



OMNICHANNEL COMO ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM EMPRESAS VAREJISTAS DE CAXIAS DO SUL

Maicon Rafael Busnelo, Roberto Birch Gonçalves, Guilherme Vanni Reffatti

RESUMO

O objetivo do estudo é auxiliar a implementação da estratégia *omnichannel* em empresas varejistas de Caxias do Sul (RS), para tal, foi realizada uma pesquisa bibliométrica nas bases de dados internacionais para conhecer a relevância do tema. Neste estudo, efetuou uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, quanto aos objetivos ela é classificada como exploratória com estudo de casos múltiplos. Na coleta de dados, quatro gestores de empresas varejistas multicanais foram entrevistados com o uso do questionário do Modelo Prado e também responderam o questionário *U.S.Omnichannel Customer Experience Index* (OcCEI). O resultado do nível de maturidade utilizando o Modelo Prado resultou em duas empresas acima da média nacional e duas empresas abaixo. O resultado da avaliação do nível da estratégia *omnichannel* utilizando o (OcCEI) resultou nas quatro empresas avaliadas classificadas como inovadoras, atingindo um *benchmark* superior a 70%. Os resultados demonstraram que altos níveis de maturidade implicam em bons resultados da atual estratégia *omnichannel* das empresas pesquisadas, e, das sete áreas avaliadas que permeiam o *omnichannel*, as empresas têm, em seus canais físicos, o menor desempenho e, em suas redes sociais, o maior. Identificando-se então uma oportunidade de melhoria desse importante canal de venda, a loja física.

Palavras-chave: *Omnichannel*; Varejo; *Omnichannel Report Card*; Maturidade.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o setor varejista passou por uma significativa transformação, em decorrência do desenvolvimento de novas tecnologias que alteraram a experiência de compra dos consumidores (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT; 2017). Segundo Gauri *et al.* (2021), o comércio eletrônico tem criado ameaças competitivas para os varejistas tradicionais, ao proporcionar uma ampla variedade de produtos e conveniência na compra.

De acordo com Grewal, Roggeveen e Nordfält (2021), o setor de varejo já estava em transformação antes da crise ocasionada pela pandemia da COVID-19. A evolução tecnológica e as mudanças nos hábitos de consumo foram as características predominantes dessa transformação, levando à convergência do mundo real e virtual em uma experiência única. Tais tecnologias estão direta ou indiretamente relacionadas à ampliação dos pontos de contato entre compradores e marcas, tanto para relacionamento quanto para compras (SERRENTINO, 2015).

Uma perspectiva importante que deve ser considerada é a estratégia *omnichannel*, que é mais ampla e extrapola sua inserção no contexto da distribuição. Embora o termo seja mais utilizado no contexto de canais, compreende também a gestão dos canais de comunicação pelas quais as marcas interagem com seus públicos-alvo (AILAWADI; FARRIS, 2017). Além



disso, Neslin et al. (2014) afirmam que a diversidade e a pulverização dos inúmeros pontos de contato em um contexto *omnichannel* tornam a experiência do consumidor mais social.

Nesse ambiente, os canais de distribuição no contexto da estratégia *omnichannel* têm despertado o interesse de consumidores, gestores, acadêmicos e investidores (SAGHIRI et al., 2017; LIM; JIN; SRAI, 2018; GOOGLE TRENDS, 2021). Desde que foi citado inicialmente por Rigby (2011), em *The future of shopping*, na *Harvard Business Review*, as empresas varejistas têm buscado estratégias organizacionais, investimentos estruturais e de infraestrutura para atender às demandas dos consumidores e usuários dos serviços.

A abordagem *omnichannel* oferece uma experiência de compra uniforme em todos os canais, e sua importância é fundamental para as empresas que enfrentam desafios como gestão de logística e compreensão do comportamento do cliente (GEREA; GONZALEZ; LOPEZ; HERSKOVIC, 2021). No entanto, a adoção do *omnichannel* é um desafio para empresas varejistas menores, que competem com grandes players nacionais e internacionais (SEBRAE SP, 2015). É fundamental entender os fatores que atuam sobre o comportamento de compra no contexto *omnichannel*, (KAZANCOGLU ; AYDIN, 2018).

Este estudo tem como objetivo abordar o desafio de como empresas de pequeno e médio porte no município de Caxias do Sul (RS), muitas vezes com gestão menos profissionalizada ou operando por meio de canais restritos, podem efetivamente implementar a estratégia *omnichannel* em suas operações, transformando-a em um diferencial competitivo. A pesquisa se concentra em avaliar o nível de maturidade dessas empresas em termos de gestão de projetos e em conhecer o grau de implementação da estratégia *omnichannel* em suas operações, com o objetivo de identificar lacunas e oportunidades de melhoria.

Através desse conhecimento, as empresas pesquisadas terão a oportunidade de compreender o nível atual de maturidade em gestão de projetos, que possibilitará o aprimoramento da estratégia *omnichannel* em suas operações e gerará um diferencial competitivo que contribua para a perpetuação de seus negócios.

O estudo em questão tem justificativa alicerçada em três aspectos: acadêmico, gerencial e pessoal. Para verificar a relevância acadêmica do tema e possíveis lacunas na literatura, foi realizada uma pesquisa bibliométrica com recorte de tempo de 10 anos (2012 a 2022) em base de dados reconhecidos no meio acadêmico: *Scopus e Web of Science*. Após buscas com diferentes combinações de termos, foram encontrados 206 documentos na base *Scopus* e 231 na base *Web of Science* ao utilizar os termos “*omnichannel*” AND “*retail*”. A análise da frequência das palavras utilizadas na pesquisa, com base na Lei de Zipf, demonstrou que o tema é relevante e há produções frequentes na literatura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O setor de varejo vem passando por transformações significativas. Momen e Torabi (2021) afirmam que há uma mudança de paradigma em que varejistas tradicionais e on-line lutam para se manter relevantes em termos de integração de atendimento, abordagem de um público mais amplo e eficiência de custos. As estratégias de varejo estão explorando novos modelos de negócios, caminhos para o crescimento e maneiras de atender às necessidades dos consumidores.

