



O Omnicanal nas PME Portuguesas

Sílvia Raquel da Costa Alves

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Logística

Orientada por:

Professor Doutor Jorge Esparteiro Garcia

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, dezembro de 2020



O Omnicanal nas PME Portuguesas

Sílvia Raquel da Costa Alves

Orientada por:

Professor Doutor Jorge Esparteiro Garcia

Porto, dezembro de 2020

RESUMO

O cenário do retalho tem vindo a se alterar ao longo dos últimos anos com a ascensão do canal *online*, do canal *mobile* e da crescente inovação tecnológica, incitando à alteração dos modelos de negócio por parte das empresas. A necessidade de adotar uma nova estratégia para além do *cross-channel* e do multicanal tornou-se crucial para a sobrevivência das empresas. A estratégia omnicanal é uma nova estratégia comercial que visa oferecer aos consumidores uma experiência única, consistente e satisfatória através de qualquer ponto de contacto.

No entanto, a maioria dos retalhistas continua a optar por uma estratégia multicanal onde a loja física e a loja *online* operam independentemente uma da outra.

Este cenário acontece em Portugal, principalmente nas pequenas e médias empresas. Apesar de já existirem alguns casos de sucesso em Portugal, pode-se considerar que a utilização do omnicanal ainda se encontra numa fase inicial. É necessária uma maior divulgação, para que os retalhistas conheçam o conceito, e sobretudo reconheçam as vantagens desta nova estratégia. Antes da divulgação é importante perceber o porquê de as empresas trabalharem com ambos os canais, *online* e *offline*, e não optarem por uma estratégia omnicanal.

Nesta dissertação são descritos os diferentes canais existentes na atualidade, as alterações do comportamento do consumidor e da sua jornada, analisando em profundidade o conceito de omnicanal, nomeadamente a sua definição, vantagens, barreiras e principais estratégias que são utilizadas.

Este estudo tem também como objetivo analisar pequenas e médias empresas portuguesas, do mesmo setor, que não adotaram uma estratégia omnicanal, de forma a perceber quais as barreiras que as tornam pouco recetivas a esta estratégia. Para tal, foi efetuada uma investigação qualitativa através da aplicação de inquéritos a empresas de diferentes distritos de Portugal, para entender a sua posição em relação ao omnicanal e quais as principais barreiras.

Com os resultados obtidos foi possível descrever a importância do omnicanal como estratégia comercial e de distribuição, e analisar as razões pelas quais a sua utilização por parte das pequenas e médias empresas em Portugal ainda é bastante reduzida.

Palavras-chave: Omnicanal, retalho, pequenas empresas, barreiras.

ABSTRACT

Retail has been changing over the last few years with the rise of the online and the mobile channel and due to the ever-growing technologic innovation. This has led to a change in the company's business model. The need to adopt a new strategy beyond the cross-channel and the multichannel has become crucial to a company's survival. The omnichannel strategy is a new commercial strategy that aims to offer consumers a unique, consistent and satisfactory experience through every point of contact.

However, most retailers continue to choose a multichannel strategy, where the physical and the online store operate autonomously from each other.

This also happens in Portugal, particularly in small and medium companies. Even though there are some cases of success in Portugal, the use of the omnichannel is still in an initial phase. There is a need to publicize this type of channel so that retailers can understand the concept and, most importantly, acknowledge the advantages of this new strategy. Before publicizing this strategy, it is important to understand why companies prefer working with both online and offline channels, instead of shifting to an omnichannel strategy.

On this thesis there is a description of the current available channels, the changes on the behavior of the consumer, as well as an explanation of the omnichannel concept, namely its definition, advantages, obstacles and main strategies used.

This study also aims to analyze small and medium portuguese companies, within the same business sector, which haven't adopted this omnichannel strategy in order to understand which obstacles are stopping them from embracing it. For that, a quantitative research was performed through questionnaires that were given to different companies of different districts of Portugal in order to grasp their thought of the omnichannel and understand their main obstacles.

The results obtained from this thesis allowed to describe the importance of the omnichannel as a commercial and distribution approach, and it also allows to study the reasons that keep small and medium companies away from this strategy.

Keywords: Omnichannel, retail, small companies, obstacles

RESUMEN

El escenario del retail ha ido cambiando en los últimos años con el auge del canal online, el canal móvil y la creciente innovación tecnológica, impulsando a las empresas a cambiar sus modelos de negocio. La necesidad de adoptar una nueva estrategia más allá de los canales cruzados y multicanal se ha vuelto crucial para la supervivencia de las empresas. La estrategia omnicanal es una nueva estrategia comercial que tiene como objetivo ofrecer a los consumidores una experiencia única, consistente y satisfactoria a través de cualquier punto de contacto.

Sin embargo, la mayoría de los minoristas siguen optando por una estrategia multicanal en la que la tienda física y la tienda online operan de forma independiente.

Este escenario tiene lugar en Portugal, principalmente en las pequeñas y medianas empresas. Aunque ya existen algunos casos de éxito en Portugal, se puede considerar que el uso de la omnicanalidad aún se encuentra en una fase inicial. Es necesaria una mayor difusión, para que los retailers conozcan el concepto y sobre todo reconozcan las ventajas de esta nueva estrategia. Antes de la divulgación, es importante comprender por qué las empresas trabajan con canales tanto online como offline, y no optar por una estrategia omnicanal.

Esta disertación describe los diferentes canales que existen en la actualidad, los cambios en el comportamiento del consumidor y su recorrido, analizando en profundidad el concepto de omnicanalidad, es decir, su definición, ventajas, barreras y principales estrategias que se utilizan.

Este estudio también tiene como objetivo analizar las pequeñas y medianas empresas portuguesas del mismo sector, que no han adoptado una estrategia omnicanal, para comprender qué barreras las hacen menos receptivas a esta estrategia. Para ello, se realizó una investigación cualitativa mediante la aplicación de encuestas a empresas de diferentes distritos de Portugal, para comprender su posición en relación con la omnicanalidad y cuáles son las principales barreras.

Con los resultados obtenidos fue posible describir la importancia de la omnicanalidad como estrategia comercial y de distribución, y analizar las razones por las que su uso por las pequeñas y medianas empresas en Portugal es todavía bastante bajo.

Palabras Clave: Omnicanal, retail, pequeñas empresas, barreras

Para o meu porto de abrigo,

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação não seria possível sem o apoio e carinho de várias pessoas.

Começo por um agradecimento muito especial e sincero ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Esparteiro pela exigência e pelo seu apoio incondicional e disponibilidade prestada ao longo do desenvolvimento deste projeto.

Às empresas que fizeram parte desta dissertação, a vossa disponibilidade foi crucial para o desenvolvimento da investigação.

Aos meus pais e irmãos, um agradecimento não é suficiente para demonstrar a gratidão que sinto. Se há algo que vale a pena é o amor e é a eles que agradeço pelo amor incondicional e ligação inquebrável. São as melhores pessoas que podia ter na minha vida.

Aos meus amigos: Seven, Tânia, Louise, Salomé, Sofia, Daniel, Familiar e Bruno por terem sido os maiores companheiros ao longo destes últimos cinco anos e, mesmo distantes, estarem sempre comigo.

À Indie e Sasha por passarem as madrugadas ao meu lado e sobretudo por trazerem agitação e alegria para a minha vida.

Por último, ao Miguel, a base de todo este projeto, pela paciência, pela ajuda e sobretudo por transformar os meus dias mais cinzentos em momentos de carinho e conforto. Obrigada por acreditares sempre nas minhas capacidades e nunca me deixares desmotivar.

Esta dissertação não é só minha, é de vocês todos por isso o meu sincero obrigada a todos.

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO	2
1.1. PROBLEMA ABORDADO	4
1.2. MOTIVAÇÃO	4
1.3. OBJETIVOS DO PROJETO	4
1.4. ESTRUTURA DO DOCUMENTO	5
CAPÍTULO II	6
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	7
2.1.1. CONCEITO DE CANAL.....	7
2.1.2. O CANAL <i>OFFLINE</i> /FÍSICO	8
2.1.3. O CANAL <i>ONLINE</i>	9
2.1.4. ESTRATÉGIAS DE CANAIS.....	9
2.1.5. O MULTICANAL.....	10
2.1.5.1 BENEFÍCIOS DO MULTICANAL	12
2.1.5.2 DESVANTAGENS DO MULTICANAL.....	13
2.1.6. O <i>CROSS-CHANNEL</i>	13
2.2. O OMNICANAL.....	16
2.2.1. O CLIENTE OMNICANAL	18
2.2.2. O COMPORTAMENTO DO CLIENTE	21
2.2.3. A JORNADA DO CONSUMIDOR OMNICANAL	23
2.2.4. IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL.....	25
2.2.5. VANTAGENS NA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL	27
2.2.6. ESTRATÉGIAS PARA VENCER NO OMNICANAL.....	29
2.2.7. PRINCIPAIS DESAFIOS DO OMNICANAL	34
CAPÍTULO III	37
3. O OMNICANAL EM PORTUGAL.....	38
3.1 O CANAL FÍSICO EM PORTUGAL.....	40
3.2 O CANAL <i>ONLINE</i> EM PORTUGAL.....	42
3.3 ESTRATÉGIAS OMNICANAL	49
CAPÍTULO IV	58
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	59
4.1 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	59

4.2	HIPOTÉSES DE INVESTIGAÇÃO	60
4.3	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	61
4.4	O QUESTIONÁRIO	61
4.5	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	62
4.6	PROCEDIMENTOS	63
CAPÍTULO V		64
5.	ANÁLISE DE DADOS	65
5.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	65
5.1.1	ÁREA DE NEGÓCIO	65
5.1.2	TIPO DE EMPRESA	66
5.1.3	ANOS DE EXISTÊNCIA	66
5.1.4	LOCALIZAÇÃO LOJAS FÍSICAS.....	67
5.2	A PERCEÇÃO DO MERCADO E O CONSUMIDOR.....	68
5.2.1	INFLUÊNCIA DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO MERCADO	68
5.2.2	INFLUÊNCIA DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO CONSUMIDOR.....	68
5.2.3	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO NOVO CONSUMIDOR	69
5.3	ANÁLISE DOS CANAIS DE COMPRA	70
5.3.1	CANAL EM QUE A EMPRESA TEM FEITO MAIS INVESTIMENTOS.....	70
5.3.2	CANAL COM VOLUME DE VENDAS SUPERIOR	71
5.3.3	VANTAGENS DA LOJA FÍSICA	72
5.3.4	VANTAGENS DA LOJA <i>ONLINE</i>	73
5.4	ESTRATÉGIAS COMERCIAIS.....	74
5.4.1	ESTRATÉGIA ADOTADA.....	74
5.4.2	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMERCIAIS.....	75
5.4.3	MOTIVAÇÕES PARA REPENSAREM NAS ESTRATÉGIAS	76
5.5	O OMNISCANAL.....	77
5.5.1	CONHECIMENTO SOBRE O OMNISCANAL.....	77
5.5.2	DEFINIÇÃO DE OMNISCANAL	78
5.5.3	ADOÇÃO DA ESTRATÉGIA OMNISCANAL	79
5.5.4	BARREIRAS DO OMNISCANAL	80
5.5.4.1	GESTÃO DO INVENTÁRIO	81
5.5.4.2	ATENDIMENTO AO CLIENTE	83
5.5.4.3	PREÇO.....	84
5.5.5	RAZÕES PARA NÃO ADOTAR UMA ESTRATÉGIA OMNISCANAL.....	84

5.5.6	ADOÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA OMNICANAL MELHORARIA OS RESULTADOS DA EMPRESA86	
5.5.7	DISPONIBILIDADE DA EMPRESA: ONDE, QUANDO E COMO O CLIENTE DESEJA	87
5.5.8	COMPONENTES OMNICANAIS ADOTADOS	88
5.6	ESTATÍSTICA INFERENCIAL.....	90
5.6.1	TESTE DE HIPÓTESES	90
5.6.1.1	TESTE À HIPÓTESE 1	92
5.6.1.2	TESTE À HIPÓTESE 2	93
5.6.1.3	TESTE À HIPÓTESE 3	93
5.6.1.4	TESTE À HIPÓTESE 4	94
	CAPÍTULO VI	96
6.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS, CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES GERAIS DO ESTUDO	97
6.1	CONCLUSÕES.....	97
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	98
6.3	TRABALHOS FUTUROS.....	99
	REFERÊNCIAS.....	100
	ANEXO I – QUESTIONÁRIO	i

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - RANK RETALHO MUNDIAL.....	38
TABELA 2 - CONSUMIDORES QUE PROCURAM OBTER INFORMAÇÃO SOBRE MARCAS E/OU ARTIGOS ANTES DE FAZER UMA COMPRA NUMA LOJA FÍSICA.....	40
TABELA 3 - RAZÕES DE COMPRA NAS LOJAS FÍSICAS	42
TABELA 4 - ÁREA DE NEGÓCIO	65
TABELA 5 - ANOS DE EXISTÊNCIA DAS EMPRESAS.....	66
TABELA 6 - LOCALIZAÇÃO DAS LOJAS FÍSICAS	67
TABELA 7 - INFLUÊNCIA DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NOS MERCADOS.....	68
TABELA 8 - INFLUÊNCIA DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	69
TABELA 9 - CARACTERÍSTICAS DO CONSUMIDOR	70
TABELA 10 - CANAL COM MAIS INVESTIMENTOS	71
TABELA 11- CANAL COM VOLUME DE VENDAS SUPERIOR	72
TABELA 12 - VANTAGENS DA LOJA FÍSICA	73
TABELA 13 - VANTAGENS DO CANAL ONLINE	74
TABELA 14 - ESTRATÉGIA ADOTADA.....	75
TABELA 15 - OPINIÃO EM RELAÇÃO À IMPORTÂNCIA DE AS EMPRESAS REPENSAREM NA SUA ESTRATÉGIA COMERCIAL PERIODICAMENTE	76
TABELA 16 - OPINIÃO SE AS EMPRESAS ANALISAM AS SUAS ESTRATÉGIAS COMERCIAIS	76
TABELA 17 - MOTIVAÇÕES PARA REPENSAR NAS ESTRATÉGIAS COMERCIAIS.....	77
TABELA 18 - CONHECIMENTO SOBRE O OMNICANAL.....	78
TABELA 19 - ADOÇÃO DA ESTRATÉGIA OMNICANAL	79
TABELA 20 - DIFICULDADES DO OMNICANAL.....	80
TABELA 21 - A GESTÃO DO INVENTÁRIO COMO PRINCIPAL BARREIRA NA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL	82
TABELA 22 - O ATENDIMENTO PERSONALIZADO COMO PRINCIPAL BARREIRA NA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL.....	83
TABELA 23 - A DEFINIÇÃO DO PREÇO COMO PRINCIPAL BARREIRA NA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL	84
TABELA 24 - RAZÕES PARA NÃO ADOTAR UMA ESTRATÉGIA OMNICANAL.....	85
TABELA 25 - A ADOÇÃO DA ESTRATÉGIA OMNICANAL PODERIA MELHORAR OS RESULTADOS DAS EMPRESAS	87
TABELA 26 - A EMPRESA ESTÁ ONDE, QUANDO E COMO O CLIENTE DESEJA.....	87
TABELA 27 - COMPONENTES OMNICANAL QUE A EMPRESA NÃO INTEGRA	89
TABELA 28 - CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	91
TABELA 29 - ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL E O CONHECIMENTO DESTA ESTRATÉGIA COMERCIAL.....	92
TABELA 30 - ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL E A DIFICULDADE NA GESTÃO DO INVENTÁRIO.....	93
TABELA 31 - ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL E A DIFICULDADE EM OFERECER AO CLIENTE UM ATENDIMENTO PERSONALIZADO	94
TABELA 32 - ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL E A DIFICULDADE NA DEFINIÇÃO DO PREÇO	95

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - CROSS-CHANNEL	15
FIGURA 2 - MULTI-CHANNEL	15
FIGURA 3 - JORNADA DO CONSUMIDOR OMNICANAL	23
FIGURA 4 - APARELHO UTILIZADO PARA AS COMPRAS ONLINE	45
FIGURA 5 - PRINCIPAIS FATORES PARA ESCOLHER A COMPRA ONLINE	46
FIGURA 6 - PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS DA EXPERIÊNCIA DE ENTREGA	48
FIGURA 7 - SITE ONLINE GREEN BOOTS	49
FIGURA 8 - LOJA CHEYENNE	50
FIGURA 9 - SMART LOCKER, FNAC	52
FIGURA 10 - APLICAÇÃO CARTÃO FNAC	52
FIGURA 11 - SERVIÇO CLICK&GO	53
FIGURA 12 - DEVOLUÇÃO FÁCIL	54
FIGURA 13 - APLICAÇÃO CARTÃO CONTINENTE	54
FIGURA 14 - APLICAÇÃO CONTINENTE ONLINE	54
FIGURA 15 - APLICAÇÃO TIRA-VEZ	54
FIGURA 16 - APLICAÇÃO CONTINENTE SIGA	55
FIGURA 17 - APLICAÇÃO SMART CONTINENTE	55
FIGURA 18 - ECRÃS INTERATIVOS DECATHLON	56
FIGURA 19 - SERVIÇO DE RESERVA ONLINE, POAGAR E RECOLHER	56
FIGURA 20 - APLICAÇÃO DECATHLON	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - FREQUÊNCIA DE COMPRA POR CATEGORIA DE ARTIGOS (%).....	41
GRÁFICO 2 - NÚMERO DE EMPRESAS EM PORTUGAL ENTRE 2001 E 2018.....	42
GRÁFICO 3 - PESSOAS COM IDADE ENTRE 16 E 74 ANOS QUE UTILIZARAM A INTERNET, POR ESCALÃO ETÁRIO	43
GRÁFICO 4 - IDADE DO PERFIL DO COMPRADOR ONLINE	43
GRÁFICO 5 - PESSOAS COM 16 A 74 ANOS QUE UTILIZARAM COMÉRCIO ELETRÓNICO, NUTS II, 2020	44
GRÁFICO 6 - PRODUTOS COMPRADOS PELOS CONSUMIDORES ONLINE	45
GRÁFICO 7 - OPÇÕES DE RECEÇÃO DE ENCOMENDAS ONLINE	47
GRÁFICO 8 - TIPO DE EMPRESA.....	66
GRÁFICO 9 - CANAL COM MAIS INVESTIMENTOS.....	71
GRÁFICO 10 - CANAL COM VOLUME DE VENDAS SUPERIOR.....	72
GRÁFICO 11 - ESTRATÉGIA ADOTADA.....	75
GRÁFICO 12 - CONHECIMENTO SOBRE O OMNICANAL.....	78
GRÁFICO 13 - ADOÇÃO DA ESTRATÉGIA OMNICANAL.....	80
GRÁFICO 14 - DIFICULDADES DO OMNICANAL.....	81
GRÁFICO 15 - A GESTÃO DO INVENTÁRIO COMO PRINCIPAL BARREIRA NA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL	82
GRÁFICO 16 - O ATENDIMENTO PERSONALIZADO COMO PRINCIPAL BARREIRA NA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL.....	83
GRÁFICO 17 - A DEFINIÇÃO DO PREÇO COMO PRINCIPAL BARREIRA NA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL	84
GRÁFICO 18 - RAZÕES PARA NÃO ADOTAR UMA ESTRATÉGIA OMNICANAL.....	86
GRÁFICO 19 - COMPONENTES OMNICANAL QUE A EMPRESA NÃO INTEGRA	89

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

O processo de compra do consumidor tem sofrido inúmeras alterações, em suma devido à rápida evolução da tecnologia, e uma das tendências mais demarcadas é a proliferação de canais através dos quais os clientes podem interagir com as empresas (Neslin et al., 2006). O crescimento do canal *online* emergiu na necessidade de os retalhistas adotarem uma gestão sinérgica que permitisse a integração de todos os canais disponíveis com o objetivo de otimizar a sua *performance*, potencializando a experiência de compra do cliente (Verhoef et al., 2015b). A abordagem dos retalhistas tem vindo a ser alterada ao longo do tempo, adaptando-se às necessidades do seu público-alvo.

Os consumidores estão cada vez mais céticos, sendo que as campanhas de marketing tradicional estão a tornar-se obsoletas, levando os clientes a preferirem empresas que ofereçam experiências personalizadas e promovam interações significativas entre todos os canais (Minsker, 2014; Sluis, 2014). A utilização de canais como os dispositivos móveis e as redes sociais, conduziram a uma mudança de um consumo passivo para um consumo ativo de uma determinada marca, dado o aumento de pontos de contato entre ambos, levando à satisfação das expectativas dos consumidores (Minsker, 2014).

Neste âmbito, as alterações têm-se verificado principalmente na forma como as empresas interagem com os consumidores (Sousa & Amorim, 2009), existindo uma proliferação e reformulação de canais de interação (Neslin et al., 2014; Sousa & Amorim, 2009), desde os tradicionais canais de marketing direto, como os catálogos, e canais *offline*, como as lojas físicas, aos canais *online* (Neslin et al., 2014; Verhoef et al., 2015b). Esta situação gerou um desafio para as empresas no processo de gestão das estratégias comerciais (Neslin et al., 2006).

É possível identificar três etapas pelos quais os canais de retalho evoluíram. O retalho começou com uma abordagem de canal único no mercado, o *single-channel*, abrangendo apenas um canal para atender os seus clientes (Chan, 2013). O *“brick-and-mortar”* foi talvez o primeiro canal para abordar os clientes e, apesar da sua antiguidade, a posição atual dos retalhistas ainda evidencia a sua importância.

Logo após houve uma alteração para a abordagem multicanal em que consiste na utilização de mais de um canal para atingir os clientes. O futuro do retalho multicanal proporcionará oportunidades de pesquisa ainda mais fascinantes, em linha com a importância crescente do omnicanal (Deloitte, 2011).

O multicanal era a estratégia de retalho mais utilizada na última década, mas, recentemente, verifica-se uma mudança para a estratégia omnicanal (Verhoef et al., 2015b). A estratégia refere-se à possibilidade de o consumidor comprar e receber produtos onde, como e quando quiser, através da integração do mundo físico e digital (Herhausen et al., 2015). Foi a partir de 2012 que o conceito omnicanal começou a ser difundido, caracterizando-se como mais um desafio para a gestão dos canais de distribuição. Estes começaram a trabalhar de forma coordenada integrando processos como a logística, o armazenamento, a distribuição, o atendimento dos clientes, a base de dados e o marketing. Este novo conceito surge sob a perspectiva do novo consumidor, não importa a forma como ele compra o produto, mas sim a experiência que ele tem durante o processo de compra, com o produto e a marca (Dietrich, 2012).

O omnicanal é relevante à medida que as tecnologias se desenvolvem e destabilizam as estratégias das empresas de retalho (Aiolfi & Sabbadin, 2017). Sendo um fenómeno recente, como anteriormente referido, é expectável que a quantidade de literatura relativamente ao tema seja limitada o que implica uma lacuna evidenciada por Lazaris e Vrechopoulos sobre a falta de investigação ao nível da forma como as empresas alteraram a sua gestão no sentido de responderem aos desafios da gestão omnicanal (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). O aspeto complexo da estratégia, torna o alcance do sucesso uma tarefa desafiadora e ainda pouco compreendida (Hansen & Kien, 2015).

A estratégia do retalho está-se a tornar cada vez mais complexa e, para melhorar a compreensão dos efeitos das estratégias emergentes, são necessários projetos de pesquisa mais abrangentes que investiguem simultaneamente o efeito das várias estratégias (Alvesson, 2003; Ryan et al., 2013). Alguns exemplos de perguntas não respondidas no retalho incluem a integração entre plataformas e canais, o impacto e implicações do canal móvel e a perspectiva em relação ao futuro das lojas físicas considerando a trajetória evolutiva do omnicanal (Zhang et al., 2009).

O facto de esta estratégia ainda ser pouco conhecida e apresentar algumas barreiras, influencia a que as empresas não possuam o conhecimento suficiente para implementarem esta estratégia e como tal, é necessária uma investigação como forma de contributo para uma melhor implementação do omnicanal em empresas de retalho.

1.1. PROBLEMA ABORDADO

Com a evolução tecnológica e o novo consumidor, é importante que as empresas repensem nas suas estratégias comerciais. Sendo a estratégia omnicanal um novo conceito com diversas vantagens torna-se importante perceber a sua maturidade nos dias de hoje e as principais barreiras na sua implementação, de forma a facilitar a implementação desta estratégia por parte dos retalhistas.

A maior parte das empresas que ainda não optaram por esta estratégia não têm conhecimento suficiente em relação ao conceito então torna-se importante divulgar o máximo de informação possível para que os retalhistas possam repensar melhor nas suas estratégias.

1.2. MOTIVAÇÃO

Desde que surgiu o tema do omnicanal sempre foi fascinante e desafiante, pois as suas vantagens são evidentes, e é também uma estratégia à qual a maior parte dos consumidores valorizam quando pretendem escolher uma marca. Torna-se, portanto, interessante perceber as razões pelas quais as empresas, num mercado saturado e onde existe muita concorrência, ainda não optaram por implementarem esta estratégia comercial.

Esta dissertação consistirá numa investigação quantitativa através da análise de um inquérito estruturado que foi enviado a empresas portuguesas *business-to-consumer* que tenham presença no canal físico e *online*, mas ainda não tenham adotado a estratégia omnicanal. O inquérito foca-se principalmente em perceber as estratégias adotadas pelas empresas e na sua visão acerca do omnicanal.

Após a recolha de dados, os inquéritos foram transcritos na sua totalidade para posterior análise, usando categorias de análise definidas com base na literatura existente.

1.3. OBJETIVOS DO PROJETO

Deste modo, a presente Dissertação de Mestrado foi desenhada com o principal objetivo de compreender a gestão omnicanal, o seu processo de implementação em empresas de retalho e as suas principais barreiras, para responder à seguinte questão de investigação “Porque é que as pequenas e médias empresas não adotam uma estratégia omnicanal?”.

Assim, esta investigação foi desenvolvida atendendo ao objetivo de entender quais as estratégias usadas no omnicanal e as principais razões para as pequenas e médias empresas em Portugal não adotarem esta estratégia.

1.4. ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Tendo em conta todos estes aspetos, o documento encontra-se estruturado da seguinte forma, em cinco capítulos:

O primeiro capítulo, Introdução, é relativo à contextualização desta investigação onde é apresentada a motivação para o tema, o enquadramento e relevância do estudo, os objetivos e questão de investigação e a abordagem metodológica.

O segundo capítulo descreve a revisão da literatura dos temas relevantes para o enquadramento do problema que se divide em dois subcapítulos: o primeiro descreve os canais de compra abordados na literatura, o físico e o *online*, e as diferentes estratégias comerciais, o multicanal e o *cross-channel*, com o objetivo de esclarecer os principais conceitos e as respetivas vantagens. E o segundo centra-se na exploração da gestão omnicanal no que diz respeito aos conceitos e perspetivas, às vantagens desta gestão, ao tipo de consumidor e a sua jornada de compra, as principais barreiras e estratégias de implementação.

No terceiro capítulo são mostrados exemplos de empresas portuguesas que já adotaram o omnicanal e o principal objetivo é entender quais as suas principais estratégias para vingar neste negócio assim como perceber as principais barreiras para a pouca implementação desta estratégia no território português. Neste capítulo foram utilizadas diversas investigações de estudantes que na altura investigaram e analisaram o omnicanal em território nacional.

O quarto capítulo, Metodologia, engloba todas as etapas de investigação, nomeadamente o objeto de estudo, os objetivos e as hipóteses de investigação. Apresenta e discute os resultados obtidos de forma a confrontar a literatura, o objetivo do estudo e os dados obtidos.

Por fim, no quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais, onde são referidas as principais conclusões deste estudo, os contributos e as implicações para a gestão, as limitações da investigação e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O tópico dos canais de distribuição é um dos mais antigos da literatura na área comercial, sendo até considerado uma das vertentes originais do marketing (Kotler & Keller, 2006).

Na literatura encontram-se diferentes definições de canais de distribuição, mas todas elas convergem para a interpretação de grupos de empresas interdependentes com a responsabilidade de disponibilizar para os consumidores, um produto ou serviço para o seu uso ou consumo (Berman, 1996; Coughlan et al., 2011; Rosenbloom, 2012). Desta forma, os canais de distribuição podem ser considerados os movimentos técnicos, económicos e financeiros existentes desde a matéria-prima até ao seu uso ou consumo pelo consumidor final, passando pela sua transformação industrial em diferentes níveis seguidos da sua distribuição e comercialização.

Neste sentido, Coughlan et al., definem canais de distribuição como sendo um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar o produto ou serviço onde cada membro é dependente do outro membro do canal para desempenhar a sua função e fazer o canal de distribuição funcionar (Coughlan et al., 2011).

Na maioria das vezes e de uma forma crescente, o relacionamento com o cliente não termina com a venda do produto por isso todos os membros da cadeia devem concentrar a sua atenção para o consumidor final. A finalidade é satisfazer os clientes finais do canal e o principal objetivo é fazer com que os clientes usem ou consumam o produto ou serviço que está a ser vendido.

2.1.1. CONCEITO DE CANAL

O canal de compra pode ser definido como o meio através do qual a empresa e o consumidor interagem. É o ponto de contacto da empresa com o consumidor (Brynjolfsson et al., 2013).

Anteriormente, o canal de compra era apenas visto como o meio de compra e venda, sendo reduzido a uma transação de bens, mas com a evolução do mercado, este é atualmente visto como o meio através do qual se criam as relações com os clientes, existindo ou não a compra (Deloitte, 2015).

É a partir deste novo conceito que as estratégias do retalho tornaram-se mais centradas e relacionais que visam o acompanhamento do cliente, e com este, nas diferentes fases do processo de compra (Saunders et al., 2009).

Globalmente pode haver dois tipos de canais de compra: o canal *online* e o canal *offline* que também se pode denominar de canal físico.

2.1.2. O CANAL *OFFLINE*/FÍSICO

O canal *offline*, também denominado canal físico, é o canal mais próximo devido ao envolvimento físico do cliente com o retalho numa infraestrutura física (S. A. Neslin et al., 2006). A loja física continua a ser o canal preferencial dos clientes, não só pela vantagem evidente do cliente adquirir no imediato o bem ou serviço, mas também por causa do “*touch and feel*” que exprime a necessidade de os clientes experimentarem e sentirem o produto antes da compra final (Cook, 2014; Herhausen et al., 2015).

