrona dos canais de distribuição, com objetivo principal de aprimorar a experiência do cliente. Assim, Ferreira (2016) afirma que nesse cenário o consumidor é a peça central dos canais, sendo que a organização possui uma base unificada de relacionamento com o cliente, com todos os seus

dados, o que facilita, pois a empresa consegue oferecer o que o consumidor quer, quando e onde ele precisar. Segundo Stelzer (2013) o *omnichannel* requer uma coordenação com relação às interações com os clientes, com objetivo de desenvolver um diálogo contínuo, não sendo fragmentado por canais.

Diante disso, torna-se imprescindível a adoção de ferramentas que auxiliem na construção e manutenção da relação entre empresa e consumidor, buscando assim, implementar efetivamente a integração entre os canais. Dessa forma, as organizações podem fazer uso de diferentes canais de modo a manter uma comunicação mais próxima do cliente, além de oferecer diversos meios para a realização do processo de compra, como é o caso de *websites*, redes sociais, dispositivos móveis, e lojas físicas (FERREIRA, 2016).

Em consonância, Fernandes e Silva (2020) relatam que a estratégia *omnichannel*, tem o propósito de transmitir uma perspectiva integrada dos canais utilizados, sendo estes: *on-line* (*websites*, *e-commerce*, redes sociais, *chatbots* e assistente virtual); *off-line* (impressos, rádio, televisão, revistas); *in-store* (merchandising e *layout* de loja). Os autores ainda complementam que essa integração proporciona ao consumidor um conteúdo comunicativo disponível em todos esses canais de acordo com as especificações de cada meio e dos públicos-alvo almejado.

Logo, o consumidor *omnichannel* não apenas anseia para realizar a aquisição de produtos por meio de canais integrados, mas também deseja vivenciar uma experiência autêntica durante esse processo (KOTLER; *et al.*, 2017). Dessa forma, os consumidores beneficiam-se por meio da facilidade e rapidez na obtenção de informações, realização de pesquisas e na possibilidade de comparações entre os produtos e preços (ROBASKI; *et al.*, 2020). Assim, de acordo com Ferreira (2016), o *omni*-consumidor possui a capacidade de pesquisar, comparar, solicitar e interagir com a empresa a qualquer momento, e por essa razão as organizações devem desfrutar disso para ampliar seus alcances e aprimorar a relação com os clientes.

À vista disso, as empresas devem estar atentas de forma a beneficiar-se das vantagens proporcionadas pela integração dos canais. Visto que, a adoção de múltiplos canais é favorável para o varejista, pois propicia o aumento da sua parcela de mercado, além de criar barreiras para a entrada de concorrentes (MÜLLER, 2017). Assim, Luo *et al.* (2016) discorrem que a integração entre os canais, pode unir as vantagens do canal *off-line* com as facilidades do canal *on-line*, de forma que as empresas transformem o seu processo de compra em uma experiência de compra, alterando assim a percepção do cliente.

Portanto, a implementação da estratégia *omnichannel*, além de possibilitar a integração dos canais de venda e comunicação com o cliente, também viabiliza a utilização de diferentes serviços logísticos, visando assim a otimização na entrega das compras. Assim, com relação às formas de entrega que podem ser adotadas, Neto (2018) cita: a retirada em loja física, a entrega a domicílio, e os *pick-up points* (pontos de coleta).

Já Segundo (2016) discorre que no *omnichannel*, o cliente tem a autonomia e a possibilidade de escolha, já que o mesmo efetua a compra em um dos canais disponibilizados de sua preferência, informando assim o local, o horário que deseja receber a encomenda, e a opção de entrega de sua escolha.

Dessa forma, ao mesmo tempo que propicia vantagens, o *omnichannel* também exige adaptações e reestruturações para que funcione de modo efetivo e que beneficie a empresa e o consumidor. Assim, Cao (2014) relata que para a implementação do *omnichannel* é necessário a reestruturação da organização como um todo, visando realizar alterações na cultura da empresa. Ademais, Hansen e Sia (2015) declaram que é imprescindível a adequação e o desenvolvimento dos processos internos, principalmente aqueles que forem ligados à logística, finanças, marketing, e gestão de espaços físicos.

Corroborando, Fairchild (2015) afirma que é necessário identificar quais parceiros logísticos são essenciais durante o processo, além de ter conhecimento a respeito de valores e quais são as opções de entrega a serem oferecidas em relação à loja física. Ademais, os autores Piotrowicz e Cuthbertson (2014) relatam que a adoção do *omnichannel* eleva a complexidade operacional em razão das divergências estruturais entre os canais.

Assim, a implementação da estratégia *omnichannel* requer que as empresas realizem um planejamento detalhado juntamente com um diagnóstico prévio, a fim de identificar e compreender as mudanças a serem feitas, bem como as melhorias e adequações para que a integração entre os canais funcione de forma plena.

