

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO**

MAICON RAFAEL BUSNELO

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

CAXIAS DO SUL

2023

MAICON RAFAEL BUSNELO

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

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora para defesa no Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Roberto Birch Gonçalves

CAXIAS DO SUL

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

B979o Busnelo, Maicon Rafael

Omnichannel como estratégia de operações em empresas varejistas de Caxias do Sul [recurso eletrônico] / Maicon Rafael Busnelo. – 2023.
Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

Orientação: Roberto Birch Gonçalves.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Comércio varejista - Caxias do Sul (RS). 2. Lojas de varejo. 3. Vendas. 4. Administração. I. Gonçalves, Roberto Birch, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 658.87(816.5)

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

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

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora para defesa no Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Roberto Birch Gonçalves

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Gabriel Vidor Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Fabio Verruck Universidade de Caxias do Sul

Prof.^a Dr.^a Janine Fleith de Medeiros Universidade de Passo Fundo

Dedico este trabalho à minha família, ao meu orientador e aos meus colegas do curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul que, assim como eu, estão encerrando uma difícil, mas importante etapa em suas jornadas acadêmicas; aos docentes dos quais fui aluno, e ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, do qual tenho a honra de fazer parte.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão à minha irmã Alessandra Stumpf Busnelo pelo incentivo aos meus estudos desde muito cedo. Embora eu não tenha seguido seus conselhos na época, sei que eles foram dados de coração e hoje percebo o quanto foram valiosos e importantes para minha trajetória.

Também quero agradecer meu orientador, o Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves, por seu apoio, parceria, paciência, profissionalismo, cordialidade e pelas horas dedicadas ao desenvolvimento desta dissertação de mestrado. É uma honra ser seu aluno e orientando.

Agradeço aos demais professores do curso, pois suas aulas vão além do ensino tradicional, abrindo mentes e mudando vidas devido à forma como são ministradas. São professores únicos e tenho muito respeito e admiração por eles.

Aos meus colegas de curso, em especial ao Guilherme Vanni Reffatti, agradeço pelo apoio, companheirismo, amizade e parceria durante os dois anos do mestrado. Se eventualmente obtiver sucesso, sei que sua participação fará parte disso.

Por fim, expresso minha gratidão às empresas que participaram desta pesquisa. Obrigado por aceitarem o desafio, dedicarem tempo e energia às entrevistas e coletas de dados e contribuírem de forma grandiosa para o resultado desta Dissertação.

*Um país que não produz conhecimento, que
persegue seus professores e pesquisadores, que
corta bolsas de pesquisas e nega o ensino
superior à maioria de sua população está
condenado à pobreza e à eterna submissão.*

Luiz Inácio Lula da Silva

RESUMO

O advento da adoção das novas tecnologias e da modernização do varejo tem, cada vez mais, impactado a jornada de compra dos consumidores, e a importância do *Omnichannel* como fator de diferenciação por parte das empresas varejistas na jornada de compra, sem atritos, tem ganhado ainda mais relevância. Entretanto, a implementação dessa nova forma de fazer varejo pode ser vista como um desafio para muitas empresas varejistas que ainda lutam para se consolidar em uma realidade de operação de seus canais em um nível multicanal ou ainda separadamente. O presente trabalho tem por objetivo auxiliar a implementação da Estratégia *Omnichannel* nas operações de empresas varejistas do município de Caxias do Sul (RS), possibilitando a criação de uma vantagem competitiva para essas empresas. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliométrica nas bases de dados internacionais a fim de conhecer a relevância do tema e possíveis lacunas. Neste estudo, propõe-se uma pesquisa de campo exploratório e de caráter qualitativo, utilizando como metodologia a abordagem qualitativa genérica. Para a coleta de dados, quatro gestores de empresas varejistas sediadas em Caxias do Sul que atuam com canais múltiplos foram entrevistados com o uso do questionário do Modelo Prado e responderam, de forma virtual, ao questionário presente no *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* integrante do estudo *Omni-channel Report Card* idealizado pela *IBM Commerce*. O resultado da avaliação do nível de maturidade utilizando o Modelo Prado resultou em duas empresas acima da média nacional e duas outras empresas abaixo da média. O resultado da avaliação do nível da estratégia *omnichannel* utilizando o *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* resultou nas quatro empresas avaliadas classificadas como inovadoras, atingindo um *benchmark* superior a 70%. Além disso, os principais resultados deste estudo demonstraram que os altos níveis de maturidade implicam diretamente em bons resultados da atual estratégia *omnichannel* das empresas pesquisadas, e que, das sete áreas avaliadas que permeiam o *omnichannel*, as empresas têm, em seus canais físicos, o menor desempenho e, em suas redes sociais, o maior desempenho, resultados esses baseados no *benchmark* da ferramenta de avaliação adotada. Identifica-se, então, uma oportunidade de melhoria na experiência desse importante canal de venda, a loja física.