É através das lojas físicas que as empresas têm mais oportunidades para otimizar o serviço ao cliente (Rigby, 2011). Existem vários fatores que os clientes valorizam neste tipo de canais e o seu entendimento é essencial para a determinação da abordagem estratégica a adotar pelas empresas na integração dos canais (Cook, 2014).

Esses fatores são (Rigby, 2011):

- As compras como um evento e uma experiência;
- A capacidade de experimentar ou experienciar os produtos;
- A ajuda pessoal;
- Devoluções ou trocas convenientes;
- Acesso imediato aos produtos;
- Gratificação instantânea.

2.1.3. O CANAL *ONLINE*

Ao contrário do canal *offline*, no canal *online* não existe contacto físico entre os envolvidos no processo de compra. Este pode ser definido como o meio de interação virtual entre o cliente e o retalho com o recurso às tecnologias de informação (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Comparado com o canal físico, o canal *online* tem crescido a um nível muito mais acelerado o que influenciou na alteração das estratégias das empresas que passaram a focar-se mais para o canal *online*, separando os dois canais um do outro (Hu & Jasper, 2015).

O cliente moderno começou a ter preferência pelo canal *online* por este apresentar um grande leque de fatores (Rigby, 2011):

- Extensas informações sobre o produto;
- Opiniões e sugestões;
- Seleção mais ampla;
- Check-out e pagamento mais conveniente e mais rápido;
- Comparação de preços e de várias ofertas;
- Conveniência: qualquer coisa, a qualquer hora em qualquer lugar.

O cliente sempre vai valorizar os fatores descritos anteriormente, podendo ou não finalizar a compra neste canal.

2.1.4. ESTRATÉGIAS DE CANAIS

Com o crescimento da Internet, e conseqüentemente do comércio eletrónico, os modelos de negócio dos retalhistas têm vindo a ser alterados.

No processo de compra, a Internet já não é apenas utilizada para as compras *online*, mas sim para todos os passos que levam o consumidor à efetuação da compra em si. Os consumidores utilizam este meio para pesquisarem diariamente os produtos, compararem produtos semelhantes, verificarem a disponibilidade do produto em qualquer parte do mundo, analisarem todas as características dos diversos produtos, entre outras. Com todas estas novas funcionalidades, a Internet tornou-se essencial para um retalhista obter o sucesso, suportando-o a desenvolver as melhores estratégias. Este meio não serve apenas como um local de compras

online, mas também para efeitos de publicidade e aumentos do volume de vendas (Tagashira & Minami, 2019).

Da mesma forma que os compradores passaram a ter maior liberdade e espaço para gastar o seu dinheiro, também as lojas passaram a estar mais expostas e desta forma ganhar mais pontos de contacto com os seus consumidores (Verhoef et al., 2007), e com isso alteraram as estratégias dos seus canais de vendas. Atualmente é possível disponibilizar diversas campanhas de promoção, focados em diferentes segmentos do público-alvo e em mais que um lugar ao mesmo tempo. Do canal direto e indireto passa-se para *cross-channels* e *multi-channels*, que podem ser utilizados em canais de distribuição, canais de transação e canais de comunicação (Peterson et al., 1997).

2.1.5. O MULTICANAL

Foi o domínio dos canais *online* em muitos setores que levaram a que um grande número de retalhistas e empresas começassem a adotar uma estratégia multicanal (Thaichon et al., 2018). Os retalhistas passaram progressivamente de retalhistas monocanal, com apenas um canal de vendas, preferencialmente o canal físico, para retalhistas multicanal, com diversos canais de vendas, para terem a capacidade de responder eficazmente às necessidades dos clientes (Levy & Weitz, 2009).

Este tipo de canal foi o primeiro a surgir com a evolução da Internet e é um conjunto de atividades para a venda de produtos e serviços realizados através de um canal de venda ou dividido em diversos canais em que o consumidor não consegue controlar a interação entre esses canais, deste modo é uma estratégia múltipla, porém separada (Beck & Rygl, 2015).

O multicanal é considerado como o desenho, a implantação, a coordenação e a avaliação dos diferentes canais pelo qual as empresas interagem com os seus clientes, com o objetivo de aumentar o valor para o cliente por meio da construção, desenvolvimento e manutenção do relacionamento (Neslin et al., 2006). O retalho multicanal oferece conveniência aos clientes com vários pontos de contacto como as lojas físicas e as lojas *online* (Yurova et al., 2017).

Muitas pesquisas referem que quando é referido multicanal, este está relacionado com distribuição mas este conceito pode ser utilizado em vários setores do negócio, desde o

marketing até à distribuição ou à gestão de clientes, o que não impede da ideia geral manter-se sempre a mesma (Zhang et al., 2009).

O principal objetivo da estratégia multicanal é o de unir os vários tipos de loja, física e *online*, possibilitando a penetração da marca, ganhando amplitude em todos os espaços, oferecendo atendimento diferenciado nas diversas lojas, com foco no atendimento excelente e satisfação do cliente (Farias, 2015).

Numa fase inicial houve algum receio na adoção desta nova estratégia pois os retalhistas entendiam que ao implementar estratégias multicanais, poderiam “canibalizar” as vendas das lojas físicas (Deleersnyder et al., 2002). No entanto, o multicanal aumenta as opções de escolha do consumidor (Verhoef et al., 2007) permitindo assim que os retalhistas tenham uma presença transversal nos diversos momentos do processo de compra (Stone et al., 2002) e com a disponibilização de mais canais de venda, o retalhista tem mais capacidade de satisfazer as necessidades do consumidor, eliminando a percepção de risco de um certo canal, complementando com outro, onde o risco percebido é menor (Chiu et al., 2011). O aumento das vendas, maior cobertura do mercado e o aumento da satisfação dos clientes são alguns dos fatores que têm vindo a fomentar a utilização deste sistema (Thornton & White, 2001). A fidelização dos clientes tende a aumentar quando estes dispõem de um maior número de canais podendo fazer as suas escolhas e relacioná-los adequadamente entre si de forma a garantir um serviço mais completo e transparente uma vez que a lealdade dos clientes é crucial para a sobrevivência dos negócios, principalmente no contexto do comércio eletrónico (Reichheld & Scheffer Phil, 2000). Assim, a experiência dos clientes através de canais múltiplos irá evocar a confiança destes, reforçando a sua relação com a organização (Simons & Bouwman, 2006).

Como referido, os retalhistas que adotam a abordagem multicanal estão a usar um ou mais canais para atingir o cliente, no entanto, os retalhistas são incapazes de fornecer uma experiência consistente, uniforme e integrada para o consumidor pois utilizam os canais separadamente. No retalho multicanal, os negócios *offline* e *online* são feitos separadamente e as diferenças em ambos os canais impactam diretamente na promoção, preços e marketing dos produtos (Zhang et al., 2009). Neste modelo o consumidor consegue ter acesso a uma variedade de produtos pela internet e realizar a sua compra *online*, porém não consegue escolher o produto em casa e retirá-lo na loja ou até reservar na loja para o receber em casa.

2.1.5.1 BENEFÍCIOS DO MULTICANAL

Como principal vantagem, o modelo multicanal permite que a empresa esteja mais presente na mente do consumidor, uma vez que com as redes sociais e os “*pop-ups*” nos telemóveis as empresas conseguem utilizar o seu marketing em mais do que um lugar ao mesmo tempo. Porém, a quantidade excessiva de informações pode também gerar uma falta de compromisso por parte do consumidor pois este não se consegue focar apenas em um produto ou uma marca o que se torna desafiante para as empresas (Wilding, 2013).

Outro benefício como já anteriormente descrito, e um dos principais, é o aumento significativo das vendas das empresas. Coelho et. al., referem-se ao aumento da cobertura do mercado que representa a habilidade da organização chegar a segmentos de mercado que antes não eram capazes (Coelho et al., 2003).

O aumento da satisfação é outra das vantagens do multicanal. A satisfação depende dos canais que o cliente tem à sua disposição e de quais entre estes ele escolhe. Se a relação dos clientes com os vários canais resultar numa experiência positiva, então maior será a satisfação (Simons & Bouwman, 2006). A consistência do sistema multicanal representa um grande impacto na satisfação dos clientes (Madaleno et al., 2007) e pode-se verificar que a consistência entre os canais de um sistema multicanal na interação com os clientes pode resultar numa experiência de serviço uniforme (Sousa, 2002).

A redução do risco de negócio é uma das vantagens do multicanal que agrada às empresas uma vez que uma organização que esteja dependente de um único canal pode ser confrontada com a vulnerabilidade desta posição, nomeadamente na obtenção de respostas através desse canal (Coelho et al., 2003).

Por fim, a redução dos custos. Esta vantagem pode ser vista de várias perspetivas, dado que a existência de múltiplos canais pode oferecer aos consumidores um acesso mais barato e mais facilitado. Porém, esta adoção não é inteiramente livre de risco pois o cliente pode sentir-se confuso devido à elevada variedade de produtos e serviços o que pode aumentar os custos e não os diminuir devido ao aumento do esforço (Christopher Easingwood & Storey, 1996).

2.1.5.2 DESVANTAGENS DO MULTICANAL

Contrariamente ao apresentado anteriormente existem muito poucas desvantagens, referentes à utilização dos serviços multicanal. Existe, pois, uma grande discrepância, entre o que foi identificado como vantagem e desvantagem, porém foram identificados três aspetos passíveis de serem apresentados nesta secção.

A existência de canais múltiplos pode produzir impactos negativos, como por exemplo a confusão nos clientes. Quando as ofertas chegam aos mercados com preços diferentes e diferentes níveis de serviço. Esta situação também pode originar conflitos entre canais. O conflito entre canais ocorre por várias razões, uma das mais importantes é proveniente das várias unidades, que ao competirem pelos mesmos clientes podem provocar conflitos. Esta situação é mais vincada quanto a organização não tem a capacidade de integrar os seus canais (Easingwood & Coelho, 2003). Por isso, antevê a necessidade das organizações apostarem cada vez mais na qualidade de integração. A interligação dos canais encoraja um comportamento desejável por parte dos clientes, um canal individual poderá implicar o uso de outro se estes estiverem interligados (Montoya-Weiss et al., 2003b). Desta forma entendemos que se as organizações conseguirem evitar a competição entre canais, a organização deixa de ter de lidar com um problema (desvantagem) e passa a ter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Por fim, a implementação de uma estrutura multicanal requer frequentemente a necessidade de um grande investimento (Coelho et al., 2003). Esse investimento normalmente é proveniente das necessidades tecnológicas, infraestruturas e de pessoal para alimentar o sistema multicanal.

Como referido, os retalhistas que adotam a abordagem multicanal estão a usar um ou mais canais para atingir o cliente, no entanto, os retalhistas são incapazes de fornecer uma experiência consistente, uniforme e integrada para o consumidor pois utilizam os canais separadamente. No retalho multicanal, os negócios *offline* e *online* são feitos separadamente e as diferenças em ambos os canais impactam diretamente na promoção, preços e marketing dos produtos (Zhang et al., 2009). Neste modelo o consumidor consegue ter acesso a uma variedade de produtos pela internet e realizar a sua compra *online*, porém não consegue escolher o produto em casa e retirá-lo na loja ou até reservar na loja para o receber em casa.

2.1.6. O CROSS-CHANNEL

Recentemente, as empresas deparam-se com uma decisão que tiveram de tomar: ou optavam por adicionar novos canais ou optavam por integrar os canais cruzados e a maioria optou pela segunda opção: a estratégica *cross-channel*. Esta é uma prática associada à abordagem multicanal e é então a integração de canais cruzados, tendo uma grande importância neste contexto (Cao & Li, 2015; Saghiri et al., 2017).

O *cross-channel* é a estratégia que “permite que o cliente perceba a interação parcial de todos os canais de vendas ou a total interação entre um ou mais canais, mas não a interação completa entre todos os canais”. Esta estratégia carrega a multiplicidade do multicanal, mas consegue que os diferentes canais sejam conectados (Beck & Rygl, 2015).

As empresas que optam por esta estratégia conseguem ter uma interação entre os seus canais de comunicação e transação, permitindo que o consumidor caminhe por todos os canais disponíveis, sendo estes físicos ou não (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005).

Um exemplo desta técnica é o envio de descontos por e-mail ao cliente. O cliente recebe o cupão de desconto pelo canal *online* de comunicação, mas pode usá-lo no canal físico de transação, comprovando a interligação entre as partes.

Apesar de com este modelo ser possível interligar canais, o consumidor tem a percepção quando há a mudança do canal pois a experiência em um canal é diferente da do outro canal. Mesmo com a percepção da mudança de canais por parte do cliente, o *cross-channel* traz uma solução para a falta do compromisso do multicanal, já que neste modelo o consumidor tem a possibilidade de se manter na mesma marca de diversas formas e é exposto a melhores ferramentas de fidelização (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005). O uso deste modelo traz grandes benefícios para a empresa pois possibilita entender melhor o seu cliente e desta forma tomar decisões e ações mais personalizadas para cada um, enquanto que no multicanal era necessário estar no maior número possível de lugares ao mesmo tempo, deixando a especificação de parte.

A Figura 1 demonstra um esquema de *cross-channel* e a Figura 2 do multicanal, mostrando que existe mais que um canal de venda a ser utilizado, porém não há a total interligação entre eles.

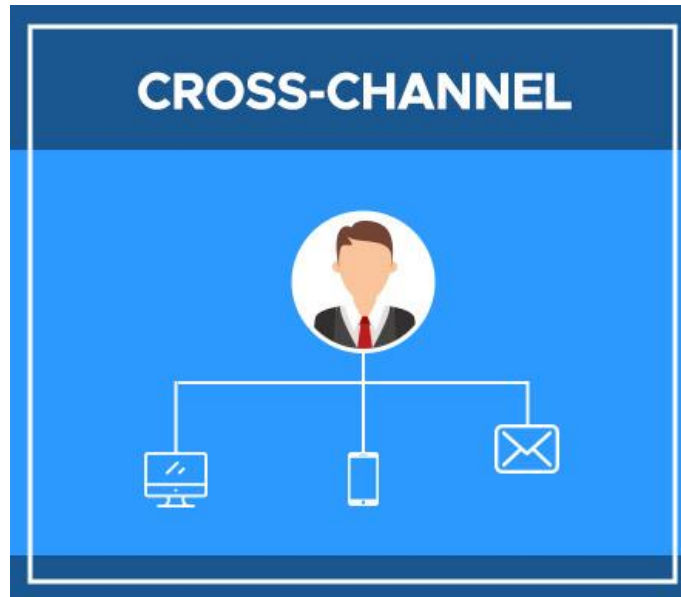


Figura 1 - Cross-channel

Fonte: <https://www.callboxinc.com/growth-hacking/understanding-multichannel-cross-channel-omnichannel-marketing/>



Figura 2 - Multi-channel

Fonte: <https://www.callboxinc.com/growth-hacking/understanding-multichannel-cross-channel-omnichannel-marketing/>

Antigamente eram estas as opções que as empresas possuíam e desta forma ambas conseguem de forma limitada fidelizar o cliente à marca, porém não muito profunda, o que foi agravando com a aceleração do desenvolvimento da tecnologia.

Os e-mails com descontos ou os “*pop-ups*” em aparelhos tecnológicos passaram a ter pouco efeito na decisão de compra do consumidor e outras alternativas tiveram de ser repensadas. O desafio das empresas de remodelar as suas estratégias para combater o novo mercado e consumidor resultaram num ambiente saudável para o surgimento do omnicanal. As empresas já possuíam o conhecimento sobre os canais de venda e o *mindset* para o consumidor, apenas faltava desenhar uma estratégia que interligasse todas as ferramentas já existentes.

2.2. O OMNICAL

O retalho tradicional tem vindo a alterar-se bastante nos últimos anos o que se deve às novas tecnologias como o *smartphone* e o tablet, *softwares* como as *apps*, cupões digitais e pagamentos via *mobile*. As tecnologias permitem uma interação otimizada entre o cliente e a empresa (Daugherty et al., 2019; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

(Harris et al., 2018) defendem que o alto nível de diversidade e complicação nas configurações da jornada do consumidor nas diferentes plataformas representa um grande desafio para os investigadores e ainda mais para os retalhistas. Além disso, o uso de vários canais alterou toda a estrutura das empresas que pode resultar no risco de canibalização e potenciais conflitos na alocação e distribuição dos recursos (Kollmann et al., 2012; Yan et al., 2010). Desta forma, pode ser bastante desafiante gerir e determinar a função e eficácia das plataformas individuais assim como o nível ideal de integração de canal. O surgimento das novas tendências e os avanços tecnológicos como a realidade virtual e aumentada, a tecnologia *multiscreen* e *blockchain*, entre outras, têm várias implicações de marketing cruciais, incluindo a experiência do cliente, a gestão do canal e a conectividade cliente a cliente (V. Kumar, 2018).

Com este novo cenário, tem-se verificado que os modelos *cross-channel* e multicanal têm-se movido em direção a um modelo omnicanal no qual a integração total dos vários canais molda a interface de serviço e cria uma experiência perfeita para os consumidores (Verhoef et al., 2015b; Yurova et al., 2017). Além disso, o omnicanal fornece às empresas uma perspetiva mais ampla sobre os canais e como os consumidores podem ser influenciados, orientados e como se movem pelos canais durante todo o processo de procura e compra (Verhoef et al., 2015b).

As empresas perceberam que ao ter uma presença *online* seria vantajoso pois iriam alcançar os clientes digitais e inovar a experiência de compra do consumidor. A estratégia omnicanal apareceu como uma extensão da estratégia multicanal que decorreu devido ao crescimento do

canal *online* (Verhoef et al., 2015b). O omnicanal é uma integração coesa onde as oportunidades de comunicação têm o objetivo de criar uma experiência de marca única independentemente do canal, plataforma ou que fase do processo de compra o consumidor se encontra (Cummins et al., 2016). Na abordagem de Beck e Rygl, o omnicanal aparece como sendo o resultado da interação dos consumidores e a integração criada pela empresa. A experiência só é concretizável se existir interação entre o cliente e a empresa onde os canais estão totalmente integrados (Beck & Rygl, 2015).

Como é um conceito relativamente novo, não existe uma definição exata do omnicanal. Para melhor compreender este conceito, é importante tomar como ponto de partida a explicitação da etimologia da palavra. Omni deriva do latim omne, que significa “todo, inteiro” assim, omnicanal refere-se a um conjunto de canais que representam um todo unificado (Beck & Rygl, 2015; Brynjolfsson et al., 2013).

Resumidamente, a estratégia omnicanal tem como objetivo principal proporcionar uma experiência de compra similar independentemente do canal, colocando o cliente no centro da estratégia (Deloitte, 2015; Kersmark, 2015; Lima, 2015). Esta experiência de compra é conseguida se existir a combinação e integração dos benefícios dos diferentes canais, digitais e não digitais (Rigby, 2011). No contexto omnicanal não se tratam os canais como meios divergentes e não complementares. Um canal *online* pode e deve, de diferentes formas, completar o canal *offline*, e vice-versa, e essa integração permitirá a criação de sinergias (Herhausen et al., 2015; Verhoef et al., 2015b).

O omnicanal resulta de duas variáveis: a interação dos consumidores e a integração criada pela empresa. Na primeira, os autores referem que a experiência omnicanal só é concretizável se o cliente interagir com todos os canais de compra que as empresas dispõem. A segunda variável engloba a integração entre todos os canais de compra (Beck & Rygl, 2015).

A estratégia omnicanal combina as vantagens de ambos os canais e eleva a importância de entender o consumidor. Esta estratégia traz para a empresa a transparência do preço, a disponibilidade de resenhas feitas por outros consumidores e uma seleção infinita de produtos através do canal *online* (Rigby, 2011) e a interação face a face, a gratificação instantânea da compra e a experiência do toque no produto através da disponibilidade das lojas físicas (Grewal et al., 2004; Rigby, 2011). Toda a interação e integração proporciona aos consumidores uma experiência única que tem como consequência a fidelização e um maior gasto nas compras.

O objetivo da estratégia omnicanal passa por agregar todas as operações de retalho em uma abordagem integrada e oferecer uma resposta contínua à experiência de compra do consumidor através dos canais disponíveis (Larke et al., 2018; Saghiri et al., 2017). Os consumidores podem, por exemplo, comprar *online* e levantar a encomenda em loja física ou a encomenda ser entregue em casa e a devolução ser em loja ou comprar em loja e a encomenda ser entregue em casa (Daugherty et al., 2019).

A experiência definitiva do cliente é o verdadeiro retalho omnicanal: o fluxo contínuo do cliente, das informações e do inventário entre vários canais ao longo da experiência de compra. Por exemplo, o comprador por procurar um dado item *online* e, em seguida, visitar uma loja para experimentar e tocar no tecido, comprar os produtos e solicitar que sejam entregues em sua casa. Seguidamente, trocar alguns produtos numa loja diferente da que comprou e finalmente, devolver uma peça através de um quiosque. Operar num sistema desta dimensão requer uma integração extremamente cuidada de stock, preços e diferentes operações de atendimento.

Os retalhistas omnicanal podem atingir prazos de entrega rápidos, utilizando as suas lojas físicas que muitas vezes estão localizadas perto dos clientes, para cumprirem com o que prometem. Além disso, as atitudes dos clientes estão convergindo para diferentes expectativas, tais como preços uniformes, disponibilidade de stock e capacidade de devolução ou troca em todos os canais, forçando os retalhistas a adaptarem-se a estas expectativas.

2.2.1. O CLIENTE OMNICAL

Vários aspetos determinam o comportamento do consumidor omnicanal e como tal, é necessário adaptar a experiência de compra às expectativas do consumidor. As empresas devem ter uma preocupação constante em proporcionar essa experiência de uma forma única, integrada e contínua, seja qual for o canal utilizado (Westenberg et al., 2012).

São vários os estudos que referenciam as opções de pesquisa seguidas pelos consumidores no ato de compra. Gligorijevic realizou um estudo referente ao comportamento do consumidor durante a experiência de compra em loja física e *online* e conclui que não existe nenhuma ligação entre o ato de compra e o local de acesso à informação (Gligorijevic, 2019). Pelo contrário, Shim defende que no caso de a pesquisa ser feita através da Internet, influencia que o ato de compra seja realizado pelo mesmo canal (Shim et al., 2001).

Nas últimas décadas, os consumidores passaram por várias mudanças que culminaram em novos comportamentos, complexos e alguns de difícil análise. O comportamento do consumidor mudou, principalmente, após o surgimento da Internet e irá continuar a mudar numa escala exponencial.

Desde 1969, quando o primeiro e-mail foi enviado através da Advanced Research Projects Agency Network (Silva, 2001), nos Estados Unidos da América, até aos anos atuais, muitas alterações significativas na forma como o consumidor se comporta aconteceram. Randy Conrads não imaginou o poder que as redes sociais teriam na vida das pessoas nos dias de hoje quando criou o ClassMates, em 1995, considerada a primeira rede social do mundo que tinha o objetivo de reunir colegas de faculdade (Moretz, 2014).

O aparecimento da Internet permitiu que as pessoas participassem num nível de comunicação onde poderiam realizar discussões entre si em relação aos produtos, preços, características entre outros. Este fenómeno não era possível antes do advento da Internet que dá mais poder aos consumidores, permitindo mais informações que culminam em mais conversas, retroalimentando as redes e, conseqüentemente, auxiliando na tomada de decisões sobre o consumo. (Levine Rick; Locke Christopher; Searls Doc; Weinberger David, 1999)

A Procter e Gamble (PG), em 2005, numa tentativa de compreender a relação do consumidor com o retalho físico, concluíram que o consumidor tem dois momentos na compra: o primeiro momento é quando o consumidor se depara com uma prateleira com várias opções e, naquele momento precisa de fazer uma compra, e o segundo momento é o da experimentação que é quando o consumidor pode experimentar o produto adquirido. Porém, Lecinski afirma que o consumidor faz algo muito importante antes de tudo isso acontecer, o conceito *“the zero moment of truth”*, ou seja o momento zero da verdade, que acontece quando o consumidor pega no seu computador, *smartphone* ou outro dispositivo com ligação à Internet e procura informar-se mais sobre o produto ou serviço que tenciona adquirir ou experimentar, auxiliando a sua decisão de compra (Lecinski, 2011).

Este momento foi potencializado pela Internet e pelas redes sociais, mas principalmente, pelo lançamento do primeiro iPhone, em 2007. Com este lançamento o mundo dos dispositivos móveis sofreu uma reviravolta, pois Steve Jobs apresentou ao mundo o aparelho que ajudou a definir o mercado dos smartphones.

Segundo o professor de estudo dos media na The New School University de Manhattan, Douglas Rushkoff, todos estes fenómenos levaram o ser humano à Era do Imediatismo

(Rushkoff, 2014). As decisões podem ser tomadas em qualquer hora e em instantes de impulsos que podem acontecer a qualquer momento, mesmo nos mais inesperados. O autor defende que as mídias digitais aboliram as ideias do amanhã e que essa estrutura mudou a forma do consumidor pensar.

O consumidor atual está mais informado, exigente e com mais poder junto das empresas. As suas necessidades precisam de ser satisfeitas quando surgem e isso é possível graças à Internet, à mobilidade propiciada pelos *smartphones* e aos próprios consumidores que se tornaram produtores de conteúdos e de informações.

Este consumidor caracteriza-se por um comportamento volátil, o que exige que as empresas orientem a sua estratégia no sentido de irem ao encontro ao que o cliente procura na sua experiência de compra (Kourimsky & Van Den Berk, 2014). Os consumidores querem empreender o processo de compra num tempo e lugar que se adapte às suas exigências contemplando um equilíbrio entre o esforço monetário e o tempo despendido (Cook, 2014; Deloitte, 2015).

A utilização de uma vasta gama de tecnologias no dia-a-dia do cliente exige às empresas uma adaptação no sentido da digitalização dos diferentes canais (Kourimsky & Van Den Berk, 2014).

Existe uma complementaridade entre os vários canais, como tal não se excluem, mas sim completam-se mutuamente sem que exista o efeito de canibalização entre canais. Para melhor compreender este consumidor emergente é cada vez mais importante tirar partido dos softwares que possibilitam a gestão do cliente entre os diversos canais, pois são clientes informados e exigentes os que escolhem o omnicanal como a alternativa perfeita para a sua experiência de compra (Gligorijevic, 2019).

Na literatura, o cliente omnicanal é apresentado como aquele que engloba no seu processo de compra a tecnologia e a utiliza para facilitar o seu processo de compra (Brynjolfsson et al., 2013; Cook, 2014). A concretização do processo de compra nas condições e conveniência do novo cliente só é possível na gestão omnicanal que oferece uma experiência tão suave que o cliente continuará a querer voltar (Cook, 2014).

2.2.2. O COMPORTAMENTO DO CLIENTE

O comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando uma pessoa ou um grupo de pessoa compra, usa ou dispõe de produtos, serviços e ideias para satisfazer necessidades e desejos (Solomon, 2009).

Engel et al., têm uma visão mais individualista do comportamento do consumidor e definem-o como todos os atos que o consumidor está diretamente envolvido na aquisição, uso e disposição dos bens e serviços (Engel et al., 1995). Neste modelo, o consumidor deverá passar por cinco fases distintas durante o processo de compra:

- A identificação da necessidade: Nesta fase o consumidor reconhece que tem uma necessidade insatisfeita pois deseja um nível de satisfação diferente do que tem no momento, e procura informação (Levy & Weitz, 2009). O subconsciente dos consumidores estimula-o a comprar um produto por exemplo ver uma determinada publicidade e depois sentir o impulso de comprar (Delft, 2013);
- A procura de informação: Após identificar a necessidade, o consumidor vai procurar informação para poder satisfazê-la. Essa informação pode ser obtida de forma interna – são as memórias do fornecedor como os nomes, as imagens e as experiências de compra passadas que teve que lhe permite decidir o produto pretendido e o local de compra – ou de forma externa – é a informação que é transferida ao consumidor por outras pessoas (Levy & Weitz, 2009);
- A avaliação das alternativas: O consumidor utiliza um modelo multicritério quando avalia as diferentes alternativas antes da compra. Este baseia-se no desempenho dos atributos ou características que considera mais relevantes e na importância que lhes dá (Levy & Weitz, 2009);
- Compra do produto/serviço: Depois de recolher a informação e avaliar as alternativas, chega-se à conclusão da compra. O consumidor decide que produto comprar e a que fornecedor (Delft, 2013);
- Avaliação da compra: Após a compra o consumidor avalia a sua satisfação ou insatisfação. Poderá existir um contacto do consumidor com o vendedor através dos diferentes canais, *offline* ou *online* (Delft, 2013).

O desenvolvimento tecnológico transformou o processo de compra, através da evolução de um modelo de decisão linear para um modelo misto com inúmeras possibilidades onde o

consumidor desloca-se entre os vários pontos de contacto para pesquisar e tomar as suas decisões de compra (Fulgoni, 2015; Verhoef et al., 2015b; Wisner & Wisner, 2014). O consumidor percebe que o processo de compra inicia quando este percebe que tem uma necessidade que pode ser causada por atividades de marketing, mas também por conhecimento pessoal ou simplesmente através de uma percepção distinta durante o processo de pesquisa (S. Neslin et al., 2014).

Vários autores da área de Marketing referem que são alguns os fatores que podem influenciar a decisão de compra dos consumidores. Para Kotler existem quatro fatores: culturais, sociais, pessoais e psicológicos. O mesmo defende que a cultura onde se insere o consumidor é de extrema importância para o seu comportamento uma vez que consoante o crescimento do consumidor, ele vai recolhendo um conjunto de percepções, preferências, comportamento e valores, dependendo da sua envolvência. Os grupos sociais, sejam eles primários ou secundários, influenciam o estilo de vida e as atitudes que pode afetar as escolhas na hora da tomada de decisão. As características pessoais do consumidor, como a idade, a personalidade, as circunstâncias económicas, o estilo de vida, entre outras influenciam também o processo de compra, de salientar a importância da personalidade pois é onde rege a autoconfiança, a autonomia e a adaptabilidade do consumidor. Por fim, os fatores psicológicos que é uma variável que pode ser dividida em quatro pontos: motivação, percepção, crença e atitude. Este afirma que “um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar uma pessoa a agir”, a percepção é “o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo” e a atitude é “a avaliação, sentimentos e tendências de ação duradouros, favoráveis ou não, a algum objeto ou ideia” e é por isso que as atitudes dificilmente sofrem alterações (Kotler & Keller, 2006).