3 METODOLOGIA

Considerando os objetivos propostos que foram desenvolvidos neste estudo, o presente trabalho é definido quanto a sua natureza como qualitativo. Conforme afirmam Lakatos e Marconi (2010), a abordagem qualitativa é um tipo de pesquisa que tem como propósito analisar e compreender aspectos de forma mais aprofundada, descrevendo e fornecendo uma análise mais minuciosa acerca de proposições, atitudes e tendências de comportamento.

Dessa forma, o estudo caracteriza-se quanto aos objetivos como exploratório a partir de dados primários. Assim, de acordo com Azevedo (2013), a pesquisa exploratória tem o intuito de propiciar uma maior familiaridade acerca do problema pesquisado, visando o desenvolvimento das ideias de forma a torná-las mais perceptíveis. Em consonância, Tachizawa e Mendes (2015) afirmam que os dados primários caracterizam-se por serem informações obtidas diretamente no campo ou na origem dos eventos pesquisados.

Nesse sentido, neste estudo realizou-se uma pesquisa sobre as características do *omnichannel* em diferentes supermercados. Logo, o presente trabalho caracteriza-se como exploratório, devido ao fato de estar sendo estudada uma estratégia específica, com o intuito de identificar as características desta estratégia em diferentes supermercados.

Já com relação aos procedimentos técnicos, este trabalho enquadra-se como um estudo de múltiplos casos, que de acordo com Yin (2001), possibilita a análise das evidências provenientes de contextos diferentes devido à repetição desses fenômenos. Ademais, o autor ainda discorre que o estudo de múltiplos casos proporciona a obtenção de dados relevantes e com mais credibilidade, sendo indicado principalmente para análise de fenômenos atuais.

Dessa forma, o desenvolvimento do estudo foi realizado em quatro supermercados de diferentes redes da cidade de Santa Maria - RS, os quais foram denominadas de A, B, C e D. Assim, para a escolha desses supermercados foi considerado o critério de acessibilidade. Logo, na escolha pelo critério de acessibilidade são selecionados e delimitados os elementos que se tem acesso de acordo com o propósito da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Em consonância, dando continuidade aos detalhamentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da presente pesquisa, a coleta de dados deste trabalho baseou-se em dados qualitativos. Sendo assim, o método empregado para a coleta de dados foi um questionário composto por três blocos com perguntas abertas e fechadas. Diante disso, Malhotra (2012) afirma que o questionário é um método estruturado para coleta de dados, sendo constituído por uma série de perguntas, escritas ou orais, que o respondente deve replicar.

Logo, o roteiro do questionário é composto de três blocos de perguntas (estratégia *omnichannel*, proventos da estratégia *omnichannel* e dados sobre o perfil do supermercado). Desse modo, as perguntas que compõem o questionário foram desenvolvidas com base nos tópicos trabalhados no referencial teórico, baseando-se assim, nos princípios teóricos que norteiam a referida pesquisa (FLICK, 2009).

Portanto, para um melhor entendimento apresenta-se no Quadro 01 uma síntese a respeito dos objetivos, bem como construtos e perguntas realizadas no questionário.

Quadro 01 - Síntese dos propósitos da pesquisa

OBJETIVOS	CONSTRUTOS	PERGUNTAS
I. Identificar os diferentes tipos de distribuição utilizados pelas empresas varejistas nos últimos anos;	Canais de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os canais de comercialização (redes sociais, <i>e-commerce</i>, <i>websites</i>, aplicativos...) que a empresa utiliza para venda de seus produtos? - Os canais utilizados para a comercialização dos produtos são próprios da empresa ou terceirizados (Ifood, Delivery Much)? - Com relação a frequência de uso, qual dos canais é mais utilizado pelos clientes?
II. Identificar os serviços logísticos que são prestados ao consumidor final;	Métodos de entrega	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as formas de entrega que a empresa disponibiliza ao cliente? - Quais são os horários disponibilizados para a entrega? E no caso de o cliente ir retirar as compras na empresa, os horários são os mesmos? - Em caso de atraso na entrega, a empresa envia ao cliente um comunicado ou somente efetua a entrega fora do prazo sem aviso? - A empresa oferece ao cliente a possibilidade de avaliar o processo de compra/entrega após a sua finalização (com relação ao atendimento em geral, tempo de espera, ou até mesmo a respeito da adoção dos protocolos de segurança, como o uso da máscara ou a cordialidade por parte do entregador)? - Se a resposta anterior foi sim, de que forma é disponibilizada essa avaliação para o cliente?
III. Avaliar os resultados obtidos com a implementação dos diferentes sistemas de comunicação para atender os clientes.	Resultados	- Quais foram os principais resultados percebidos a partir da adoção de múltiplos canais de comercialização?
	Benefícios	- Quais foram os principais benefícios identificados pela empresa com a adesão de diversos canais de comercialização?