Com a pandemia do COVID-19, o comércio eletrônico tornou-se a principal alternativa para as pessoas em isolamento social, levando a um aumento nas vendas on-line. Os consumidores compraram os mais diversos produtos pela internet, incluindo aqueles que



nunca haviam experimentado essa opção de comércio (TOMÉ, 2021). O aumento do *e-commerce* se deve ao fechamento de lojas físicas não essenciais e ao distanciamento social. Em 2020, houve um aumento de 13,2 milhões de novos consumidores no comércio eletrônico no Brasil (EBIT).

Os varejistas tradicionais mudaram quase que universalmente para os canais on-line, e o COVID-19 acelerou seu compromisso de operar e competir neste espaço. Na medida em que a velocidade de entrega se tornou uma vantagem competitiva, o tempo de atendimento tornou-se mais sensível do que o atendimento tradicional (BRESSOLLES; LANG, 2020). Savastano et al. (2019) afirmam que a revolução dos últimos anos serviu para o setor varejista entender que o consumidor deve ser o centro das atenções e que suas experiências orientam suas decisões de compra.

O *omnichannel* é o passo evolutivo lógico após a abordagem multicanal e inclui todas as formas de compra (HOSSEINZADEH; ESMAILI; SOLTANI, 2021). No varejo *omnichannel*, uma variedade de canais é utilizada para interagir com os clientes e atender seus pedidos. Essa interação é principalmente descrita por três fluxos: informações, produtos e fundos (CHOPRA, 2016). Todavia a integração de canais é um obstáculo para muitas empresas, exigindo mudança na infraestrutura de TI, mentalidade gerencial *omnichannel*, consciência e compromisso com a estratégia, e maior investimento financeiro (MIRSCH et al., 2016). É importante não manter a mentalidade de armazenagem em multicanais, compartilhar dados e implementar um sistema inteiramente novo com recursos *omnichannel* (MIRSCH et al., 2016). As empresas precisam entender o comportamento dos consumidores em diferentes canais para proporcionar a melhor experiência de compra (BRIEL, 2018).

Oferecer uma experiência de compra baseada na estratégia *omnichannel* implica em proporcionar uma experiência sem obstáculos entre os canais, permitindo que os clientes transitem entre eles de forma integrada, em qualquer momento do pedido (ZHANG et al., 2019; NGUYEN; MCCLELLAND; THUAN, 2022; SHANKAR et al., 2021). Para que a experiência do consumidor *omnichannel* seja positiva, é necessário levar em conta a cultura organizacional, os preços, as operações e as comunicações do varejista, que são elementos que contribuem para a formação de relacionamentos duradouros (PELTOLA; VAINIO; NIEMINEN, 2015; KOMULAINEN; MAKKONEN, 2018).

Por fim, o papel das lojas físicas no *omnichannel* tem aumentado, integrando seus estoques de lojas e centros de distribuição (ISHFAQ; DEFEE; GIBSON; RAJA, 2016). Essa sinergia de canais pode trazer vantagem competitiva sustentável para os varejistas que souberem utilizá-lo com eficiência (INMAN; NIKOLOVA, 2017; BRIEL; 2018). É importante medir o grau de maturidade da estratégia de canais das empresas varejistas, a fim de identificar lacunas e criar a vantagem competitiva almejada através do *omnichannel* (MOSQUERA et al., 2017).

E, para tal, os modelos de maturidade avaliam a capacidade da organização de gerenciar projetos de forma eficiente, e contribuem para identificar o nível atual de maturidade e a estruturação de ações para desenvolver novas capacidades, aumentando a probabilidade de sucesso (SANTOS, 2009). A gestão da inovação envolve gerenciar e organizar os processos de inovação em produtos, processos, marketing e áreas organizacionais (ORTT; VAN DER DUIN, 2008). Os modelos de maturidade fornecem uma visão geral e explicam como implementar o desenvolvimento de produtos e processos (HYNDS et al., 2014).



Segundo Prado (2016), o conceito de maturidade é bastante intuitivo e tem aplicação em muitos aspectos do dia a dia, estando ligada à capacidade de uma organização de gerenciar seus projetos com sucesso. Dessa forma, um modelo de maturidade seria um mecanismo capaz de auxiliar um plano de crescimento para a maturidade da organização. De acordo com Campos, Assalin, Beneduce, Evangelista e Gonçalves (2020), a maturidade está relacionada à capacidade de alcançar o máximo desenvolvimento. Quando referida à organização, a condição de maturidade reflete um estado em que se está em perfeitas condições para alcançar seus objetivos. Hartono, Wijaya e Arini (2019) afirmam que a maturidade reflete até que ponto uma determinada organização é capaz de utilizar totalmente os processos consistentes em uma ou mais áreas de negócios.

Em aderência ao porte das empresas participantes dessa pesquisa, e de acordo com Turner, Kelly e Ledwith (2009), é essencial reconhecer a relevância das pequenas e médias empresas no cenário econômico, dada a sua significativa contribuição para a geração de empregos e para o desenvolvimento financeiro das nações. Embora a pesquisa nessa área ainda seja limitada, é indiscutível que a análise das estratégias adotadas por essas empresas poderia desempenhar um papel crucial no impulsionamento do crescimento econômico do Brasil, como destacado por Thüerer et al. (2015). As pequenas e médias empresas diferem de grandes organizações. Portanto, deve-se adequar as técnicas do gerenciamento de projetos à realidade, pois uma gestão de projetos tradicional possivelmente será falha e pouco adequada a sua realidade (GHOBADIAN; GALLEAR, 1997).

