



UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC

Joseph Cozer Saadia

**FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNISCANAL:
ESTUDO DE CASO NO VAREJO DE MODA BRASILEIRO, SOB MODELO DE
FRANQUIAS**

Rio de Janeiro - RJ

2021

JOSEPH COZER SAADIA

**FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL:
ESTUDO DE CASO NO VAREJO DE MODA BRASILEIRO, SOB MODELO DE
FRANQUIAS**

Projeto de monografia apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Paulo Cesar Lopes Pereira

Rio de Janeiro - RJ

2021

Joseph Cozer Saadia

FATORES CRÍTICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICANAL: ESTUDO
DE CASO NO VAREJO DE MODA BRASILEIRO, SOB MODELO DE FRANQUIAS

Dissertação apresentada ao Programa
Graduação em Administração da Universidade
Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro, de 2021

Prof. Paulo Cesar Lopes Pereira - Orientador

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter iluminado meus caminhos, pois sem Ele nada disso seria possível.

Gostaria de agradecer também ao meu pai, David, que é meu grande exemplo, viveu o varejo carioca por mais de trinta anos, e me influenciou para a escolha do curso de Administração e o tema da monografia. Minha mãe Marcia, que é uma pessoa extremamente dedicada e sempre me cobrou para alcançar a excelência nos estudos e profissional. Aos meus irmãos Ilan e Daniela, por serem meus melhores amigos e incentivadores em qualquer momento. Além dos meus avós, tios e primos, que sempre estiveram presentes com todo o seu amor.

Ao orientador, Paulo Cesar, não poderia deixar de agradecer pela orientação e disponibilidade sempre, mesmo remotamente.

Por fim, aos demais professores, colegas e à Universidade Federal do Rio de Janeiro, meu obrigado por todo o ensinamento que irei para o resto da minha vida pessoal e profissional.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo contextualizar e analisar desafios para implementação da omnicanalidade. Por meio de pesquisa bibliográfica, foram levantados tópicos que norteiam esse modelo, como integração de canais, retirada em loja e utilização de tecnologia. Aprofundando esta compreensão, abordaram-se os desafios para o varejista de moda sob um contexto de franquia. Foram identificadas algumas das principais aplicações e desafios para implantação das tecnologias e das práticas relacionadas ao conceito do omnicanal. Referenciado ao arcabouço conceitual trabalhado, um estudo de caso de um varejista que possui franquias foi desenvolvido, contemplando a análise das dificuldades para a implementação da omnicanalidade. Foi evidenciado que, apesar do varejo de moda estar apto a implementar o omnicanal é preciso alterações e investimento em tecnologia, treinamento e mudança de cultura para ser sucedido.

Palavras-chave: omnicanal, varejo, moda, franquia, desafios, implementação.

ABSTRACT

This paper aims to contextualize and analyze the challenge from the implementation of the omnichannel. Through bibliographic research, topics that guide this subject were raised, such as channel integration, pick up in store, usage of technology. Deepening the understanding, challenges from the fashion retailer, by a franchise context, were approached. Some of the main applications and challenges for the implementation of technologies and practices related to the concept of omnichannel were identified. Referring to the conceptual framework worked on, one case study from a retailer that has a franchise model was developed, contemplating the analysis from the challenge on implementing the omnichannel. It was evidenced that, despite the fashion retailer is able to implement the omnichannel, it takes investment and training with the team to succeed.

Palavras-chave: omnichannel, retail, fashion, franchise, challenge, implementation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Do tradicional ao omnicanal	15
Figura 2 - Faturamento franquias associadas à ABF.....	18
Figura 3 - Faturamento franquias associadas à ABF por segmento de mercado	18
Figura 4 - Penetração franquias no ecommerce	19
Figura 5 - Participação das franquias na venda via ecommerce	19
Figura 6 - Página inicial ecommerce Chilli Benas	23
Figura 7 - Aplicativo Chilli Beans	24
Figura 8 - Seletor da loja que deseja navegar	26
Figura 9 - Seletor BOPIS ou entrega no aplicativo	26
Figura 10 - Produto com imagem não cadastrada	30

SUMÁRIO

1. Introdução	9
1.1. Formulação do problema de pesquisa	11
1.2. Objetivos	11
1.3. Justificativas.....	12
2. Referencial teórico	13
2.1. Evolução do Canal Único até o Omnicanal.....	14
2.2. Implementação omnicanal.....	15
2.3. Recursos necessários para implementação do omnicanal.....	17
2.4. Características do setor de moda na implementação do omnicanal.....	18
2.5. Modelo de franquias	19
3. Metodologia	22
3.1. Classificação da pesquisa, método e técnicas	22
3.2. Amostras de documentos e participantes	23
3.3. Instrumentos de coleta de dados	23
3.4. Procedimentos de coleta e análise dos dados	23
4. Estudo de caso	24
4.1. Contexto Franqueado Chilli Beans	24
4.2. Preço e promoção	26
4.3. Retirada em loja	27
4.4. Adaptação estoque e entrega	29
4.5. Prateleira infinita	30
4.6. Atendimento	30
4.7. OMS	31
4.8. Conclusão do caso	33
5. Considerações finais	34

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Magaldi e Salibi (2018), a Lei de Moore foi formulada por Gordon Moore, fundador da Intel. Tal lei diz que o poder do processamento de qualquer sistema computacional irá dobrar a cada dezoito meses. Ao longo dos anos tal proposição se comprovou verdadeira, não só pelo avanço dos microprocessadores, como também, sendo materializado na invenção do smartphone. Esses que em 2019, somente na América Latina, foram registrados o uso por 427 milhões de pessoas, mostrando uma grande difusão (GSMA, 2019).

Com a evolução dos microprocessadores, foi propiciado um ambiente para a criação de novas tecnologias e soluções, de onde pode especular que não só a evolução de microprocessadores dobra a cada 18 meses, como também soluções tecnológicas em geral avançam de maneira acelerada, tendo gerado mudanças disruptivas de hábitos em nossa sociedade.

Atualmente, são inúmeros os hábitos que foram mudados com a difusão de novas tecnologias, em especial com a introdução dos dispositivos (celulares, smartphones, tablets) móveis. Hoje eles estão presentes nas mais diversas rotinas das pessoas, e não é diferente para realização de compras. No Brasil, a compra de produtos de maneira *online* subiu 73,88% no ano de 2020 de acordo com a pesquisa feita realizada pela Câmara de Comércio Eletrônico do Brasil (MCC-Enet, 2020).

As distinções entre o físico e o *online* estão desaparecendo com os avanços das tecnologias nos smartphones (NASCIMENTO; PASTORE, 2014). Sendo assim, novas tecnologias passaram a não ser somente utilizadas como instrumento para aumentar a eficiência da operação (JUNIOR; SOUZA; MANHÃES, 2014), mas também para melhorar a jornada de compra. Isso faz com que as empresas varejistas precisem estar preparadas para captar e analisar informações de todos os pontos de contato simultaneamente, seja ele ponto físico ou *online* (através do *ecommerce*) e desenvolver estímulos de compra e retenção ao cliente de forma integrada – uma perspectiva conhecida como omnicanal (CHEN; CHUENG; TAN, 2018).

Embasado nesse contexto, Nascimento e Pastore (2014, p.2), define a estratégia omnicanal como "o conjunto de atividades envolvidas na venda de mercadorias ou serviços por meio de todos os canais difundidos, pelos quais o consumidor pode ativar a interação de canal completo e ou o varejista pode controlar a interação de canal completo". Esse autor

ainda traz mais uma definição, em suas revisões, sendo omnicanal como uma forma de varejo que permite aos consumidores realizar compras em qualquer lugar e a qualquer momento, oferecendo-lhes uma experiência de compra diferenciada, que rompe as barreiras entre canais. Sintetizando, o objetivo da estratégia omnicanal, segundo Nascimento e Pastore (2014), é propiciar uma jornada de compra para o cliente de maneira integrada, *off* com *online*, podendo o consumidor transitar por esses meios, havendo padronização.