Quando se trata de um negócio, seja ele físico ou *online*, o processo de tomada de decisão e o comportamento do consumidor são importantes de estudar e analisar. Desta forma encontra-se a gênese do sucesso e a adaptabilidade dos responsáveis em acompanhar as tendências dos consumidores, dos novos paradigmas, do mercado *online*, do mercado físico e da interligação dos vários canais existentes no mercado. Só quando se aproveita uma oportunidade, no momento certo com o cliente correto é que um negócio consegue vencer (Kotler & Keller, 2006).

O atual ambiente omnicanal resultou num aumento da competição entre as empresas, aumento ainda mais a necessidade de novos modelos de negócio centrados nos clientes.

No ponto 2.2.3 será detalhado como a evolução do omnicanal alterou o comportamento do consumidor. Inversamente também é discutido como as mudanças na maneira como os consumidores compram e a sua interação com a tecnologia moldaram a evolução do omnicanal.

2.2.3. A JORNADA DO CONSUMIDOR OMNISCANAL

Na Figura 3 pode-se observar o comportamento do consumidor no omnicanal.

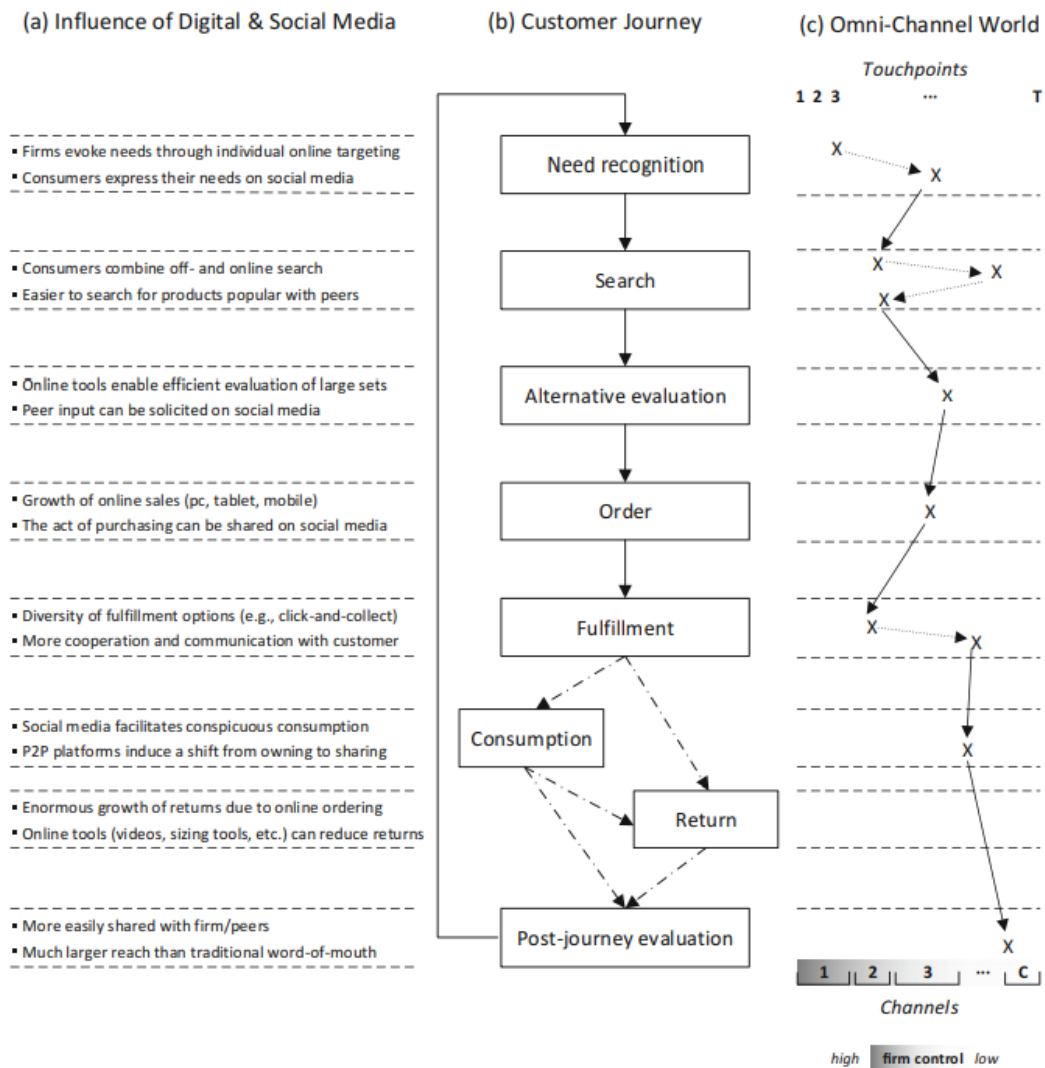


Figura 3 - Jornada do Consumidor Omniscanal
 Fonte: Bijmolt et al., 2011

Este modelo conceitual da jornada do consumidor omnicanal é uma adaptação da descrita por (Bijmolt et al., 2018). Consiste em três painéis: O painel do meio (b) representa o componente central do modelo conceitual. Este descreve as diferentes fases do processo de tomada de decisão do consumidor omnicanal. O painel à direita (c) ilustra como os consumidores se movem entre os diferentes pontos de contacto, tanto entre as fases como dentro das mesmas da tomada de decisão. O painel à esquerda (a) ilustra como o advento das redes sociais e o digital afetou o comportamento do consumidor em cada fase.

O painel b descreve a jornada do consumidor omnicanal como uma sequência de oito etapas: reconhecimento da necessidade, a pesquisa, avaliação das alternativas, compra, satisfação, consumo, devolução e avaliação pós-compra. Pode-se verificar que após a satisfação, o cliente pode consumir se estiver satisfeito ou devolver se estiver insatisfeito. Assim como pode consumir e só após devolver (Bijmolt et al., 2018).

Este modelo da tomada de decisão do consumidor difere do modelo tradicional representado pelo modelo Engel-Blackwell-Miniard (Engel et al., 1986) em quatro aspetos importantes:

- A etapa da compra foi reclassificada como etapa do pedido para refletir e lembrar aos retalhistas que cada vez mais, especialmente nas compras *online*, os produtos não mudam de mão imediatamente quando a transação é feita;
- Entre a etapa do pedido e do consumo é adicionada uma nova etapa, a do atendimento, para reconhecerem a diversidade e necessidade de coordenação com o consumidor quando se trata do atendimento dos pedidos;
- A devolução também é uma etapa adicional, mas que pode ser opcional uma vez que o comportamento do retorno se tornou predominante no mundo do omnicanal;
- A última etapa foi renomeada para avaliação pós-compra para recordar os retalhistas que a avaliação final não se refere apenas ao produto, mas também inclui o vendedor e o provedor logístico.

A natureza da tomada de decisão do consumidor num ambiente omnicanal resultou numa jornada onde o cliente passa por diversos pontos de contacto que, devido à tecnologia, seguem-se uns aos outros em rápida sucessão (Kitewheel, 2018).

O aumento do uso de instrumentos de comunicação, como o *smartphone*, tablet, computadores portáteis, entre outros, permitiu que os consumidores tivessem vários pontos de contacto à distância, por exemplo as aplicações, a social media, os sites das empresas, os sites de comparação de preços e produtos, entre tantos. Permitiu, também, que os consumidores

interagissem com vários pontos de contacto ao mesmo tempo como por exemplo, verificar os preços *online*, mas fisicamente estar na loja física.

A jornada que resulta dos vários pontos de contactos é ilustrada à direita (painel c). O advento da social e digital media resultou numa diversidade de pontos de contacto em cada etapa da tomada de decisão do consumidor o que afetou profundamente o seu comportamento em cada uma delas assim como a maneira como se movem ao longo de cada uma das etapas. À esquerda (painel a) o autor fornece alguns exemplos de como a social e digital media influenciou e alterou a jornada do consumidor. Foi verificado que os consumidores começaram a expressar as suas necessidades nas redes sociais, e as empresas começaram a evocar as necessidades por meio de segmentação *online* individual, os consumidores combinam as procuras *online* com as *offline* e têm mais facilidade em procurar produtos populares. As ferramentas *online* permitem a avaliação eficiente e a opinião pode ser solicitada nas redes sociais, aumentaram as vendas *online*, o ato de compra pode ser compartilhado nas redes sociais, e existe mais diversidade de opções de atendimento como por exemplo clicar e levantar. Para além disso, aumentou a cooperação e comunicação dos retalhistas com o cliente, facilitou e aumentou o consumo de segmento médio-alto, aumentou o crescimento das devoluções devido aos pedidos *online*, apesar das ferramentas *online* como os vídeos e as ferramentas de dimensionamento poderem reduzir a devolução e alcançar ainda mais do que a tradição do *word-of-mouth* (Bijmolt et al., 2018).

2.2.4. IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL

Com o avanço tecnológico e o surgimento do *e-commerce*, que conseqüentemente alterou o comportamento do consumidor, as empresas de retalho tiveram de se adaptar e inicialmente adotaram por um modelo multicanal para combaterem estes desafios. Mas, como esta técnica é executada de forma isolada, a otimização da experiência do consumidor tornou-se difícil (Wilding, 2013). O mundo digital evoluiu e o omnicanal tornou-se essencial no retalho ao transformar a compra numa experiência que dá a sensação de continuidade (Bell et al., 2014).

A abordagem omnicanal procura não só aumentar as vendas, mas também a quota de mercado das empresas (Burge, 2013; Mark et al., 2014). Desta forma, as empresas procuraram criar uma maior ligação com os consumidores e oferecer-lhes uma experiência de compra otimizada e é por essa razão que o omnicanal se tornou apelativo (Savastano et al., 2016). O objetivo passa por encontrar as melhores práticas que permitam às empresas interligarem os pontos de

contacto consistentemente, otimizando a experiência do cliente através dos canais em que estes interagem (Brown et al., 2014; Burge, 2013; Frazer & Stiehler, 2014; Hardgrave, 2012; Jamison, 2013; O'Brien, 2014; Pressman & Pandey, 2013; Wisner & Wisner, 2014).

A empresa deve criar um tipo de oferta apelativo aos seus clientes tornando importante a questão de como é que os canais podem ser geridos de forma a maximizar a experiência do consumidor (Mirsch et al., 2016). Desta forma, a empresa garante que os clientes conseguem o que querem, quando e como querem (Driscoll, 2013; Fulgoni, 2015; Shoulberg, 2014).

Construir este processo à volta do cliente requer várias medidas que devem ser tidas em conta como uma conexão entre suporte digital e lojas físicas, capacidade de cumprir com as entregas em qualquer lugar e a centralização das promoções, preços e do inventário (Webster, 2014). Deve-se conseguir disponibilizar a entrega quase imediata de qualquer produto em qualquer lugar levando a empresa a estar informada acerca do stock existente tanto nas lojas físicas como nos centros de distribuição (Hardgrave, 2012), o que leva à necessidade da criação de sistemas de gestão de inventários (Burge, 2013; Wisner & Wisner, 2014).

As empresas devem definir uma estratégia integrada de acordo com o seu setor desenvolvendo e otimizando a cadeia de valor de forma a integrar a experiência de compra do consumidor (Cao, 2014; Mosquera et al., 2017). O primeiro passo para criar uma experiência omnicanal é a integração dos canais e pontos de contacto de forma a melhorar a cooperação entre os diferentes canais e atender às expectativas dos clientes (Aiolfi & Sabbadin, 2017; Frazer & Stiehler, 2014; Zhang et al., 2018).

Para uma implementação adequada é necessário existir uma comunicação integrada como por exemplo, ter nos diferentes canais o mesmo nome dos produtos e das marcas, o mesmo logótipo e a mesma publicidade (Saghiri et al., 2017). Os canais devem ser usados de forma a promover ativamente os outros canais, criando uma ideia de marca omnipresente (Avery et al., 2012). Também a integração do preço é um fator crucial.

Outro aspeto a integrar são as redes sociais. O Facebook, o Instagram, o Twitter, entre outras redes sociais representam um grande ecossistema com abundância de nichos de mercado, uma vez que estas registam opiniões e comentários do cliente em tempo real, assim como também permite que a empresa aceda aos dados sobre as preferências dos consumidores e com esta informação sugerir-lhes produtos (Sluis, 2014; Wisner & Wisner, 2014).

De forma a atender melhor os consumidores e envolvê-los no processo de compra, é crucial conhecer as suas características (Webster, 2014). Dois dos fatores importantes para conseguir que o cliente seja fiel e leal à marca são a transmissão do poder de decisão ao cliente e a capacidade de contruir uma experiência sólida e interligada através de todos os canais (Sluis, 2014).

A implementação de uma abordagem omnicanal não é uma tarefa fácil para as empresas pois exige uma reorganização de todo o processo de comercialização (Minsker, 2014), obrigando-as a investir significativamente em tecnologia e infraestruturas de forma a disponibilizar um fluxo de movimento entre os vários canais (Webster, 2014). Mesmo que as empresas já possuíssem estruturas multicanais, a integração de todos os canais é na mesma vista como um grande desafio devido ao facto de estas englobarem os canais como unidades independentes de negócio (Burge, 2013; Klie, 2014; Verhoef et al., 2015b; Wisner & Wisner, 2014). Torna-se essencial investir nas cadeias de abastecimento de forma a reorganizar os sistemas de distribuição e entrega para que estejam disponíveis os produtos, as opções de entrega, as devoluções, os fluxos bidirecionais e a gestão do inventário em todos os canais (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Apesar destas grandes dificuldades, a coordenação e integração completa dos canais proporciona benefícios para as empresas, nomeadamente: a eficiência no atendimento dos pedidos, a diminuição do potencial conflito entre os canais, a melhor informação sobre os clientes, a melhoria da comunicação organizacional, aumentos dos níveis de serviço, melhoria da relação com o cliente e a capacidade de compensar a fraqueza de um canal com a força de outro (Neslin et al., 2006).

Através destas tarefas as empresas irão conseguir aumentar a sua vantagem competitiva e gerar lucros financeiros ao mesmo tempo aumentam a fidelidade dos clientes à empresa assim como os índices de satisfação (Klie, 2014; Sluis, 2014; Wisner & Wisner, 2014). Um estudo de Aberdeen Group conclui que as empresas onde a estratégia omnicanal é implementada reportam maior rentabilidade e *lifetime value* e refere que a taxa de retenção de cliente destas empresas encontra-se nos 89% comprada com os 33% daquelas que não implementaram uma abordagem omnicanal (Klie, 2014).

2.2.5. VANTAGENS NA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICAL

As empresas viram-se obrigadas a reagir às mudanças e novas tendências, a fim de manter as suas posições no mercado (Verhoef et al., 2015b) e perceberam a oportunidade do omnicanal de forma a conseguirem desbloquear oportunidades nos mercados externos. A utilização do omnicanal permite expandir ainda mais a sua presença nacional e internacional e cria vantagens,

tais como vendas mais lucrativas, o aumento da notoriedade da marca e a lealdade pela marca do cliente. A nova tendência possibilita novas compras que não estavam, inicialmente, ao alcance do consumidor e permite às empresas atendê-los em qualquer ponto da sua jornada (Deloitte, 2014).

Muitos estudos foram publicados acerca do valor económico das vendas através da estratégia omnicanal. Um artigo da McKinsey & Company conclui que os consumidores que compram através dos vários canais, gastavam cerca de quatro vezes mais que os restantes. Os motivos que levam a estes números são: o comodismo no ato de compra, a rapidez, a redução dos preços, a comparação entre preços, o fator personalização, entre tantos outros (Noble et al., 2009).

Zhang et al., fazem referência a cinco sinergias operacionais na mudança de estratégia que revelam benefícios quer para as empresas como também para o consumidor. Os cinco benefícios são (Zhang et al., 2009):

- **Comunicação e promoção do cliente entre os diferentes canais** → É utilizada a sinergia entre canais provendo estes através da utilização dos outros e desta forma é alargada a potencial promoção entre todos os canais disponíveis, sejam eles *online* ou *offline*, para assim aumentar a eficiência da publicidade. Por exemplo, encaminhar os clientes para as lojas ou sites através da publicidade e a possibilidade de os clientes poderem pesquisar um dos canais disponíveis e acabarem a compra noutra (Frambach et al., 2007).
- **Aproveitamento das informações entre canais e da pesquisa de marketing de um canal para melhoria das decisões nos restantes canais** → O facto de todos os canais estarem integrados entre si é um dos maiores benefícios da implementação do omnicanal poupando tempo em duplicação de dados e usufruindo livremente do melhor dos dois canais. Por exemplo, a possibilidade de verificarmos a disponibilidade do produto ou serviço nos canais *offline* através dos canais *online*; a recolha e registo de informações de pesquisa dos consumidores de modo a prever as suas comprar e sugerir as melhores opções disponíveis; e a comodidade e inexistência de custos adicionais na procura de informação através da Internet o que leva a que este meio seja o mais utilizado para a pesquisa prévia antes de efetuar a compra final (Chiang, Kuan-Pin; Dholakia, 2003).
- **Comparação de preços entre canais** → A integração dos canais possibilita ao consumidor uma maior opção de escolha e a oportunidade de usufruir de promoções e desconto dos vários canais. No omnicanal o consumidor compra os preços de forma

mais abrangente através das diferentes opções pois várias vezes o preço, na mesma marca e do mesmo produto, difere mudando apenas o canal.

- **Digitalização** → O método de dispor o produto trouxe benefício para ambas as partes. Por um lado, permitiu às empresas a redução de custos na distribuição e processamento dos mesmos, não sendo necessário tanta disponibilidade por parte dos funcionários, poupando assim tempo para outras atividades que possam através da interação com os clientes criando valor acrescentado para a empresa. Por outro lado, esta disponibilidade através dos canais *online* veio aumentar o nível de conveniência e satisfação para os consumidores.
- **Recursos físicos e operações comuns compartilhadas** → A partilha de recursos pelos diversos canais irá criar a disseminação de custos entre os mesmos. Desta forma, permitirá à organização instituir uma economia de escala. Por exemplo, as bases de dados que armazenam informações como classificação, recomendação e análise do produto poderão ser utilizadas entre os vários canais como indicador da satisfação dos clientes. É através do omnicanal que os retalhistas podem aumentar a satisfação da experiência do cliente (Rigby, 2011). Para a melhoria dessa experiência de compra surge o melhor dos dois mundos, as vantagens do tradicional e do *online*.

Uma das maiores vantagens do omnicanal é este oferecer às organizações uma maior oportunidade de interagirem com os clientes por meio de diferentes canais e usar todos os canais de maneira eficiente (Vipin Kumar & Venkatesan, 2005; Montoya-Weiss et al., 2003a).

O uso desta abordagem aumenta também a possibilidade das empresas, durante o processo de compra, oferecerem aos consumidores propostas de *upsells*, isto é, tentarem vender um produto mais caro convencendo-o de que o retorno será melhor, ou *cross-sells*, ou seja, a venda cruzada de produtos, o que traz grandes benefícios para as empresas (Sluis, 2014). Esta informação é comprovada por um estudo de Dart e Sambar, que conclui que este tipo de propostas faz com que 75% dos consumidores aumentassem o tamanho médio do seu carrinho de compras em 25% (Dart & Sambar, 2013).

2.2.6. ESTRATÉGIAS PARA VENCER NO OMNISCANAL

Para examinar primeiro as estratégias omniscanal, é necessário destacar que o movimento para o retalho omniscanal não foi até agora conceituado, apesar da sua crescente importância (Verhoef

et al., 2015a). No entanto, os retalhistas são capazes de interagir com os clientes por meio de inúmeros canais como sites, lojas físicas, quiosques, catálogos, social media, dispositivos móveis, televisões, serviços domésticos e muito mais (Rigby, 2011).

Apesar do modelo omnicanal ter alguns recursos relacionados com o *e-commerce*, principalmente a capacidade de comparar preços e gerar anúncios direcionados para os consumidores, ainda não está claro como é que as estratégias do *e-commerce* se podem aplicar diretamente ou o que é necessário para que as empresas tenham sucesso. Os retalhistas devem começar a adaptar as melhores práticas do mundo *offline* e *online* em áreas que incluem preços, projetando a experiência de compras e contruindo melhores relacionamentos com os consumidores (Brynjolfsson et al., 2013).

Dependendo do produto, do nível de procura e do tipo de consumidor que a empresa pretende alcançar, existem várias estratégias de sucesso para um novo ambiente competitivo, elas são (Brynjolfsson et al., 2013):

- ➔ **Oferecer preços atraentes e conteúdo organizado** ➔ No caso da Amazon, o seu sucesso em relação a outros grandes retalhistas *online* deve-se ao facto de eles evitarem guerras de preços e serem organizados. Os consumidores pesquisam na Amazon por causa dos seus bons preços, mas também pela organização do conteúdo pois sabem que não se vão perder no mar de produtos da plataforma. Embora o eBay tenha uma ampla variedade de ofertas semelhantes, a Amazon é conhecida pela sua apresentação organizada e sistemática. Além disso, o conteúdo e as avaliações bem organizadas que o consumidor gera, facilita a interação dos consumidores com a empresa durante todo o processo de compra.
- ➔ **Aproveitar o poder dos dados e das análises** ➔ Parte da promessa do retalho omnicanal é a explosão de novos dados dos canais sociais, móveis e locais. Isso oferece uma oportunidade de entender não apenas as transações do cliente, mas também a interação com o cliente, como as visitas às lojas, as pesquisas em sites, os *likes* nas redes sociais, entre outros. A dificuldade não é obter os dados, mas sim a capacidade de analisá-los. Muitas companhias usam técnicas como usar o histórico das compras na loja para personalizar a publicidade móvel do cliente para o atrair o máximo possível. Cada vez mais, os *mashups* de dados das várias fontes oferecem às empresas a capacidade de fazerem análises preditivas para fazer recomendações e ofertas específicas de local e tempo para cada um dos seus já clientes e potenciais clientes. Exemplo disso é a loja de roupa “American Apparel” que analisa as imagens das câmaras de segurança e sinais

intercetados dos *smartphones* e Wi-Fi para entender os padrões das visitas dos clientes e o comportamento do seu movimento.

→ **Evitar a comparação direta de preços** → Embora seja um benefício para os consumidores a pesquisa fácil, esses recursos podem ser prejudiciais e as empresas necessitam de tomar medidas para dificultar a comparação direta de preços. Devem ter em consideração as seguintes opções:

- **Características distintas:** Com a diminuição dos custos de pesquisa e a melhoria dos recursos de informação, tornou-se bastante difícil alcançar a diferenciação, mas os retalhistas que oferecem uma versão diferenciadora de um produto irão ter menos concorrências. Existem muitas marcas que simplesmente alteram a mínima característica do produto para este já ser diferente de todos os outros da concorrência, no entanto essas mudanças devem agregar valor para o consumidor.
- **Exclusividade:** Os retalhistas podem optar por desenvolver produtos exclusivos a sua oferta não estar disponível nos concorrentes. Essas ofertas podem incluir versões distintas de produtos, em oposição a marcas próprias com foco no custo.
- **Embalagem:** A embalagem dos produtos torna difícil para os consumidores comparem diretamente o valor da oferta do retalhista com a dos concorrentes, desde que a mesma embalagem não esteja disponível em outro lugar. A estratégia de embalagem pode ser poderosa no aumento das vendas e dos lucros adicionais se for criada usando históricos de compra e se for ao encontro de relacionamentos significativos entre produtos de transações anteriores.

Para os produtos, especialmente os populares, que também são oferecidos pelos concorrentes o custo e a eficiência são essenciais para determinar qual a melhor marca, porque as aplicações móveis permitem que os consumidores façam comparações instantâneas de preços entre canais e isso irá intensificar o nível de competição. Quando a diferença de preço é mínima e os produtos estão em stock, as lojas físicas geralmente estão no topo de preferência do cliente uma vez que estas oferecem gratificação instantânea, confiança e mais serviços, então estas podem ter vantagem à medida que os custos de pesquisa diminuem.

- **Aprender a vender produtos de nicho** → Os retalhistas que maioritariamente usam canais *online* conseguirão vantagens sobre as lojas físicas nas vendas de produtos “Cauda

Longa”, que não são económicos para as lojas. Os produtos que normalmente estão disponíveis nas lojas físicas geralmente são produtos do “Meio da Cauda” que estão entre os produtos mais vendidos e os “Cauda Longa”, e normalmente não têm uma grande procura, pois, encontrá-los seria imprevisível e demorado. Mas, se a empresa tiver a informação do stock disponível *online*, encontrar os produtos nas lojas físicas locais torna-se muito mais fácil, portanto, a vantagem que os retalhistas *online* tinham com esses produtos em relação às lojas físicas diminui significativamente e a parte da procura deslocou-se para as lojas físicas, embora com margens menores. Assim sendo, os retalhistas que usam ambos os canais podem ter vantagens sobre aqueles que vendem exclusivamente *online* por causa do fator de confiança, da disponibilidade e dos serviços pós-venda na loja.

➔ **Enfatizar o conhecimento do produto** ➔ O retalho omnicanal permite que os consumidores acumulem conhecimento sobre o produto em um canal e comprem noutra como por exemplo o nome, o tamanho, a cor e formato do produto e por isso é importante que a informação seja clara e esteja em todos os canais, para evitar a frustração do consumidor. Isto facilitará a integração do canal e atrairá aqueles consumidores que gostam de comprar em vários e diferentes canais.

Ao mesmo tempo, os retalhistas devem ter a consciência de que o conhecimento do produto quando ele se estende às marcas tem uma desvantagem que é o aumento da probabilidade de pesquisa entre as marcas que irá intensificar a competição entre estas. A lealdade do consumidor tende a ser maior para os produtos de experiência, aqueles cujo valor só pode ser avaliado após a compra, do que para os produtos de procura, aqueles que podem ser avaliados antes da compra, e por isso a competição pelos produtos de procura tende a ser muito maior do que pelos de experiência. Assim sendo, os retalhistas devem desenvolver recursos diferenciadores que minimizem a transferência de conhecimento do produto entre marcas se se querem proteger.

➔ **Estabelecer custos de troca** ➔ Através dos custos de troca, os retalhistas podem reduzir a concorrência que enfrentam. Os retalhistas optam por custos de troca quando oferecem algo ao cliente, que lhes acresce valor, retêm e mesmo assim mantêm as margens. Por exemplo, as companhias aéreas que têm programas de fidelidade em que oferecem descontos aos passageiros, o programa “*Amazon’s Subscribe and Save*” onde a Amazon oferece descontos nos preços aos consumidores que compram em intervalos de tempo predefinidos, ou a parceria da “*Best Buy*” com a “*Shopkick App*” que envia

ofertas direcionadas aos consumidores quando estes entram em qualquer uma da loja “*Best Buy*”.

Outra forma dos retalhistas criarem custos de troca é estabelecerem privilégios e vantagens para os consumidores que são fiéis e leais. Por fim, é importante que a diferenciação seja baseada na experiência do consumidor e não na vantagem do preço.

➔ **Abraçar a competição** ➔ Os retalhistas que vendam produtos de qualidade com preços baixos irão ter um bom desempenho e mais transparência num meio onde os custos de pesquisa são mais baixos e os consumidores identificarão rapidamente esses retalhistas e irão ter preferência por esses. Aqueles que se tentam isolar da competição podem ter sucesso a curto prazo e a exposição à concorrência mundial forçará os retalhistas a melhorar os seus produtos, serviços e preços. No mundo novo do omnicanal é importante aprender rapidamente com os consumidores e atender às suas necessidades. Da mesma forma, há um prémio em qualidade, preço e valor.

Um conceito que surgiu com a estratégia omnicanal foi o de “*click-and-mortar*” (Ferne et al., 2010) que tende a apresentar a complementaridade entre os canais *online* e *offline*, oferecendo ao consumidor a possibilidade de primeiro procurar a informação e comprar o produto *online* e depois recolhê-lo na loja ou em outro local preferível. Outro aspeto que frequentemente está associado à adição do canal digital são as melhorias estratégicas e financeiras associadas à introdução do canal digital (Wolk & Skiera, 2009).

Gartner prevê que 80% das implementações do omnicanal irão falhar devido a abordagens isoladas e estratégias centradas em canais que irão desligar os clientes, com inevitável impacto negativo sobre a fidelidade dos consumidores e as vendas (Lima, 2015). Essas avaliações em silos exigirão uma transformação das operações de canais dos retalhistas, particularmente em lojas físicas (Accenture, 2013).

À medida que os retalhistas adaptam as suas estratégias de vendas a um ambiente omnicanal, as mudanças serão sentidas por toda a cadeia da distribuição.

Primeiro, os fabricantes que fornecem os produtos aos retalhistas não serão capazes de produzir grandes volumes do mesmo produto para diferentes retalhistas e muitos irão procurar mercadorias personalizadas, diferenciadoras e exclusivas, o que aumentará a complexidade dos fabricantes. Desta forma os fabricantes irão necessitar de se tornar mais ágeis na produção de menos lotes e mais personalização dos produtos. Além disso, a procura por produtos

diferenciadores poderá diminuir a importância dos produtos mais famosos e os retalhistas poderão decidir integrar retroativamente à manufatura.

Por fim, o retalho omnicanal, juntamente com o aumento do uso do *smartphone*, oferece aos consumidores mais canais para obterem informações durante todo o processo de decisão de compra. Para triunfar neste ambiente, as empresas de marketing e as agências de publicidade que trabalham para os retalhistas, precisam de ser mais orientadas para os dados e análises para que possam criar campanhas que entregam mensagens publicitárias aos consumidores com precisão. As decisões dos consumidores podem ser moldadas por informações do canal físico, dos sites da loja, das aplicações móveis ou das redes sociais (Lima, 2015).