O modelo utilizado nessa pesquisa foi o modelo Prado-MMGP, que foi desenvolvido entre 1999 e 2002, baseado em dois modelos: Setorial e Corporativo. Com apenas 40 questões, o modelo é fácil de usar, confiável e capaz de medir aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no gerenciamento de projetos. Os resultados obtidos são coerentes com um diagnóstico aprofundado. O modelo apresenta cinco níveis de maturidade: Inicial, Conhecido, Definido, Gerenciado e Otimizado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método empregado neste estudo é o estudo de casos múltiplos, conforme proposto por Yin (2001). Neste estudo que envolve quatro empresas, a metodologia combina elementos da pesquisa exploratória e descritiva. Inicialmente, conduzimos uma busca bibliométrica abrangente nas principais bases acadêmicas, como a *Web of Science*, *Scopus* e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Em seguida, realizou-se entrevistas com os gestores de cada uma das quatro empresas, empregando um questionário fundamentado no modelo de maturidade de Prado (2002) para avaliar o nível de maturidade na gestão de projetos. Essa abordagem qualitativa nos forneceu *insights* detalhados sobre as práticas e processos de gestão de projetos em cada organização. Posteriormente, os mesmos respondentes participaram de um questionário baseado no estudo da IBM, o qual se concentrou na avaliação do nível de implementação da estratégia *omnichannel* em suas empresas. Esse questionário quantitativo integrante do estudo *Omnichannel Report Card* idealizado pela *IBM Commerce*, avalia as sete áreas que permeiam o *omnichannel*, que são, a experiência on-line e digital, experiência loja física, abastecimento flexível, site ou APP, integração de marketing e precificação, experiência de call center e SAC e mídias sociais.

O Quadro 1, a seguir, mostra, de maneira concisa, as etapas, as atividades e os



objetivos do processo metodológico de coleta de dados desta pesquisa, proporcionando uma visão clara e sintetizada do passo a passo adotado.

Quadro 1 - Síntese do Processo Metodológico

Etapas	Atividade	Objetivo
1 ^a	Revisão Bibliométrica	Definir a relevância do tema e identificar as lacunas de pesquisa
2 ^a	Aplicação do Modelo Prado de Maturidade	Avaliar a capacidade das empresas pesquisadas em organizar e gerenciar projetos, no que tange as melhorias necessárias, que vão ser encontrados na etapa seguinte
3 ^a	Aplicação do Questionário IBM	Avaliar as práticas da estratégia <i>omnichannel</i> nas empresas varejistas e identificar lacunas de melhorias

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo trata de quatro empresas varejistas, chamadas Ep1, Ep2, Ep3 e Ep4, e seus profissionais respondentes como Ent1, Ent2, Ent3 e Ent4. Ep1 é uma rede de relojarias fundada em 1966, com 5 lojas físicas e e-commerce. Ep2, foca em casa/decoração, com loja física e e-commerce. Ep3 comercializa utilidades domésticas em 12 lojas e online. Ep4 abrange artigos esportivos e moda em duas lojas físicas e *e-commerce*.

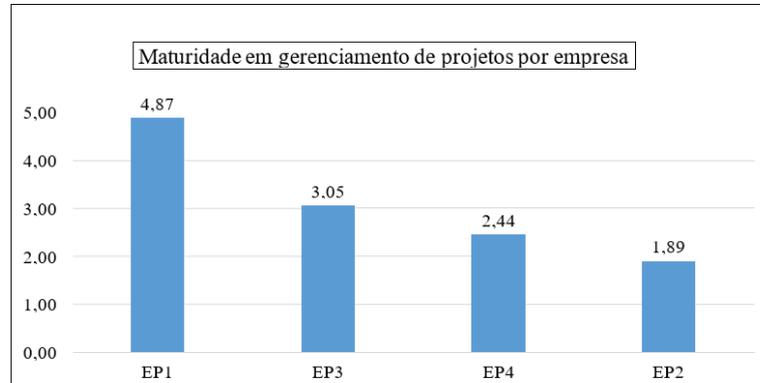
As empresas são de pequeno e médio portes e os cargos dos respondentes variam de diretores a auxiliar administrativo, este último, considerando contexto familiar da empresa. Quanto ao número de colaboradores a Ep2 tem 01-10 colaboradores, Ep1 e Ep4 possuem de 11-50, enquanto Ep3 conta com 101-250. Todas são multicanais, operando em lojas físicas, redes sociais, *e-commerce*, tele vendas, e-mail marketing e aplicativo. Em relação ao porte e faturamento, Ep1 é microempresa (até R\$ 360 mil/ano), Ep2 é pequena (acima de R\$ 360 mil/ano), Ep3 e Ep4 são médias (acima de R\$ 4,8 milhões/ano).

A avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, usando o modelo Prado, ocorreu de dez/2022 a abr/2023. Entrevistas seguiram o questionário do modelo Prado, com respostas inseridas no site para determinar níveis de maturidade: Inicial, Conhecido, Definido/Padronizado, Gerenciado e Otimizado, em cada empresa.

A Figura 1, a seguir, demonstra os resultados das empresas participantes.



Figura 1 - Resultado do Nível de Maturidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)..

A pesquisa de Prado e Archibald (2017), disponibilizada no site da Maturity Research, indica que a média de maturidade em gestão de projetos nas empresas brasileiras é 2,59. No setor de comércio, a média é menor (2,09), enquanto as organizações benchmark possuem média superior (4,18). Comparando os resultados com as empresas pesquisadas: Ep2 (1,89) está abaixo da média do setor; Ep4 (2,44) está um pouco acima; Ep3 (3,05) e Ep1 (4,87) estão acima da média do comércio e Ep1 supera a média das organizações benchmark.