Consumidores estão tendendo a alternar, cada vez mais, entre canais de vendas *online* e *offline*, e com isso os negócios omnicanal estão se tornando cada vez mais difundidos (VERHOEF, 2007). Esses canais convergem para entregar uma experiência de compra diferente da tradicional (CHEN; CHUENG; TAN, 2018).

Ao adotar uma estratégia omnicanal, varejistas podem agregar uma vasta opção de tecnologias para acompanhar o comportamento do seu consumidor, tanto no âmbito da loja física quanto no ambiente virtual, culminando em um maior número de dados sobre sua clientela, levando à entrega de uma melhor experiência de compra (CHEN; CHUENG; TAN, 2018). Por tais motivos adotar a estratégia omnicanal, pode representar uma ferramenta para fidelização de clientes, e aumento de faturamento para os varejistas (CHEN; CHUENG; TAN, 2018).

O setor analisado no presente estudo é o da moda que, segundo estudo realizado pela SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo). Trata-se de um dos mercados mais pulverizados e dinâmicos do varejo nacional, com diversos modelos de negócios que encontram espaços para crescer, inclusive o modelo omnicanal.

Miotto e Parente (2015) classificaram em seus estudos o varejo como um mercado complexo, dinâmico, competitivo e que requer constantes adaptações conforme o surgimento de novas tecnologias. Os autores estabeleceram que novos formatos de negócio no varejo surgem como adaptação às necessidades do mercado em atender o seu público-alvo. Essas necessidades estão relacionadas à necessidade de inserir novas tecnologias na relação varejistas-consumidor.

Broilo et al. (2014), observa a tendência por parte dos consumidores em alternar de canais (loja física e *online*) na hora da compra. Além disso, Herhausen et al. (2015) em seus estudos evidenciaram que a integração de canais, sob uma perspectiva omnicanal traz sinergia para o negócio varejista. Logo o mercado de moda, sendo um dos principais no mercado varejista é, então, propício para implementação do omnicanal.

1.1. Formulação do problema de pesquisa

Apesar das boas oportunidades que os varejistas podem encontrar ao adotar o omnicanal é uma minoria que adota esse modelo, de acordo com dados pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2020). Os varejistas ainda encontram barreiras e desafios para a implementação.

A implementação do omnicanal, envolve a adoção de recursos e de tecnologias que são custosos e difíceis de serem implementados e de difícil manuseio que podem gerar mais desafios operacionais (AKTURK; KETZENBERG, 2018). Uma operação omnicanal requer padronização nas iniciativas promocionais, sistema de gestão de estoque específico para essa situação, integração com sistemas terceirizados, entre outras iniciativas.

Os varejistas de loja física, por não terem “nascido” de maneira digital, encontram uma primeira barreira ao adentrar no mundo online, antes mesmo de interligá-lo com a loja física, que é a proposta do omnicanal. Eles enfrentam imensa concorrência de varejistas *online* puros na manutenção das margens de lucro, pois com a estrutura de custo de um varejista tradicional (incluindo loja física) ele tem dificuldades em reduzir suas margens para competir com o que só opera de maneira *online* (VERHOEF, 2007).

O varejo de moda, apesar de suportar uma operação omnicanal possui dificuldades específicas do setor, principalmente no que diz respeito a exigência do consumidor por novas experiências de compra que combinem diferentes canais para atenderem suas preferências (STAFLUND; KERSMARK, 2015)

Os fatores elencados dificultam a implementação em especial por varejistas franqueados, que não são independentes para promover mudanças da maneira que bem entenderem. Tendo em vista a necessidade de recursos, contexto do setor e as barreiras do início da operação, buscar-se-á responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais são os desafios existentes na implementação do omnicanal por parte de franquias no ramo de moda?**

1.2. Objetivos

Para a melhor compreensão do estudo dessa pesquisa e o que pretende atingir, é necessária a especificação de um objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1. Objetivo Geral

Levantar quais dificuldades encontram varejistas franqueados, no ramo de moda, quando implementam o omnicanal.

1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Descrever as principais características para implementação do omnicanal
- Caracterizar as dificuldades em implementar o omnicanal no varejo em empresas franqueadas
- Verificar as dificuldades do setor de moda na implementação do omnicanal

1.3. Justificativas

Apesar das grandes vantagens que uma operação omnicanal pode trazer para um varejista, o presente estudo não se atentará a elas, e sim quais as dificuldades encontradas por varejistas na implementação do omnicanal. Até então, a maioria dos estudos trata sobre os benefícios e vantagens encontradas pelo omnicanal, são poucos os estudos sobre os desafios na implementação (CHEN; CHUENG; TAN, 2018).

Para ilustrar esses desafios, que serão discorridos ao longo do estudo, Chen, Chueng e Tan (2018) colocam como desafio imediato ao implantar o omnicanal, que o canal (seja o *on-line* ou físico) que está sendo incluso na operação, começa, erroneamente, a competir com o já existente, ao invés de complementar.

Além disso, para obter uma experiência omnicanal, consumidores esperam poder mover entre canais, obtendo uma experiência consistente quanto a preço, promoção e atendimento, independentemente de suas preferências, hora do dia, situações ou categoria de produto (PIOTROWICZ; CHUTHBERTSON, 2014). Como a ideia principal do omnicanal é a experiência consistente, ter uma disparidade de preço muito grande, pode gerar uma frustração no consumidor (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). Ademais, caso um usuário se depare com um preço mais barato de um produto que ele já comprou em uma loja, mas em um diferente canal, pode ser gerado uma fricção. Porém, uma loja física tem custos maiores que uma loja online, e no ambiente online os preços tendem a ser menores

(VERHOEF, 2015). Então as estratégias de preços iguais são desafiadoras, pois, ou se mostraram inadequadas para produtos no canal on-line ou encolhem as margens de lucro no ponto físico.

Sobre os desafios de atendimento no modelo omnicanal, como o cliente transita pelos canais da loja ele não precisa, necessariamente, se consultar em um canal que fez uma compra ou está acostumado a utilizar, sendo necessário quem está à frente do atendimento conhecer esse consumidor, independentemente de onde veio. Porém, segundo pesquisa da Market Watch, 80% das empresas não entram no contexto de suas últimas conversas, logo, apesar de atendimento e fidelização serem temas em voga, o varejista ainda não consegue fazer essa integração.

Esses são exemplos de desafios que os varejistas podem vir a encontrar, aliado a eles estão operações provenientes do omnicanal como comprar *online* e retirar na loja, enviar a mercadoria direto da loja física, prateleira infinita, entre outros que serão discutidos no presente estudo.

Logo, ainda há muito trabalho a ser feito em termos de verificação dos desafios e condições sob as quais a migração dos varejistas para ambientes omnicanal pode ser um movimento favorável (CHEN; CHUENG, 2018).

A necessidade da elaboração de um estudo sobre os desafios para a implementação do omnicanal são ainda maiores quando analisado o cenário brasileiro, tendo em vista que apenas 3,5% de empresas do varejo têm uma operação omnicanal (SBVC, 2020). Além disso, o Brasil tem um cenário que o torna ainda mais singular para a operação omnicanal quando analisados impostos e rede logística, que somados aos desafios comuns a essa operação, torna esse estudo ainda mais relevante para os varejistas.

Uma motivação para a elaboração desse estudo é o fato de viver profissionalmente na área de comércio digital, em uma empresa líder no setor, que fornece soluções omnicanal. Além disso, estou inserido em um ambiente de varejo desde quando criança, presenciando conquistas no início dos anos 2000 e final dos anos 90 até a época da transformação digital em que estamos vivendo. Então além da relevância acadêmica e de mercado que o estudo possui, soma-se a isso um desejo próprio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento do presente estudo é preciso antes compreender os principais

conceitos do omnicanal e em que se diferencia de outros sistemas, quais recursos são necessários para sua implementação, além de quais setores são favoráveis para a realização de sua operação.