2.2.7. PRINCIPAIS DESAFIOS DO OMNICAL

A natureza transformadora do omnicanal traz vários problemas de pesquisa, mesmo quando são limitados ao domínio operacional. Abaixo são descritos três tópicos em geral (Lazaris & Vrechopoulos, 2014):

➔ **Otimização do atendimento:** Quando um cliente compra um produto *online* ele não retira fisicamente o produto da prateleira da loja física, como acontece no retalho tradicional. O processo de uma encomenda *online* envolve funcionários a retirar o produto, embalá-lo e enviá-lo. Um retalhista omnicanal tem a flexibilidade para atender um pedido *online* através de qualquer uma das suas lojas físicas ou do seu armazém de e-commerce.

Nos armazéns começaram a utilizar classificadores automáticos e sistemas de corredores transportadores para que o processo de atendimento fosse otimizado garantindo eficácia e eficiência máxima. Nas lojas físicas o processo não pode ser muito alterado e é menos eficiente pois o armazém está restringido pelos limites do tamanho do local onde são armazenados os produtos, geralmente no fundo da loja.

Uma questão importante na estratégia omnicanal é onde é que o stock deve ser preenchido, se no armazém *online* ou se na loja física e, se for na loja física, em qual delas. Uma solução gananciosa seria simplesmente colocar o produto que minimizasse os custos de envio. No entanto, se esse local for uma loja física, tal cumprimento ganancioso pode colocar em risco a insatisfação dos clientes que entrarem, e se colocassem todo o stock no armazém *online* iriam ter um problema de transporte clássico no qual uma heurística gananciosa não produz a solução ideal. Além disso, se o pedido

do cliente consistir em vários produtos, nem todos estão no mesmo local e os retalhistas vão ter de resolver um problema de cobertura do conjunto assim como um problema de minimização de fluxo para simplesmente colocar os produtos no armazém que irá atender o cliente.

→ **Preço:** Inicialmente consideram-se os preços de uma perspetiva de retalho tradicional. Neste modelo, o retalhista pode adotar uma estratégia de preços no nível de loja individual baseando-se na procura e condições de stock em cada loja. Por exemplo, uma televisão vendida em Lisboa que tem uma grande procura, mas existe pouco stock, poderá ter um preço alto, mas o mesmo produto vendido em Vila Real pode ter um preço baixo se existir demasiado stock e pouca procura. Em suma, no retalho tradicional o mesmo produto pode ter preços diferentes em lojas diferentes. Contudo, no retalho omnicanal, as interações *online* tornam a estratégia de preços descentralizada extremamente difícil. No exemplo da televisão: um cliente que more em Lisboa pode encomendar *online* a televisão e encomendá-la através da loja de Vila Real uma vez que o preço seria mais baixo, mesmo que isso tornasse o tempo de entrega menos rápido. A dificuldade do omnicanal é em decidir qual preço colocar em cada loja física, assim como na loja *online*. Desta forma, o cliente teria a oportunidade de escolher que canal de compra utilizar com base em fatores que inclui o preço.

O preço desde sempre foi considerado uma alavanca extremamente importante no desafio de balancear a oferta com a procura o que levanta a questão de como é que o aumento e redução dos preços pode ser gerida num mundo omnicanal.

→ **Gestão do Inventário:** Na estratégia omnicanal, a gestão do inventário traz para as empresas grandes desafios assim como oportunidades. Se, se comparar novamente ao retalho tradicional, pode-se verificar que a procura aparece exogenamente e a gestão do inventário concentrasse em gerir o fornecimento para atender à procura em cada local. Por outro lado, no omnicanal, o fluxo da procura é muito mais complexo pois existem pelo menos dois fluxos de procura: os clientes que entram nas lojas físicas e os canais que o retalhista precisa de decidir como atender.

A grande oportunidade que o retalhista tem está relacionado com a otimização do atendimento. O retalhista pode direcionar estrategicamente a procura *online* para locais com maior stock reduzindo assim o desequilíbrio do stock, o que reduz o risco de falta de stock bem como os custos de reposição. Além disso, o retalhista tem a flexibilidade de responder à procura *online* uma vez que pode integrar a reposição de stock com o atendimento para reduzir os custos gerais.

Apesar das vantagens identificadas no uso do omnicanal, ainda existem alguns motivos pelos quais os retalhistas hesitam em implementar esta estratégia. O canal *online*, por exemplo, difere em muitos aspetos do canal *offline* em termos de logística, comportamento do cliente, políticas de devolução e expectativa do serviço (Kaye & Johnson, 2002). Além disso, os altos custos e esforços de mudança de processos e investimento em novas tecnologias são outro fator de preocupação (Herhausen et al., 2015). Outro aspeto negativo identificado são os conflitos internos que ocorrem quando os objetivos dos diferentes canais são incompatíveis (Agatz et al., 2008).

Como conclusão, a integração não é apenas uma tarefa operacionalmente e organizacionalmente complexa, mas alguns retalhistas não têm a disposição de fornecer esses serviços aos seus clientes (Herhausen et al., 2015).

CAPÍTULO III

3. O OMNISCANAL EM PORTUGAL

De forma a entender o omniscanal em Portugal, é importante compreendermos o contexto do retalho em Portugal e se este está pronto para as novas estratégias do mercado.

As características geográficas portuguesas são suscetíveis de influenciar a forma como os retalhistas operam e as expectativas dos clientes em redor. Os retalhistas descrevem Portugal como um país costeiro, mas pequeno e que há uma disparidade considerável de densidade populacional entre as regiões. Os consumidores portugueses compreendem as diferenças territoriais de Portugal e as suas expectativas em relação ao serviço prestado. Por exemplo, um cliente que vive no litoral terá uma expectativa maior em relação à entrega dos produtos em comparação com um cliente que viva no interior ou nas ilhas. Não só os clientes percebem este tipo de diferenças, mas também os retalhistas esperam esta compreensão quando servem os consumidores. (Lima, 2015).

O facto de em Portugal aos domingos as lojas estarem abertas também permite aos retalhistas uma utilização diversificada de formatos em horários distintos, enquanto outros países tendem a encerrar as suas lojas aos Domingos. Este fenómeno influencia os hábitos de compra dos consumidores portugueses e pode estar, de alguma forma, relacionado com a menor propensão ao consumo *online* por parte dos portugueses, o que leva a manter as lojas físicas abertas por mais horas (Lima, 2015).

Em comparação com o resto do Mundo, Portugal ainda está muito distante dos principais países no topo do retalho mundial como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 - Rank Retalho Mundial
Fonte: (Deloitte, 2020)

<i>Rank (FY18)</i>	<i>Name company of</i>	<i>Country of origin</i>	<i>2018 net retail revenue (US\$M)</i>	<i>Dominant operational format</i>	<i>2013-2018 retail revenue CAGR</i>
1	Wal-Mart Stores, Inc.	USA	514,405	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1.6%
2	Costco Wholesale Corporation	USA	141,576	Cash & Carry/Warehouse Club	6.1%
3	Amazon.com, Inc.	USA	140,211	Non-Store	18.1%
4	Schwarz Group	Germany	121,581	Discount Store	7.1%
5	The Kroger Co.	USA	117,527	Supermarket	3.6%
6	Walgreens Boots Alliance, Inc.	USA	110,673	Drug Store/Pharmacy	8.9%

7	The Home Depot, Inc.	USA	108,203	Home Improvement	6.5%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	106,175	Discount Store	6.7%
9	CVS Health Corporation	USA	83,989	Drug Store/Pharmacy	5.1%
10	Tesco PLC	UK	82,799	Hypermarket/Supercenter/Superstore	0.1%
50	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	20,453	Discount Store	7.9%
155	Sonae, SGPS, SA	Portugal	6,733	Supermarket	4.3%

Apesar de termos apenas duas empresas de retalho português no top 250, nomeadamente a Jerónimo Martins, SGPS, S.A. na posição 50 e a Sonae, SGPS, S.A. na posição 155, uma considerável quantidade de marcas internacionais operam em Portugal. Por exemplo, o Auchan Group (18º) que possui marcas como o Jumbo, Pão de Açúcar e Box; a Inditex, S.A (33º) que possui a Zara, Massimo Dutti, Pull and Bear e Springfield; o Metro Group (34º) que possui a Media Markt e a Makro; o El Corte Inglés, S.A (65º) são alguns exemplos de grupos de retalho que estão no top 100 de retalhistas (Deloitte, 2020). A taxa de concentração do setor é inegável, já que os dez maiores retalhistas representam um terço do mercado mundial, e verifica-se que a maior concentração é nos Estados Unidos, uma vez que no Top 20 estão presentes dez empresas americanas, três delas no Top 3.

Devido à rápida mudança do mercado, os retalhistas estão focados, continuamente, em novos formatos e ofertas. Por exemplo, o Continente está a fazer grandes apostas *online* criando um website de fácil utilização. A Worten introduziu o conceito de “*click and collect*” e garantiu uma entrega em casa ou na loja física em apenas 2 dias. É evidente que os retalhistas portugueses estão preocupados com os novos comportamentos do consumidor e estão oficialmente a melhorar as suas estratégias (Lima, 2015).

A especificidade do mercado de retalho em Portugal influenciou o grau de evolução das recentes estratégias dos canais. Quando se compara a maturidade de Portugal com os principais países do retalho, o mercado português não está tão maduro, especialmente se o canal levado em consideração for o canal *online* (Lima, 2015). A má perceção das métricas do canal *online* e o baixo nível de digitalização das pequenas e médias empresas portuguesas, evidenciam a importância num maior investimento do canal *online*.

Relativamente aos dois diferentes canais principais, podemos verificar as principais razões para a utilização de cada um, focando maioritariamente no canal *online* uma vez que é o menos investido em Portugal, como referido anteriormente.

3.1 O CANAL FÍSICO EM PORTUGAL

Antes de proceder à compra na loja física, o consumidor português tende a primeiro obter informação. Uma investigação de Luís Cunha conclui que 81,1% dos portugueses procuram obter informação *online* sobre as marcas e/ou artigos antes de fazer uma compra física, enquanto 18,9% admitem não o fazer, como pode ser observado na Tabela 2 (Cunha, 2015).

Tabela 2 - Consumidores que procuram obter informação sobre marcas e/ou artigos antes de fazer uma compra numa loja física
Fonte: (Cunha,2015)

Procura informação	Frequência	%
Sim	180	81,1
Não	42	18,9
Total	222	100

Desta forma torna-se importante que a empresa proporcione toda a informação possível em várias plataformas *online*.

Relativamente à frequência de compra, o Gráfico 1 revela que há diferenças significativas entre a área alimentar e a não alimentar, no que se refere à compra nas lojas físicas (Cunha, 2015).

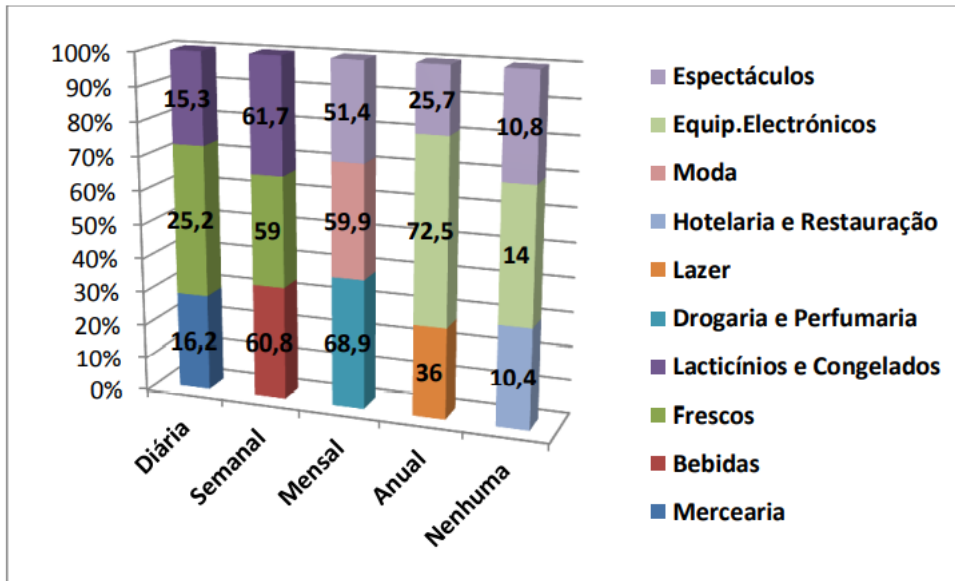


Gráfico 1 - Frequência de compra por categoria de artigos (%)
 Fonte: Cunha, 2015

As categorias mais frequentes nas compras diárias são os “Frescos” (25,2%), a “Mercceria” (16,2%). Relativamente à frequência de compra mensal, as categorias mais frequentes são os “Laticínios e Congelados” (61,7%) e as “Bebidas” (60,8%). Na frequência de compra mensal, a categoria mais frequente é a “Drogaria e Perfumaria” (68,9%) seguida da “Moda” (59,9%). Por fim, referente à frequência de compra anual, as categorias mais representativas são “Equipamentos Eletrônicos” (72,5%) e o “Lazer” (36%) (Cunha, 2015).

Relativamente às razões para comprar na loja física, verificou-se que as razões mais apontadas foram a “perceção real do produto” e a “disponibilização dos artigos”. Por outro lado, o “preço” é a razão que apresentou a média mais baixa (Cunha, 2015).

Tabela 3 - Razões de compra nas lojas físicas

Fonte: Cunha, 2015

	Preço	Variedade de artigos	Atendimento	Campanhas exclusivas	Disponibilidade de imediata dos artigos	Percepção real dos artigos
N Válido	229	229	229	229	229	229
Média	2,36	2,63	3,07	2,67	3,38	3,58
Mediana	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Moda	2	3	3	3	4	4
Desvio Padrão	,791	,771	,800	,801	,755	,713

3.2 O CANAL *ONLINE* EM PORTUGAL

Analisando o Gráfico 2, em 2018 existia 1.295.299 empresas em Portugal, um número que tem vindo a aumentar desde 2012.

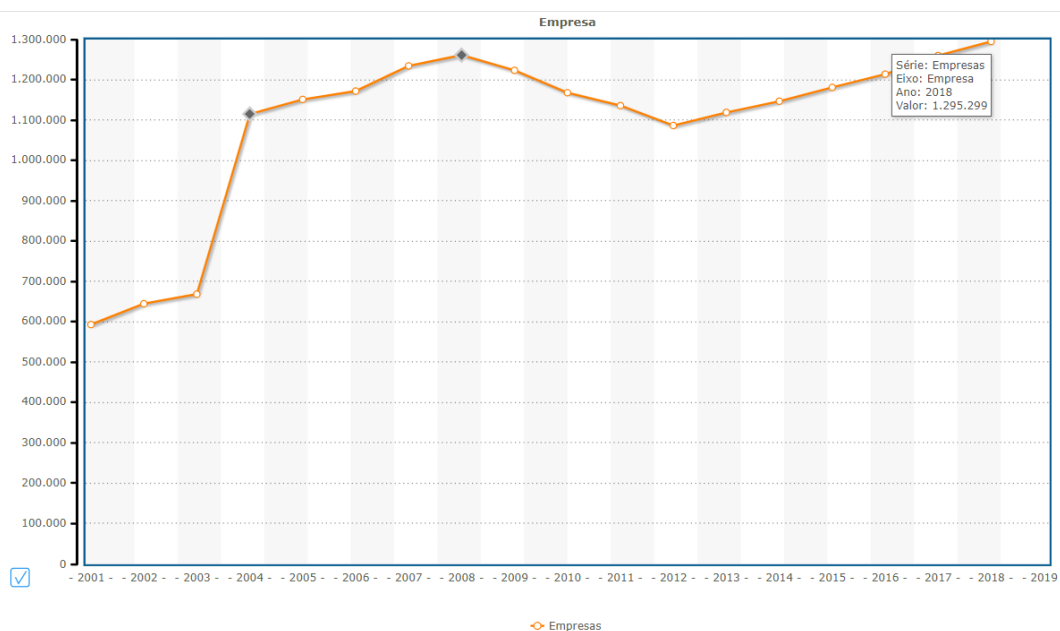


Gráfico 2 - Número de empresas em Portugal entre 2001 e 2018

Fonte: INE, PORDATA, 09-11-2020

Destas empresas, apenas 39% têm presença *online* e apenas 27% fazem negócio através do *online* (CTT Report, 2020).

O consumidor português tem vindo a utilizar cada vez mais os canais *online* principalmente no ano de 2020, um ano em que a pandemia gerou um maior foco no comércio eletrónico (INE, 2020).

Em 2020 quase 80% da população portuguesa, entre os 16 aos 74 anos, foi utilizadora da internet, em 2010 os utilizadores da Internet representavam pouco mais que a população naquela época (INE, 2020) (Gráfico 3).

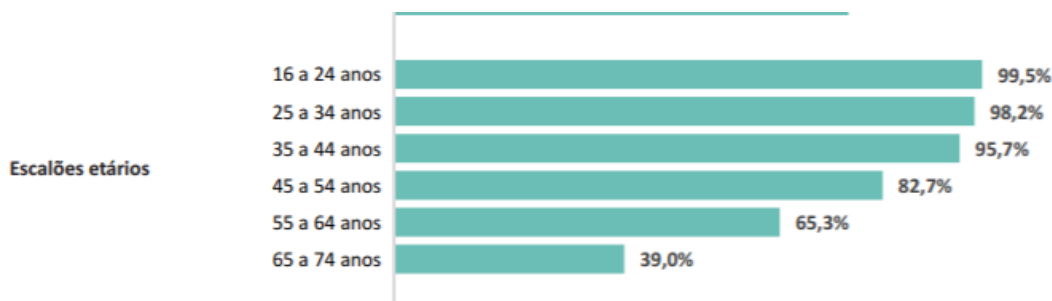


Gráfico 3 - Pessoas com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram a Internet, por escalão etário
Fonte: INE, 2020

Em 2020 houve um aumento entre 10% a 15% de consumidores *online* em Portugal. As classes médias e altas são as que apresentam uma maior adesão à compra *online*, 60% dos residentes urbanos (Lisboa e Porto) estão mais representados nas compras *online* e 90,2% dos consumidores *online* estão entre as idades dos 18 aos 54 anos onde 77,3% estão entre os 25 e os 54 anos. (CTT Report, 2020) (Gráfico 4).

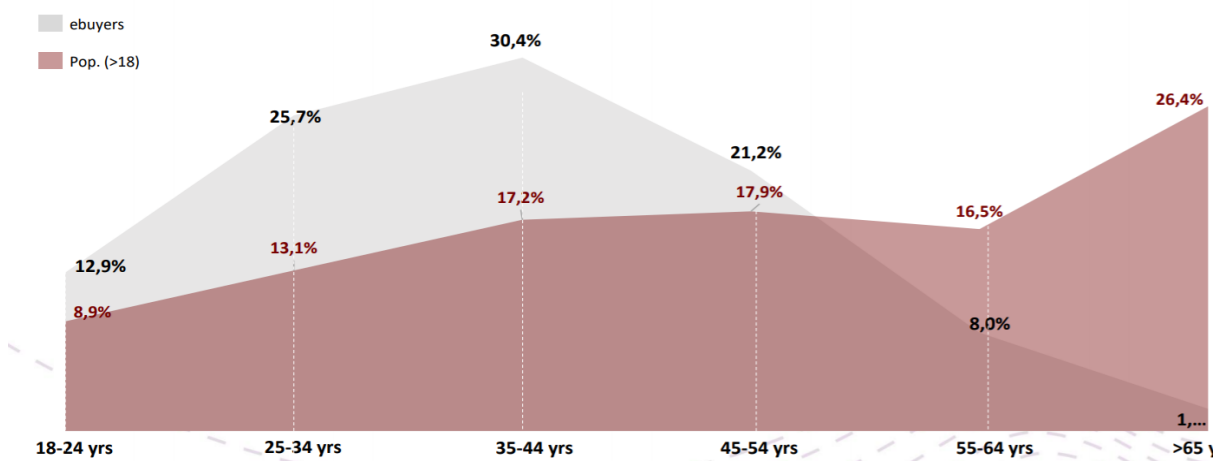


Gráfico 4 - Idade do perfil do comprador online
Fonte: MarketStudy "eCommerce Ibérico", (CTT Report, 2020)

Apesar deste aumento, Portugal mantém-se abaixo da média da União Europeia na utilização da internet para compras (INE, 2020).

As quantidades de encomendas *online* aumentaram significativamente em 2020. Os utilizadores que fizeram 3 a 5 encomendas aumentaram 4 pontos percentuais, os que fizeram de 6 a 10

encomendas aumentaram 9,5 pontos percentuais e os que fizeram mais de 10 encomendas aumentaram 6,9 pontos percentuais (INE, 2020).

A área metropolitana de Lisboa é a única região em que a proporção de pessoas a utilizar o comércio eletrónico em 2020 (41,6%) ultrapassa a média obtida para o conjunto do país (35,2%). (Gráfico 5)

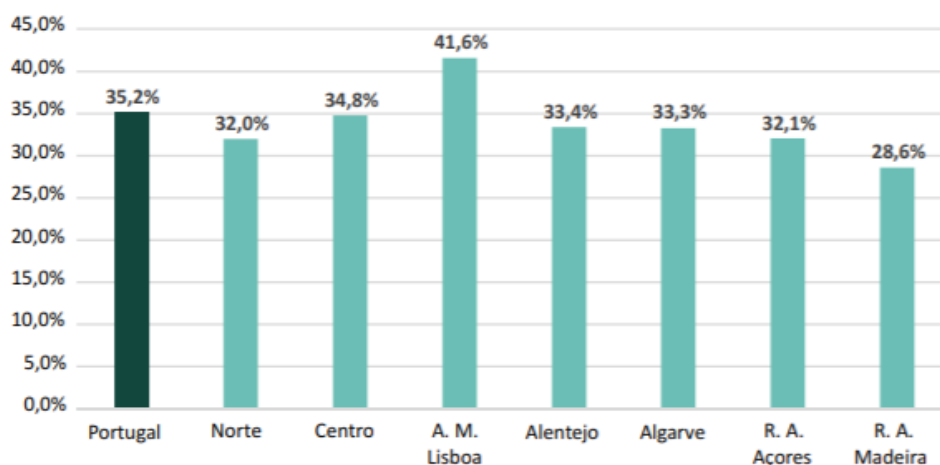


Gráfico 5 - Pessoas com 16 a 74 anos que utilizaram comércio eletrónico, NUTS II, 2020
Fonte: INE, 2020

Relativamente aos produtos ou serviços adquiridos através do *online* pode-se concluir, através da análise do Gráfico 5, que as roupas e os sapatos são o produto mais adquiridos (68%), seguido dos produtos eletrónicos e computadores (60%), os livros e filmes em terceiro (52%), os cosméticos em quarto (49%) e os eletrodomésticos em quinto (40%).

Comparando com 2019, os maiores aumentos foram no produto fresco, aumentaram de 10% para 35%, seguido dos produtos farmacêuticos que aumentaram de 13% para 36% (CTT Report, 2020).

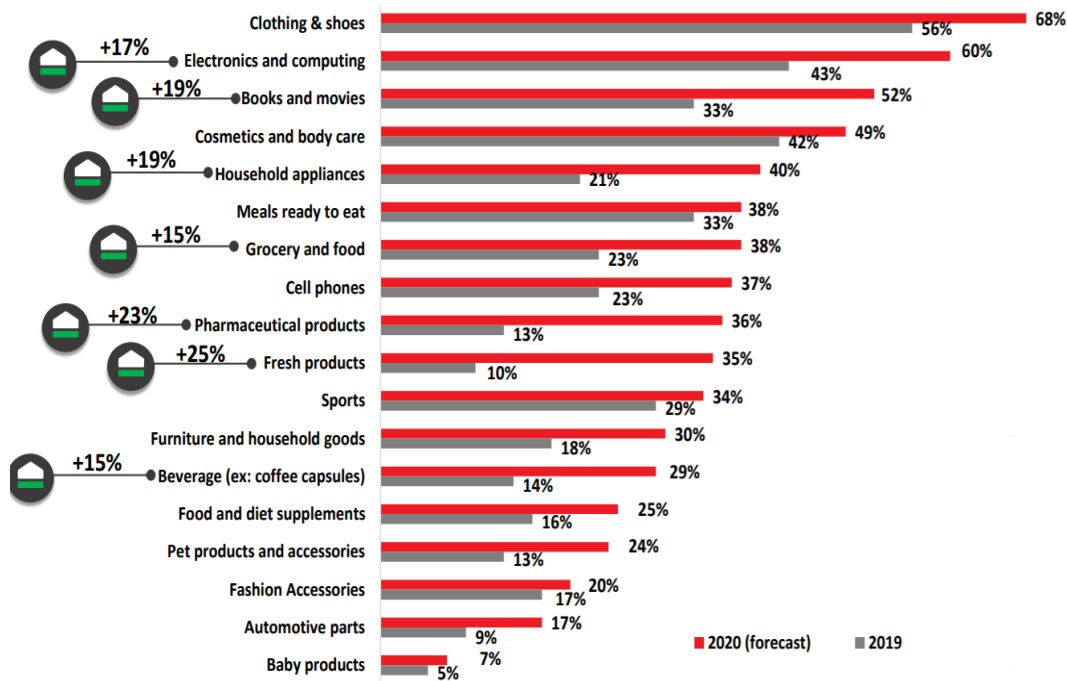


Gráfico 6 - Produtos comprados pelos consumidores online
 Fonte: MarketStudy "eCommerce Ibérico", (CTT Report, 2020)

Relativamente ao meio utilizado para efetuar as compras *online*, observa-se pelo Gráfico 6, que os consumidores utilizam maioritariamente o PC portátil (77%), seguido do smartphone (49%), o PC desktop (24%) e por fim o tablet (15%).

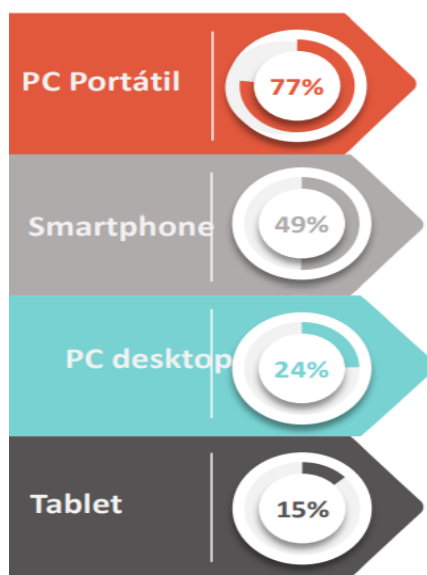


Figura 4 - Aparelho utilizado para as compras online
 Fonte: MarketStudy "eCommerce Ibérico", (CTT Report, 2020)

Segundo o relatório de e-commerce dos CTT, existem quatro fatores principais que influenciam a preferência pelo canal *online* (CTT Report, 2020):

1. o produto que engloba a boa informação que encontram sobre o produto assim como a diversidade de produtos que pode ser encontrada *online*;
2. a satisfação uma vez que o consumidor dá valor ao feedback dos outros consumidores;
3. conveniência como comprar a qualquer altura, o *shopping* amigável e o *shopping* omnicanal;
4. valorização do preço como as promoções e os preços baixos que conseguem encontrar quando a compra é *online*.

De todos estes fatores, os três que o consumidor dá mais valor é o *shopping* amigável do canal *online* (63,6%), o facto de poder comprar em qualquer altura (59,4%) e os preços mais baixos (58,4%).

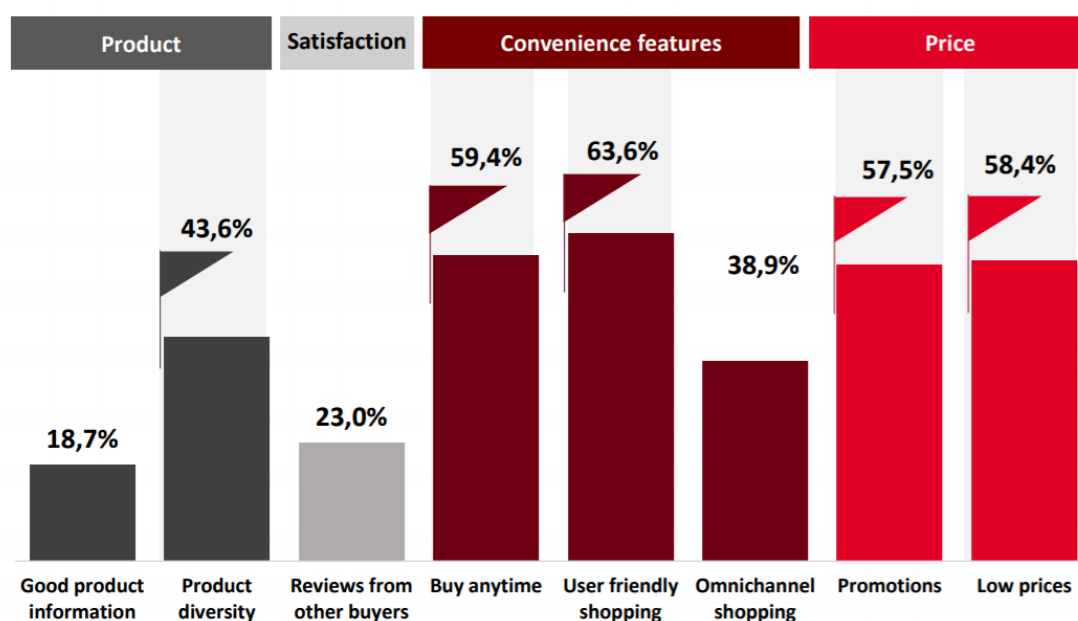


Figura 5 - Principais fatores para escolher a compra online
 Fonte: MarketStudy "eCommerce Ibérico", (CTT Report, 2020)

Relativamente à conveniência quando a compra é *online*, é crucial que o retalhista tenha a opção de escolha em relação à entrega do produto e que o consumidor possa escolher onde quer receber a sua encomenda e que realmente receba onde pretendeu, de forma a aumentar a sua satisfação. Pode-se observar no Gráfico 7, que 84,9% dos consumidores portugueses optam por receber em casa, 37,8% optam por receber em lojas de conveniência, 30,4% no trabalho, 29,4% na loja física e 26,4% nas lojas de correio.