Para análise qualitativa, as entrevistas foram processadas no software NVivo 14, permitindo organização e visualização do corpus de análise, além de links com diversos tipos de mídia. Após aglutinar códigos das entrevistas, 6 categorias foram estabelecidas: áreas, metodologia, investimento, atores, estrutura e porte. O objetivo é avaliar a capacidade das empresas em gerenciar projetos eficientemente.

Na avaliação de maturidade, Ep1 atingiu nível 4 (4,87), indicando gestão consolidada com melhoria contínua. Ep3 ficou no nível 3 (3,05), com gestão definida e padronizada. Ep4 alcançou nível 2 (Conhecido, 2,44), investindo em treinamento e softwares. Ep2 está no nível Inicial (1,89), com projetos executados sem planejamento adequado ou controle. Torna-se relevante que as organizações invistam em aprimorar seus processos e adotem boas práticas de gerenciamento, a fim de garantir o êxito dos projetos, visto que a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos está relacionada ao grau de habilidade da empresa em entregar resultados estratégicos de maneira previsível, controlável e confiável (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Na análise da estratégia *omnichannel*, as empresas pesquisadas obtiveram uma média geral final de 81,20%, sendo classificadas como inovadoras de acordo com o benchmark da IBM. A Ep1 liderou com 88,75%, seguida da Ep4 com 87,39% e da Ep2 com 78,56%. A Ep3 teve a menor pontuação, 70,12%. No *Omnichannel Report Card* da IBM, a Ep1 teve êxito em marketing integrado, precificação, experiência online e digital, Call Center e SAC. A Ep4 obteve bons resultados em Call Center SAC, site e aplicativo, e abastecimento flexível. A Ep2 teve alto desempenho em experiência de Call Center e SAC e mídias sociais, mas teve baixa pontuação em site e aplicativo e marketing integrado e precificação. A Ep3 obteve as menores pontuações, especialmente em experiência em loja física.

A baixa pontuação da Ep3 na experiência em loja física é relevante devido a importância do canal (BELL et al., 2014), o canal loja física contribui para a aquisição de novos consumidores, uma vez que a existência de uma loja física aumenta a taxa na qual clientes advindos de canais diretos (site e catálogo) são adquiridos (AVERY et al., 2012).



No contexto *omnichannel*, estudos realizados por Bell et al. (2014), Pauwels e Neslin (2015) e Wang e Goldfarb (2017) comprovam a importância da loja física na performance das empresas em contextos multicanal, canais cruzados e *omnichannel*. Dessa forma, uma experiência de compra superior no canal loja física pode ser um diferencial para a Ep3 em sua estratégia *omnichannel*. Para Huré et al. (2017), lojas físicas permanecem como sendo o espaço chave para o varejo, uma vez que a loja física entrega valor para o consumidor devido ao prazer e à satisfação que a atividade de compra gera.

A loja física se confirma como um local que vai além da transação de compra e venda, e é reportada como um canal que possibilita ao varejista explorar outros níveis de relações, possibilidades de entrega e de experiência com seus clientes, sendo também um espaço de convívio social (ALEXANDER; CANO, 2019).

O conceito *omnichannel* está enraizado no comportamento de um consumidor que espera utilizar simultânea e intercambiavelmente um número crescente de canais e pontos de contato, sejam eles móveis, digitais ou físicos no processo de compra (GREWAL et al., 2017; VERHOEF et al., 2015). A literatura que precede o momento em que o termo *omnichannel* foi criado por Rigby (2011), sendo rica e útil para a análise do papel da loja física dentro do contexto de interconexão com outros canais que não invalida o olhar e a pesquisa.

Juntamente com a relevância da loja física e com a experiência de compra que esse canal gera na jornada de compra dos consumidores cada vez mais conectados e singulares, é importante ressaltar a relevância do *omnichannel* atualmente, uma vez que os consumidores *omnichannel* são considerados os mais valiosos para os varejistas (MANSER et al., 2017), e atrair um número suficiente desses consumidores é crucial para o sucesso da estratégia (SAGHIRI et al., 2017).

Alinhado a um dos objetivos específicos desta pesquisa, que é de contribuir para a perpetuação das empresas varejistas de origem caxiense diante da concorrência de empresas de alcance nacional e multinacional, o aprimoramento do *omnichannel* por parte das empresas pesquisadas pode ser um fator de diferenciação, considerando que as estratégias *omnichannel* estão se tornando cada vez mais populares na economia compartilhada. Isso ocorre à medida em que diferentes canais compartilham vantagens e ajudam a superar as fraquezas dos demais, a fim de atender às demandas do mercado (CHOI; TALEIZADEH; YUE, 2020).

É conhecido que a gestão de multicanais não é algo simples, pois o uso de múltiplos canais alterou a estrutura das empresas, incluindo os papéis das forças de vendas, o que pode resultar em risco de canibalização e potenciais conflitos na alocação e distribuição de recursos (THAICHON; PHAU; WEAVERN, 2020). No entanto, a gestão integrada, eficaz e bem desenvolvida pode trazer melhorias significativas nos indicadores das quatro empresas pesquisadas, especialmente para a Ep3.

Enquanto o multicanal enfatiza a presença intensa dos varejistas em diferentes canais, o *omnichannel* foca na coesão e integração dos canais disponíveis para agilizar as interações com o cliente e o controle do varejista entre os canais (SHI et al., 2020). Essa coesão e integração necessária são o cerne do *omnichannel*. A integração de canal refere-se à capacidade de um varejista de fornecer aos clientes uma experiência de compra unificada em todos os canais e pode ser considerada a essência do varejo *omnichannel* (LIM et al., 2022).