Para identificar os artigos para compor este capítulo, foi usado a base de periódicos CAPES sem restrição de tempo de período de pesquisa. Em primeiro lugar foi realizado um levantamento bibliográfico empregando, inicialmente, o cruzamento das seguintes palavras chaves: “*omnichannel*”, “*challenge*”, “*benefit*” e “*implementation*”. A pesquisa foi realizada em inglês, pois em um primeiro momento, fora feita a pesquisa em português, porém sem sucesso. Nesse primeiro momento, os artigos foram selecionados de forma que fosse possível compreender quais principais desafios para implementação do omnicanal. O resultado foi a seleção de 9 artigos.

Após isso, foi feita uma pesquisa específica sobre o tema de “retirada em loja”, uma das operações possibilitadas pelo sistema omnicanal. Para essa operação utiliza-se “BOPIS”, que é o acrônimo de “*buy online pick up instore*”. Novamente as pesquisas em português foram infrutíferas, havendo a necessidade de pesquisar em inglês. A pesquisa foi feita com a palavra “BOPIS” e a seleção foi de 2 artigos.

Por fim, como o estudo será voltado para o mercado de moda e acessórios, foi feito o cruzamento dos temas “*fashion retail*” e “*omnichannel*”, para entender como é a implementação do omnicanal nesse segmento de mercado. Como resultado, foram selecionados 4 artigos.

2.1. Evolução do Canal Único até o Omnicanal

A partir dos artigos selecionados, fica evidente que as estratégias de varejo se diferenciam conforme os canais que a loja oferecerá para se conectar com o seu consumidor. Sendo assim, Verhoef (2015) considera canais como ponto de contatos, ou o meio pelo qual a loja e consumidor se comunicam efetivamente. Para essa comunicação é importante ressaltar que ela se dá em canais de comunicação bidirecional, ou seja, em uma loja física.

Na era pré-internet, as marcas interagem, de maneira bidirecional, com seus clientes em apenas um canal, na loja física, para o consumidor só era possível achar o produto no estabelecimento que a marca possuía. Esse modelo se chama canal único se dá quando a empresa possui apenas um canal de contato com o cliente, atualmente, estar em apenas um canal é uma estratégia utilizada por empresas menores, pois facilita uma primeira operação.

À medida que a internet foi se desenvolvendo e o *ecommerce* se consolidando as marcas começavam a ter mais um canal para expor seus produtos e se conectar com o seu consumidor, logo esses passam a ter múltiplos canais (multicanal) com o varejo (LEVY; WEITZ; AJAY, 2009). Esse fato permitiu às empresas construir um relacionamento mais integrado com seus clientes, oferecendo mais informações, produtos, serviços e suporte através de um ou mais canais (RANGASWAMY; VAN BRUGGEN, 2005).

Além de um diferencial competitivo, ser multicanal virou um ponto de partida para o varejo se conectar à era digital. A internet estimulou o varejo a se reinventar para servir um cliente cada vez mais sedento por experiência, não mais se importando apenas se o produto é de qualidade ou não (TEIXEIRA, 2017).

No entanto, no multicanal esses distintos canais que a marca se conecta com os consumidores são caracterizados como ambientes diferentes de compra, pois é possível ver, dependendo do canal, diferenças quanto a: comunicação, preço, descontos e em alguns casos até a identidade visual da marca.

O conceito de omnicanal é visto, então, como uma evolução do conceito multicanal. Enquanto a multicanalidade permite uma divisão entre as lojas físicas e online, na omnicanalidade consumidores têm maior consistência de compra e experiência nos mais diferentes pontos de contato, tudo dentro de um único processo transacional (PIOTROWICZ; CHUTHBERTSON, 2014). Nesse sentido, o conceito de omnicanal veio como uma evolução dos conceitos anteriores e uma de suas principais características é a quebra da barreira existente entre os canais. (PIOTROWICZ; CHUTHBERTSON, 2014)

Sendo assim, o conceito de omnicanal consiste em integrar lojas físicas, *online* e a experiência do consumidor, ou seja, integrar a marca em todos os meios em que ela estiver inserida, incluindo garantir qualidade no atendimento, estratégia de preços e identidade visual seja na loja física e nos demais canais, eletrônicos ou não, oferecidos pela empresa (SOUZA *et al*, 2021).

Adotar uma estratégia omnicanal significa, também, em termos de informações que os dados existentes em uma plataforma são totalmente integrados a todas as outras, enriquecendo a experiência do cliente e tornando-se um importante diferencial estratégico para as empresas (PIOTROWICZ; CHUTHBERTSON, 2014).

2.2. Implementação do omnicanal

Os conceitos que serão apresentados nesta seção constituem alguns fatores que diferenciam o omnicanal de outras estratégias, sobre ele existem desafios para implementá-lo, e o presente estudo busca elucidar esses desafios.

O primeiro aspecto é relacionado a integração de canais. Clientes buscam uma experiência de compra consistente, independente do canal que eles usem, eles estão em busca de transitar entre canais para o que for mais conveniente para ele (VERHOEF, 2015).

No entanto, varejistas constantemente têm dificuldade em entregar tal experiência. Piotrowicz e Cuthbertson (2014) explicam ainda que existe uma mentalidade de “silo” - os canais online e tradicionais são tratados separadamente e, muitas vezes, geridos por diferentes pessoas e departamentos que não cooperam totalmente, configurando assim um primeiro desafio a ser analisado.

O BOPIS consiste em uma estratégia de abastecimento e estoque, que permite o cliente realizar uma compra online e retirar na loja, evitando maiores custos com frete e de tempo de espera para chegada do seu produto em casa (GAO, 2017).

A opção de BOPIS afeta na vida do varejista em duas formas: provendo informações em tempo real sobre o seu estoque e reduzindo o custo de frete. No entanto, existem alguns desafios quanto ao BOPIS. Destaco aqui a problemática referente a adequação de produtos para esse tipo de opção. Nem todos os produtos são adequados para retirada na loja; especificamente pode não ser tão lucrativo implementar BOPIS em produtos que vendem bem nas lojas físicas, isso porque em uma opção de retirada em loja o cliente sabe os produtos que estão estoque, logo ao saber que seu produto predileto não está disponível ele não visitará a loja e evitando qualquer tipo de venda cruzada. (GAO, 2017).

Pode-se destacar outro desafio com BOPIS, quando o usuário passa a transitar mais pelos canais da marca, caso alguma experiência não seja consistente pode causar uma estranheza no cliente (VERHOEF, 2015). Um aspecto diz respeito aos preços, caso ele veja um produto com preços diferentes pode gerar confusão e muitas vezes frustração. Sendo assim, o estudo quantitativo de Cattani et al. (2006) indica que a estratégia de preços iguais é apropriada desde que o canal da internet seja mais curto que o tradicional. Caso sejam de mesmo tamanho, o varejista terá incentivos para abandonar essa estratégia

Um outro aspecto da operação omnicanal é a prateleira infinita. De acordo com Akturk e Ketzenberg (2018) prateleira infinita é a possibilidade de o cliente final comprar produtos em

um canal (geralmente, uma loja física) ainda que esses produtos não existam no estoque desse canal. O pedido pode ser fechado porque a loja consegue acessar o catálogo compartilhado por todos os estoques e lojas físicas da marca, e a entrega pode ser realizada a partir de qualquer um desses estoques.

Figura 1: Do tradicional ao omnicanal



Fonte: *Building the Business Case to Omnichannel* (Medium.com, 2018)

2.3. Recursos necessários para implementação do omnicanal

Como o omnicanal é uma operação estritamente apoiada pelo sistema de informação do negócio existe uma série de recursos para os quais são necessários investimentos de maneira que o varejista consiga implementar uma operação omnicanal em sua plenitude (SOUZA *et al*, 2021).

Um pilar do varejo que é afetado quando ocorre a implementação do omnicanal é a cadeia de suprimento e sua logística. Uma das tecnologias utilizadas para enfrentar o desafio no tocante a logística omnicanal é o OMS (*Order Management System* - Sistema de Gerenciamento de Pedido). Esse por sua vez é um sistema computacional para gestão de pedidos, o qual permite unificar estoques de diferentes lugares e, desse modo, aumentar a disponibilidade de produtos nas suas lojas físicas, virtuais, *apps mobile* e totens, por exemplo (SOUZA *et al*, 2021). A escolha do melhor software é um desafio, pois as opções presentes do mercado, não são soluções baratas.