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentado no Quadro 01 é possível verificar que as perguntas do questionário tiveram sua base de desenvolvimento voltada para a compreensão e o posicionamento das referidas empresas com as mudanças adotadas no processo de distribuição nos últimos anos, bem como a implementação da estratégia *omnichannel*.

Assim, para o desenvolvimento e aprofundamento do estudo, foi realizado um primeiro contato telefônico com os gestores dos supermercados para verificar a sua disponibilidade em participar da pesquisa. Posteriormente, após a confirmação foi encaminhado um *e-mail* contendo um descritivo dos objetivos da pesquisa, termo de consentimento e o instrumento de coleta de dados via *Google Forms*. Dessa forma, o instrumento de pesquisa ficou disponível para os respondentes entre os meses de setembro e outubro. Diante disso, o instrumento de pesquisa foi respondido pelos colaboradores dos supermercados que ocupam os cargos de gestão.

A partir da coleta de dados, a próxima etapa para estruturação do estudo consistiu na análise dos dados proveniente do método utilizado, que foram anteriormente descritos. Assim, para essa análise foi utilizado o procedimento de Análise de Conteúdo apresentado por Bardin (2011). Logo, Flick (2009) define que essa técnica consiste em realizar a interpretação dos dados obtidos por meio de coleta, além de desenvolver-se através de métodos mais ou menos refinados. Em concordância, Bardin (2011) afirma que a análise de conteúdo tem como propósito a manipulação de mensagens, a fim de demonstrar indícios que possibilitem a inferência a respeito de uma realidade que não a da mensagem.

Dessa forma, para o desenvolvimento da análise, os resultados foram estruturados em tabelas de frequência e percentuais de acordo com as respostas dos participantes auferidas por meio do instrumento de pesquisa, sendo posteriormente relacionado aos dados obtidos na coleta com o embasamento teórico apresentado no capítulo anterior.

À vista disso, este tópico teve como propósito apresentar a estruturação da análise de dados, bem como o detalhamento da pesquisa. Logo, o próximo tópico desenvolvido refere-se à execução da análise de dados proveniente dos métodos de coleta previamente descritos, bem como a discussão desses resultados obtidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados os resultados e a análise das informações auferidas por meio do instrumento de coleta exposto na seção precedente, com base nos objetivos delineados e conteúdos abordados nos capítulos anteriores. Sendo assim, tratando-se de um estudo de múltiplos casos, a pesquisa contou com a participação de quatro supermercados de diferentes redes regionais da cidade de Santa Maria - RS.

Diante disso, para uma melhor compreensão a análise de resultados foi dividida em três seções: Dados sobre o perfil dos supermercados; Estratégia *omnichannel*; e Proventos da estratégia *omnichannel*.

4.1 Dados sobre o perfil dos supermercados

Visando a delimitação do perfil dos supermercados, foram questionados o ano de fundação, a cidade de atuação e o número de colaboradores. Já, com relação aos respondentes, foi questionado há quanto tempo está neste cargo, tempo total trabalhando no supermercado e

a escolaridade. Dessa forma, para uma melhor compreensão as respostas às perguntas supracitadas estão retratadas na Tabela 01:

Tabela 01 - Dados sobre o perfil dos supermercados e respondentes

	SUPERMERCADOS	RESPONDENTES
A	Fundado no ano de 1997, exerce suas atividades na cidade de Santa Maria e atualmente possui 48 colaboradores.	Possui ensino médio completo, está a 15 anos neste cargo e ao total trabalha na empresa há 24 anos.
B	Foi fundado em 1994, exerce suas atividades nas cidades de Santa Maria, Bagé, Alegrete, Pelotas, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Candiota e São Gabriel e atualmente possui 2.000 colaboradores.	Possui pós-graduação, exerce sua função há 4 meses neste cargo e no total trabalha na empresa há 4 meses.
C	Fundado em 2000, exerce suas atividades na cidade de Santa Maria e atualmente possui 69 colaboradores.	Possui ensino superior completo, está a 08 anos neste cargo e no total trabalha na empresa há 19 anos.
D	Sua fundação ocorreu em 1986, exerce suas atividades na cidade de Santa Maria e atualmente possui 1.500 colaboradores.	Possui ensino superior completo, está a 01 ano e 09 meses neste cargo e no total trabalha na empresa há 01 ano e 09 meses.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das informações apresentadas na Tabela 01, com relação aos respondentes da presente pesquisa, os cargos desempenhados nos supermercados são de gerente comercial e/ou financeiro, analista de *e-commerce* e analista de marketing, tendo em média um tempo total trabalhado no supermercado de doze anos e seis anos desempenhando a atual função. Já, quanto à escolaridade dos respondentes, dois deles possuem ensino superior completo (50%), um possui pós-graduação e outro ensino médio completo.