Logicamente, essa essência pode se traduzir em uma melhor experiência de compra para os consumidores das quatro empresas pesquisadas. É necessário que os varejistas prestem maior atenção às implicações das práticas de gerenciamento de um canal, de modo que fornecedores, varejistas e parceiros precisem contrabalancear essa combinação de



múltiplos canais, a fim de compatibilizar com o modo como os clientes querem pesquisar e comprar (AILAWADI; FARRIS, 2017).

No contexto de compreender as necessidades dos clientes, a satisfação do cliente é colocada como ponto focal no varejo *omnichannel*, uma vez que, na lógica de contato direto com os consumidores, o planejamento do atendimento nos canais disponíveis e sua integração demandam esforços consideráveis (WOLLENBURG et al., 2018). O foco das quatro empresas pesquisadas deve ser na integração de atividades dentro e entre canais para corresponder à forma como os consumidores compram e suas expectativas (AILAWADI; FARRIS, 2017). Portanto, um relacionamento próximo com o cliente se torna essencial, para obter informações precisas sobre seu comportamento e preferências, utilizando esses detalhes do comprador para garantir uma experiência de compra positiva (ADIVAR; HÜSEYINOĞLU; CHRISTOPHER, 2019; BORBA et al., 2021).

Dessa forma, melhorar a experiência de consumo entre canais torna-se uma meta importante para as empresas realizarem uma gestão *omnichannel*, desempenhando um papel muito importante na manutenção da fidelidade à marca, na redução da perda de consumidores e na melhoria da competitividade das empresas (YANG et al., 2021).

Esta etapa da pesquisa avaliou a maturidade de quatro empresas em relação à gestão *omnichannel* por meio do *benchmark* da IBM, onde duas delas se destacaram com médias consideravelmente altas. A Ep1 obteve 88,75% de pontuação, apresentando o maior nível de desenvolvimento nas sete áreas avaliadas, seguida pela Ep4, com 87,39%. Embora as outras duas empresas também tenham sido classificadas como inovadoras, a Ep2, com 78,5%, ficou levemente abaixo da média geral, e a Ep3 foi identificada com a pontuação mais baixa, com 70,12%. Diversas lacunas passíveis de melhorias foram identificadas, o que pode ter um impacto negativo na experiência dos consumidores no *omnichannel*.

Dessa forma, a melhoria da experiência dos consumidores será alcançada, e as empresas poderão ter um melhor desempenho em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo. De acordo com Briel (2018), a capacidade de proporcionar uma experiência holística ao consumidor é essencial para a competitividade do varejo, mesmo na venda de produtos ou serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo primordial deste trabalho é auxiliar as empresas varejistas de pequeno e médio porte de Caxias do Sul a implementar, com êxito, a estratégia *omnichannel* em suas operações. Para atingir esse objetivo, o estudo foi organizado em duas fases: primeiramente, avaliar o nível de maturidade dessas empresas na gestão de projetos e, em seguida, analisar o grau em que a estratégia *omnichannel* está atualmente implementada em suas operações.

Dessa forma concluiu-se que um nível de maturidade na gestão de projetos contribui para uma gestão mais eficiente da estratégia *omnichannel* no contexto das empresas pesquisadas, bem como a identificação de lacunas de melhorias no que tange à gestão de projetos, baseadas na utilização do Modelo Prado. Já na avaliação da estratégia *omnichannel*, constatou-se que uma gestão não integrada dos canais pode ser um fator impeditivo na boa execução do *omnichannel* nas operações das empresas pesquisadas, além do nível de importância do canal loja física que se mostrou bastante relevante.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido de forma eficaz, útil e relevante, respondendo à pergunta norteadora, e que a resposta pode ser utilizada pelas



empresas como um indicador de melhorias a serem implementadas em suas metodologias de gestão de projetos e em suas estratégias de gestão e implementação do *omnichannel* em suas operações. Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram definidos dois objetivos específicos. O primeiro foi o de avaliar a capacidade das empresas pesquisadas em gerenciar seus projetos de forma eficiente, utilizando o modelo de maturidade Prado-MMGP. Esse objetivo foi alcançado com sucesso, permitindo avaliar e analisar o nível em que as empresas pesquisadas gerenciam seus projetos, fornecendo resultados consistentes desta análise.

Para tanto, foi realizado um estudo exploratório-descritivo, cujos resultados indicam que um nível de maturidade elevado na gestão de projetos contribui para o desenvolvimento e a implementação da estratégia *omnichannel* nas empresas pesquisadas. Como exemplo, a Ep1 obteve os melhores resultados em ambas as análises, referentes à maturidade na gestão de projetos e no grau em que a estratégia *omnichannel* já está implementada em suas operações.

No entanto, as outras empresas pesquisadas apresentam posições diferentes. Por exemplo, a Ep3 obteve o segundo maior nível de maturidade na gestão de projetos, mas ficou em último lugar na avaliação da estratégia *omnichannel*. Já a Ep4 obteve o terceiro melhor nível de maturidade na gestão de projetos, mas ficou em segundo lugar na avaliação da estratégia *omnichannel*. Por fim, a Ep2 ficou em última posição na medição do nível de maturidade na gestão de projetos e em terceiro lugar na avaliação do *omnichannel*.

Após a avaliação do nível de maturidade, foi possível estabelecer conclusões relevantes. A Ep1 foi classificada como nível 4 de maturidade, indicando um sólido gerenciamento em sua gestão de projetos. A Ep3 obteve uma classificação de nível 3 de maturidade, demonstrando uma gestão padronizada no gerenciamento de seus projetos. A Ep1, após análise minuciosa, foi classificada com nível 2, indicando um nível modesto de conhecimento na gestão de projetos. Por último, a Ep2 foi classificada no nível 1, indicando esforços iniciais na gestão de projetos.