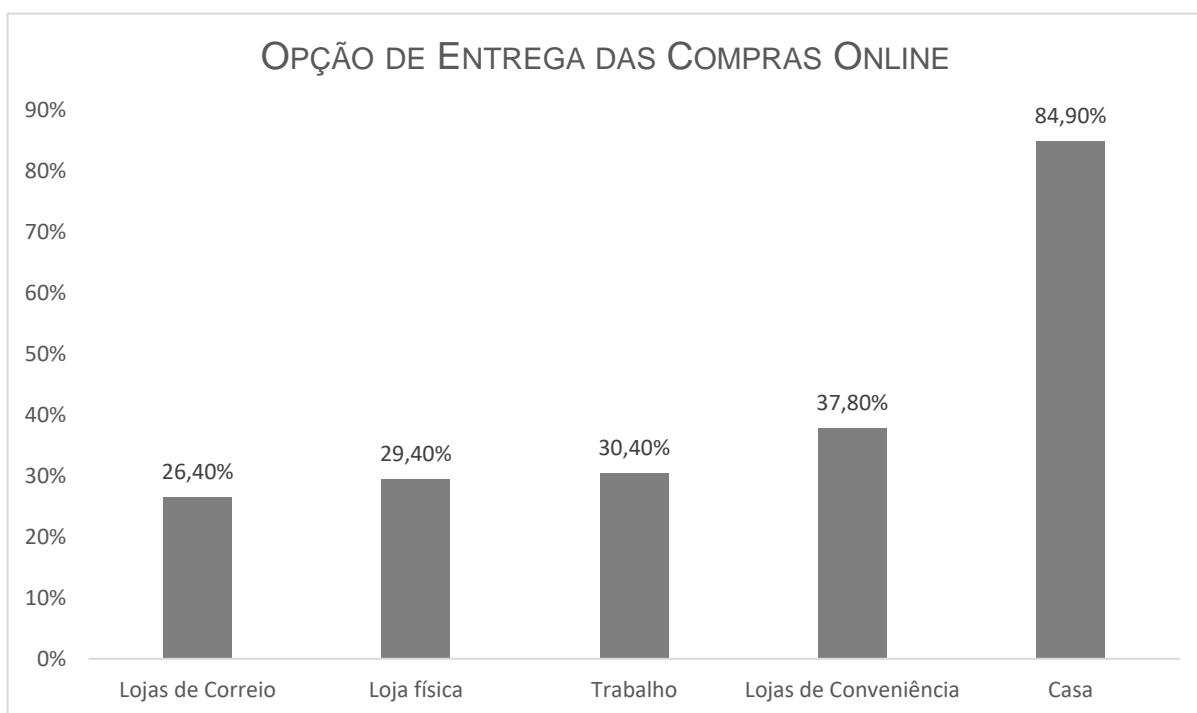


Gráfico 7 - Opções de receção de encomendas online
Fonte: MarketStudy "eCommerce Ibérico", (CTT Report, 2020)

Face a este cenário, os retalhistas devem estar prontos para responder à opção de entrega pretendida pelo consumidor. Se o retalhista tem esta capacidade também tem de entender que existem fatores que o consumidor vê como sendo constrangimentos na entrega e estes devem ser ultrapassados e geridos pelos retalhistas. O que o consumidor mais valoriza é a conveniência, o produto e o tempo de entrega. Relativamente à conveniência, o consumidor vê como constrangimento não conseguir contactar o indivíduo que está a efetuar a entrega e ter de se deslocar para outro local que não a sua casa para receber o produto. Receber o produto em más condições também é um constrangimento para o consumidor. Por último, o tempo é o maior fator que influencia a opinião do consumidor, a incapacidade de poder alterar a data de entrega ou a hora, ter de aguardar muito tempo pela entrega, não saber o tempo de entrega e não saber o dia de entrega são dos maiores constrangimentos na entrega, da ótica do consumidor.

Para 37% dos consumidores portugueses, o maior constrangimento é não saber o tempo de entrega, para 28% é não saber a data de entrega e para 26% é ter de se deslocar a outro local que não a sua casa para levantar a encomenda. Estes são os três maiores constrangimentos e pode-se analisar os restantes na Figura 6.

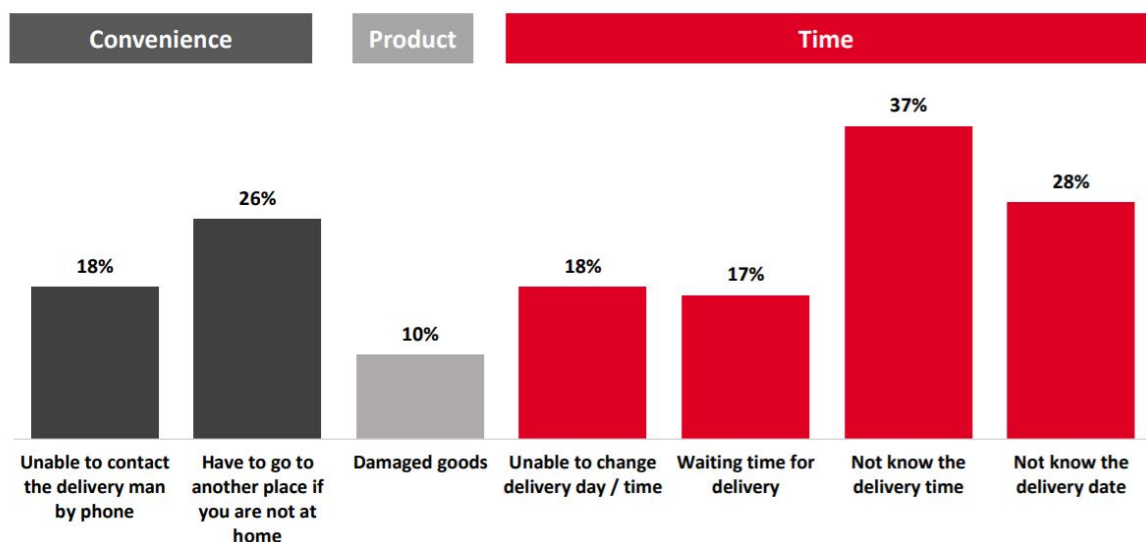


Figura 6 - Principais constrangimentos da experiência de entrega
 Fonte: MarketStudy "eCommerce Ibérico", (CTT Report, 2020)

Face ao cenário do consumidor português é importante que as empresas portuguesas comecem a dar mais valor ao seu canal *online* para este canal não ser uma barreira na implementação do omnicanal (Lima, 2015).

Outros aspetos importantes que influenciam o ritmo lento de crescimento em Portugal são a cultura de assunção de riscos dos portugueses e as barreiras tecnológicas com que os mercados se deparam.

Os retalhistas consideram que neste momento Portugal ainda não está num estado de omnicanal e o estado que melhor ilustra as estratégias portuguesas é o *cross-channel*, no sentido em que estão entre o multicanal e o omnicanal e existem algumas sinergias entre ambos os canais. Os retalhistas portugueses também reconhecem que é importante a coerência, a complementaridade, a eficiência e a experiência. No entanto, o facto de uma quantidade considerável de retalhistas referirem que o omnicanal faz parte da existência de múltiplos canais, incluindo o *online* para entrega de produto, também indica que os retalhistas portugueses compreendam que para chegarem ao omnicanal, devem primeiro diversificar os formatos e entregar os produtos em todos os canais importantes para o consumidor. A coerência das

estratégias e a capacidade de integrar dados são vistas como a principal fonte de vantagem competitiva dos retalhistas. Isto não ajuda apenas os retalhistas a se tornarem mais ágeis internamente, mas também os permite oferecer ofertas mais sofisticadas voltadas para o cliente (Lima, 2015).

3.3 ESTRATÉGIAS OMNICAL

Apesar de se verificar que em Portugal a estratégia do omnicanal ainda não está implementada em muitas empresas, existem empresas em Portugal, que já possuem estratégias omnicanal bem consolidadas.

(Coelho, 2015) estudou casos de empresas portuguesas que já implementaram a estratégia omnicanal como a Green Boots, uma empresa de calçado em Alcobaça, e a Cheyenne, uma empresa de têxtil em Barcelos.



Figura 7 - Site online Green Boots
Fonte: <https://www.greenboots.pt/>

A Green Boots iniciou o seu negócio com uma loja *online* (Figura 7) por isso desde início a estratégia omnicanal foi a base de implementação do modelo de negócio da marca e verifica que os resultados são visíveis e por isso no geral a utilização desta estratégia é positiva. A relação entre canais significa uma mais valia para a empresa e reflete-se no aumento das suas vendas. Como é uma empresa que surgiu recentemente, em 2012, soube desde logo identificar as necessidades dos seus potenciais compradores, para que pudesse aproveitar da melhor forma o

fruto produzido com base nas novas tendências e a sua maior prioridade começou por ser a rapidez de respostas e personalização no atendimento ao cliente, para que não exista distanciamento com a marca (Coelho, 2015).

A empresa refere que o seu principal desafio foi a coordenação entre canais pois se não houver uma constante preocupação com essa coordenação poder-se-á verificar uma descoordenação generalizada quanto ao fator preço e apresentação da marca, mesmo dentro do mesmo canal e por isso, é necessário prevenir esse acontecimento para que o cliente tenha confiança na empresa e aumenta a sua lealdade com a marca (Coelho, 2015).

A Cheyenne é uma empresa que faz parte do grupo Iodo Jeans, que é especializada sobretudo em *denim* (ganga) mas produtora de todo o tipo de tecidos, exceto malhas e foi fundada em 2011. A Cheyenne tem apresentado um crescimento sustentável devendo-se sobretudo à sua inovação tecnológica e à metodologia de trabalho aplicada aos seus recursos humanos, de forma a desenvolver vantagem competitiva face às restantes empresas dos seus mercados (Coelho, 2015).



Figura 8 - Loja Cheyenne

Fonte: <https://redshoesblog.wordpress.com/2012/04/20/cheyenne-reabre-no-marshopping/>

A empresa considera a estratégia omnicanal muito importante tendo em conta o tipo de consumidor atual que cada vez mais é informado e atento e utiliza diversos canais para obter as informações e efetuar as suas compras. Esta implementação é uma oportunidade para redefinir o aproveitamento de recursos, distribuindo uniformemente toda a informação disponível

através dos vários canais que dispõem. Considera como grande desafio a gestão não só dos conteúdos, mas também a gestão de recursos quer estes sejam humanos ou tecnológicos. Entendem que muitas das vezes torna-se difícil responder com rapidez às necessidades dos consumidores pois existe uma acrescida exigência nestes últimos anos (Coelho, 2015).

Em relação a empresas já com uma estratégia omnicanal bem consolidada e que deverá ser um exemplo para as empresas que pretendem implementar esta estratégia, podem ser observados os exemplos da FNAC, SONAE MC (Continente) e Decathlon.

Uma das principais estratégias omnicanal da FNAC é o serviço Smart Lockers (Figura 9) que consiste em caixos onde são depositadas as encomendas feitas pelo *site online* da loja e posteriormente são levantadas através de um pin de acesso. As entregas são efetuadas em menos de 24h e a encomenda é levantada na loja física, de forma gratuita (Barbosa, 2019). Esta estratégia cria sinergias entre o canal físico e o *online*, através da sua integração (Melacini et al., 2018).

Outra estratégia omnicanal é a possibilidade de o consumidor verificar a disponibilidade de um produto em qualquer loja física da Fnac, o que possibilita o cliente perceber qual deslocação deve fazer e se esta se justifica. A visualização do stock disponível é uma condição básica para oferecer uma experiência consistente entre os canais (Cao, 2014; Kourimsky & Van Den Berk, 2014; Melacini et al., 2018).

A Fnac também dá a possibilidade de o consumidor encomendar um produto numa loja física que só está disponível através do *website*, com entregas no próprio dia ou na manhã seguinte. No *site* pode-se verificar que existe uma grande integração com o mundo *offline* uma vez que a compra *online* pode ser devolvida em ambos os canais, website ou loja física. A Fnac otimiza o atendimento com o cliente através de um chat no seu *website* que permite atender o cliente de uma forma personalizada e ir ao encontro das suas necessidades.

Também tem a aplicação do cartão Fnac (Figura 10) que disponibiliza detalhes acerca dos produtos, como *reviews* e stock em loja através do Scan&Shop. O Marketplace também é uma estratégia omnicanal da Fnac, que conta com vendedores particulares e profissionais e apresenta ratings e comentários, assim como no próprio website da empresa, que geram mais confiança para a conversão. Foi analisando os serviços que achavam serem mais interessantes para o consumidor final e também com base no *feedback* que estes davam que a Fnac optou por implementar estas estratégias omnicanal (Barbosa, 2019).



Figura 9 - Smart Locker, FNAC

Fonte: https://www.kernworld.com/media/case_study_fnac_pt_en.pdf

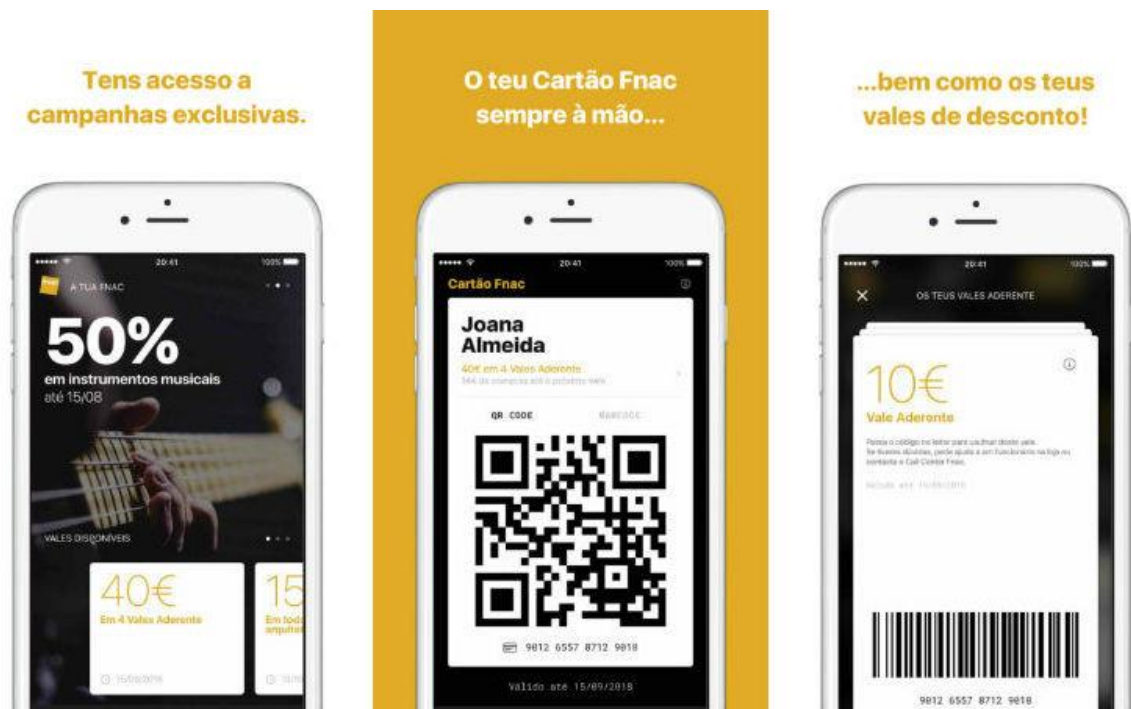


Figura 10 - Aplicação Cartão FNAC

Fonte: https://www.fnac.pt/Magazine/home_adherents.asp

A empresa SONAE MC (Continente) tem como principal foco na implementação do omnicanal a consistência na experiência do cliente. Uma das suas estratégias é o serviço Click&Go (Figura

11), em que a compra *online* pode ser levantada na loja física ou a recolha pode ser efetuada no carro. As devoluções das compras feitas *online* são gratuitas em qualquer loja Continente (Figura 12) e existe a possibilidade de atribuir estrelas aos produtos como forma de gerar maior segurança. Em termos de aplicações, o Continente conta com diversas aplicações disponíveis para os seus clientes onde a integração entre canais é clara. A aplicação para telemóvel do Cartão Continente (Figura 13) permite que o cliente consulte o saldo do cartão, as últimas comprar que efetuou, disponibiliza as cópias dos talões e ainda possibilita a consulta dos cupões que depois podem ser usados em qualquer loja. A aplicação Continente *Online* (Figura 14) facilita a pesquisa de produtos, onde quer que o cliente esteja e ainda permite que o cliente receba em casa as suas encomendas ou em outro local à sua escolha. A aplicação Tira-Vez (Figura 15) permite ao cliente que está na loja física tirar uma senha para um dos postos necessários, como talho, padaria e peixaria, e quando chega a sua vez a aplicação avisa. A aplicação Continente Siga (Figura 16) permite criar listas de compras partilhadas com outros clientes, quer seja em loja ou no website, onde os produtos são adicionados através da leitura de códigos de barras com um ou mais *smartphones* em simultâneo e a compra pode ser finalizada em qualquer um dos canais. Por fim, a aplicação *Smart* Continente (Figura 17) permite adicionar produtos através da pesquisa inteligente por voz, texto ou código de barras e depois transferir os produtos para a aplicação Continente ou para o *website* e finalizar a compra (Barbosa, 2019).



Figura 11 - Serviço Click&Go

Fonte: <https://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/click-go.aspx>



Figura 12 - Devolução Fácil

Fonte: <https://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/click-go.aspx>



Figura 13 - Aplicação Cartão Continente

Fonte: <https://www.cartaocontinente.pt/>



Figura 14 - Aplicação Continente Online

Fonte: <https://www.continente.pt/pt-pt/public/Pages/Apps/app-continente.aspx>



Figura 15 - Aplicação Tira-Vez

Fonte: <https://www.continente.pt/pt-pt/public/Pages/Apps/tira-vez-continente.aspx>



Figura 16 - Aplicação Continente Siga

Fonte: <https://www.continente.pt/pt-pt/public/Pages/Apps/siga.aspx>



Figura 17 - Aplicação Smart Continente

Fonte: <https://www.continente.pt/pt-pt/public/Pages/Apps/smart.aspx>

Relativamente à empresa Decathlon, esta oferece ao cliente na sua loja física totens interativos (Figura 18) onde permite ao cliente comprar no website enquanto está na loja. A loja também tem um espaço dedicado ao serviço *Click&Recolha*, onde as encomendas efetuadas *online* podem ser levantadas e as trocas e devoluções de produtos comprados no website podem ser efetuadas em qualquer loja do país. Outro serviço disponibilizado é o de reservar *online* e recolher e pagar em loja (Figura 19) que permite ao cliente ver o stock que tem em loja e recolher no mínimo em 1h, mediante confirmação da disponibilidade do produto. A Decathlon também oferece ao cliente uma assistência personalizada através dos vários meios de comunicação uma vez que esta é feita por desportistas conselheiros que esclarecem dúvidas e questões técnicas. A aplicação Decathlon (Figura 20) apresenta um feed de notícias com conteúdos personalizados e de acordo com os desportos preferidos e compras do cliente e permite fazer scanner ao código de barras dos produtos e verificar a disponibilidade e informações detalhadas aos produtos e ainda encomendas e escolher o local de entrega mais conveniente (Barbosa, 2019).



Figura 18 - Ecrãs interativos Decathlon
 Fonte: <https://www.cognitive.pt/projects/decathlon-coimbra>

RESERVAR ONLINE & RECOLHER E PAGAR EM LOJA

Reservar os seus produtos online e levá-los na sua loja Decathlon é tão simples...



Reserva
 Reservar os meus produtos online.



Confirmação
 Em 1h, recebo a confirmação de que os meus produtos estão disponíveis.



Recolha
 Disponível de 24h para desligar-me à loja e efetuar o pagamento da reserva.



OFERTA DA RECOLHA DOS SEUS PRODUTOS DISPONÍVEIS 1H APÓS A ENCOMENDA.

KIPSTA



Ref: 8406701 Adicionar à Wishlist

CAMISOLA DE FUTEBOL CRIANÇA F100 AZUL KIPSTA

★★★★★ 4,7/5 Avaliar produto / Ler 9 Avaliações

Concebido para o jovem praticante de futebol que aprende os primeiros gestos técnicos e joga 1 a 2 vezes por semana. Para acompanhar os primeiros passos das suas orações no campo, desenvolvemos uma nova camisola F100 com um componente Mesh mais leve e mais respirável.



Cor: Azul salta / Branco

6 ANOS

+ DUAS TAMANHOS +
 Avaliar dos desportistas

COMPRAR ONLINE

VER STOCK LOJA
 RECOLHER EM 1H

3,50€

ADICIONAR AO CARRINHO

Em Stock, Aproveite já!

Figura 19 - Serviço de Reserva online, pagar e recolher
 Fonte: <https://www.decathlon.pt/>

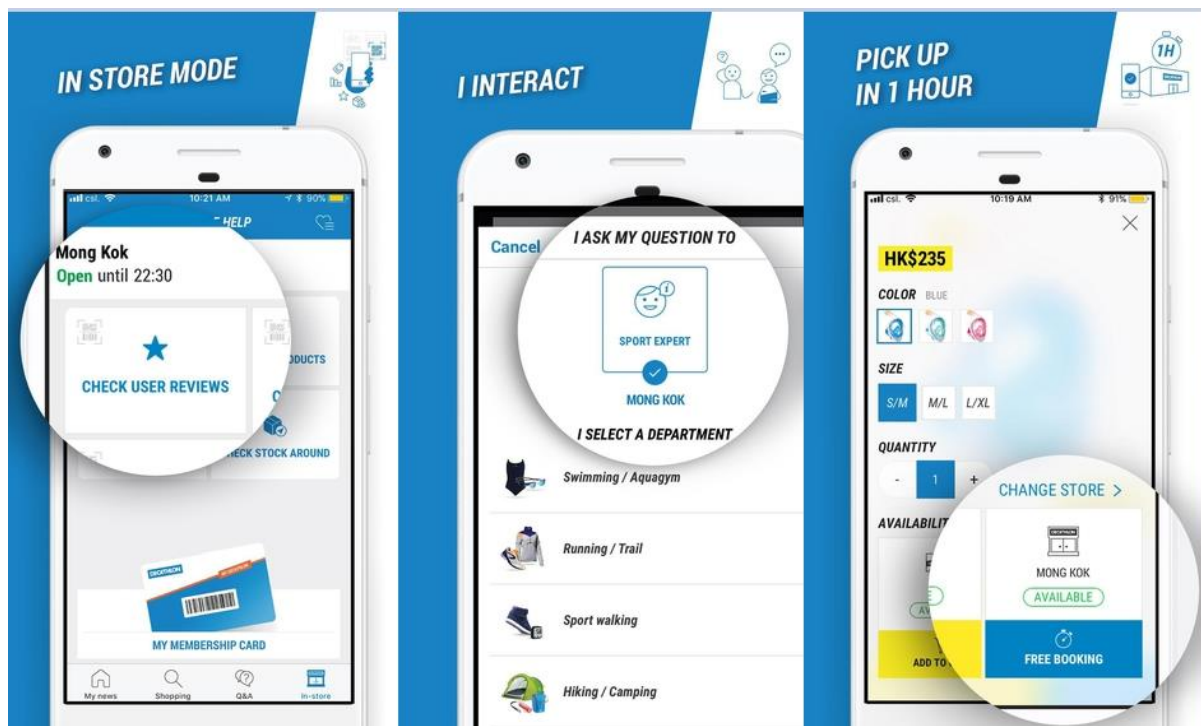


Figura 20 - Aplicação Decathlon
 Fonte: <https://www.decathlon.pt/servicos-cartao-decathlon.html>

Todas as três empresas mencionadas anteriormente revelaram que o fator motivador para alterar o seu modelo para uma estratégia omnicanal foi o cliente e a concorrência e que um dos desafios que enfrentam é a dimensão do mercado português que como é pequeno, há coisas que as empresas gostariam de estar mais evoluídas mas outras empresas não entendem a dimensão do mercado português como suficientemente interessante para disponibilizarem determinado tipo de serviços disponíveis (Barbosa, 2019).

Foi concluído que existem algumas empresas portuguesas e empresas que operam em Portugal com uma estratégia omnicanal bem consolidada e que esta estratégia traz grande vantagem competitiva para as empresas que a adotam. Desta forma, é importante perceber porque é que há empresas portuguesas a ainda não optarem por esta estratégia.

Não foi encontrada na literatura nenhum trabalho acerca do não uso da estratégia omnicanal.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Nos trabalhos de investigação, a metodologia é uma das fases mais cruciais e imprescindíveis, sendo considerada como a disciplina instrumental que cria as situações propícias para que uma pesquisa se possa considerar científica. Esta fase tem uma extrema relevância neste processo de metodologia pois é ela que “assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação” (Fortin, 1999).

A metodologia é, pois, o caminho para a obtenção do conhecimento, e é através dela que se estuda e fundamenta os métodos que vão ser utilizados no decorrer do trabalho, com o intuito de articular os procedimentos aplicados ao longo das várias etapas, de modo a preservar a exatidão e a veracidade dos resultados (Baily, 1950).

A metodologia deve ajudar a explicar, não apenas os objetivos da investigação científica, mas também o seu próprio processo, pois as suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas sim a obtenção de resultados (Bruyne et al., 1991).

Este capítulo tem como principal objetivo dar a conhecer os procedimentos a serem utilizados para obter as respostas aos objetivos apresentados. As pesquisas exploratórias têm como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceito e ideias, visando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores. A seleção das questões a investigar é o passo mais relevante para decidir o tipo de pesquisa, contudo é importante a serenidade e ponderação na execução desta tarefa (Gil, 2010).

4.1 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Como já referido, a literatura atual sobre o omnicanal ainda é bastante limitada (Gallino & Moreno, 2014; Verhoef et al., 2015b). A presente dissertação procura avançar a literatura relativamente a literatura relativamente à lacuna existente sobre a carência de investigação na forma como as empresas alteram a sua gestão e respondem aos desafios estratégicos (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). A investigação sobre os diferentes canais deve agora refletir-se em questões associadas à estratégia omnicanal (Verhoef et al., 2015b).

O omnicanal é um fenómeno dinâmico logo é necessária uma investigação contínua (Bernon et al., 2016). Esta estratégia, se bem utilizada e compreendida, pode trazer melhores resultados para as empresas e é também uma estratégia que se foca no novo consumidor que é notoriamente orientado ao omnicanal. É neste sentido que o objetivo principal desta investigação passa por perceber as estratégias da implementação do omnicanal e a sua não utilização por parte de pequenas e médias empresas portuguesas. É, por isso, importante compreender as vantagens destas estratégias e as suas principais barreiras no processo de implementação.

4.2 HIPOTÉSES DE INVESTIGAÇÃO

Numa investigação, um dos pontos cruciais é a elaboração de hipóteses de estudo visto que estas são afirmações ou citações que devem ser testadas. A hipótese é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis, ou seja, que estas declaram a relação esperada entre as variáveis independentes e dependentes, procura-se combinar as hipóteses com o problema e com os objetivos num prognóstico ou explicação clara dos resultados esperados da presente investigação (Pinheiro, 2013).

A definição da hipótese destina-se a estabelecer a ligação entre a parte teórica e a parte empírica da investigação (Hill & Hill, 2012).

Com base nas referências teóricas apresentadas, foi delineada a hipótese geral e o conjunto de hipóteses operativas desta investigação exploratória que posteriormente serão testadas:

Hipótese Geral:

H_G : A utilização do omnicanal é considerada uma vantagem para as pequenas e médias empresas em Portugal.

Hipóteses Operativas:

H_1 : A não implementação do omnicanal é influenciado pela falta de conhecimento sobre a estratégia comercial.

H_2 : O não uso do omnicanal é influenciado pela dificuldade na gestão do inventário.

H₃: O não uso do omnicanal é influenciado pela dificuldade de oferecer ao consumidor um atendimento personalizado.

H₄: O não uso do omnicanal é influenciado pela dificuldade na definição do preço.

4.3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

É através da metodologia que se descreve e explica os métodos que vão aplicar conforme o trabalho realizado de forma a sistematizar os procedimentos adotados durante os vários períodos, procurando sempre garantir a máxima validade e fiabilidade dos resultados (Pacheco, 2018).

Em sentido amplo, existem dois tipos de abordagens distintas do problema: a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa.

Este estudo segue uma abordagem quantitativa que procura explicações para um problema específico. O objetivo da abordagem utilizada, é estabelecer e provar relações entre variáveis que são definidas de forma operacional, isto é, de forma a poderem ser quantificadas direta ou indiretamente (Real de Oliveira & Ferreira, 2014). A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso de quantificação, quer nas técnicas de recolha quer no tratamento dos mesmos, recorrendo a métodos e softwares estatísticos (Diehl, 2004).

Deste modo, foi desenvolvido um questionário na presente investigação.

4.4 O QUESTIONÁRIO

O questionário é uma técnica de inquérito que permite estruturar perguntas, com o objetivo de obter informações sobre o objeto, junto de uma população específica. Numa investigação empírica, o questionário é fundamental para a verificação das hipóteses previamente formuladas (Baraňano, 2004).

O questionário foi elaborado tendo como ponto de partida a revisão de literatura. É constituído por 26 questões no total, 25 de resposta fechada e uma de resposta aberta, e está dividido em 5 grupos, as quais serão abordados sucintamente.

O primeiro grupo é constituído por 4 questões que procuram caracterizar o perfil da amostra através de fatores como área de negócio, tipo de empresas, antiguidade da empresa e localização.

O segundo grupo do questionário é constituído por 3 questões e tem como objetivo recolher dados sobre a perceção dos novos mercados e do consumidor. Neste grupo estão presentes perguntas de escolha múltipla e fechadas, uma delas com restrições onde foi só permitido aos inquiridos responder até três respostas propostas e em duas delas utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos (s (1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não concordo nem discordo, 4 = concordo, 5= concordo totalmente). A escala de Likert é uma escala não comparativa, itemizada e fácil de construir e de se aplicar (Malhotra, 2006).

O terceiro grupo é constituído por 4 questões também de escolha múltipla que serão essenciais para o conhecimento acerca dos diferentes canais utilizados pelas empresas.