A gestão de pedido é a essência de qualquer OMS, ele fornece uma interface para capturar, processar, configurar pedidos, rastreamento de pedidos conectados ao centro de

distribuição, além de outras operações complexas como a troca e devolução de pedidos (YRJOLA, 2018). Como a experiência do cliente deve ser algo próximo tanto no online quanto na loja física a organização deve ser capaz de otimizar os sistemas de pedidos para servir o cliente independente do canal que esteja comprando.

Além disso de acordo com Souza *et al.* (2021), as empresas por eles analisadas trocaram sistemas por outros mais confiáveis. Sistemas como ERP (sistema responsável pelo controle de recursos), WMS (Sistema de Gerenciamento de Armazém) foram substituídos, exigindo ainda mais investimento.

Todos esses sistemas e reformulações exigem que a mão de obra seja qualificada, sendo necessária a contratação de pessoas especializadas ou o treinamento dos funcionários que lá já estão. Além disso, a empresa também pode optar pela terceirização de alguns serviços.

2.4. Características do setor para implementação do omnicanal

Nem todo setor da economia permite implementar uma operação omnicanal, visto que, para alguns produtos não são possíveis realizar operações de retirada em loja ou ser entregue em domicílio, conforme já explicitado. Além disso, algumas indústrias tiveram uma queda de faturamento quando implementaram o omnicanal, onde seus principais produtos tiveram pior desempenho quando ofertados em uma experiência de retirada em loja (GAO, 2017).

O setor de moda, que será o estudado lida fortemente com o emocional dos consumidores e as principais redes têm se desdobrado para entregar experiências cada vez mais impactantes. O resultado disso faz com que o setor de moda seja aquele em que algumas das iniciativas omnichannel mais relevantes estão sendo desenvolvidas.

Além disso, segundo pesquisa realizada pela empresa VTEX em 2021 com 100 das maiores empresas brasileiras de tráfego online, o setor com maior penetração do omnicanal é o de Moda e Acessórios.

Em entrevista ao Portal E-commerce Brasil (2016), Tiago Luz, da marca feminina Shoulder, afirmou que para o mundo da moda, o omnicanal é essencial na hora de oferecer os produtos certos para cada cliente. Já a responsável pelo marketing digital da marca de roupas Farm, ressaltou no mesmo artigo, que apesar de toda tecnologia envolvida, o segredo para atrair o consumidor omnicanal é manter uma linguagem pessoal, personalizada.

Em uma análise histórica sobre o setor de moda no cenário brasileiro, Miotto e Parente

(2015) identificam o setor como sendo um dos mais competitivos e diversos, apresentando modelos de negócio inovadores, que entregam uma melhor experiência ao cliente. Os autores estabelecem que novos formatos no segmento de moda surgem como resultado da necessidade de competir e em resposta a forças externas.

Miotto e Parente (2015) ainda identificam que os modelos tradicionais de negócio são ainda os que mais prevalecem nesse segmento, porém trabalhar com diferentes modelos de negócio, em especial aqueles que usam intensivamente tecnologia em sua operação e comunicação pode trazer mais eficiência e competitividade no mercado.

Sobre a inserção de tecnologias no varejo, Kersmark e Staflund (2015) observam que varejistas podem escolher onde querem atuar, pensando atender as vontades do seu consumidor e onde podem encontrá-los, já que no segmento de moda segundo Broilo et al. (2014) consumidores tendem a procurar informações sobre o produto usando um canal e comprar em outro.

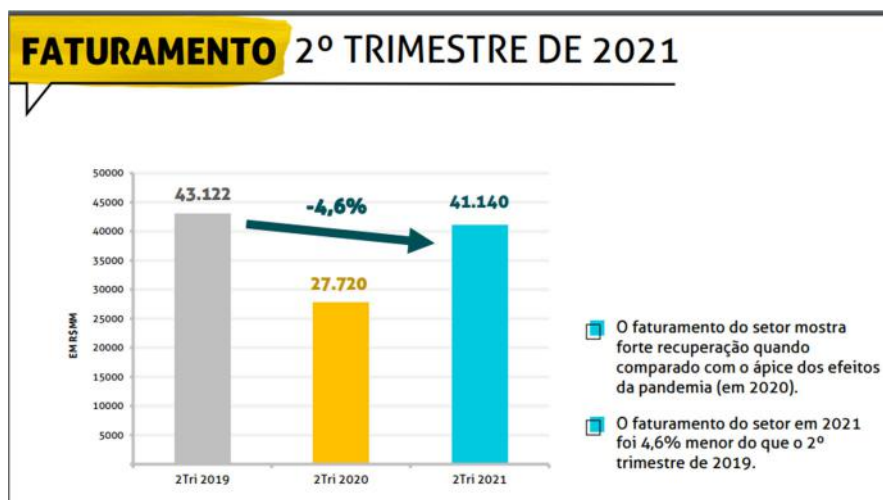
Por fim, sobre a aplicabilidade do modelo omnicanal no varejo de moda Herhausen et al. (2015) evidencia que a integração de canais gera sinergia entre eles e contribui para maior competitividade e não canibalização deles. Isso fica evidente quando segundo estudo de Langway (2014) no site *eBay* mostrou que 77% dos compradores esperam uma experiência de compra integrada e uniforme, independente do canal utilizado. Logo, é possível afirmar que o segmento de moda e acessórios é capaz de implementar o omnicanal.

2.5. Modelo de franquias

O SEBRAE (2015) define o sistema de franquias como uma estratégia empresarial para distribuição e comercialização de produtos e serviços. Nesse modelo, a empresa detentora de uma marca (franqueador), utiliza o sistema de franquias para expandir seus negócios, concedendo a outros (franqueados) o direito de utilizar sua marca, comercializar seus produtos e serviços. Com isso é gerado no consumidor a expectativa de ver o mesmo modelo de negócio nos diversos locais onde ele se deparar com aquela marca.

O modelo de negócio sofreu grande impacto devido a pandemia do Covid-19, porém já mostra sinais de melhora como mostra estudo da ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) realizada no segundo semestre de 2021.

Figura 2: Faturamento franquias associadas à ABF



Fonte: Relatório ABF 2º Tri 2021

Figura 3: Faturamento franquias associadas à ABF por segmento de mercado

FATURAMENTO – 2º TRIMESTRE DE 2021

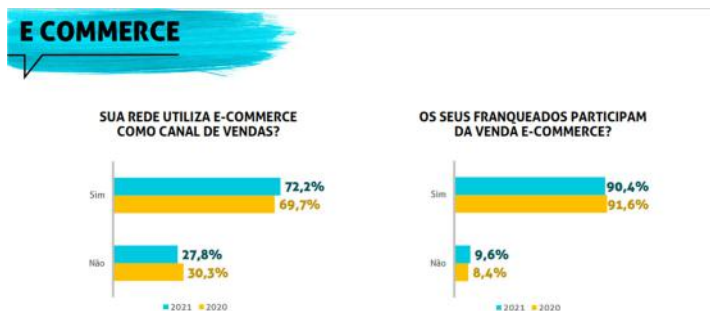
POR SEGMENTO

SEGMENTO	2TRI 2019	2TRI 2020	2TRI 2021	% VAR 2019-21	% VAR 2020-21
Alimentação - Comércio e Distribuição	2.916	1.427	2.444	-16,2%	71,3%
Alimentação - Foodservice	8.630	4.859	7.183	-16,8%	47,8%
Casa e Construção	2.579	2.122	3.009	16,7%	41,8%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	1.377	1.248	1.394	1,2%	11,7%
Entretenimento e Lazer	507	49	482	-4,9%	874,9%
Hotelaria e Turismo	3.290	367	2.049	-37,7%	458,2%
Limpeza e Conservação	349	233	378	8,1%	61,9%
Moda	4.868	1.519	4.226	-13,2%	178,2%
Saúde, Beleza e Bem Estar	8.185	7.927	9.609	17,4%	21,2%
Serviços automotivos	1.566	1.233	1.664	6,3%	35,0%
Serviços e outros negócios	5.700	4.563	5.878	3,1%	28,8%
Serviços educacionais	3.155	2.173	2.824	-10,5%	30,0%
Total	43.122	27.720	41.140	-4,6%	48,4%

Fonte: Relatório ABF 2º Tri 2021.