O segundo objetivo específico também foi atingido, pois identificaram-se as principais lacunas para melhorias, resultantes da aplicação do questionário da ferramenta *U.S. Omnichannel Customer Experience Index* (OcCEI), integrante do estudo *Omnichannel Report Card idealizado* pela IBM Commerce. Esse objetivo foi completamente alcançado, pois a ferramenta permitiu visualizar as principais lacunas de melhoria que as empresas podem implementar em suas operações, visando aprimorar a execução da estratégia *omnichannel*.

Após a conclusão desta pesquisa, observa-se que as empresas Ep1 e Ep3 apresentam deficiências significativas a serem abordadas, principalmente no que diz respeito ao aprimoramento da experiência em suas respectivas lojas físicas. No caso da Ep2, é evidente a necessidade urgente de aprimorar a experiência oferecida em seu site e aplicativo e de fortalecer as estratégias de marketing integrado e precificação. Por fim, a Ep4 requer melhorias substanciais em suas mídias sociais, visando aprimorar a experiência proporcionada aos usuários. A identificação dessas lacunas essenciais exige uma abordagem proativa para otimizar a satisfação dos clientes e aprimorar o desempenho geral dessas empresas em sua estratégia *omnichannel*.

Quanto às limitações deste estudo, destaca-se a ausência de segmentos varejistas significativos, tais como supermercados e farmácias, que não foram contemplados, o que pode afetar a abrangência dos *insights* obtidos. Para pesquisas futuras, é sugerido ampliar o escopo deste estudo para incluir empresas com abrangência geográfica maior, como a região da Serra Gaúcha, o estado ou até mesmo o país. Isso permitiria obter uma visão mais abrangente do cenário varejista e identificar possíveis diferenças culturais e regionais na atuação das



empresas. Recomenda-se também o desenvolvimento de um framework visual que possa ser utilizado como uma ferramenta prática para a implementação das estratégias *omnichannel* nas operações das empresas pesquisadas. É importante ressaltar que essa sugestão já está em andamento no âmbito da Tese de Doutorado do autor deste estudo, mostrando um comprometimento com a evolução e a aplicabilidade dos resultados obtidos.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo trouxe valiosas contribuições para a compreensão aprofundada da maturidade na gestão de projetos e da avaliação das estratégias *omnichannel* adotadas por empresas varejistas em Caxias do Sul. As implicações gerenciais deste estudo foram significativas. No que se refere ao nível de maturidade na gestão de projetos, a consciência do grau de maturidade é uma maneira eficiente de demonstrar a visibilidade e criar ações para melhorias imediatas em pontos vulneráveis, além de manter atuantes os pontos fortes dos processos relacionados ao gerenciamento de projetos (FREDERICO et al., 2020). Já, no que se refere à estratégia *omnichannel*, especificamente na gestão dos canais de vendas, foi constatado que a falta de interação pode ser considerada uma grande lacuna que necessita de melhoria.

Uma interação apropriada entre canais é importante para oferecer uma experiência personalizada e centrada no cliente (ALEXANDER; CANO, 2019). Para otimizar a experiência do consumidor, lojas físicas devem apresentar uma narrativa consistente, adequar sua curadoria, localização e agilidade de entrega, mapear a jornada do cliente, gerar experiência positiva e dar centralidade à marca.

Os resultados práticos desta pesquisa foram apresentados aos responsáveis das quatro empresas participantes por meio de um resumo explicativo, que fornecerá, de forma clara e direta, os resultados das análises realizadas, com o objetivo de oferecer a oportunidade de utilizar essas informações para aprimorar e desenvolver sua maturidade na gestão de projetos e na implementação e melhoria de sua estratégia *omnichannel*, caso seja do interesse delas.

REFERÊNCIAS

ADIVAR, Burcu; HÜSEYİNOĞLU, Işık Özge Yumurtacı; CHRISTOPHER, Martin. A quantitative performance management framework for assessing omnichannel retail supply chains. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 48, p. 257-269, 2019.

AILAWADI, KUSUM L.; FARRIS, PAUL W. Gerenciando distribuição multi e omnichannel: métricas e direções de pesquisa. **Journal of retailing**, Nova York, v. 93, n. 1, p. 120-135, março 2017.

ALEXANDER, B.; CANO, M. B. *Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, p. 1-12, agosto 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.retconser.2019.101913>. Acesso em: 10 fev. 2023.

AVERY, J. et al. *Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time*. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 96-111, 2012. Doi:10.1509/jm.09.0081.

BECK, N.; RYGL, D. *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and OmniChannel Retailing for retailers and retailing*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, p. 1-12, agosto 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.retconser.2019.101913>. Acesso em: 10 fev. 2023.



Services, Londres, v. 27, n. 22 p. 170-178, 2015.

BECK, N.; RYGL, D. *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and OmniChannel Retailing for retailers and retailing. Journal of Retailing and Consumer Services*, Londres, v. 27, n. 22 p. 170-178, 2015.

BELL, D.; GALLINO, S.; MORENO, A. *Showrooms and Information Provision in Omnichannel Retail. Production and Operations Management*, v. 24, n. 3, p. 359-368, 2014.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. *The case research strategy in studies of information systems. MIS Quarterly*, v. 11, n. 3, p. 369-386, set. 1987.

BRESSOLLES, G.; LANG, G. *KPIs for performance measurement of e-fulfillment systems in multi-channel retailing: an exploratory study. International Journal of Retail and Distribution Management*, v. 48, n. 1, p. 35-52, 2020.

BRIEL, F. V. *The future of omnichannel retail: a four-stage Delphi study. Technological Forecasting and Social Change*, Taiwan, v. 132, p. 217-229, 2018.