O quarto grupo é constituído por 4 questões e tem como objetivo recolher dados sobre as estratégias comerciais das empresas. É também constituído por perguntas de escolha múltipla, duas delas utilizando-se uma escala de Likert.

O quinto e último grupo é constituído pelas perguntas essenciais para esta investigação. Contém questões referentes ao omnicanal, a sua implementação e as barreiras. É composto por 6 questões múltiplas onde se utilizou uma escala de Likert, duas questões múltiplas, duas questões múltiplas com restrições onde foi só permitido aos inqueridos responder a um número limitado de respostas propostas e uma resposta aberta com o objetivo de perceber o que as empresas entendem por omnicanal.

4.5 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é um “subgrupo dos elementos da população selecionado para a participação no estudo” (Malhotra, 2006).

Optou-se pela amostra por conveniência e o questionário foi enviado via e-mail para pequenas e médias empresas, com lojas físicas em território nacional, que trabalhassem com loja física e loja *online* mas ainda não tivessem adotado uma estratégia omnicanal. Este tipo de amostra, é caracterizada por ser mais rápida e menos dispendiosa, permitindo obter mais respostas ao questionário, num curto espaço de tempo (Barañano, 2004; Malhotra, 2006).

O questionário foi divulgado através do Google Formulários, anexado no Anexo I.

4.6 PROCEDIMENTOS

O método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizado para recolher dados e analisá-los (Corbin & Strauss, 1998).

Antes de ser enviado o questionário às empresas, desde junho de 2020, foi feita uma pesquisa exploratória com o objetivo de recolher o contacto de várias empresas que correspondessem aos critérios previstos. As empresas devem ser portuguesas, devem ter loja física e loja *online* e não podem operar com uma estratégia omnicanal. A pesquisa destas empresas foi feita no Google para todos os distritos de Portugal.

Após ter sido recolhido um significativo número de empresas, foi enviado o questionário no dia 23 de novembro para as empresas que quiseram colaborar com o estudo. Assim, foi obtida uma amostra de 61 empresas, todas elas presentes em cada ponto de Portugal. Em todos os questionários validados, não foram verificados casos omissos e todas as respostas foram anónimas. O preenchimento do questionário demorava em média cerca de 5 a 10 minutos.

Os dados estatísticos recolhidos, foram tratados e analisados através do software estatístico SPSS (*Statistical Packages for the Social Sciences*) versão 24 e do Microsoft Excel 2016, permitindo a visualização dos dados recolhidos no questionário, e posteriormente a elaboração de análises estatísticas descritivas, univariadas e multivariadas, que assumem uma extrema importância para o estudo em questão.

Para retirar os necessários *outputs* do SPSS, foram desenvolvidas duas etapas:

- 1- Definição das variáveis: O nome da variável, o tipo de variável e a descrição das variáveis e dos seus valores.
- 2- Definição dos métodos de análise estatística utilizados.

No próximo capítulo serão descritos os *outputs* extraídos do SPSS, que permitirão responder às questões e hipóteses de investigação definidas anteriormente.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISE DE DADOS

Como referido anteriormente, o questionário foi dividido em 5 partes e no total foram recolhidas 61 respostas diferentes.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A primeira etapa da análise de dados do presente estudo consiste na caracterização das empresas, nomeadamente a sua área de negócio, o seu tipo de empresa, a idade e a localização das lojas físicas.

5.1.1 ÁREA DE NEGÓCIO

Tabela 4 - Área de Negócio
Fonte: Elaboração própria, SPSS

ÁREA DE NEGÓCIO		Frequência	Percentagem %
Válido	Moda	23	37,7
	Cosméticos	12	19,7
	Desporto	12	19,7
	Tecnologia	9	14,8
	Outro	5	8,2
	Total	61	100,0

Relativamente à área de negócio, a área com maior inqueridos foi a área da Moda, (37,7%) que equivale a um total de 23 empresas neste ramo, ambas as áreas dos Cosméticos e Desporto tiveram um total de 12 empresas (19,7%), Tecnologia um total de 9 empresas (14,8%) e “Outro” um total de 5 empresas (8,2%).

5.1.2 TIPO DE EMPRESA

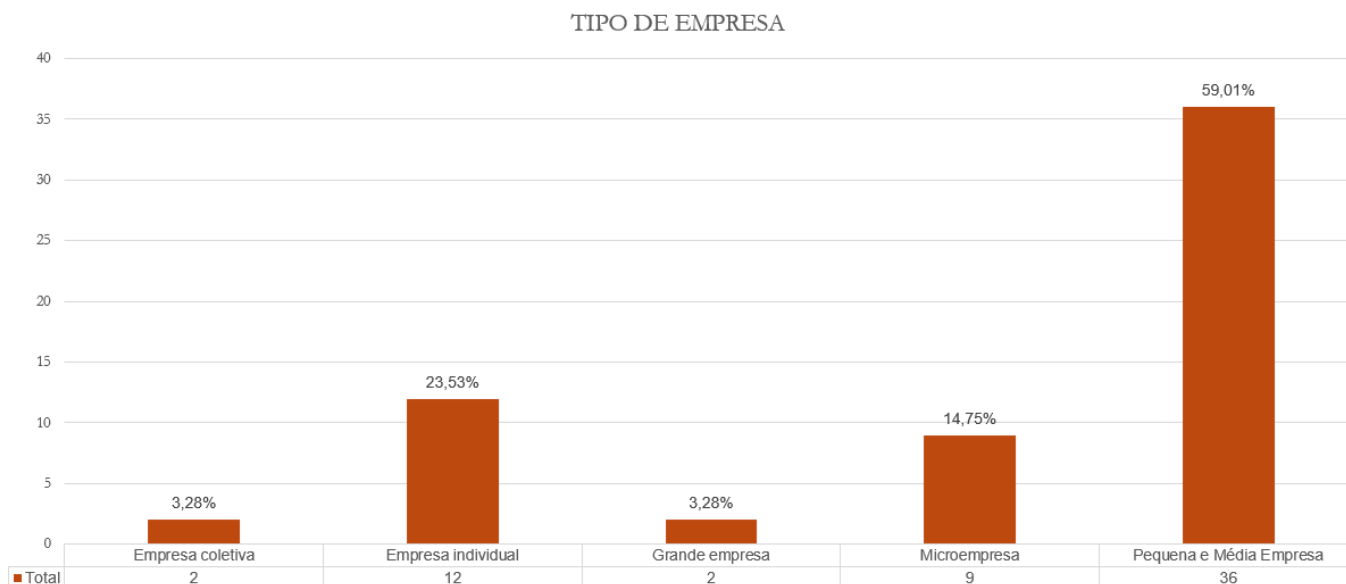


Gráfico 8 - Tipo de Empresa
Fonte: Elaboração própria, Excel 2016

Relativamente ao tipo de empresa 36 empresas são “pequena e média empresa” (59,02%), 12 empresas são “Empresa Individual” (19,67%), 9 empresas são “Microempresa” (14,75%) e apenas 2 empresas são “Empresa Coletiva” (3,8%) e outra 2 “Grande Empresa” (3,28%).

5.1.3 ANOS DE EXISTÊNCIA

Tabela 5 - Anos de Existência das Empresas
Fonte: Elaboração própria, SPSS

ANOS DE EXISTÊNCIA

		Frequência	Porcentagem %
Válido	0-2 anos	7	11,5
	2-5 anos	19	31,1
	5-10 anos	15	24,6
	+ 10 anos	20	32,8
	Total	61	100,0

No que diz respeito aos anos de existência da empresa, pode-se verificar através da Tabela 5, que a maioria das empresas existe há mais de 10 anos (32,8%), com 20 empresas, seguindo-se

dos 2 aos 5 anos (31,1%), com 19 empresas, dos 5 aos 10 anos (24,6%), com 15 empresas, e com menos de 2 anos (11,5%) apenas 7 empresas.

5.1.4 LOCALIZAÇÃO LOJAS FÍSICAS

Tabela 6 - Localização das Lojas Físicas
Fonte: Elaboração própria, SPSS

		Respostas		Percentagem de casos
		Número	Percentagem	
Distritos ^a	Viana do Castelo	10	7,2%	16,4%
	Braga	13	9,4%	21,3%
	Vila Real	10	7,2%	16,4%
	Bragança	6	4,3%	9,8%
	Porto	21	15,2%	34,4%
	Aveiro	8	5,8%	13,1%
	Viseu	4	2,9%	6,6%
	Guarda	2	1,4%	3,3%
	Coimbra	7	5,1%	11,5%
	Castelo Branco	3	2,2%	4,9%
	Leiria	6	4,3%	9,8%
	Santarém	5	3,6%	8,2%
	Portalegre	6	4,3%	9,8%
	Lisboa	13	9,4%	21,3%
	Évora	4	2,9%	6,6%
	Setúbal	6	4,3%	9,8%
	Beja	6	4,3%	9,8%
	Faro	8	5,8%	13,1%
Total		138	100,0%	226,2%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Em termos da localização das lojas físicas em Portugal, cada empresa podia responder mais do que uma opção pois podia ter mais do que uma loja física.

O distrito com mais lojas físicas é o Porto, 21 empresas têm loja no Porto (34,4%), seguido de Lisboa e Braga, 13 empresas (21,3%); Viana do Castelo e Vila Real, 10 empresas (16,4%); Aveiro e Faro, 8 empresas (13,1%); Coimbra, 7 empresas (11,5%); Bragança, Leiria, Portalegre, Setúbal e Beja, 6 empresas (13,1%); Santarém, 5 empresas (8,2%); Viseu e Évora, 4 empresas (6,6%) e com menos lojas é o distrito de Castelo Branco com apenas 3 empresas (4,9%).

5.2 A PERCEÇÃO DO MERCADO E O CONSUMIDOR

A segunda parte do questionário tem o objetivo de recolher informações acerca da percepção do mercado e do consumidor, por parte das empresas.

5.2.1 INFLUÊNCIA DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO MERCADO

*Tabela 7 - Influência da evolução tecnológica nos mercados
Fonte: Elaboração própria: SPSS*

INFLUÊNCIA DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NOS MERCADOS		Frequência	Percentagem %
Válido	Nem Discordo Nem Concordo	2	3,3
	Concordo em Parte	11	18,0
	Concordo Totalmente	48	78,7
	Total	61	100,0

Foi questionado às empresas se “na sua opinião, a evolução das tecnologias influenciou e alterou os mercados”.

Para esta questões foi utilizada uma escala de Likert em que o valor 1 correspondia “Discordo Totalmente”, o valor 2 “Discordo em parte”, o valor 3 “Nem Discordo Nem Concordo”, o valor 4 “Concordo em Parte” e o valor 5 “Concordo Totalmente”.

A resposta foi quase unânime e 48 empresas (78,7%) concordam totalmente que a tecnologia influenciou e alterou os mercados, 11 empresas (18%) concordaram em parte e apenas 2 empresas (3,3%) nem discordaram nem concordaram. Nenhuma empresa discordou desta afirmação.

5.2.2 INFLUÊNCIA DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO CONSUMIDOR

Tabela 8 - Influência da evolução tecnológica no comportamento do consumidor
Fonte: Elaboração própria: SPSS

A INFLUÊNCIA DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR		Frequência	Porcentagem %
Válido	Nem Discordo Nem Concordo	1	1,6
	Concordo em Parte	17	27,9
	Concordo Totalmente	43	70,5
	Total	61	100,0

À questão se “a evolução da tecnologia alterou o comportamento dos consumidores” também praticamente todas as empresas concordaram que sim. Assim como na pergunta anterior, foi utilizada uma escala de Likert. Do total da amostra, 43 empresas (70,5%) concordam totalmente, 17 empresas (27,9%) concordam em parte e apenas uma empresa (1,6%) não discorda nem concorda. Nenhuma empresa discordou desta questão.

5.2.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO NOVO CONSUMIDOR

Uma vez que a evolução tecnológica alterou o comportamento do consumidor, é importante verificar quais são as suas principais características.

Cada característica apresentada na Tabela 9 foi explicada brevemente aos inquiridos. O consumidor ser menos impulsivo é ser mais sensível ao preço e as suas práticas serem mais conscientes e ponderadas. Mais conectado é estar conectado em qualquer lugar a qualquer hora. Mais participativo é dar a sua opinião em qualquer plataforma acerca da experiência de compra, atendimento, pós-serviço, entre outros. Mais mobile é recorrer ao smartphone ou outro dispositivo móvel para pesquisar informações. As restantes respostas são aspetos que o consumidor pode valorizar mais. Foi imposta a regra dos inquiridos responderem apenas a três opções.

Tabela 9 - Características do Consumidor

Fonte: Elaboração própria, SPSS

CARACTERÍSTICAS DO CONSUMIDOR				
Características ^a		Respostas		Percentagem de casos %
		Número	Percentagem %	
	Mais Informado	27	14,8%	44,3%
	Mais Exigente	29	15,9%	47,5%
	Menos Impulsivo	20	11,0%	32,8%
	Mais Conectado	24	13,2%	39,3%
	Mais Participativo	19	10,4%	31,1%
	Mais Mobile	21	11,5%	34,4%
	Valoriza Ato de Compra	15	8,2%	24,6%
	Valoriza Conveniencia Pagamento	6	3,3%	9,8%
	Valoriza a Procura de Informaçao	9	4,9%	14,8%
	Valoriza Conveniencia de Entrega	12	6,6%	19,7%
Total		182	100,0%	298,4%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

No que diz respeito às principais características, verifica-se que 29 empresas (47,5%) consideram que a característica que mais influencia o comportamento do consumidor no ato da compra é o facto de este ser mais exigente, seguido de ser mais informado, 27 empresas (44,3%); mais conectado, 24 empresas (39,3%); mais mobile, 21 empresas (34,4%); menos impulsivo, 20 empresas (32,8%); mais participativo, 19 empresas (31,1%); valoriza o ato de compra, 15 empresas (24,6%); valoriza a conveniência da entrega, 12 empresas (19,7%); valoriza a procura de informação, 9 empresas (14,8%) e por fim a valorização da conveniência do pagamento apenas 6 empresas optaram (9,8%).

5.3 ANÁLISE DOS CANAIS DE COMPRA

A terceira parte do questionário referia-se aos diferentes canais utilizados: o canal *offline* ou loja física e o canal *online*. Neste tópico serão analisados dados relativamente a qual dos canais a empresa mais investe e mais vendas atinge, assim como a sua opinião relativamente às qualidades de cada canal.

5.3.1 CANAL EM QUE A EMPRESA TEM FEITO MAIS INVESTIMENTOS

Tabela 10 - Canal com mais investimentos
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

CANAL COM MAIS INVESTIMENTOS			
		Frequência	Porcentagem %
Válido	Loja Física	24	39,3
	Loja Online	22	36,1
	Ambos	15	24,6
	Total	61	100,0

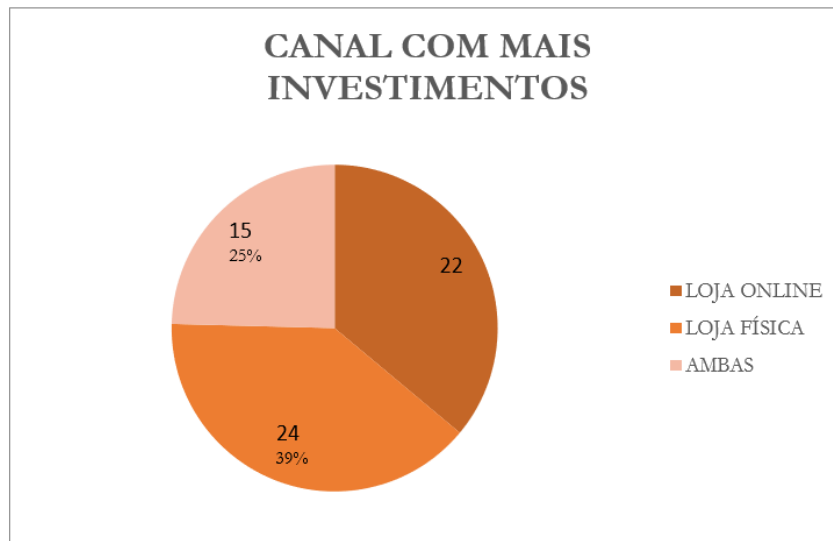


Gráfico 9 - Canal com mais investimentos
 Fonte: Elaboração própria, Excel 2016

Comprova-se através da análise à Tabela 10 e ao Gráfico 9 que, das 61 empresas inqueridas, 24 investem mais na loja física (39,3%), 22 investem mais na loja *online* (36,1%) e 15 investem em ambos os canais (24,6%).

5.3.2 CANAL COM VOLUME DE VENDAS SUPERIOR

Tabela 11- Canal com volume de vendas superior

Fonte: Elaboração própria, SPSS

CANAL COM VOLUME DE VENDAS SUPERIOR			
		Frequência	Percentagem %
Válido	Loja Física	44	72,1
	Loja Online	17	27,9
	Total	61	100,0

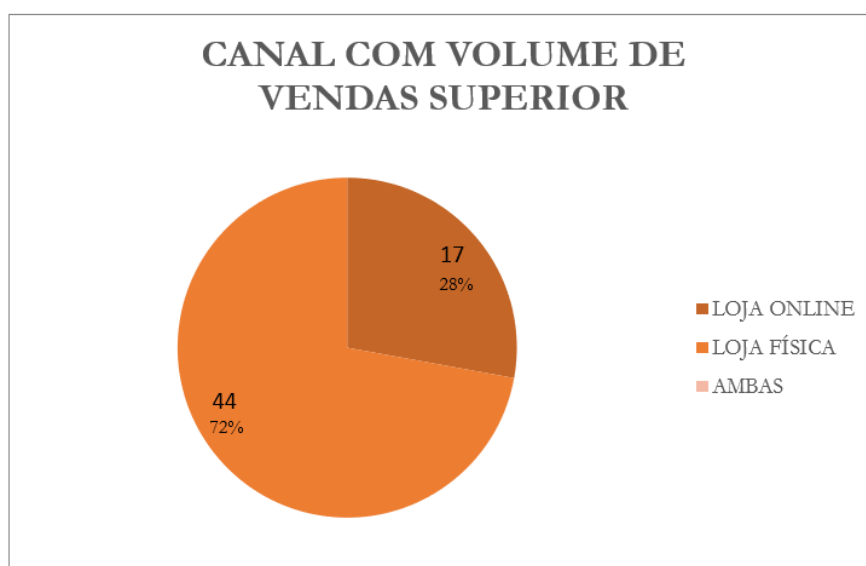


Gráfico 10 - Canal com volume de vendas superior

Fonte: Elaboração própria, Excel 2016

Analisando a Tabela 11 e o Gráfico 10, é possível verificar que para 44 empresas (72%), o canal com volume de vendas superior é a loja física e para as restantes 17 empresas (28%), o canal com volume de vendas superior é a loja *online*. Nenhuma das empresas refere que o volume de vendas era igual em ambos os canais.

5.3.3 VANTAGENS DA LOJA FÍSICA

Relativamente às vantagens da loja física, foram colocadas 5 hipóteses aos inqueridos, retiradas da literatura referidas no capítulo 2. As empresas apenas podiam escolher duas das opções.

Tabela 12 - Vantagens da loja física
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

VANTAGENS DA LOJA FÍSICA				
		Respostas		Percentagem de casos %
		Número	Percentagem %	
Vantagens ^a	Compras são vistas como uma experiência	16	13,1%	26,2%
	A capacidade experimentar e experienciar os produtos	40	32,8%	65,6%
	A Ajuda Pessoal	25	20,5%	41,0%
	O acesso imediato aos produtos	33	27,0%	54,1%
	A Gratificação instantânea	8	6,6%	13,1%
Total		122	100,0%	200,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Através da Tabela 12 pode-se concluir que a maior vantagem, na opinião das empresas inqueridas, é a capacidade de o consumidor experimentar e experienciar os produtos uma vez que 40 empresas (65,6%) escolheram essa opção, seguido do acesso imediato aos produtos por 33 empresas (54,1%); da ajuda pessoal por 25 empresas (41,0%); as compras como uma experiência por 16 empresas (26,2%) e a opção menos escolhida, apenas por 8 empresas (13,1%), a gratificação instantânea.

5.3.4 VANTAGENS DA LOJA *ONLINE*

Também as vantagens do canal *online* foram retiradas da análise da literatura e os inqueridos só podiam escolher duas opções.

Tabela 13 - Vantagens do canal online

Fonte: Elaboração própria, SPSS

VANTAGENS DO CANAL ONLINE				
Vantagens ^a		Respostas		Porcentagem de casos %
		Número	Porcentagem %	
	Extensa informação dos produtos	17	13,9%	27,9%
	Disponibilidade de avaliações e sugestões	5	4,1%	8,2%
	Seleção mais ampla	17	13,9%	27,9%
	Check-out e pagamento mais conveniente	9	7,4%	14,8%
	Comparação de preços de várias ofertas	30	24,6%	49,2%
	Conveniência: qualquer coisa, em qualquer lugar e a qualquer momento	44	36,1%	72,1%
Total		122	100,0%	200,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Analisando a Tabela 13 pode-se concluir que a maior vantagem do canal *online*, na ótica das empresas inqueridas, é a conveniência de poder ter qualquer coisa, em qualquer lugar e a qualquer momento, com uma amostra de 44 empresas (72,1%) a escolherem esta opção, seguido da possibilidade de comparar os preços das várias ofertas com 30 empresas (49,2%), a extensa informação dos produtos e da seleção mais ampla de produtos com 17 empresas cada (27,9%), o check-out e o pagamento mais conveniente com 9 empresas (14,8) e a opção menos escolhida, por 5 empresas (8,2%), a disponibilidade das avaliações e sugestões.

5.4 ESTRATÉGIAS COMERCIAIS

A quarta parte do questionário pretende recolher e analisar dados relativamente à estratégia adotada pelas empresas inqueridas e se estas consideram importante analisarem a sua estratégia periodicamente e quais as suas motivações.

5.4.1 ESTRATÉGIA ADOTADA

Foi questionado às empresas qual a estratégia presentemente adotada.

Tabela 14 - Estratégia adotada
Fonte: Elaboração própria, SPSS

ESTRATÉGIA ADOTADA			
		Frequência	Porcentagem %
Válido	Cross Channel	14	23,0
	Multicanal	47	77,0
	Total	61	100,0

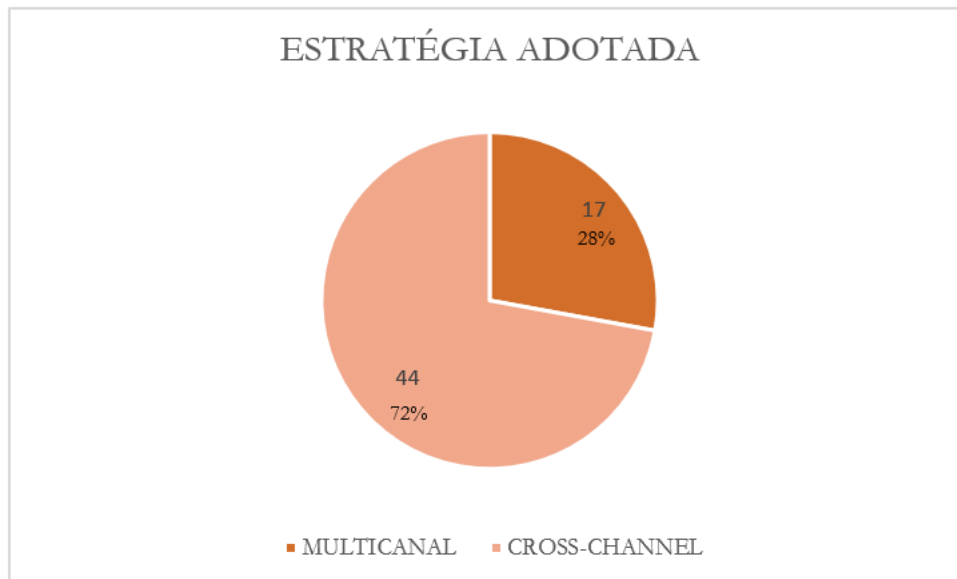


Gráfico 11 - Estratégia adotada
Fonte: Elaboração própria, Excel 2016

Através da análise à Tabela 14 e ao Gráfico 11, pode concluir-se que 44 empresas (72%) adotam a estratégia multicanal e 17 empresas (28%) adotam a estratégia *cross-channel*.

5.4.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMERCIAIS

Foi questionado às empresas se “consideravam importante as empresas analisarem e repensarem na sua estratégia comercial periodicamente e se estas o faziam.”

Tabela 15 - Opinião em relação à importância de as empresas repensarem na sua estratégia comercial periodicamente
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

É IMPORTANTE AS EMPRESAS ANALISAREM E REPENSAREM NA SUA ESTRATÉGIA COMERCIAL PERIODICAMENTE?		Frequência	Porcentagem %
Válido	Concordo Parcialmente	11	18,0
	Concordo Totalmente	49	80,3
	Nem Concordo nem Discordo	1	1,6
	Total	61	100,0

Analisando a Tabela 15, 49 empresas (80,3%) concordam totalmente que é importante as empresas repensarem nas suas estratégias comerciais, 11 empresas (18,0%) concordam parcialmente e apenas uma empresa (1,6%) nem concorda nem discorda. Nenhuma das empresas inquiridas discordaram da importância desta análise.

Tabela 16 - Opinião se as empresas analisam as suas estratégias comerciais
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

NA SUA EMPRESA AS ESTRATÉGIAS COMERCIAIS SÃO ANALISADAS?		Frequência	Porcentagem %
Válido	Concordo Parcialmente	19	31,1
	Concordo Totalmente	16	26,2
	Discordo Parcialmente	12	19,7
	Discordo Totalmente	3	4,9
	Nem Concordo nem Discordo	11	18,0
	Total	61	100,0

Apesar da análise anterior ter sido maioritariamente em concordância, analisando a Tabela 16, observa-se que 35 empresas (57,4%) analisam a sua estratégia comercial contra 15 empresas (24,3%) que não analisam com frequência a sua estratégia comercial. Uma amostra de 11 empresas (18,0%) nem concordaram nem discordaram.

5.4.3 MOTIVAÇÕES PARA REPENSAREM NAS ESTRATÉGIAS

Questionadas quais as suas motivações para repensarem nas suas estratégias comerciais, as empresas inquiridas estavam dependentes de escolher apenas duas opções.

Tabela 17 - Motivações para repensar nas estratégias comerciais
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

		Respostas		Percentagem de casos %
		Número	Percentagem %	
Motivação ^a	A Evolução da Tecnologia	24	19,7%	39,3%
	A constante Alteração dos Mercados	28	23,0%	45,9%
	A Alteração do comportamento do consumidor	22	18,0%	36,1%
	A Alteração das características dos consumidores	9	7,4%	14,8%
	A Saturação dos Mercados	7	5,7%	11,5%
	Não atingir os objetivos	14	11,5%	23,0%
	Atingir os objetivos mas querer mais	5	4,1%	8,2%
	As novas estratégias que podem ser implementadas	13	10,7%	21,3%
Total		122	100,0%	200,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Analisando a Tabela 17, pode-se concluir que a maior motivação para as empresas repensarem nas suas estratégias é a constante alteração dos mercados, selecionada por 28 empresas (45,9%), seguida da evolução da tecnologia por 24 empresas (39,3%), pela alteração do comportamento do consumidor por 22 empresas (36,1%), do facto de não atingir os objetivos inicialmente proposto por 14 empresas (23,0%), as novas estratégias que podem ser implementadas por 13 empresas (21,3%), a alteração das características dos consumidores por 9 empresas (14,8%), a saturação dos mercados por 7 empresas (11,5%) e por fim, atingir os objetivos mas querer sempre mais e melhor por apenas 5 empresas (8,2%).

5.5 O OMNICAL

A quinta e última parte do questionário foi focado em questões relativamente ao omnicanal com o objetivo de analisar a perceção dos inqueridos sobre o omnicanal, quais as barreiras e quais as estratégias não adotadas.

5.5.1 CONHECIMENTO SOBRE O OMNICAL

Uma das questões mais relevantes deste questionário para o estudo era “se conheciam ou não a estratégia de omnicanal”.

Tabela 18 - Conhecimento sobre o omnicanal
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

CONHECE O OMNICAL?			
		Frequência	Porcentagem %
Válido	Não	24	39,3
	Sim	37	60,7
Total		61	100,0

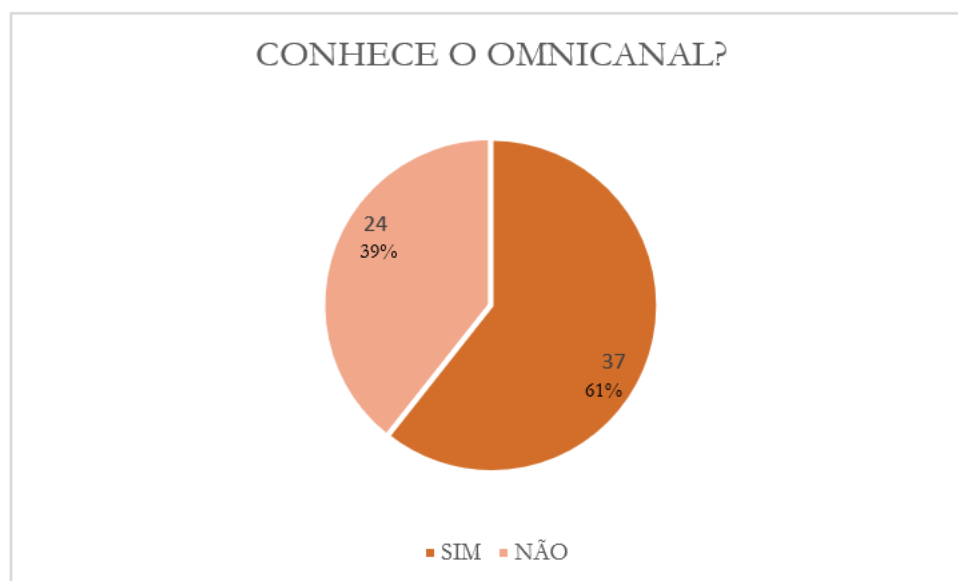


Gráfico 12 - Conhecimento sobre o omnicanal
 Fonte: Elaboração própria, Excel, 2016

Relativamente à questão se as empresas conhecem ou não a estratégia omnicanal, pode-se concluir através da Tabela 18 e do Gráfico 12, que 24 empresas (39,3%) informaram não conhecer enquanto 37 empresas (60,7%) afirmaram conhecer.