Analisando apenas o setor de moda, podemos ver um crescimento expressivo no faturamento das franquias em comparação com o segundo trimestre do ano de 2020, porém a própria ABF credita esse aumento de 178,2% à retomada da economia e reabertura das lojas. Quando comparado com o segundo trimestre de 2019 ainda estão em um patamar abaixo no que diz respeito a faturamento.

Figura 4: Penetração franquias no *ecommerce*



Fonte: Relatório ABF 2º Tri 2021

Figura 5: Participação das franquias na venda via *ecommerce*



Fonte: Relatório ABF 2º Tri 2021.

Quanto a participação de franqueados em canais digitais, podemos observar que mesmo após o crescimento do *ecommerce* (ECOMMERCE BRASIL, 2020) e a consolidação como uma linha de receita importante para a manutenção de negócio, muitos franqueados não tem acesso completo a esse canal de venda (ABF, 2021).

A partir da análise dos números expostos nas Figuras 3 e 4, podemos concluir que apesar de mais de 90% dos franqueados participarem da venda do *ecommerce*, a maioria desses é através do comissionamento da venda. A venda do produto não entra no caixa do franqueado.

Além disso, quanto ao omnicanal no sistema de franquias, podemos observar um aumento desse modelo de negócio visto que houve um aumento quando analisado a retirada nas lojas dos franqueados.

3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo descrever o tipo de pesquisa, apresentar os métodos e técnicas utilizados, o instrumento e os procedimentos de coleta, registro e análise dos dados que serão empregados para determinar as dificuldades e barreiras de entrada para os varejistas adotarem omnicanal.

3.1. Método, Classificação e Técnicas de Pesquisa

A pesquisa qualitativa, que é a pesquisa do presente estudo, busca interpretar fenômenos sem a utilização de métodos estatísticos, ficando a cargo do pesquisador interpretar os dados de forma indutiva, tendo como foco da abordagem o processo e seu significado (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto a classificação de um estudo ele é dividido entre seus fins e seus meios (VERGARA, 1998). Para o presente estudo, ao analisar os fins, a pesquisa tem um caráter descritivo, pois ela busca expor características e um determinado fenômeno.

Nesse sentido, para analisar quais desafios para empresas franqueadas na implementação do omnicanal, foi realizado um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001), é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso foi escolhido porque se trata de um método adequado quando se pretende investigar o “como” e o “porquê” de eventos contemporâneos dentro de seu contexto real, com a finalidade de gerar contribuições significativas, permitindo o desenvolvimento de proposições teóricas que podem ser aplicadas a outros contextos através da generalização (YIN, 2005).

A técnica para realização desse estudo foi a entrevista. Para Yin (2001) o estudo de caso “conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas”. Como escrito em Gunther (2006), a entrevista é uma maneira para coletar dados em uma pesquisa qualitativa. Além dessa, será utilizada a técnica de pesquisa documental que segundo Godoy (1995, p.21) examina “materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares”.

3.2. Amostra de documentos e participantes

Para o presente trabalho, foram realizadas três entrevistas com as pessoas envolvidas na implementação do omnicanal o dono da franquía estudada, vendedor, gestor da plataforma que suporta a operação omnicanal da empresa.

A companhia se configura como apropriada para realização desse estudo, pois já realizou a parte da integração de canais de venda online e loja física através do omnicanal, tendo já a possibilidade de retirada em loja, atendimento padronizado independente do canal, promoções padronizadas, além de outras características de uma operação omnicanal.

Além disso, documentos como: relatórios do OMS, interface da plataforma que suporta a omnicanalidade da loja, informações sobre retirada em loja no site, propagandas *online* e de loja física foram também analisados.

3.3. Instrumentos para coleta de dado

O objetivo foi identificar diversos pontos que respondem ao problema de pesquisa. O tipo de entrevista utilizado foi o de entrevista semi-estruturada, tendo como base o seguinte roteiro.

- Características do omnicanal implementadas
- Integração do OMS
- Organização das promoções *online* de loja física
- Estoque voltada para a omnicanalidade
- Implementação do BOPIS
- Implementação de prateleira infinita
- Qualificação da mão de obra

3.4. Procedimento de coleta e de análise de dados

A coleta de dados contou com três entrevistas em profundidade, uma com um franqueado da rede Chilli Beans, que contou como foi e está sendo a implementação de um sistema omnicanal para a rede de franquias. Foram abordadas tanto questões sistêmicas, tecnológicas, além de questões culturais que possibilitam o sucesso da implementação do omnicanal.

Outra entrevista foi feita com um gestor da Tech.com, nome fictício para empresa que provê o sistema de omnicanalidade e OMS, apesar do nome ser fictício todos os desafios que

foram relatados sobre como introduzir tecnologias que possibilitem o omnicanal para franquias são reais. A terceira entrevista, foi realizado com um vendedor de loja física para entender como ele enxerga essa mudança na maneira de trabalhar.

Foi feita a transcrição das entrevistas logo após o término, assim como recomendado por Zanelli (2002), buscando manter os relatos mais fidedignos possíveis, em seguida foi feita a compilação das informações coletadas, visando a destacar os aspectos mais relevantes para compor o estudo de caso e, por último, foi realizado a análise desses dados com base no referencial teórico que norteia o estudo.)

Ao todo as entrevistas duraram somadas 90 minutos, e a transcrição mais 90 minutos, no qual foi preciso rever a gravação deles e transcrevê-las.

Para identificar como a operação omnicanal funciona foi feito um estudo dentro do OMS que a Chilli Beans utiliza, podendo ser observadas quais dores são atendidas e os pontos de melhoria. Além disso, foi analisado como os canais digitais da marca comunicam a omnicanalidade para o cliente. Nesse sentido, foi realizada a análise de conteúdo processo em que é dado relevância aos dados, fazendo-os terem sentido para a pesquisa (CRESWEL, 2007).

4. ESTUDO DE CASO

A partir do estudo teórico realizado nos capítulos anteriores, foi escolhido uma empresa do setor varejista com objetivo de realizar um estudo de caso e identificar as dificuldades para implementação do omnicanal.

Foi feito um estudo, então, com um franqueado da rede Chilli Beans. Atualmente a marca vive um momento de integração do franqueado ao *ecommerce*, logo a franquia está implementando o omnicanal.

Sendo assim, será abordado primeiro um resumo da empresa e sua história. Depois, sobre quais as dificuldades de implementação do omnicanal em suas lojas.

4.1. Contexto Franqueado Chilli Beans

A Chilli Beans foi fundada em 1997 sob o comando do empresário Caito Maia que abriu um pequeno estande no Mercado Mundo Mix – feira de moda voltada para o público

jovem –, em São Paulo, comercializando óculos de sol com design focado nas tendências *fashion*.

O ano de 2001 é marcado pelo início das operações de franquia, que hoje em dia somam mais de 850 franquias em todo Brasil, além de possuir lojas em outros países como Estados Unidos, Peru, Portugal, México, Tailândia, Colômbia, Chile, e Emirados Árabes.

As vendas *online* da Chilli Beans, antes da pandemia do Covid-19, eram de responsabilidade total da franqueadora, já as vendas de ponto físico eram compostas por lojas franqueadas (a franqueadora tinha um percentual específico do faturamento de cada franquia). As franquias não podiam realizar nenhuma venda por canal digital, sendo isso previsto por contrato.

Figura 6: Página inicial *ecommerce* Chilli Beans



Fonte: *Ecommerce* Chilli Beans Disponível em: <https://loja.chillibeans.com.br/>. Acesso em: 01/10/2021

Logo, se tratava de um modelo de negócio multicanal, já que nas experiências nos canais não havia nenhum tipo de padronização e, inclusive, eram realizadas por agentes distintos, com objetivos diferentes.