Referindo-se aos dados dos supermercados, a empresa D teve sua fundação na década de 80, já as empresas A e B foram fundadas na década de 90 e a empresa C iniciou suas atividades no início dos anos 2000. Em relação ao local de atuação, três empresas afirmaram desempenhar suas atividades somente na cidade de Santa Maria (75%), exceto uma que exerce suas atividades em outras cidades além de Santa Maria, sendo elas: Bagé, Alegrete, Pelotas, Caçapava, Dom Pedrito, Candiota e São Gabriel.

No que tange sobre o número de colaboradores empregados, duas empresas, A e C, afirmaram ter atualmente de quarenta a sessenta colaboradores em suas lojas, já outras duas empresas, B e D, alegaram ter em seu quadro de colaboradores entre mil e quinhentos a dois mil colaboradores.

Em consonância, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (2021), de janeiro a maio de 2021 foram geradas em torno de 30 mil novas vagas de emprego

no setor supermercadista. Corroborando, Souza (2021) discorre que segundo pesquisa divulgada pela ABRAS, o setor em questão acumula um crescimento de 5,32% nas vendas no ano de 2021 em comparação com o ano anterior.

4.2 Estratégia *Omnichannel*

Tendo enfoque nos canais de distribuição e métodos de entrega, nas tabelas a seguir são explanadas uma síntese das respostas obtidas por meio do instrumento de coleta. Dessa forma, na Tabela 02 são expostos os dados auferidos na pesquisa sobre os canais de distribuição que as empresas utilizam para a comercialização de seus produtos.

Tabela 02 - Canais de distribuição utilizados na comercialização dos produtos

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Aplicativos	3	30,0%
Redes sociais	2	20,0%
Telefone	3	30,0%
Website	1	10,0%
Outros	1	10,0%

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que a partir das informações apresentadas na Tabela 02, que 30% das empresas utilizam simultaneamente os aplicativos para celular e o telefone, 20% fazem uso das redes sociais e *website* e 10% outros tipos como canais de distribuição para a comercialização de seus produtos. Logo, pode-se inferir que esse percentual se dê devido ao fato do consumidor está buscando mais comodidade e praticidade nas horas das compras, além da segurança e conforto. Perante o exposto, Ferreira (2016) aborda que o uso de diferentes canais propicia às empresas uma comunicação mais próxima do cliente, possibilitando inúmeros meios para realização do processo de compra.

Diante disso, quanto aos canais utilizados para comercialização dos produtos das empresas, 75% afirmam utilizar tanto aplicativo próprio com a marca e identidade visual do supermercado quanto o aplicativo terceirizado, 25% utilizam somente aplicativo terceirizado e nenhuma empresa utiliza somente aplicativo próprio como canais de comercialização de seus produtos. Dessa forma, de acordo com Merlo (2020), o sistema de *delivery* é uma tendência

que irá perdurar, sendo que a inovação será o ponto crucial que irá definir o setor de alimentos.

Corroborando, Larghi (2020), discorre que de acordo com estudo realizado pela Corebiz, empresa de inteligência para marcas do varejo, o faturamento com compras por meio de *delivery* no segmento alimentício cresceu 77% no primeiro trimestre de 2020. Desse modo, a respeito da preferência dos consumidores pelos canais de distribuição, na Tabela 03 são evidenciadas as respostas obtidas:

Tabela 03 - Preferência dos consumidores pelos canais de comercialização

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Próprios da empresa (<i>website</i> , aplicativo da empresa e <i>WhatsApp</i>)	3	75,0%
Terceirizados (<i>Ifood</i> , <i>Delivery Much</i>)	1	25,0%
TOTAL	4	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora

Logo, na Tabela 03 observa-se que de acordo com as respostas dos gestores de três empresas (75%), os consumidores dão preferência para os canais próprios da loja, como no caso de *website*, aplicativos e *WhatsApp*. De acordo com pesquisa realizada no ano de 2020 pela Social Miner em parceria com a Opinion Box, 62,7% dos entrevistados realizam suas compras de mercado utilizando diferentes canais, ou seja, transitando entre loja física e *e-commerce*. Além disso, 10,9% dos respondentes afirmaram estarem propícios a consumir somente em canais *on-line*.

Sendo assim, sobre as formas de entregas adotadas pelas empresas, as respostas obtidas demonstram que três das quatro empresas oferecem aos consumidores as opções de retirada em loja física e a entrega a domicílio. Dessa forma, observa-se a partir das respostas, que as empresas possibilitam ao consumidor a escolha de entrega e/ou retirada que melhor adequa-se a sua rotina.