5.5.2 DEFINIÇÃO DE OMNICAL

Foi pedido às empresas para definir a estratégia omnicanal, através de uma pergunta aberta. Um número de empresas que na pergunta anterior respondeu que não conheciam a estratégia, na presente questão também referiram que não sabiam e outras foram pesquisar sobre o seu significado.

De todas as respostas dadas, ficam alguns exemplos mais completos:

“É uma estratégia que tem como foco a facilidade e satisfação do consumidor, utilizando os diversos canais simultaneamente. Desta forma, usando o offline e o online e disponibilizando diversas funcionalidades em simultâneo, proporciona ao consumidor uma melhor experiência e facilidade na compra.”

“Integração total entre os vários canais de vendas, proporcionar uma experiência única em qualquer um dos pontos que o cliente faça o contacto com a marca.”

“Até hoje não sabia o que queria dizer, pesquisei agora e percebi que consiste em ter a mesma comunicação online e offline”

“é uma nova estratégia comercial que visa melhorar a estratégia multicanal, integrando todos os processos de ambos os canais de forma a melhorar a experiência do cliente”

“trata se de meter o cliente no centro da experiência de compra quando o mesmo está na loja, dando informações sobre os produtos por exemplo com um dispositivo móvel.”

“ser uma empresa com estratégia omnicanal é ser uma empresa que tem uma comunicação que atua da mesma forma tanto no canal online como no offline”

“estratégia comercial que integra todos os canais de comunicação e torna a experiência do cliente única, conveniente e simples. É uma estratégia que permite que o cliente comece a sua procura num dos canais e termine a compra, tire dúvidas, experimente, etc.. em outro canal, mas sentido que a experiência é sempre igual”

“é uma estratégia que integra todos os canais disponíveis que permite um cliente iniciar a sua interação através de um canal e continuar e terminá-la noutra canal”

“é uma estratégia de conteúdo entre canais. em vez dos canais trabalharem de forma diferente e independente, cooperam entre sim”

“é uma estratégia onde todos os canais estão integrados. por exemplo, quando a loja física sabe no momento as vendas da loja online e vice-versa”

5.5.3 ADOÇÃO DA ESTRATÉGIA OMNICAL

Outra questão relevante neste questionário é se a amostra de empresas em algum momento pensou em adotar a estratégia omnicanal.

*Tabela 19 - Adoção da estratégia omnicanal
Fonte: Elaboração própria, SPSS*

JÁ PENSOU EM ADOTAR UMA ESTRATÉGIA OMNICAL?			
		Frequência	Percentagem %
Válido	Não	28	45,9
	Sim	33	54,1
	Total	61	100,0



*Gráfico 13 - Adoção da estratégia omnicanal
Fonte: Elaboração própria, Excel 2016*

Analisando a Tabela 19 e o Gráfico 13 observa-se que das empresas inqueridas, apenas 33 (54%) já pensaram em adotar uma estratégia omnicanal, contra 28 empresas (46%) que nunca pensaram em adotar a estratégia.

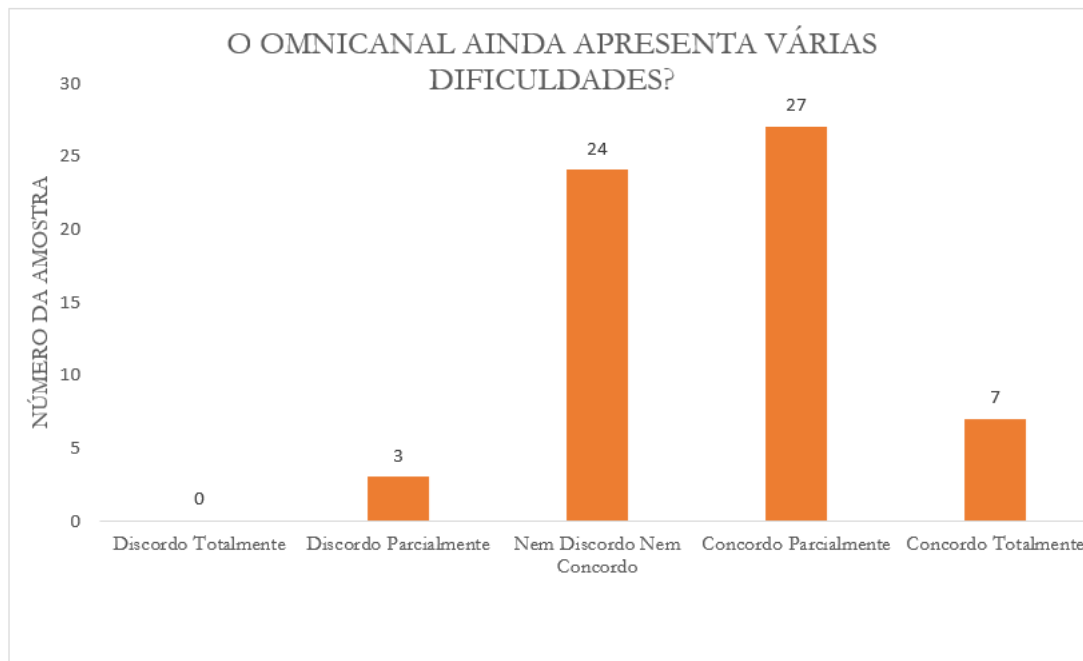
5.5.4 BARREIRAS DO OMNICAL

As seguintes questões foram referentes às barreiras do omnicanal, com foco nas referidas no capítulo 3 da revisão da literatura sobre o omnicanal.

Foi questionado às empresas “se consideram que a estratégia omnicanal ainda apresenta várias dificuldades”.

*Tabela 20 - Dificuldades do omnicanal
Fonte: Elaboração própria, SPSS*

A ESTRATÉGIA OMNICAL AINDA APRESENTA VÁRIAS DIFICULDADES?		Frequência	Porcentagem %
Válido	Concordo Parcialmente	27	44,3
	Concordo Totalmente	7	11,5
	Discordo Parcialmente	3	4,9
	Nem Discordo nem Concordo	24	39,3
	Total	61	100,0



*Gráfico 14 - Dificuldades do omnicanal
Fonte: Elaboração própria, Excel, 2016*

Analisando a Tabela 20 e o Gráfico 14, pode-se concluir que 27 empresas (44,3%) concordam parcialmente que o a estratégia omnicanal ainda apresenta dificuldades, 24 empresas (39,3%) nem concordam nem discordam o que pode resultar das 24 empresas que não conhecem o omnicanal, 7 empresas (11,5%) concordam totalmente e apenas 3 empresas (4,9%) discordam parcialmente. Nenhuma empresa discorda totalmente desta questão.

Em seguida serão analisadas as três principais barreiras da estratégia do omnicanal e a opinião dos inqueridos em relação a estas. As três questões são representadas por uma escala de Likert de cinco níveis desde o “Discordo Totalmente” ao “Concordo Totalmente”

5.5.4.1 GESTÃO DO INVENTÁRIO

Tabela 21 - A gestão do inventário como principal barreira na implementação do omnicanal
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

		Frequência	Porcentagem %
Válido	Concordo Parcialmente	16	26,2
	Concordo Totalmente	14	23,0
	Discordo Parcialmente	2	3,3
	Discordo Totalmente	1	1,6
	Nem Discordo Nem Concordo	28	45,9
	Total	61	100,0

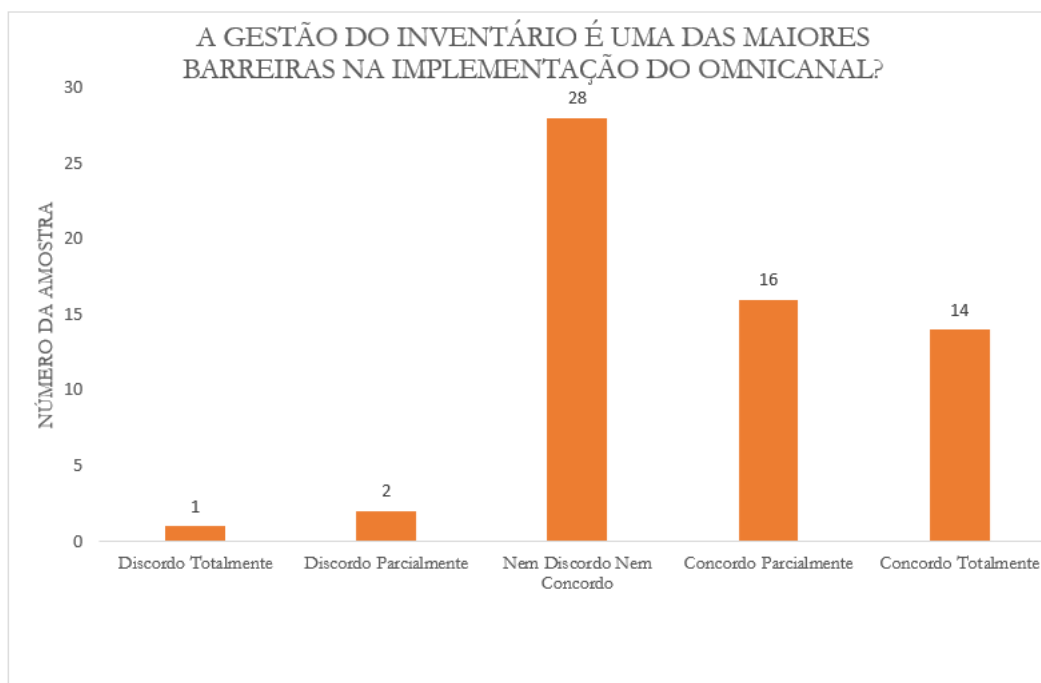


Gráfico 15 - A gestão do inventário como principal barreira na implementação do omnicanal
 Fonte: Elaboração própria, Excel 2016

Na Tabela 21 e no Gráfico 15 pode-se observar que 28 empresas (45,9%) não discordam nem concordam que a gestão do inventário é uma das maiores barreiras na implementação do omnicanal, 16 empresas (26,2%) concordam parcialmente, 14 empresas (23,0%) concordam totalmente, 2 empresas (3,3%) discorda parcialmente e apenas uma empresa (1,6%) discorda totalmente.

5.5.4.2 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Tabela 22 - O atendimento personalizado como principal barreira na implementação do omnicanal
Fonte: Elaboração própria, SPSS

		Frequência	Porcentagem %
Válido	Concordo Parcialmente	20	32,8
	Concordo Totalmente	7	11,5
	Discordo Parcialmente	5	8,2
	Discordo Totalmente	7	11,5
	Nem Discordo Nem Concordo	22	36,1
Total		61	100,0

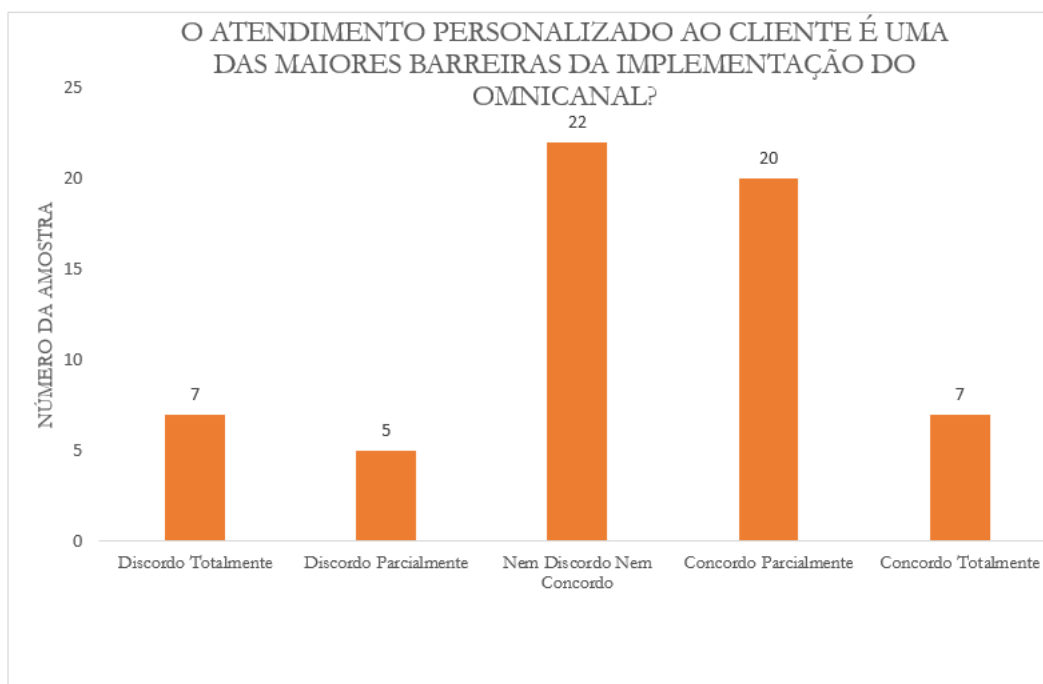


Gráfico 16 - O atendimento personalizado como principal barreira na implementação do omnicanal
Fonte: Elaboração própria, Excel 2016

Tal como se pode constatar na Tabela 22 e no Gráfico 16, 22 empresas (36,1%) nem discordam nem concordam que o atendimento personalizado ao cliente é uma das maiores barreiras da implementação omnicanal, 20 empresas (32,8%) concorda parcialmente, 7 empresas (11,5%) concordam totalmente e outras 7 empresas (11,5%) discordam totalmente, e 5 empresas (8,2%) discordam parcialmente com a afirmação.

5.5.4.3 PREÇO

Tabela 23 - A definição do preço como principal barreira na implementação do omnicanal
Fonte: Elaboração própria, SPSS

A DEFINIÇÃO DO PREÇO É UMA DAS MAIORES BARREIRAS DA IMPLEMENTAÇÃO OMNICAL?		Frequência	Porcentagem %
Válido	Concordo Parcialmente	16	26,2
	Concordo Totalmente	4	6,6
	Discordo Parcialmente	8	13,1
	Discordo Totalmente	6	9,8
	Nem Discordo Nem Concordo	27	44,3
	Total	61	100,0

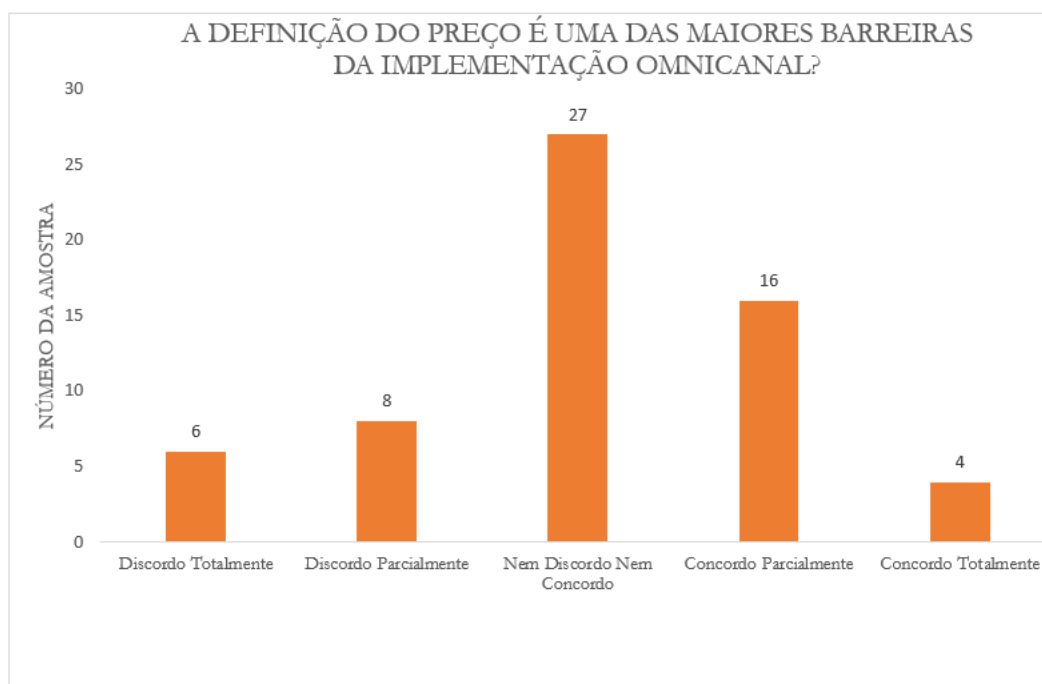


Gráfico 17 - A definição do preço como principal barreira na implementação do omnicanal
Fonte: Elaboração própria, Excel 2016

Relativamente à afirmação se o preço é uma das maiores barreiras na implementação do omnicanal, 27 empresas (44,3%) nem discordam nem concordam com a afirmação, 16 empresas (26,2%) concordam parcialmente, 8 empresas (13,1%) discorda parcialmente, 6 empresas (9,8%) discorda totalmente e 4 empresas (6,6%) concordam totalmente.

5.5.5 RAZÕES PARA NÃO ADOPTAR UMA ESTRATÉGIA OMNICAL

À questão sobre “as razões para as empresas não adotarem uma estratégia omnicanal”, foram colocadas ao dispor das empresas inqueridas várias opções e uma opção “Outra” que poderiam responder com uma opção diferente das apresentadas. As empresas só podiam responder a apenas duas opções.

Tabela 24 - Razões para não adotar uma estratégia omnicanal
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

PRINCIPAIS RAZÕES PARA NÃO ADOTAR UMA ESTRATÉGIA OMNICAL				
Razões ^a		Respostas		Porcentagem de casos %
		Número	Porcentagem %	
Pouco Conhecimento Acerca da Estratégia		30	24,4%	49,2%
Não considera importante repensar na Estratégia adotada		8	6,5%	13,1%
Falta de Capacidade		17	13,8%	27,9%
Custos de Implementação Elevados		23	18,7%	37,7%
Empresa com pouca Evolução Tecnológica		15	12,2%	24,6%
Tipo de Cliente não requer uma estratégia omnicanal		7	5,7%	11,5%
Tipo de Produto não requer uma estratégia omnicanal		4	3,3%	6,6%
Recursos Humanos Insuficientes		13	10,6%	21,3%
Outra		6	4,9%	9,8%
Total		123	100,0%	201,6%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.



*Gráfico 18 - Razões para não adotar uma estratégia omnicanal
Fonte: Elaboração própria, Excel 2016*

Na Tabela 24, estão representadas as 8 razões para não adotar uma estratégia omnicanal, mais a opção de resposta aberta. Através da observação da Tabela 24 e do Gráfico 18, é possível verificar, que a principal razão é o pouco conhecimento acerca da estratégia omnicanal que foi escolhida por 30 empresas (49,2%), seguida pelos custos de implementação elevados por 23 empresas (37,7%), a falta de capacidade por 17 empresas (27,9%), a empresa ter pouca evolução tecnológica por 15 empresas (24,6%), os recursos humanos insuficientes por 13 empresas (21,3%), não considerarem importante repensar na estratégia adotada 8 empresas (13,1%), o tipo de cliente não requer uma estratégia omnicanal 7 empresas (11,5%) e o tipo de produto não requer uma estratégia omnicanal 4 empresas (6,6%).

Relativamente à opção “Outra”, a mesma foi selecionada por 6 empresas (9,8%). Dentro das respostas abertas, apenas duas não eram uma resposta em branco:

“Esta estratégia ainda apresenta dificuldade em termos de inventário e ainda não temos essa capacidade”

“A empresa já se encontra em processo de implementação”

5.5.6 ADOÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA OMNICAL MELHORARIA OS RESULTADOS DA EMPRESA

Através de uma escala de Likert desde “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente” foi questionado às empresas inquiridas se, na sua opinião, a estratégia omnicanal poderia melhorar os seus resultados.

Tabela 25 - A adoção da estratégia omnicanal poderia melhorar os resultados das empresas
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

A ADOÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA OMNICAL PODERIA MELHORAR OS RESULTADOS DA EMPRESA			
		Frequência	Porcentagem %
Válido	Concordo Parcialmente	21	34,4
	Concordo Totalmente	11	18,0
	Discordo Parcialmente	3	4,9
	Nem Discordo Nem Concordo	26	42,6
	Total	61	100,0

No que diz respeito à questão “se a adoção de uma estratégia omnicanal poderia melhorar os resultados da empresa”, um número considerável, 26 empresas (42,6%) respondeu que nem discordava nem concordava da afirmação, 21 empresas (34,4%) concordam parcialmente, 11 empresas (18,0%) concordaram totalmente e apenas 3 empresas (4,9%) discordaram parcialmente.

5.5.7 DISPONIBILIDADE DA EMPRESA: ONDE, QUANDO E COMO O CLIENTE DESEJA

Uma das principais características do omnicanal é a empresa estar onde, quando e como o cliente deseja. Desta forma, foi crucial questionar às empresas inqueridas se, na sua opinião, elas estavam desta forma disponíveis.

Tabela 26 - A empresa está onde, quando e como o cliente deseja
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

A EMPRESA ESTÁ ONDE, QUANDO E COMO O CLIENTE DESEJA			
		Frequência	Porcentagem %
Válido	Concordo Parcialmente	40	65,6
	Concordo Totalmente	4	6,6
	Discordo Parcialmente	6	9,8
	Nem Discordo Nem Concordo	11	18,0
	Total	61	100,0

Analisando a Tabela 26, 40 empresas (65,6%) concordam parcialmente que estão onde, quando e como o cliente deseja, 11 empresas (18,0%) nem discordam nem concordam, 6 empresas (9,8%) discordam parcialmente e 4 empresas (6,6%) concordam totalmente.

5.5.8 COMPONENTES OMNICANAIS ADOTADOS

Apesar da estratégia geral das empresas não ser uma estratégia omnicanal, as empresas podem ter componentes omnicanal, integrando o canal *online* com o canal *offline*.

A última questão do questionário tinha como várias opções alguns exemplos de componentes omnicanal e foi pedido às empresas inqueridas para selecionarem quais não integram. As respostas eram ilimitadas.

O objetivo desta questão é entender que componentes não integram e também dar a conhecer alguns componentes omnicanal que as empresas, que leram o questionário, podem no futuro integrar na sua estratégia.

Tabela 27 - Componentes omnicanal que a empresa não integra
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

Componentes ^a		Respostas		Percentagem de casos %
		Número	Percentagem %	
Acesso à informação online, a partir da loja física		18	9,6%	29,5%
Interação com os clientes por diversos canais (website, loja física, redes sociais, smartphome..)		5	2,7%	8,2%
Tecnologia em loja		39	20,7%	63,9%
Possibilidade de encomendar online e escolher receber a encomenda numa morada ou numa loja física à escolha		7	3,7%	11,5%
Possibilidade de encomendar na loja física e escolher receber a encomenda numa morada ou numa loja física à escolha		10	5,3%	16,4%
Possibilidade de receber a encomenda em casa ou na loja física e devolver/trocar pelo canal online		21	11,2%	34,4%
Quando não há stock na loja física, possibilidade de saber se tem online ou em outra loja física		24	12,8%	39,3%
Nas plataformas online, há a informação do stock online disponível		16	8,5%	26,2%
Nas plataformas online, há a informação do stock na loja física disponível		28	14,9%	45,9%
Quando existe mais que uma loja física, é possível saber a quantidade de stock em cada loja		16	8,5%	26,2%
Escolha pelo consumidor da forma de pagamento: Mbway, Multibanco, Transferência..		4	2,1%	6,6%
Total		188	100,0%	308,2%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.



Gráfico 19 - Componentes omnicanal que a empresa não integra
 Fonte: Elaboração própria, Excel 2016

Analisando a Tabela 27 e o Gráfico 19, pode-se concluir que o componente omnicanal que menos é integrado na estratégia das empresas é a “Tecnologia em loja” que foi maioritariamente selecionada por 39 empresas (63,9%), seguida de “Nas plataformas *online*, há a informação do stock disponível na loja física por 28 empresas (45,9%), “Quando não há stock na loja física, possibilidade de saber se tem *online* ou em outra loja física” por 24 empresas (39,3%), “Possibilidade de receber a encomenda em casa ou na loja física e devolver/trocar por canal *online*” por 21 empresas (34,4%), “Acesso à informação *online*, a partir da loja física” por 18 empresas (29,5%), “Quando existe mais que uma loja física, é possível saber a quantidade de stock em cada loja” por 16 empresas (26,2%), “Nas plataformas *online*, há a informação do stock *online* disponível” por 16 empresas (26,2%), “Possibilidade de encomendar na loja física e escolher receber a encomenda numa morada ou numa loja física à escolha” por 10 empresas (16,4%), “Possibilidade de encomendar na loja *online* e escolher receber a encomenda numa morada ou numa loja física à escolha” por 7 empresas (11,5%), “Interação com os clientes por diversos canais” por 5 empresas (8,2%), e o componente mais integrado, “Escolha pelo consumidor da forma de pagamento” que foi escolhida apenas por 4 empresas (6,6%).

5.6 ESTATÍSTICA INFERENCIAL

A estatística inferencial é um ramo da estatística cujo objetivo é de fazer afirmações a partir de um conjunto de valores representativo, a amostra, sobre um universo, a população. A informação deve sempre ser acompanhada de uma medida de precisão sobre a sua veracidade (Upton & Cook, 2009).

A análise estatística é definida através da comparação de parâmetros populacionais tendo como base amostras aleatórias dessas populações, com o pretexto de ser testar algo. As estatísticas inferenciais podem ser de natureza paramétrica ou não paramétrica (Marôco, 2009).

5.6.1 TESTE DE HIPÓTESES

Para a condução de um teste de hipóteses, o primeiro passo é especificar as duas hipóteses alternativas, uma das quais deve ser escolhida com base na informação contida numa amostra (Pedrosa & Gama, 2003).

H_0 → Hipótese nula: é a hipótese que se julga inverosímil, isto é, que se julga improvável.

H_1 → Hipótese alternativa: é a hipótese que se julga verosímil, ou seja, a hipótese mais provável de acontecer e que se pretende verificar.

Para analisar as hipóteses de estudo anteriormente propostas, serão utilizados testes não paramétricos.

Os testes não paramétricos requerem menos requisitos para as distribuições e baseiam-se em dados ordinais e nominais e são mais úteis para a análise de testes de hipóteses (Tuckman, 2000). Estes testes são considerados geralmente uma alternativa aos testes paramétricos quando as condições de homogeneidade de variâncias entre os grupos não se verificam (Marôco, 2009).

O coeficiente de correlação (ρ) de Spearman é um teste de hipótese não paramétrico que mede a força entre duas variáveis, podendo-se usar para variáveis ao nível ordinal, sendo que não requer que a relação entre as variáveis seja linear (Hauke & Kossowski, 2011).

Este coeficiente varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver de um dos extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas de outra variável (Lehman et al., 2013).

O coeficiente pode ser interpretado da seguinte forma (Shimakura, 2006):

- ➔ Se R_s positivo, à medida que a variável X cresce, a variável Y também cresce.
- ➔ Se R_s negativo, à medida que a variável X cresce, a variável Y decresce.

Marôco interpreta a correlação de Spearman da seguinte forma (Marôco, 2007): (Tabela 28)

*Tabela 28 - Correlação de Spearman
Fonte: Marôco, 2007*

Coeficiente ρ	Correlação
0,00 a 0,19	Correlação bastante fraca
0,20 a 0,39	Correlação fraca
0,40 a 0,69	Correlação moderada
0,70 a 0,89	Correlação forte
0,90 a 1,00	Correlação muito forte

Em relação ao nível de significância, quando este é menor que 0,05 rejeita-se a hipótese nula e quando é maior que 0,05 não podemos rejeitar a hipótese nula (Marôco, 2007).

Desta forma, de seguida será feito o teste às quatro hipóteses definidas anteriormente. Importa referir que todas as variáveis utilizadas para definição das hipóteses dizem respeito a escalas de Likert.

Assim sendo e para possibilitar o uso do teste não paramétrico escolhido, foi necessário converter as escalas de Likert para formato numérico apresentado da seguinte forma:

- ➔ Discordo Totalmente (1)
- ➔ Discordo Parcialmente (2)
- ➔ Nem Discordo Nem Concordo (3)
- ➔ Concordo Parcialmente (4)
- ➔ Concordo Totalmente (5)

e:

- Sim (1)
- Não (2)

e:

- Loja Física (1)
- Loja *Online* (2)
- Ambas (3)

5.6.1.1 TESTE À HIPÓTESE 1

H_0 : A não implementação do omnicanal não é influenciada pela falta de conhecimento sobre a estratégia comercial.

H_1 : A não implementação do omnicanal é influenciada pela falta de conhecimento sobre a estratégia comercial.

Tabela 29 - Análise da correlação entre a implementação do omnicanal e o conhecimento desta estratégia comercial
Fonte: Elaboração própria, SPSS

		Correlações		
			Alguma vez pensou em adotar uma estratégia Omnicanal?	Conhece a estratégia Omnicanal?
rô de Spearman	Alguma vez pensou em adotar uma estratégia Omnicanal?	Coefficiente de Correlação	1,000	,538**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001
		N	61	61
	Conhece a estratégia Omnicanal?	Coefficiente de Correlação	,538**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.
		N	61	61

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Analisando a Tabela 29, é possível verificar que o coeficiente de correlação é de 0,538 o que significa que se trata de uma correlação positiva moderada.

Relativamente ao nível de significância, este é menor que 0,05 ($p > 0,001$) por isso pode-se anular a hipótese nula e concluir que a não implementação do omnicanal nas empresas portuguesas é influenciada pela falta de conhecimento sobre a estratégia comercial.

5.6.1.2 TESTE À HIPÓTESE 2

H_0 : A não implementação do omnicanal não é influenciada pela dificuldade na gestão do inventário.

H_2 : A não implementação do omnicanal é influenciada pela dificuldade na gestão do inventário.