No entanto, com o início da pandemia os franqueados se viram obrigados a fechar suas lojas e tiveram seu faturamento zerado. Para contornar essa situação a franqueadora desenvolveu um aplicativo para as franquias realizarem suas vendas online. Em linhas gerais, o cliente entra no aplicativo informa o seu cep e seleciona a loja mais perto dele, com isso ele vê os produtos disponíveis da loja. A entrega dos produtos comprados via aplicativo é de responsabilidade da franquia, para isso a franqueadora fechou uma parceria com a empresa

“Lalamove” para disponibilizar *motoboys* que consigam agilizar a entrega e padronizar o preço de frete.

Figura 7: Aplicativo Chilli Beans



Fonte: Aplicativo Chilli Beans

As vendas via aplicativo não obtiveram o mesmo resultado que as vendas via *ecommerce*, assim a franqueadora se viu obrigada a desenhar um projeto para incluir os franqueados nesse canal de vendas. Para integrar o *ecommerce* com os franqueados ele usará sistema de geolocalização, quando o cliente entrar no site o franqueado mais próximo será avisado para poder atendê-lo. Dessa forma, a venda irá para o caixa do franqueado e uma porcentagem da venda para a franqueadora (essa por sua vez será descontado dos royalties que a franquia deve pagar mensalmente).

A Chili Beans que até o início da pandemia não apresentava características omnicanais, agora tem iniciativas para integrações dos canais, e principalmente com o franqueado participando ativamente desse modelo de negócio. Porém, ainda existem muitos desafios a serem superados, alguns estão bem encaminhados, outros um pouco mais distantes de serem concluídos, como será apresentado nas seções seguintes.

4.2. Preço e promoção

Até o mês de outubro de 2021, o *ecommerce* da marca era de responsabilidade da Chilli Beans franqueadora e as lojas em ponto físico, ficando a cargo das franquias. Logo, por serem de responsabilidade de diferentes agentes existe um grande desafio para abordagem omnicanal, que é os ambientes não competirem entre si.

Em muitos casos eram vistos franqueados praticando diferentes preços em lojas físicas e, em outros, o site colocando produtos em promoção sem avisar as franquias. O desafio em questão foi padronizar os preços para não gerar uma experiência inconsistente para o cliente e um mal-estar na relação franqueado-franqueador.

Para isso a franqueadora teve que baixar as margens de lucro que tinha na venda do produto (no caso, os óculos) ao franqueado e, então, implementar uma política única de preço, no qual *ecommerce* e franquias praticam o mesmo preço. Assim, as franquias conseguiram lançar o produto com o preço do *ecommerce* e a loja *online* mantinham preços competitivos para o ambiente virtual.

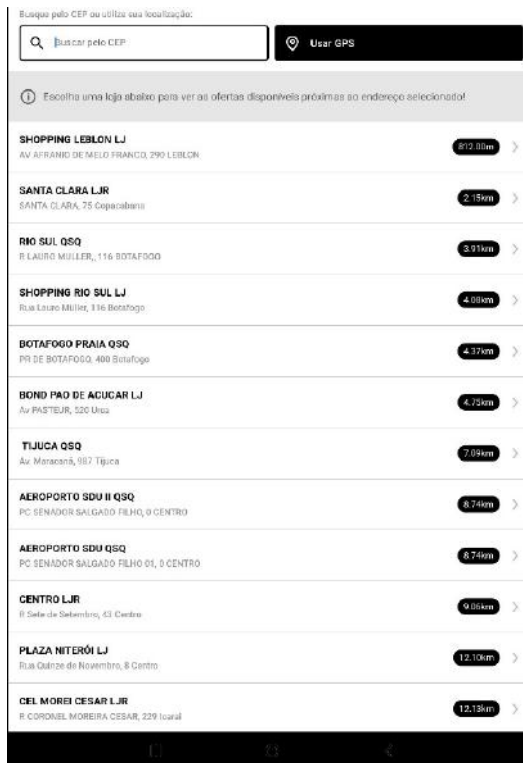
A padronização também teve que ser feita para promoções. Foi adotada a seguinte política: para produto com lançamento entre 6 e 9 meses, pôde ser concedido um desconto de 10%; produtos com 9 e 12 meses de lançamento o desconto foi de 30%, acima de 12 meses os produtos entram em 50% de desconto.

No caso das promoções, o franqueado não é obrigado a adotá-las, pois apesar do consumidor estar cada vez mais omnicanal, pesquisando preços em todos os canais, ele ainda pode fazer uma venda com preço cheio mesmo com promoção na loja *online*. Porém, caso um cliente confronte a franquia, alegando ter visto a promoção em outro canal, pode ocasionar uma fricção na relação consumidor-loja. Nesses casos a recomendação é que o franqueado conceda o desconto e a diferença seja abatida no custo da próxima remeça de compra de óculos que a franquia fará com a franqueadora

4.3. Retirada em loja

Atualmente o cliente pode realizar a opção de BOPIS, porém apenas através do aplicativo, que foi desenvolvido durante o ano de 2020. Ao entrar no aplicativo o consumidor insere o CEP em que ele está localizado e é redirecionado para uma interface com os produtos da loja que ele está mais próximo.

Figura 8: Seletor da loja que deseja navegar



Fonte: Aplicativo Chilli Beans

Após a seleção do produto que deseja, o cliente é redirecionado para a etapa do carrinho, onde ele poderá selecionar como quer receber o produto e efetuar o pagamento.

Figura 9: Seletor BOPIS ou entrega no aplicativo



Fonte: Aplicativo Chilli Beans

No entanto, existe um desafio no que diz respeito a experiência omnicanal da maneira que é feito hoje em dia. Quando o usuário insere o CEP no sistema e seleciona a loja que ele quer navegar ele ficará restrito apenas aqueles produtos que estão em estoque da unidade, não

tendo visibilidade de todas as opções que a rede provê. Numa experiência omnicanal o usuário deve ter visibilidade de todas as opções que a marca possui, independente do canal que esteja navegando. Da maneira que é feito, são reduzidas as chances de o cliente encontrar o que deseja, já que não estão todas as opções disponíveis.

Como descrito em seção anterior, os produtos disponibilizados pelo *ecommerce* poderão ser entregues também pelos franqueados, a partir de novembro de 2021. No entanto, na loja *online* o usuário não precisará inserir seu CEP antes da navegação, podendo ver todas as opções que a rede proporciona. No momento de finalizar a compra, através de um sistema, será enviada uma mensagem ao franqueado com estoque e melhor localizado, ele terá 20 minutos para aceitar a venda, e então passar a ter a responsabilidade da entrega. Caso o franqueado não aceite a venda será feita pelo estoque da franqueadora.

Apesar da solução desenhada se aproximar cada vez mais de uma experiência omnicanal, a rede tem muitos problemas para implementação, o principal motivo é a complexidade de desenvolvimento.

4.4. Adaptação estoque e entrega

Atualmente o franqueado Chilli Beans deve usar seu estoque tanto para as vendas físicas quanto para os que recebe via aplicativo. O desafio inicial foi adaptar o estoque para uma realidade omnicanal, o estoque nesse caso deve ser capaz de atender tanto as vendas em loja quanto outros canais de comunicação. Para o franqueado em questão não foi diferente, os cálculos e provisões de giro do estoque tiveram que ser complementarmente adaptados e revistos.

Além disso, como parte da entrega fica a cargo da franquía, uma das etapas de responsabilidade deles é o empacotamento já que o produto está no estoque deles. Um grande desafio é deixar o produto pronto nos prazos prometidos, seja ele no mesmo dia (caso a compra seja feita em horário comercial) para a opção de retirada em loja ou em até 24 horas quando se trata de entrega. Esse desafio de empacotamento está intimamente ligado a motivação do vendedor em empacotar, pois essa é uma atividade que não existe bônus e tira o tempo dele em realizar vendas, onde ele recebe uma bonificação. Logo, ao usar vendedores desmotivados para empacotar, essa atividade fica comprometida tanto no tempo de entrega, quanto na qualidade da embalagem.