Perante o exposto, de acordo com a plataforma *E-commerce* Brasil (2018), segundo pesquisa realizada pela Manhattan Associates, empresa de *software* para *e-commerce*, 70% dos brasileiros têm preferência por fazer suas compras *on-line* em comparação à loja física, e cerca de 60% optam pela retirada dos itens em loja física. Por outro lado, em pesquisa realizada no ano de 2021, pelos autores Guerra *et al.* (2021), é possível identificar uma mudança no comportamento de consumo, tendo como principais influenciadores a busca pelo

conforto, economia de tempo e praticidade, dando-se assim a preferência pela entrega a domicílio.

Diante disso, a respeito dos horários disponibilizados para a entrega a domicílio e retirada das compras na loja física, as respostas auferidas são apresentadas na Tabela 04:

Tabela 04 - Horário de funcionamento do delivery e para retirada em loja física

	HORÁRIO PARA ENTREGA A DOMICÍLIO	HORÁRIO PARA RETIRADA EM LOJA FÍSICA
A	As entregas ocorrem durante o horário de funcionamento do delivery, das 9h às 20h.	Para retirada do cliente em loja física, o horário é das 9h às 21h.
B	As entregas ocorrem das 10h às 20h. Entretanto, os pedidos são realizados em uma central, que funciona das 8h às 18:30, sendo assim, pedidos efetuados posteriormente a este horário são agendados para entrega no dia seguinte.	A retirada em loja física ocorre durante o horário de funcionamento da loja, das 8h às 21h.
C	As entregas ocorrem durante o horário de funcionamento do supermercado, das 8h às 20h.	A retirada em loja física ocorre durante o horário de funcionamento do supermercado, das 8h às 20h.
D	As entregas a domicílio ocorrem das 8h às 12h e das 14h às 19h	A empresa não oferece ao cliente a opção para retirada em loja física.

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se de acordo com as respostas explanadas na Tabela 04 que as empresas possuem processos estruturados com relação ao fluxo de entrega das compras realizadas pelos canais de distribuição. Assim, nota-se que a maior parte das empresas oferecem ao consumidor tanto a opção de entrega a domicílio, quanto a retirada presencial em loja física, sendo estes realizados dentro do horário estabelecido pela empresa.

Em consonância, Segundo (2016) afirma que a integração dos canais propicia ao cliente uma maior autonomia, uma vez que pode escolher o canal de sua preferência, efetuando a compra de maneira remota, sendo capaz de escolher o local, horário e a opção de entrega que melhor se adequa a sua rotina.

Já, com relação a possibilidade de atraso na entrega, são apresentadas na Tabela 05 as respostas auferidas:

Tabela 05 - Procedimentos adotados pela empresa em caso de atraso na entrega

	PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA EMPRESA EM CASO DE ATRASO NA ENTREGA
A	Em razão da grande demanda de entregas diárias, os pedidos são entregues em um prazo máximo de 90 minutos. Já, caso ocorra algum imprevisto, a empresa entra em contato com o cliente por telefone para avisar sobre o ocorrido.

**PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA EMPRESA
EM CASO DE ATRASO NA ENTREGA**

- | | |
|---|---|
| B | Caso ocorra algum imprevisto ou atraso, a empresa entra em contato com o cliente por meio de telefone. |
| C | Se por acaso ocorrer atraso na entrega, o cliente é contatado pela empresa por telefone. |
| D | No caso de atraso na entrega, a empresa não comunica o cliente, apenas efetua a entrega fora do horário estipulado. |
-

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma é possível identificar na Tabela 05, que três de quatro empresas afirmaram adotar procedimentos específicos no caso de atraso na entrega, informando o cliente por meio de ligação telefônica, sendo assim, reagendado a entrega para outro horário.

Logo, de acordo com Zacari (2018) é fundamental que a empresa estruture os processos envolvidos na entrega, de forma a definir prazos realistas para a execução de cada etapa. O autor ainda discorre que no caso de impossibilidade de cumprimento do prazo estipulado, torna-se imprescindível a adoção de procedimento visando a contenção, como a utilização do serviço de atendimento ao cliente de forma proativa, possibilitando ao consumidor o suporte e soluções adequadas para cada situação.

Na sequência, a respeito da possibilidade de avaliação do processo de compra e/ou entrega após a sua finalização pelo cliente, a partir das respostas ficou evidenciado que duas empresas, sendo elas A e D, disponibilizam a avaliação para o cliente ao final do processo por intermédio dos aplicativos. Já as empresas B e C, não oferecem aos consumidores nenhuma forma de avaliação do processo de compra e/ou entrega.

Assim, é possível constatar por meio das respostas supracitadas que 50% das empresas não disponibilizam aos consumidores uma avaliação de satisfação do cliente que seja própria. Logo, percebe-se que apenas duas empresas, utilizam a avaliação de satisfação do aplicativo de entrega terceirizado, sendo esta solicitada no final do processo de compra e/ou entrega pelo próprio aplicativo.