Tabela 30 - Análise da correlação entre a implementação do omnicanal e a dificuldade na gestão do inventário
Fonte: Elaboração própria, SPSS

Correlações				
			Alguma vez pensou em adotar uma estratégia Omnicanal?	A Gestão do Inventário é uma das maiores barreiras da implementação do omnicanal
rô de Spearman	Alguma vez pensou em adotar uma estratégia Omnicanal?	Coefficiente de Correlação	1,000	-,550**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001
		N	61	61
	A Gestão do Inventário é uma das maiores barreiras da implementação do omnicanal	Coefficiente de Correlação	-,550**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.
		N	61	61

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A partir da Tabela 30 verifica-se que o coeficiente de correlação é de -0,550 o que significa que se trata de uma correlação negativa moderada.

Relativamente ao nível de significância, este é menor que 0,05 ($p > 0,001$) por isso pode-se anular a hipótese nula e concluir que o não uso do omnicanal é influenciado pela dificuldade da gestão do inventário.

5.6.1.3 TESTE À HIPÓTESE 3

H_0 : A não implementação do omnicanal não é influenciada pela dificuldade em oferecer ao consumidor um atendimento personalizado.

H_3 : A não implementação do omnicanal é influenciada pela dificuldade em oferecer ao consumidor um atendimento personalizado.

Tabela 31 - Análise da correlação entre a implementação do omnicanal e a dificuldade em oferecer ao cliente um atendimento personalizado

Fonte: Elaboração própria, SPSS

Correlações				
			Alguma vez pensou em adotar uma estratégia Omnicanal?	O atendimento ao cliente personalizado é uma das maiores barreiras da implementação do omnicanal?
rô de Spearman	Alguma vez pensou em adotar uma estratégia Omnicanal?	Coefficiente de Correlação	1,000	-,053
		Sig. (2 extremidades)	.	,686
		N	61	61
	O atendimento ao cliente personalizado é uma das maiores barreiras da implementação do omnicanal?	Coefficiente de Correlação	-,053	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,686	.
		N	61	61

Recorrendo à Tabela 31 verifica-se que o coeficiente de correlação é de -0,053 o que significa que se trata de uma correlação negativa bastante fraca.

Relativamente ao nível de significância, este é maior que 0,05 ($p=0,686$) por isso não se pode anular a hipótese nula logo não se pode concluir que a não implementação da estratégia omnicanal é devido à dificuldade em oferecer ao consumidor um atendimento personalizado.

5.6.1.4 TESTE À HIPÓTESE 4

H_0 : A não implementação do omnicanal não é influenciada pela dificuldade na definição do preço.

H_4 : A não implementação do omnicanal é influenciada pela dificuldade na definição do preço.

Tabela 32 - Análise da correlação entre a implementação do omnicanal e a dificuldade na definição do preço
 Fonte: Elaboração própria, SPSS

Correlações			Alguma vez pensou em adotar uma estratégia Omnicanal?	A Definição do Preço é uma das maiores barreiras da implementação do omnicanal?
C	Alguma vez pensou em adotar uma estratégia Omnicanal?	Coeficiente de Correlação	1,000	-,032
		Sig. (2 extremidades)	.	,809
		N	61	61
C	A Definição do Preço é uma das maiores barreiras da implementação do omnicanal?	Coeficiente de Correlação	-,032	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,809	.
		N	61	61

Analisando a Tabela 32 verifica-se que o coeficiente de correlação é de -0,032 o que significa que se trata de uma correlação negativa bastante fraca.

Relativamente ao nível de significância, este é maior que 0,05 ($p=0,809$) por isso não se pode anular a hipótese nula logo não se pode concluir que a não implementação da estratégia omnicanal é devido à dificuldade na definição do preço.

CAPÍTULO VI

6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS, CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES GERAIS DO ESTUDO

6.1 CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como principal objetivo entender a situação do omnicanal em Portugal e analisar as principais razões para as pequenas e médias empresas portuguesas não adotarem esta estratégia comercial.

Para suportar esta ideia, numa primeira fase realizou-se uma revisão da literatura que permitiu compreender os principais conceitos relativos aos canais de distribuição, às estratégias comerciais com um maior foco na estratégia omnicanal, às vantagens do mesmo, às barreiras e as principais estratégias. Na segunda fase foi possível compreender o estado do omnicanal em Portugal e estratégias adotadas por algumas empresas com o omnicanal já implementado.

Numa terceira fase foi desenvolvida uma investigação qualitativa onde, através de um inquérito, foi criado um modelo de análise, de forma a articular as diversas questões formando mais tarde as hipóteses de investigação, tendo sido respondido por 61 empresas que ainda não adotaram o omnicanal, de forma a enquadrar a revisão de literatura elaborada. A problemática apontada no início da investigação foi “Porque é que as pequenas e médias empresas não adotam uma estratégia omnicanal?”. Para uma melhor compreensão da problemática e do objetivo geral, partiu-se de hipóteses de investigação quanto às principais barreiras do omnicanal, identificadas na revisão da literatura. A hipótese geral H_G : “A utilização do omnicanal é considerada uma vantagem para as pequenas e médias empresas em Portugal.” e as hipóteses operativas H_1 : “A não implementação do omnicanal é influenciado pela falta de conhecimento sobre a estratégia comercial.”; H_2 : “O não uso do omnicanal é influenciado pela dificuldade na gestão do inventário.”; H_3 : “O não uso do omnicanal é influenciado pela dificuldade de oferecer ao consumidor um atendimento personalizado.” e H_4 : “O não uso do omnicanal é influenciado pela dificuldade na definição do preço.”

Assim, e tendo em conta a metodologia utilizada, pode-se concluir, de uma forma geral, que apenas 31 das empresas inqueridas (50,82%) concordam que a estratégia omnicanal poderia melhorar os resultados da sua empresa logo compreendem as suas vantagens. Destas 61 empresas, apenas 35 (54%) é que já pensaram em adotar a estratégia omnicanal.

De forma a analisarmos o objetivo principal é importante analisar as três grandes barreiras que estudamos na revisão da literatura e concluímos que 34 empresas (55,74%) concorda que a estratégia comercial estudada ainda apresenta diversas barreiras, sendo a principal a gestão do inventário com 30 empresas (49,18%) a concordarem que é uma das principais barreiras, seguido do atendimento personalizado ao consumidor por 27 empresas (44,26%) e a definição do preço a menor das barreiras optada por 20 empresas (32,79%).

Adicionalmente, em relação às hipóteses, conclui-se que não existem evidências estatísticas suficientes e estatisticamente significativas que permita afirmar que a dificuldade do atendimento personalizado e a dificuldade da definição do preço influencia a não implementação do omnicanal por parte das empresas inqueridas. Porém, existem evidências estatisticamente significativas que permitem afirmar que a dificuldade na gestão do inventário influencia a não implementação da estratégia omnicanal.

Apesar da análise das três grandes barreiras do omnicanal, conclui-se que a maior razão para a não implementação do omnicanal é a falta de conhecimento por parte das empresas em relação à presente estratégia. Relativamente às principais razões, o não conhecimento da estratégia foi a razão mais escolhida entre as empresas inqueridas, cerca de 30 empresas (49,2%). Também quando foi questionado se conheciam a estratégia omnicanal, 24 empresas (39,34%) responderam que não conheciam. Por fim, conclui-se que existem evidências estatisticamente significativas que permitem afirmar que a falta de conhecimento da estratégia omnicanal influencia a não implementação da estratégia comercial.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação que se deparou foi o tempo disponível para a elaboração do estudo, o que levou a se optar pela utilização de uma amostra não probabilística por conveniência. A sua utilização faz com que os dados extraídos não possam ser considerados representativos das empresas portuguesas. O tempo e os recursos necessários para uma abordagem mais representativa do público-alvo foram reduzidos, uma vez que a disponibilização do questionário *online* ocorreu durante o mês de novembro e início de dezembro, anteriormente com uma pesquisa desde junho de empresas que enquadrassem no perfil pretendido.

Outra limitação, foi a pouca disponibilidade de estudos referentes ao omnicanal em Portugal tornando-se difícil tirar conclusões acerca desta estratégia a nível nacional, principalmente nas pequenas e médias empresas.

6.3 TRABALHOS FUTUROS

Atendendo à escassez de estudos neste âmbito, principalmente a nível nacional, é sugerido estudos que procurem compreender o uso da estratégia omnicanal assim como a sua falta de uso e analisar profundamente as principais razões. Seria também pertinente realizar estudos comparativos entre empresas que já possuem e não possuem uma estratégia omnicanal.

É também sugerido propor às pequenas e médias empresas que ainda não implementaram o omnicanal, a hipótese de implementarem e posteriormente analisar-se quais as alterações que tiveram a nível de vantagem competitiva e resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

- Accenture. (2013). *Retail Technology Vision*.
- Agatz, N. A. H., Fleischmann, M., & Van Nunen, J. A. E. E. (2008). E-fulfillment and multi-channel distribution--A review. *European Journal of Operational Research*, 187(2), 339–356.
- Aiolfi, S., & Sabbadin, E. (2017). The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach. *International Journal of Business and Management*, 13, 85. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n1p85>
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13–33. <https://doi.org/10.2307/30040687>
- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96–111.
- Baily, A. (1950). *Dictionnaire: Grec/Français*.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*.
- Barbosa, J. (2019). *O processo de implementação do modelo omnicanal no retalho : casos de estudo portugueses*.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, 56, 45-+.
- Berman, B. (1996). *Marketing channels*. John Wiley & Sons Inc.
- Bernon, M., Cullen, J., & Gors, J. (2016). Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 584–605.
- Bijmolt, T. H. A., Broekhuis, M., de Leeuw, S., Hirche, C., Rooderkerk, R. P., Sousa, R., & Zhu, S. X. (2018). Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. In *Journal of Business Research*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.034>
- Brown, M., Moriatry, M., & Mendoza-Pena, A. (2014). On Solid Ground : Is the Foundation of Omnichannel Retailing. *MMR*, 31(16), 171–176.
- Bruyne, P. (1991). Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. *Rio de Janeiro: Francisco Alves*.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing Brought to you by. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.2753/JEC1086-4415180400>

- Burge, M. (2013). Systems Integration, Data Integrity Ensure Omnichannel Success. *Chain Store Age*, 89(5), 56.
- Cao, L. (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: A case study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 69–96.
- Cao, L., & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>
- Chan, J. P. (2013). *The promise of digital technology in brick and mortar retail*. <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/80686>
- Chiang, Kuan-Pin; Dholakia, R. R. (2003). Factors Driving Consumer Intention to Shop Online: An Empirical Investigation. *Journal of Consumer Psychology*, 13, 177–183. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP13-1&2_16
- Chiu, H.-C., Hsieh, Y.-C., Roan, J., Tseng, K.-J., & Hsieh, J.-K. (2011). The Challenge for Multichannel Services: Cross-Channel Free-Riding Behavior. *Electron. Commer. Rec. Appl.*, 10(2), 268–277. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2010.07.002>
- Coelho, F., Easingwood, C., & Coelho, A. (2003). Exploratory evidence of channel performance in single vs multiple channel strategies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(11), 561–573. <https://doi.org/10.1108/09590550310503294>
- Coelho, S. C. P. (2015). *Desafios do omnichannel na aplicação às empresas nacionais*. 62. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80133/2/36379.pdf>
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 262. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.16>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures. *Basic Qualitative Research*, 36(3), 358.
- Coughlan, A. T., Shulman, J. D., & Savaskan, R. C. (2011). Managing consumer returns in a competitive environment. *Management Science*, 57(2), 347–362. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1274>
- Cummins, S., Peltier, W. J., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>
- Cunha, L. F. E. da. (2015). *A gestão do omnicanal no retalho em Portugal: Uma proposta com base no perfil dos consumidores*.
- Dart, M., & Sambar, A. (2013). Omnichannel retailers should have the advantage. *Chain Drug Review*, 35(7), 91–92.
- Daugherty, P. J., Bolumole, Y., & Grawe, S. J. (2019). The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 49(1), 4–32. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2018-0143>
- Deleersnyder, B., Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). How cannibalistic is the

- internet channel? *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 337–348.
- Delft, V. (2013). *Omni channel shopping behaviour during the customer journey*.
- Deloitte. (2011). The Changing Face of Retail: The Store of the Future: The New Role of the Store in a Multichannel Environment. *Deloitte, Retail Thought Leadership Series*, 1–13.
- Deloitte. (2014). The Omnichannel Opportunity: Unlocking the Power of the Connected Consumer. *Consultant Paper, February*, 1–53.
- Deloitte. (2015). Omni-Channel Retail - a Deloitte Point of View. *Deloitte, February*, 24. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf>
- Deloitte. (2020). *Global Powers of Retailing 2020*. 15–16. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/Report_GPR2020_5Feb.pdf
- Diehl, A. A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. Pearson Brasil.
- Dietrich, A. (2012). Os desafios do Omni-channel. *Meio&Mensagem*.
- Driscoll, M. (2013). Bye-bye, silo retailing, hello, omni-channel. *Value Retail News*, 31(4), 10–14.
- Easingwood, Chris, & Coelho, F. (2003). Single versus multiple channel strategies: typologies and drivers. *The Service Industries Journal*, 23(2), 31–46. <https://econpapers.repec.org/RePEc:taf:servic:v:23:y:2003:i:2:p:31-46>
- Easingwood, Christopher, & Storey, C. (1996). The Value of Multi-Channel Distribution Systems in the Financial Services Sector. *The Service Industries Journal*, 16(2), 223–241. <https://doi.org/10.1080/02642069600000023>
- Engel, J., Blackwell, R., & Miniard, P. (1986). Consumer Behavior. In *Hinsdale, IL: Dryden*. (5th ed.). Springer.
- Engel, J., Blackwell, R., & Miniard, P. (1995). *Consumer Behavior* (8th ed.).
- Fernie, J., Doherty, N. F., & Ellis-Chadwick, F. (2010). Internet retailing: the past, the present and the future. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Fortin, M. (1999). *O processo de Investigação da condição à realização* (2ª). Loures: Lusociência,.
- Frambach, R. T., Roest, H. C. A., & Krishnan, T. V. (2007). The impact of consumer internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 26–41. <https://doi.org/10.1002/dir.20079>
- Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014). Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(1), 655.
- Fulgoni, G. (2015). “Omni-Channel” Retail Insights and The Consumer’s Path-to-Purchase How Digital Has Transformed the Way People Make Purchasing Decisions. *Journal of Advertising Research*, 54, 377. <https://doi.org/10.2501/JAR-54-4-377-380>
- Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science*, 60(6), 1434–1451.

- Gil, A. C. (2010). Métodos e técnicas de pesquisa social. *Atlas*, 69.
- Gligorijevic, B. (2019). *Online Retailing versus Traditional Stores in the Purchasing Decision Making Process*.
- Grewal, D., Iyer, G., & Levy, M. (2004). Internet Retailing: Enablers, Limiters and Market Consequences. *Journal of Business Research*, 57, 703–713. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00348-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00348-X)
- Hansen, R., & Kien, S. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Q. Executive*, 14.
- Hardgrave, B. (2012). Omnichannel Retailing: You can't do it without RFID. *RFID*, 9(6), 38.
- Harris, P., Dall'Olmo Riley, F., & Hand, C. (2018). Understanding multichannel shopper journey configuration: An application of goal theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44(May), 108–117. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.005>
- Hauke, J., & Kossowski, T. (2011). Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficients on the same sets of data. *Quaestiones Geographicae*, 30(2), 87–93.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (Issue 2^{ed.}). Edições Sílabo.
- Hu, H., & Jasper, R. C. (2015). The impact of consumer shopping experience on consumer channel decision. *Academy of Marketing Studies Journal*, 19, 213–224.
- INE. (2020). *SÍNTESE COVID-19*. 1–14.
- Jamison, N. (2013). Omnichannel Contact Centers Embrace Speech: Suddenly, the technology is everywhere. *Speech Technology Magazine*, 36.
- Kaye, B. K., & Johnson, T. J. (2002). Online and in the know: Uses and gratifications of the web for political information. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46(1), 54–71.
- Kersmark, M. (2015). *Omni-Channel Retailing Blurring the lines between*.
- Kitewheel. (2018). *The state of the customer journey 2018*.
- Klie, L. (2014). The 4 Key Customer Service Omnichannel Considerations. *Customer Relationship Management Magazine*, 18(7), 44–47.
- Kollmann, T., Kuckertz, A., & Kayser, I. (2012). Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), 186–194. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.11.008>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12^o: ed. São Paulo.
- Kourimsky, H., & Van Den Berk, M. (2014). *The Impact of Omni-Channel Commerce on Supply Chains*. 19. https://www.hybris.com/medias/sys_master/root/hb5/hb2/8809522659358/WhitePaper-ImpactOfOmnichannel-WEB-20141017-GLO-EN.pdf?campaigncode=undefined

- Kumar, V. (2018). Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*, 82(4), 1–12. <https://doi.org/10.1509/jm.82.41>
- Kumar, Vipin, & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 44–62.
- Larke, R., Mark, K., & Huw, O. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 465–483. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0276>
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). *From Multichannel to “Omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research*. <https://doi.org/10.13140/2.1.1802.4967>
- Lecinski, J. (2011). Conquistando o Momento Zero da Verdade. *Google Inc.*, 1–76.
- Lehman, A., O'Rourke, N., Hatcher, L., & Stepanski, E. (2013). *JMP for basic univariate and multivariate statistics: methods for researchers and social scientists*. Sas Institute.
- Levine Rick; Locke Christopher; Searls Doc; Weinberger David. (1999). *The Cluetrain Manifesto*. <https://doi.org/10.1111/dech.12079>
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2009). *Retailing management* (7th ed.).
- Lima, F. (2015). *Omni-Channel Retail Strategies: An outlook to Portuguese business transformation*. September.
- Madaleno, R., Wilson, H., & Palmer, R. (2007). Determinants of Customer Satisfaction in a Multi-Channel B2B Environment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(8), 915–925. <https://doi.org/10.1080/14783360701350938>
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma pesquisa aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Mark, T., Bulla, J., Niraj, R., & Bulla, I. (2014). A Dynamic Segmentation Framework: Assessing Omnichannel Behavior of Customers. In *Ssrn* (Issue April). <http://neilbendle.com/wp-content/uploads/2014/05/Tanya-Mark-WORKING-PAPER-APRIL-2014.pdf>
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística, com utilização do SPSS* (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2009). *Avaliação das qualidades psicométricas de uma escala*.
- Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). E-fulfilment and distribution in omnichannel retailing: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Minsker, M. (2014). The Road to Omnichannel Marketing Success. *Customer Relationship Management Magazine*, 20–24.
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). *Transitioning to an omnichannel approach: a dynamic capability perspective*.
- Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003a). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448–458.
- Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003b). Determinants of Online Channel

- Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448–458. <https://doi.org/10.1177/0092070303254408>
- Moretz, T. (2014). ClassMates: suposta “primeira rede social” do mundo se mantém ativa. *TechTudo*.
- Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono14*, 15(2), 5.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. In *Journal of Service Research* (Vol. 9, Issue 2). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Neslin, S., Jerath, K., Bodapati, A., Bradlow, E., Deighton, J., Gensler, S., Lee, L., Montaguti, E., Telang, R., Venkatesan, R., Verhoef, P., & Zhang, Z. (2014). The interrelationships between brand and channel choice. *Marketing Letters*, 25. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9305-2>
- Noble, S., Shenkan Guggenheim, A., & Shi, C. (2009). *The promise of multichannel retailing*. McKinsey & Company.
- O’Brien, D. (2014). Succeeding in the New World of the Omni-channel Shopper. *Food Logistics*, 15.
- Pacheco, A. (2018). *A Influência da Auditoria Interna e do Controlo Interno numa Instituição de Ensino Superior*.
- Pedrosa, A. C., & Gama, S. (2003). *Introdução computacional à Probabilidade e Estatística com Excel* (3rd ed.). Porto Editora.
- Peterson, R. A., Balasubramanian, S., & Bronnenberg, B. J. (1997). Exploring the implications of the internet for consumer marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 329–346. <https://doi.org/10.1177/0092070397254005>
- Pimenta, A. (2020). *CTT e-Commerce Report 2020 CTT e-Commerce Barometer panel. November*.
- Pinheiro, C. (2013). Acrescentar valor à organização com a Auditoria Interna. In *Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto*.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Pressman, A., & Pandey, D. (2013). Beyond multichannel and omnichannel. *Chain Drug Review*, 35(17), 19–20.
- Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/dir.20037>
- Real de Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Economica Editorial.
- Reichheld, F. F., & Scheffer Phil. (2000). E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 105–113.

- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89, 65–76.
- Rosenbloom, B. (2012). *Marketing channels*. Cengage Learning.
- Rushkoff, D. (2014). *Present Shock: When Everything Happens Now*.
- Ryan, C. W., Sacha, J.-M., & Clay, M. V. (2013). The effects of service on multichannel retailers' brand equity. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 259–270. <https://doi.org/10.1108/08876041311330744>
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77(March), 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students - Table of content*.
- Savastano, M., Barnabei, R., & Ricotta, F. (2016). *Going Online While Purchasing Offline: an Explorative Analysis of Omnichannel Shopping Behaviour in Retail Settings*.
- Shim, S., Eastlick, M. A., Lotz, S. L., & Warrington, P. (2001). An online prepurchase intentions model. *Journal of Retailing*, 77(3), 397–416. [https://doi.org/10.1016/s0022-4359\(01\)00051-3](https://doi.org/10.1016/s0022-4359(01)00051-3)
- Shimakura, S. . (2006). *Coeficiente de determinação*.
- Shoulberg, W. (2014). Tuning in Your Omnichannel. *Gifts & Decorative Accessories*, 115(11), 42.
- Silva, L. (2001). Internet foi criada em 1969 com o nome de “Arpanet” nos EUA. *Folha de S. Paulo*. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Simons, L., & Bouwman, H. (2006). Extended QFD: Multi-Channel Service Concept Design. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(8), 1043–1062. <https://doi.org/10.1080/14783360600748042>
- Sluis, S. (2014). 4 Ways to Master Omnichannel Selling: Salespeople must track the customer journey across multiple channels and be more collaborative than ever. *Customer Relationship Management Magazine*, 48–51.
- Solomon, M. R. (2009). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being, 8th Edition*.
- Sousa, R. (2002). A qualidade em serviços prestados pela internet. *Managerial Report – Universidade Católica Portuguesa*.
- Sousa, R., & Amorim, M. (2009). A framework for the design of ambulance sirens. In *Proceedings of the 16th European Operations Management Association (EurOMA) International Conference. Göteborg, Sweden: Chalmers University of Technology, June*. <https://doi.org/10.1080/00140130701318780>
- Stone, M., Hobbs, M., & Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 10(1), 39–52. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240093>
- Tagashira, T., & Minami, C. (2019). The Effect of Cross-Channel Integration on Cost Efficiency. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 68–83. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.03.002>

- Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2018). Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(3), 277–302. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1441718>
- Thornton, J., & White, L. (2001). Customer orientations and usage of financial distribution channels. *Journal of Services Marketing*, 15(3), 168–185. <https://doi.org/10.1108/08876040110392461>
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Upton, G., & Cook, I. (2009). Oxford Dictionary of Statistics. *Oxford University Press*.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015a). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015b). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>
- Webster, M. (2014). Adapting it to meet omnichannel demand. *Chain Store Age*, 90(1), 28.
- Westenberg, E., Popat, B., & Stine, J. (2012). *As implicações operacionais do Omnichannel Retailing Como a criação de uma estratégia de varejo equilibrada pode aumentar*.
- Wilding, R. (2013). Multichannel or omni-channel? *Logistics and Transport Focus*, 15(10), 44. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2018-361>
- Wisner, J., & Wisner, J. (2014). Omnichannel: The New Path to Purchase. *Private Label Buyer*, 28(4), 14–18.
- Wolk, A., & Skiera, B. (2009). Antecedents and consequences of Internet channel performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 163–173.
- Yan, R., Wang, J., & Zhou, B. (2010). Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(5), 430–440. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.04.004>
- Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F., & Arndt, A. (2017). Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 271–277. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.009>
- Zhang, J., Farris, P., Kushwaha, T., Irvin, J., Steenburgh, T., & Weitz, B. (2009). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168–180. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1389644>
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G. A., & He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 181–193.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

O não uso do Omnicanal nas empresas portuguesas

Este questionário foi desenvolvido no âmbito de um trabalho de dissertação de Mestrado em Logística do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Os dados recolhidos serão tratados de forma anónima, estando assim garantida a confidencialidade dos dados, sendo unicamente utilizados para efeitos académicos.

[Seguinte](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

Identificação da Empresa

Nesta secção o objetivo é identificar as principais características da empresa como a sua área de negócio, tipo de empresa, idade e localização das lojas físicas.

Qual a área de negócio?

- Cosméticos
- Moda
- Tecnologia
- Desporto
- Outra: _____

Tipo de empresa? *

- Empresa individual
- Empresa coletiva
- Microempresa
- Pequena e Média Empresa
- Grande empresa

Há quantos anos existe a sua empresa? *

- 0-2 anos
- 2-5 anos
- 5-10 anos
- + 10 anos

Em que distritos tem loja física? *

- Viana do Castelo
- Braga
- Vila Real
- Bragança
- Porto
- Aveiro
- Viseu
- Guarda
- Coimbra
- Castelo Branco
- Leiria
- Santarém
- Portalegre
- Lisboa
- Évora
- Setúbal
- Beja
- Faro

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

O novo mercado e o Novo consumidor

Na sua opinião, a evolução tecnológica veio influenciar e alterar os mercados? *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Discordo nem Concordo
- Concordo em Parte
- Concordo Totalmente

Na sua opinião, a evolução tecnológica veio alterar o comportamento dos consumidores? *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Discordo nem Concordo
- Concordo em Parte
- Concordo Totalmente

Que principais características considera que o novo consumidor tem, que influencie a tomada de decisão de compra? (escolha apenas 3) *

- Mais informado
- Mais exigente
- Menos Impulsivo: É mais sensível ao preço e as suas práticas são mais conscientes e ponderadas
- Mais conectado: Está conectado a qualquer hora, em qualquer lugar
- Mais participativo: Gosta de dar a sua opinião acerca da sua experiência, positiva ou negativa, em qualquer plataforma
- Mais mobile: Recorre ao smartphone para pesquisar as soluções que pretende e se deve adquirir ou não.
- Valoriza a conveniência no ato da procura de informação
- Valoriza a conveniência no ato da compra
- Valoriza a conveniência da entrega
- Valoriza a conveniência do pagamento

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Diferentes Canais utilizados pelas empresas

Qual o canal de venda que a sua empresa tem feito maiores investimentos? *

- Loja Física
- Loja Online
- Ambas

A partir de que canal a empresa tem um volume de vendas superior? *

- Loja Física
- Loja Online
- Igual em ambos

Na loja física, quais considera as maiores vantagens para o consumidor? (escolha duas opções) *

- Gratificação instantânea
- Acesso imediato aos produtos
- A capacidade de experimentar e experienciar os produtos
- As compras são vistas como um evento/experiência
- A ajuda pessoal

Na loja online, quais considera as maiores vantagens para o consumidor? (escolha duas opções) *

- Seleção mais ampla
- Extensa informação sobre os produtos
- Check-out e pagamento mais conveniente e rápido
- Comparação de preços das várias ofertas
- Disponibilidade de avaliações e sugestões
- Conveniência: qualquer coisa, a qualquer hora em qualquer lugar

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Estratégias Comerciais

Qual a estratégia adotada pela sua empresa? *

- Multicanal
- Cross Channel

Considera importante as empresas analisarem e repensarem a sua estratégia comercial periodicamente? *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Considera que na sua empresa, as estratégias comerciais são analisadas? * *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Concordo nem Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Quais as maiores motivações para repensar na sua estratégia? (escolha apenas duas opções) *

- A evolução da tecnologia
- A constante alteração dos mercados
- A alteração do comportamento do consumidor
- As alterações das características dos consumidores
- A saturação dos mercados
- Não ter atingido os objetivos inicialmente propostos
- Ter atingido os objetivos propostos mas querer sempre mais e melhor
- As novas estratégias que poderão ser implementadas

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

A estratégia Omnicanal

Conhece a estratégia Omnicanal? *

- Sim
- Não

O que é para si uma estratégia omnicanal? *

A sua resposta

Alguma vez pensou em adotar uma estratégia Omnicanal? *

- Sim
- Não

Considera que a implementação do Omnicanal ainda apresenta várias dificuldades? *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Discordo nem Concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

A Gestão do Inventário é uma das maiores barreiras da implementação do omnicanal *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Discordo Nem Concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

O atendimento ao cliente personalizado é uma das maiores barreiras da implementação do omnicanal? *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Discordo Nem Concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

A Definição do Preço é uma das maiores barreiras da implementação do omnicanal *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Discordo Nem Concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Quais as razões para que a sua empresa não adote uma estratégia omnicanal? (escolha duas opções) *

- Pouco conhecimento acerca da estratégia
- Não considero importante repensar na minha estratégia adotada
- Falta de capacidade para adotar a estratégia
- Custos de implementação elevados
- Empresa com pouca evolução tecnológica para a estratégia
- Tipo de cliente não requer essa estratégia
- Tipo de produto não requer essa estratégia
- Sem recursos humanos suficientes
- Outra: _____

Considera que a adoção de uma estratégia omnicanal poderia melhorar os resultados da sua empresa? *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Discordo Nem Concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

A sua empresa está onde, quando e como o cliente deseja? *

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem Discordo Nem Concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Dos componentes abaixo quais é que a sua empresa NÃO integra *

- Acesso à informação online, a partir da loja física
- Interação com os clientes por diversos canais (website, loja física, redes sociais, smartphone..)
- Tecnologia em loja
- Possibilidade de encomendar online e escolher receber a encomenda numa morada ou numa loja física à escolha
- Possibilidade de encomendar na loja física e escolher receber a encomenda numa morada ou numa loja física à escolha
- Possibilidade de receber a encomenda em casa ou na loja física e devolver/trocar pelo canal online
- Quando não há stock na loja física, possibilidade de saber se tem online ou em outra loja física
- Nas plataformas online, há a informação do stock online disponível
- Nas plataformas online, há a informação do stock na loja física disponível
- Quando existe mais que uma loja física, é possível saber a quantidade de stock em cada loja
- Escolha pelo consumidor da forma de pagamento: Mbway, Multibanco, Transferência..

Anterior

Submeter