4.5. Prateleira infinita

A prateleira infinita é uma das características de uma experiência omnicanal. No contexto de franquias foram apontados dois grandes desafios para a implementação dessa operação.

O primeiro diz respeito ao comissionamento do vendedor. Como visto anteriormente, a prateleira infinita consiste em ter disponível estoque de diversos pontos de venda para que o cliente consiga realizar uma compra. Por exemplo, caso o modelo que o cliente deseje esteja em falta na “Loja 1”, onde o cliente se localiza, o vendedor pode identificar em qual ponto de venda existe o modelo e sugerir que ele se direcione para “Loja 2” e lá efetuar a compra.

No entanto, caso a compra seja de fato efetuada a venda é executada pela “Loja 2”, sendo o estoque abatido lá e a venda finalizada por outro vendedor. O desafio então é saber qual vendedor ganhará o comissionamento. Com o franqueado entrevistado, a regra é o comissionamento ir para o primeiro vendedor que o atendeu, ele o chama de “o criador da oportunidade”.

Outro desafio encontrado para realização da prateleira infinita no sistema de franquias é a divisão de pagamento, já que existem duas lojas envolvidas. Para o mesmo exemplo usado nos parágrafos anteriores, caso haja a venda de um produto na “Loja 2”, quando o cliente efetuar o pagamento o *gateway* de pagamento deve ser capaz de enviar um comissionamento para a loja e/ou vendedor que originou essa oportunidade. No entanto, durante a pesquisa e entrevista com gerente da empresa que provê o sistema para suportar a omnicanalidade da Chilli Beans foi afirmado que essa tecnologia ainda não existe no mercado, e eles a estão desenvolvendo.

Como o modelo de negócio para franqueados na rede Chilli Beans consiste tanto em quiosque quanto em loja, muitos franqueados possuem dois pontos muito próximos ou até no mesmo estabelecimento (como em *shopping*). O franqueado entrevistado só realiza prateleira infinita com lojas no mesmo shopping, caso não haja estoque na loja, por exemplo, ele solicita que um funcionário pegue o estoque do quiosque.

4.6. Atendimento

Como visto na seção de revisão bibliográfica, o atendimento e a função do vendedor mudam num contexto omnicanal. O maior desafio encontrado pelo franqueado Chilli Beans é estimular o vendedor a atender e fidelizar clientes independente do canal em que a compra foi realizada.

Para contornar isso, a solução adotada foi conceder o comissionamento da venda independente do canal, e isso é feito através de algumas iniciativas:

A) CRM Bônus: Quando um cliente realiza uma compra no canal físico o vendedor que o atendeu fica responsável por enviar uma mensagem para ele 20, 38 e 45 dias após a compra. Assim, se ele voltar a comprar (independente do canal) ele tem um desconto de no mínimo 50 reais no produto que escolher. Nessa recompra o vendedor que fez esse acompanhamento ganha 5% de comissão sobre a venda.

B) DITO: O vendedor recebe uma lista de clientes que já compraram uma vez na loja (independente do canal) para se comunicar. Então, o vendedor quando não está atendendo na loja física, está prospectando clientes. O programa já fornece mais de 30 frases prontas para entrar em contato de maneira mais rápida e manter o mínimo de personalização.

Essas iniciativas estimulam o atendimento omnicanal, pois o vendedor se relaciona com o cliente independente do canal e de diversas formas. No entanto, o grande desafio no atendimento é cultural, incentivar e treinar o vendedor para que faça funções além do atendimento na loja exige tempo e dedicação por parte das lideranças.

4.7. OMS

Outro pilar da operação omnicanal é o OMS, sistema responsável para gestão dos pedidos. Como até o início de 2020, os franqueados não tinham nenhum tipo de faturamento vindo de canais *online* o sistema utilizado era o Microvix, nele os franqueados cadastravam os produtos e davam baixa no estoque.

No entanto, como em uma abordagem omnicanal a interação com o consumidor é feita por múltiplos canais, em canais *online* é necessária uma interface diferenciada tanto para o lojista quanto para o cliente. O cliente deve ser capaz de ver o status do seu pedido, tanto no modelo BOPIS, quanto no modelo de entrega, e para isso o lojista deve possuir uma interface para atualizar esse fluxo.

Nesse sentido, exige uma dificuldade de desenvolvimento para integrar o software que está registrado todo o estoque da loja, com o gerenciador de pedidos *online*. Até o momento, outubro de 2021, já existem algumas integrações, porém o franqueado recebe o pedido que veio do canal *online* em um sistema e da baixa no estoque através do Microvix, exigindo o acompanhamento em dois sistemas diferentes.

Além disso, outra dificuldade proveniente dessa falta de integração é o registro das fotos dos produtos no aplicativo da loja. Isso é função dos franqueados, então eles devem inserir na plataforma de gestão do aplicativo as imagens dos produtos disponibilizados. Para isso já existe uma integração, as imagens registradas no Microvix são utilizadas para expor os produtos no aplicativo, no entanto as imagens do Microvix não são propícias para isso, logo nem todas podem ser expostas. A consequência disso é o cliente não poder ver a foto da mercadoria.

Figura 10: Produto com imagem não cadastrada



Fonte: Aplicativo Chilli Beans

Durante a pesquisa e entrevista com gerente da empresa que provê o sistema para suportar a omnicanalidade da Chilli Beans, foi notado que eles também possuem uma

dificuldade em implementar o OMS em sua plenitude. Isso se deve ao fato de o *status* da compra que deve ser fornecido ao cliente para entregas em domicílio ser diferente do que deve ser fornecido quando o cliente vai retirar em loja (BOPIS). A principal diferença é que no BOPIS o cliente deve receber o “disponível para retirada”. A empresa não consegue prover essa diferenciação, sendo necessário a contratação de uma solução terceirizada.

Toda implementação e integração do OMS com outros sistemas demoraram em torno de 1 ano para começarem a funcionar, porém ainda existem pontos de melhoria.

4.8. Conclusão do caso Chilli Beans

Com relação os desafios encontrados por esse franqueado na implementação do omnicanal, estes podem ser resumidos em três grandes desafios.

O primeiro é alinhamento entre franqueador e franqueado. Com uma comunicação ativa a rede conseguiu superar a barreira da padronização de preços e promoções, encontrando uma solução para que não houvesse fricção para o cliente em sua experiência de compra. No entanto, esse alinhamento não foi tão efetivo para atender as necessidades de integração de canais, principalmente quando observado que mesmo após dezenove meses do começo da pandemia, os franqueados não foram incluídos diretamente no *ecommerce* da marca, perdendo oportunidades e receita.

O segundo ponto é tecnologia. Muitos projetos para a integração de canais demoraram a entrar no ar em sua melhor forma, como o aplicativo, e outros ainda estão em desenvolvimento como é o caso da entrada dos franqueados no *ecommerce*. Além disso, a falta de soluções tecnológicas também interfere no pleno uso do OMS, já que a franquia tem que manusear mais de um sistema para poder manter sua operação omnicanal. A prateleira infinita também fica comprometida com a falta de tecnologia, já que o cliente não consegue utilizar o estoque de uma loja vizinha caso ela não seja do mesmo franqueado, devido a falta do *split* de pagamento.

O terceiro e último ponto diz respeito a cultura, treinamento e incentivo aos vendedores. Como o cliente está cada vez mais comprando de maneira omnicanal, é necessário que o vendedor também atue de maneira omnicanal. Agora o vendedor não apenas deve atender o consumidor na loja física, mas deve fazer contato via mensagem, atualizar sistema, empacotar, tudo para que a loja possa desempenhar seu modelo de negócio. No

entanto, caso esse vendedor não seja treinado para isso ele não conseguirá executar da melhor maneira suas atividades, além disso ele deve ser reconhecido não só mais pela venda que ele realiza na loja física, pois caso ele não seja, dificilmente ele irá querer executar outras funções sem ser atender em loja. Se a franquia quiser ter resultados expressivos não só no ponto físico ela precisará da contribuição do vendedor em todo o processo.