Segundo publicação do SEBRAE (2020), uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria ConQuist revelou que 98% dos entrevistados desistem de comprar produtos de uma marca específica por estarem insatisfeitos com o serviço. A publicação ainda aborda que manter os consumidores satisfeitos é um desafio, e que a satisfação está relacionada diretamente à experiência completa que a empresa proporciona ao cliente durante o processo de compra até a entrega, sendo que infere de forma direta no relacionamento que a mesma constrói com o consumidor.

4.3 Proventos da Estratégia *Omnichannel*

Com relação aos proventos auferidos com a adoção da estratégia *omnichannel*, baseando-se na perspectiva de resultados e benefícios, foi questionado quais foram os principais impactos observados pelas empresas a partir da adoção de múltiplos canais de comercialização.

Assim, as principais mudanças se deram ao fato da necessidade de aumento nos investimentos focados nas vendas *on-line*, resultando na elevação nos custos de operação, como no caso de investimentos em *check-out* específicos para este tipo de compra, treinamento de colaboradores, adequação de estoque, além da necessidade de processos bem definidos e adequados a este novo formato.

Diante disso, Cao (2014) discorre que a implementação da estratégia *omnichannel* exige das empresas uma reformulação dos processos tendo em vista adequar-se às alterações ocasionadas na cultura da organização. Corroborando, os autores Hansen e Sia (2015) explanam que com a implantação dessa estratégia, torna-se substancial a readequação dos processos internos, sobretudo daqueles relacionados a logística, finanças, marketing e gestão de espaços físicos.

Ademais, outro ponto citado foi a diminuição de consumidores na loja física, o que afetou diretamente na redução das compras por impulso. Entretanto, também foi comentado a respeito de uma crescente considerável nos lucros, no caso das empresas que identificaram essa oportunidade de mercado e adequaram-se rapidamente a esta nova estrutura de comercialização.

Dessa forma, a respeito dos principais benefícios identificados pelas empresas com a adesão de diversos canais de comercialização, foram citados o aumento na demanda de pedidos realizados por meio dos canais *on-line*, a conquista de uma cartela de clientes com um perfil de consumo habitado e/ou que tem preferência por realizar suas compras de forma *on-line*, em específico por aplicativos, bem como a possibilidade de proporcionar ao consumidor múltiplas forma de comercialização, a fim de facilitar e propiciar o conforto e praticidade.

Logo, de acordo com Ferreira (2016), a estratégia *omnichannel* exige uma adequação da empresa perante o cliente, sendo este um *omni*-consumidor, estando conectado constantemente, pesquisando, comparando e interagindo com a empresa de forma instantânea. Assim, a autora ainda complementa que a empresa deve aproveitar essas características para

adequar-se a esse novo consumidor, de forma a criar um relacionamento duradouro entre cliente e a marca.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

As formas de consumo estão cada vez mais dinâmicas e adaptáveis às constantes mudanças que ocorrem no comportamento do consumidor. Logo, o *omni*-consumidor demonstra-se ser mais exigente, além de transitar de modo simultâneo entre os canais de distribuição, demandando que as empresas adequem seus processos de forma a acompanharem essas mudanças.

Assim, a adoção da estratégia *omnichannel* demonstra-se ser imprescindível para as organizações que buscam a retenção dos clientes e obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes. Dessa forma, o objetivo geral do presente estudo consistiu em analisar as adaptações dos serviços logísticos nas empresas varejistas frente a implementação do *omnichannel*.

Diante disso, a respeito da implementação da estratégia *omnichannel*, identificou-se que as empresas efetuaram diversas adaptações em seus procedimentos, visando o aperfeiçoamento dos processos e a execução de forma efetiva da estratégia. Assim, como no caso de investimentos voltados para o atendimento aos múltiplos canais, em específico ao *omni*-consumidor, podendo ser citado: treinamentos periódicos dos colaboradores, alterações e reestruturação de processos relacionados à aquisição de produtos, distribuição e logística, além de *check-out* direcionados para compras efetuadas nos múltiplos canais.

Além disso, outra adaptação realizada pelas empresas diz respeito a integração dos canais de distribuição, por meio de investimento destinados à criação de canais próprios e na terceirização a partir de canais de comercialização. Tendo em vista à preferência de uso dos consumidores pelos canais próprios das empresas.

Já, acerca dos proventos obtidos com a adoção da estratégia, identificou-se o aumento nos lucros dos supermercados que adotaram a estratégia antecipadamente. Além disso, também observou-se a elevação no número de pedidos realizados pelos canais *on-line*, assim como um crescimento no número de *omni*-consumidores, estando estes habituados as compras nos ambiente *on-line*.