CAI, L.; HE, X.; DAI, Y.; ZHU, K. *Research on B2B2C E-commerce website design based on user experience. Journal of Physics: Conference Series*. 2018, p. 1-5.

CAI, Y. J.; LO, C. K. *Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. International Journal of Production Economics*, 229, 2020. 229, 107729. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CAMPOS JUNIOR, H. de. Adotar ou não as novas tecnologias no varejo? *GV-executivo*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 12-15, 2017.

CHOI, T. M.; TALEIZADEH, A. A.; YUE, X. *Game theory applications in production research in the sharing and circular economy era. International Journal of Production Research*, v. 58, n. 1, p. 118-127, 2020.

CHOPRA, S. *The Evolution of Omni-Channel Retailing and its Impact on Supply Chains. Transportation Research Procedia*, v. 30, p. 4-13, 2018.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, p. 465. Curitiba, v. 7, n. 38, p. 36-41, abr./maio 2011.

DA COSTA WEBBER, C.; VANIN, M. S.; SEVERO, E. A.. O processo de inovação no varejo. *Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, v. 6, n. 3, p. 3377-3391, 2016.

FREDERICO, G. F. *et al. Supply Chain 4.0: concepts, maturity and research agenda. Supply Chain Management: an International Journal*, v. 25, n. 2, p. 262-282, 2020.



FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven: Yale University Press, 2007.

GAUDÊNCIO, G. M.; JUNQUEIRA, D. V.D. **O Marketing Digital e E-commerce: um Estudo de Caso em um Mercado Varejista na Cidade de Leopoldina**. 2019. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2352>. Acesso em: 22 out. 2022.

GAURI, D. K. *et al.* Evolution of retail formats: Past, present, and future. **Journal of Retailing**, v. 97, n. 1, p. 42-61, 2021.

GEREA, C.; GONZALEZ-LOPEZ, F.; HERSKOVIC, V. *Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda*. **Sustainability**, v. 13, n. 5, p. 1-24, 2021.

GIL, A. C. Como delinear uma pesquisa bibliográfica *In: Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021, p. 42-59.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 21 out. 2022.

GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A. L.; NORDFÄLT, J. *The Future of Retailing*. **Journal of Retailing**, [s. l.], v. 93, ed. 1, p. 131-155, 2017. DOI 10.1016/j.jretai.2016.12.008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435916300872>. Acesso em: 18 out. 2022.

HARTONO, B.; WIJAYA, D. F.; ARINI H. M. The impact of project risk management maturity on performance: Complexity as a moderating variable. **International Journal of Engineering Business Management**. Janeiro, 2019. doi:10.1177/1847979019855504

HOSSEINZADEH, A.; ESMAILI, H.; SOLTANI, R. *Providing a system dynamics model to evaluate time, cost, and customer satisfaction in omni-channel distribution: A case study*. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 14, n. 2, p. 291-310, 2021.

HURÉ, E.; PICOT-COUPÉY, K.; ACKERMANN, C. L. *Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, p. 314-330, 2017. Doi:10.1016/j.jretconser.2017.08.011. Acesso em: 10 fev. 2023.

HYNDS, P. D.; THOMAS, M. K.; PINTAR, K. D. M.. *Contamination of groundwater systems in the US and Canada by enteric pathogens, 1990-2013: a review and pooled-analysis*. **PloS one**, Ontário, v. 9, n. 5, p. 50, 2014.

IBM COMMERCE. **Omnichannel Report Card – Workbook**, 2016. 24 p. IBM COMMERCE.



Omnichannel Report Card. Disponível em:

ISHFAQ, R. *et al.* *Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment.* **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Londres, v. 46, n. 6/7, p. 543-561, 2016.

KOMULAINEN, H; MAKKONEN, H. *Customer experience in omni-channel banking services.* **Journal of Financial Services Marketing**, v. 23, n. 3, p. 190-199, 2018.

KOPOT, C.; CUDE, B. J. Channel depth or consistency? A study on establishing a sustainable omnichannel strategy for fashion department store retailers. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 13, 2021.

LEE, Z. W. *et al.* *Customer engagement through omnichannel retailing: the effects of channel integration quality.* **Industrial Marketing Management**, v. 77, p. 90-101, 2019.

LEVY, Michael *et al.* **Retailing management.** New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012.

LEVY, P. S.; LEMESHOW, S. **Sampling for health professionals.** Belmont: LLP, 1980

LIM, X. J. *et al.* *Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omni-channel retailing.* **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 67, n. janeiro, p. 102992, 2022.

MANSER PAYNE, E.; PELTIER, J. W.; BARGER, V. A. *Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda.* **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 11, n. 2, p. 185-197, 2017.

MCC ENET. Indicador de consumo. 2020. Disponível em: <https://www.mccenet.com.br>. Acesso em: 14 de Agosto de 2022.

META. Sobrevivência das empresas. Brasil: [s./ed.], 2020. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1w8geGHR_gZpmEoV9iov4kcPSuvbZshTT/view. 08 mai.

MIRSCH, T. *et al.* *Mit Digital Nudging Nutzererlebnisse verbessern und den Unternehmenserfolg steigern.* **Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung**, v. 30, n. 5, p. 12-18, 2018.

MIRSCH, T.; LEHRER, C.; JUNG, R. *Channel integration towards omnichannel management: a literature review.* **20TH PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (PACIS)**. Chiayi, Taiwan, 2016.

MIRZABEIKI, V.; SAGHIRI, S. S. *From ambition to action: How to achieve integration in omni-channel?* **Journal of Business Research**, v. 110, n. 11, p. 1-11, 2017.

MOMEN, Sara; TORABI, S. Ali. *Omnichannel retailing: A data-driven distributionally*



robust approach for integrated fulfillment services under competition with traditional and online retailers. **Computers & Industrial Engineering**, v. 157, p. 107353, 2021.