5. Considerações finais

O presente trabalho buscou a compreensão das dificuldades de implementação do omnicanal por parte de franquias do segmento de moda. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na qual foram identificados os autores mais citados nos artigos relacionados aos temas, possibilitando o aprofundamento teórico dos conceitos relacionados ao tema.

Foram abordados, então, alguns conceitos relacionados ao tema: BOPIS, prateleira infinita, OMS e atendimento. A partir da compreensão dos conceitos, seus desdobramentos e aplicabilidade, foi possível identificar de que forma ocorre a implementação deles para a adoção de um modelo omnicanal.

Com objetivo de identificar a aplicação dos conceitos no mercado atual, foi realizado um estudo de caso realizado em uma franquia da marca Chilli Beans. Além da apresentação dos estudos, foi realizada uma análise crítica confrontando o posicionamento estratégico das marcas com suas ações relacionadas ao tema abordado. Neste ponto, ficou claro que, apesar do sistema de franquias Chilli Beans ser consolidado no mercado e dar suporte para seus franqueados, eles ainda possuem desafios para fazer com que o seu modelo de negócio seja omnicanal, envolvendo as franquias.

A partir do estudo teórico foi evidenciado que com o crescente uso de canais online e offline pelo cliente durante o processo de compra, o varejo identificou a necessidade de torná-los mais integrados. Dessa forma, essa integração evoluiu de acordo com as mudanças de comportamento até chegar ao omnicanal, cujo processo deve ser altamente integrado e automatizado.

Ainda sob a achados do estudo teórico o varejo desenvolveu ao longo dos anos diferentes canais de contato com o cliente que eram, inicialmente, individualizados, ou seja, não possuíam integração entre eles. Conforme o *ecommerce* se tornava mais relevante durante o processo de compras do cliente, os canais *online* e *offline* passaram a se cruzar durante o

processo. Neste momento, o mercado identificou a necessidade de aumentar essa integração para oferecer uma melhor experiência ao cliente

A partir do estudo de caso prático, ficou claro que o varejo de moda está apto a implementar um modelo de negócio omnicanal, porém é necessário que a visão e esforços da empresa estejam voltados para implementação do próprio. Ao longo do processo, para uma organização se tornar omnicanal ações de marketing, logística e recursos tecnológicos devem estar voltados para isso.

Entre os objetivos específicos havia a necessidade de compreender quais são as barreiras para se implementar operações como as de BOPIS e prateleira infinita, que são características do omnicanal. Durante o trabalho observou-se que sem a utilização de uma tecnologia adequada, não é possível executar essas operações, principalmente em um contexto de franquias em que dois ou mais agentes são envolvidos na compra. Dessa forma, torna-se necessário o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem a execução no contexto de franquias.

Além disso, o trabalho permitiu identificar que os vendedores são peça fundamental no modelo de negócio omnicanal. Tendo em vista que a maioria dos processos tem a loja física pelo menos como intermediário, é de extrema importância que esses estejam alinhados e treinados para executar múltiplas funções, porém há de se ratificar que o comissionamento também deve ser adaptado para esse modelo de negócio.

Dada a relevância do tema abordado neste trabalho, como sugestão para futuras pesquisas seria enriquecedor estudar como o franqueador busca a omnicanilidade para sua rede quais ações tomam para propiciar que seus franqueados agreguem mais valor na experiência de compra para o cliente final. Além disso, pode-se explorar, de maneira quantitativa, como o omnicanal impacta na linha de receita e operação da franquia.

Por fim, este trabalho se mostra significativo academicamente pois apresenta conceitos de marketing e integração entre canais, buscando não só a contextualização dos conceitos, mas também analisar as conexões existentes entre os conceitos e seus impactos no setor varejista. Além disso, as análises de aplicações práticas dos conceitos no mercado atual tornam o trabalho relevante também para empresas do setor que buscam se atentar quanto aos desafios para implementação do omnicanal, principalmente em se tratando de franqueados.

REFERÊNCIAS:

- ABF. **Pesquisa de desempenho 2º trimestre 2021**. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Apresentacao-Desempenho-Franchising-2TRI-2021.pdf>>. Acesso em: 01/10/2021
- AKTURK, M.; KETZENBERGB, M.; HEIM, G. Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study. **Journal of Operations Management**, v.61, p.15-45, jul./2018.
- BROILO, P.; ESPARTEL, L.; BASSO, K. O cenário multicanal e a superprodução de informação: proposições para estudos futuros. **VII Latin American Retail Conference – CLAV**, 2014. São Paulo/SP, 2014.
- BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; RAHMAN, M. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. **MIT Slon Management Review**. Massachusetts. Mai/2013.
- CATTANI, K.; GILLAND, W.; HESSE, H.; SWANITHAN, J. A. Boiling Frogs: Pricing Strategies for a Manufacturer Adding a Direct Channel that Competes with the Traditional Channel, **Production and Operation Management**, v. 15, n.1, p. 40–56, 2006
- CHEN, Y.; CHEUNG, C.; TAN, C. Omnichannel Business Research: Opportunities and Challenges. **Decision Support Systems**, v.109, n.1, p.1-4, mar./2018
- E-commerce Brasil. Vendas no e-commerce crescem 145% no 1º semestre e dobram faturamento de lojistas. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-e-commerce-crescem-semester/>>. Acesso: 01/10/2021
- GAO, F.; SU, X. Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store, **Management Science**, v.63, n.8, p.2478-2492, ago./2017.
- GSMA – GSMA Intelligence. Economia móvel na América Latina 2019. São Paulo. GSMA, 2019.
- GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: Teoria. e Pesquisa**. Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-209, mai./ago. 2006.
- HERHAUSEN, D.; BINDER, J.; SCHOEGEL, M.; HERRMANN, A. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration, **Journal of Retailing**, v. 91, n.2, p. 309–325, 2015
- JUNIOR, S.; SOUZA, M.; MANHÃES, J. Ferramentas de TI que contribuem para as operações e a competitividade no setor varejista brasileiro. **Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, v. 9, p.104-113, 2014.
- Medium. **Building the business case for omnichannel**. Disponível em: <<https://medium.com/odyns/building-the-business-case-for-omnichannel-fd0fe014f527>>.

Acesso em: 01/10/2021

MIOTTO, A.; PARENTE, J. Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n. 3, p. 242–260, 2015.

LANGWAY, C.; The age of omnichannel brings new complexity when replatforming. **The Future of Commerce**. Mar/2014

NASCIMENTO, J.; PASTORE, R. Pesquisa em Varejo Omnichannel: uma Revisão Sistemática e Análise de Conteúdo Quantitativo, **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 4, p. 137, 2018.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing, **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5-16, dez./2014.

RANGASWAMY, Arvind; VAN BRUGGEN, GERRIT, H. Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue, **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 5-11, 2005

SBVC. **300 maiores empresas varejo brasileiro 2020**. Disponível em: <<https://sbvc.com.br/ranking-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-sbvc-2020/>>. Acesso em: 01/10/2021

SEBRAE. **Franquia franqueado franqueados**. Disponível em:<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em: 01/10/2021

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, P. R.; BARBOSA, M. W.; OLIVEIRA, L. K.; VILELA, P.T.; RODRIGUES, R. R.; MOURA, M. T.; MATOSO, D. Challenges, Opportunities, and Lessons Learned: Sustainability in Brazilian Omnichannel Retail. **Sustainability**, v. 13, jan./2021.

STAFLUND, L.; KERSMARK, M. Omni-channel retailing: Blurring the lines between online and offline. **Jönköping International Business School**. 2015.

TEIXEIRA, Andrea Rios Santos. **Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: Um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2017.

VERGARA, S. C. Começando a definir metodologia. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 44-51.

VERHOEF, P.; KANNAN, P.; INMAN, J. From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, mar./2015.

VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A.; VROOMEN, B. Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, n. 2, p.129–148, jun./2007.

YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Método. 2. ed. São Paulo: **Bookman**, 2001.

YRJOLA, M.; SPENCE, M. T.; SAARIJARVI, H. Omni-channel retailing: Propositions, examples and solutions. **Int. Rev. Retail. Distrib. Consum**, v. 28, p.259-276, 2018.