Corroborando, percebe-se que os resultados expõem os proventos obtidos pelas empresas analisadas a partir da implementação da estratégia *omnichannel*. Constatando assim,

que os supermercados que se adaptaram rapidamente e/ou adequaram amplamente seus processos, obtiveram vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Dessa forma, a partir dos resultados obtidos no presente trabalho, evidencia-se a importância do estudo a respeito da temática abordada, tendo em vista as constantes transformações que ocorrem no comportamento do consumidor. Assim como a dinamicidade dos hábitos e formas de consumo, a fim de buscar a compreensão e o entendimento acerca da evolução da estratégia *omnichannel*, bem como as mudanças provocadas por ela nos processos de comercialização e distribuição.

Perante o exposto, identifica-se que a principal limitação encontrada no desenvolvimento deste estudo está relacionada à temática, podendo este ser considerado um tema relativamente novo, tendo diversos desdobramentos e modificações nos últimos anos devido a eventos específicos que impulsionaram o uso de múltiplos canais de comercialização e distribuição pelos consumidores.

Logo, propõem-se para estudos futuros, a realização de uma nova pesquisa abordando os mesmos aspectos que circundam a temática *omnichannel*, sendo esta aplicada a uma amostra maior de respondentes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. M; *et al.* Estratégias de marketing para o novo consumidor omnichannel: um estudo em dois grupos varejistas. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 9, n. 3, mai./ago. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **Consumo nos lares brasileiros acumula alta de 5,32% nos primeiros meses de 2021, diz ABRAS**. ABRAS, 08 de jul. de 2021. Disponível em: <<https://www.abras.com.br/clipping/juridico/73117/consumo-nos-lares-brasileiros-acumula-alta-de-532-nos-primeiros-meses-de-2021-diz-abras>>. Acesso em: 18 de nov. de 2021.

AZEVEDO, C. B. **Metodologia científica ao alcance de todos**. São Paulo, Saraiva, 4^a. Ed., 2013.

BARBOSA, G. S. **Utilização do Omnichannel como estratégia competitiva no varejo do mercado brasileiro de bicicletas**, 2020. 81f; Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, L. S.; **Do multicanal ao omnichannel: Integração de canais e brand equity no varejo**, 2018. 130f; Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2018.

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

CARO, A. **Comportamento do consumidor e a compra online: Uma análise multicultural**, 2010. 278f; Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo - SP, 2010.

CARMINATTI, G; *et al.* Varejo omnichannel: Desafios na visão de empresas brasileiras. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, v. 6, n. 1 jan./jun. 2020.

COSTA, B. R. L.; PICCHI, D. P. As relações entre os consumidores do século 21 e as empresas, no âmbito da internet, pelas redes sociais virtuais. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 20, n. 1, p. 7-26, jan./jun. 2017.

COSTA, J. W. N.; *et al.* Perfil do consumidor 4.0 e novos modelos de negócio. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 15, 2020.

EBIT NIELSEN. **Covid-19: Comportamento das vendas on-line no Brasil**. Nielsen, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://nielseniq.com/global/pt/insights/analysis/2020/covid-19-comportamento-das-vendas-online-no-brasil>>. Acesso em: 23 de abr. de 2021.

E-COMMERCE BRASIL. **60% dos brasileiros que compram online preferem retirar na loja física**. E-commerce Brasil, São Paulo, 13 de jun. de 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/60-dos-brasileiros-compram-online-e-preferem-retirar-na-loja-fisica>>. Acesso em: 12 de out. de 2021.

FAIRCHILD, A. Extending the network: defining product delivery partnering preferences for omni-channel commerce. **Procedia Technology**, v. 16, p. 447-451, 2015.

FERNANDES, F. F.; *et al.* Comunicação omnichannel: Convergindo relacionamentos e experiências off-line e on-line. **Animus - Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, v. 19, n. 40, 2020.

FERREIRA, C. H. **Omnichannel: O varejo acompanhando a evolução da tecnologia**, 2016. 42f; Trabalho Final de Pós-Graduação (MBA) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2016.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª. Ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GALDINO, E. S. **Compras na internet: Um entendimento do comportamento de consumo em ambientes virtuais em meio à pandemia da Covid-19**, 2020. 42f; Trabalho Final de Graduação - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2020.

GERALDO, G. C.; MAINARDES, E. W. Estudo sobre os fatores que afetam a intenção de compras *online*. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2017.

GUERRA, L. C.; *et al.* Consumidores supermercadistas no e-commerce: Drive-thru ou entrega em domicílio. **Revista Vianna Sapiens**, v. 12, n. 1, jan./jun. 2021.

HANSEN, R.; SIA, K. Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. **MIS Quarterly Executive**, v. 14, n. 2, p. 51-66, 2015.