ORTT, J. R.; VAN DER DUIN P. A. *The evolution of innovation management towards contextual innovation*. **European Journal of Innovation Management**, Londres, v. 11, n. 4, p. 18-27 2008.

PAUWELS, K.; NESLIN, S. A. *Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening a physical store in a multichannel environment*. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 182197, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.retail.2015.02.001>. Acesso em: 5 abr. 2023.

PELTOLA, S.; VAINIO, H.; NIEMINEN, M. *Key factors in developing omnichannel customer experience with finnish retailers*. **INTERNATIONAL CONFERENCE ON HCI IN BUSINESS**. Springer, Cham, 2015, p. 335-346.

PRADO, D. **Fundamentos do Modelo Prado-MMGP**. 2017. Disponível em: <https://www.gp4us.com.br/modelos-de-maturidade/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

PRADO, D. Por que é importante evoluir em gerenciamento de projetos? **Mundo PM**, Curitiba, v. 7, n. 38, p. 36-41, abr./maio 2011.

PRADO, D. S.; ARCHIBALD, R. D. **Maturidade Brasil 2008**: pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos. Versão completa, 2009. Disponível em: http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html. Acesso em: 15 jun. 2022.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK. 6. ed. Pensilvânia, Project Management Institute, 2017.

RICHARDSON, A. *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*. **Harvard Business Review Digital Articles**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 2-5, 2010.

RIGBY, D. *The Future of Shopping*. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 3, p. 64-76, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>. Acesso em 04 de junho de 2023.

ROSENBAUM, M. S; OTALORA, M. S; RAMÍREZ, G. C. *How to create a realistic customer journey map*. **Business Horizons**, Indiana, v. 60, n. 1, p. 143-150, 2017. São Paulo, v. 16, n. 1, p. 12-15, 2017.

SAVASTANO, M. *et al*. *Contextual impacts on industrial processes brought by the digital transformation of manufacturing: A systematic review*. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 891, 2019.

SBVC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **As 300 maiores empresas do varejo brasileiro**. São Paulo: Editora Lamonica Conectada, 2017. 150p.



SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise da concorrência.** 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analise-daconcorrenca>. Acesso em: 17 jun. 2022.

SEBRAE SP. **Análise da concorrência.** 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analisedaconcorrenca,456836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 18 jun. 2022. (SEBRAE);

SHAO, X. *Omnichannel retail move in a dual-channel supply chain.* **European Journal of Operational Research**, v. 294, n. 3, p. 936-950, 2021.

SHEN, Shu *et al.* *The shared bicycle and its network-internet of shared bicycle (IOSB): a review and survey.* **Sensors**, v. 18, n. 8, p. 2581, 2018.

SHI, S. *et al.* *Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach.* **International Journal of Information Management**, v. 50, n. fevereiro 2019, p. 325-336, 2020.

SHI, S. *et al.* *Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: a mixed-method approach.* **International Journal of Information Management**, v. 50, n. 6, p. 325-336, fevereiro 2020.

SILVA, E. **O panorama do varejo em 2018 no Brasil e no mundo.** 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/32488>, Acesso em: 8 maio 2023.

SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, [s./l.], v. 10, n. 2, p. 1396-1416, dezembro 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>. Acesso em: 8 jun. 2022.

THAICHON, P.; PHAU, I.; WEAVER, S. *Moving from multi-channel to Omnichannel retailing: Special issue introduction.* **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, n. 1, março 2020.

THÜRER, Matthias *et al.* Concerning Workload Control and Order Release: **The Pre-Shop Pool Sequencing Decision.** **Production and Operations Management**, v. 24, n. 7, p. 1179-1192, 2015.

TURNER, J. R.; LEDWITH, A.; KELLY, J. F. *Project management in small to medium-sized enterprises: a comparison between firms by size and industry.* **International Journal of Managing Projects in Business**. v. 2, n. 2, 2009.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. *From multi-channel retailing to omni-*



channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, Londres, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

WANG, K.; GOLDFARB, A. *Can Offline Stores Drive Online Sales of Marketing Research*, v. 54, n. 5, p. 706-719, outubro 2017.

Webshoppers 43. 2021. Disponível em:
<https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 10 out. 2022.

WOLLENBURG, J. *et al. Configuring Retail Fulfillment Processes for Omni-Channel Customer Steering. International Journal of Electronic Commerce*, v. 22, n. 4, p. 540-575, outubro 2018.

WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A.; HÜBNER, A. *Omni-channel customer management processes in retail: An exploratory study on fulfillment-related options. Logistics Research*, v. 12, n. 1, 2019.

YANG, H. *et al. User Experience Evaluation of Cross-Channel Consumption: Based on Grounded Theory and Neural Network. Wireless Communications and Mobile Computing*, 2021.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHANG, C.; SHI, X. *Does Omnichannel Selling with Pre-Order and Returns Benefit Consumers? 2018 15TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON SERVICE SYSTEMS AND SERVICE MANAGEMENT, ICSSSM 2018*, 2018, p. 1-6.

ZHANG, J. *et al. Crafting integrated multichannel retailing strategies. Journal of Interactive Marketing*, v. 24, n. 2, p. 168-180, 2010.

ZHANG, J.; XU, Q.; HE, Y. *Omnichannel retail operations with consumer returns and order cancellation. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 118, março, p. 308-324, outubro 2018.

ZHANG, M. *et al. Service quality measurement for omni validation. Tchannel capability*. 1221, 2018. *Asia Pacific channel retail: scale development and total Quality Management and Business Excellence* S226, 2019.

ZHANG, T.; ZHUANG, G.; HUANG, Y. *A Literature Review on the Studies of Internet Retailing Management. Technology and Investment*, v. 2010, n. 1, 2010.