HERHAUSEN, D., *et al.* Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, 2015.

HOOGVELD, M.; KOSTER, J. M. D. Implementing omnichannel strategies: the success factor of agile processes. **Advances in Management Applied Economics**, v. 06, p. 25-38, 2016.

JUANEDA-AYENSA, E.; *et al.* Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. **Frontiers in Psychology**, v. 7, n. 125, p. 1-11, 2016.

JUNIOR, O. C.; *et al.* Tecnologias emergentes aplicáveis ao varejo. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 42, p. 131-166, set. 2015.

KOTLER, P.; *et al.* **Marketing 4.0: Moving from traditional to digital**. 1ª. Ed. Hoboken: Wiley, 2017

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LARGHI, N. **Com quarentena, apps de entregas são oportunidade para trabalhadores e comércios**. Valor Investe, São Paulo, 02 de abr. de 2020. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/04/02/com-quarentena-apps-de-entregas-sao-oportunidade-para-trabalhadores-e-comercios.ghtml>>. Acesso em: 12 de out. de 2021.

LIMA, T. G.; *et al.* **Consumo online: A era das indústrias criativas e o comércio eletrônico**. In: Simpósio Nacional da ABCiber, 11., 2018, Minas Gerais.

LUO, J.; *et al.* Information technology, cross-channel capabilities, and managerial actions: Evidence from the apparel industry. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 17, n. 5, p. 308-327, mai. 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 6ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MENEZES, K. **Porque ainda é tão difícil falar sobre omnichannel no varejo brasileiro**. Disponível em: <<https://medium.com/@pagar.me/por-que-ainda-e-tao-dificil-falar-sobre-omnichannel-no-varejo-brasileiro>>. Acesso em: 03 de abr. de 2021.

MERLO, E. M. **Delivery transformou tendência em necessidade e continua em crescimento**. Jornal da USP, São Paulo, 10 de mar. de 2021. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/delivery-transformou-tendencia-em-necessidade-e-continua-em-crescimento>>. Acesso em: 12 de out. de 2021.

- MÜLLER, R. **Inovação de modelo de negócios: A entrada da Natura no formato multicanal**, 2017. 97f; Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.
- NETO, P. R. Omnichannel e os novos canais de distribuição. **Revista Mundo Logística**, São Paulo, n. 62, jan./fev. 2018.
- SOCIAL MINER. **O futuro do consumo num cenário pós-covid-19**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://conteudo.socialminer.com/pesquisa-consumo-pos-covid>>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.
- PAULA, P. C. **Impactos do e-commerce na distribuição de produtos**, 2021. 24f; Trabalho Final de Graduação - UniEVANGÉLICA, Anápolis, Goiás, 2021.
- PATTAT, T. **E-commerce – comportamento do consumidor frente às transações on-line**. 2014. 136f; Trabalho Final de Graduação - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, Rio Grande do Sul, 2014.
- PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.
- PREMEBIDA, E. A. E-commerce em 2020, um cenário de oportunidades em meio a pandemia. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, 2021.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. Ed. Feevale, Novo Hamburgo - RS, 2013.
- ROBASKI, E. R.; *et al.* **Omnichannel como vantagem competitiva no varejo calçadista do Rio Grande do Sul**. In: Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo (CLAV), 13., 2021, São Paulo.
- ROSA, R. O.; *et al.* A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 2, p. 28-39, mai./ago. 2017.
- SAAD, R. **Os poderosos do varejo global: Sem fronteiras em um ambiente multicanal**, 2013.
- SEBRAE. **Avaliação de satisfação do cliente: Qual a importância e o que você está perdendo ao não fazer**. Sebrae, São Paulo, 17 de jan. de 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/avaliacao-de-satisfacao-cliente-importancia>>. Acesso em: 12 de out. de 2021.
- SEGUNDO, Y. I. O desafio do omnichannel. Sua empresa está preparada para essa nova fronteira logística? **Revista Mundo Logística**, São Paulo, n. 54, set./out. 2016.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO (SBVC). **70% dos brasileiros pretendem continuar comprando online após a quarentena**. SBVC, São Paulo, 24 de mai. de 2020. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/brasileiros-online-apos-pandemia>>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

SOUZA, L. **Supermercados têm alta de 5,32% nas vendas até maio, diz Abras.** Agência Brasil, São Paulo, 08 de jul. de 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/supermercados-tem-alta-de-5%2C32-nas-vendas-ate-maio-diz-Abras>>. Acesso em: 18 de nov. de 2021.

STELZER, J. Looking beyond multichannel. **CRM Magazine**, 2013.

TACHIZAWA, T; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática.** Editora FGV, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e método.** 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACARI, R. X. **Gerenciamento de riscos no varejo omnichannel.** 2018. 102f; Trabalho Final de Graduação – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.