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

ABSTRACT

The advent of the adoption of new technologies and the modernization of retail has increasingly impacted the purchase journey of consumers, and the importance of omnichannel as a differentiating factor on the part of retail companies in the frictionless purchase journey has gained even more relevance. However, the implementation of this new way of doing retail can be seen as a challenge for many retail companies that still struggle to consolidate themselves in a reality of operating their channels on a multichannel level or even separately. This research aims to assist the implementation of the omnichannel strategy in the operations of retail companies in the municipality of Caxias do Sul (in the State of Rio Grande do Sul – Brazil), enabling the creation of a competitive advantage for retail companies. Initially, a bibliometric search was carried out in international databases in order to know the relevance of the theme and possible gaps. In this study, an exploratory and qualitative field research is proposed, using as methodology the generic qualitative approach. For data collection, four managers of retail companies based in Caxias do Sul that work with multiple channels were interviewed using the Prado Model questionnaire and answered virtually the questionnaire in the U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI) part of the Omni-channel Report Card study designed by IBM Commerce. The result of the maturity level assessment using the Prado Model resulted in two companies above the national average, and two other companies below the average. The result of the evaluation of the omnichannel strategy level using the U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI) resulted in the four evaluated companies classified as innovative, reaching a benchmark of more than 70%. In addition, the main results of this study demonstrate that the high levels of maturity directly imply good results of the current omnichannel strategy of the companies surveyed, and that, of the seven areas evaluated that permeate the omnichannel, companies have, in their physical channels, the lowest performance, and in their social networks, the highest performance, results that are based on the benchmark of the evaluation tool adopted. Therefore, it is an opportunity to improve the experience of this important sales channel, the physical store.

Keywords: Omnichannel. Retail. Omnichannel Report Card. Maturity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Produção científica anual	19
Figura 2: Citação de artigos por ano.....	20
Figura 3: Publicações na base de dados.....	22
Figura 4: Jornada de Compra, pré-compra, compra e pós-compra	30
Figura 5: Formas de canais de vendas	33
Figura 6: Tipos de modelos de maturidade	36
Figura 7: Resumo dos níveis de maturidade e suas características	38
Figura 8: Matriz de amarração metodológica.....	40
Figura 9: Descritivo das Empresas Participantes	52
Figura 10: Resultado do Nível de Maturidade.....	53
Figura 11: Perfil de Aderência da Ep1	57
Figura 12: Perfil de Aderência da Ep3	58
Figura 13: Perfil de Aderência da Ep4	60
Figura 14: Perfil de Aderência da Ep2	61
Figura 15: Categorias <i>a priori</i> e <i>a posteriori</i>	65
Figura 16: Resultados nas Sete Áreas.....	74
Figura 17: Experiência On-line e Digital	73
Figura 18: Experiência Loja Física.....	76
Figura 19: Abastecimento Flexível.....	78
Figura 20: Site e APP	79
Figura 21: Integração de Marketing e Precificação	88
Figura 22: Experiência de Call Center e Sac	83
Figura 23: Mídias Sociais	84
Figura 24: Média Final das 4 Empresas	86
Figura 25: Média Final Por Área Avaliada	86
Figura 26: Gráfico do Resultado Geral das 4 Empresas Avaliadas.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese do Processo Metodológico	42
Quadro 2: Escala Likert de 5 Pontos	50
Quadro 3: Estrutura da Análise qualitativa da pesquisa	64
Quadro 4: Respostas sobre o Porte da Empresa	66
Quadro 5: Respostas sobre a Estrutura da Empresa	67
Quadro 6: Respostas sobre os Atores	68
Quadro 7: Respostas sobre as Áreas	69
Quadro 8: Respostas sobre Metodologia	70
Quadro 9: Respostas sobre Investimento.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP	<i>Application</i>
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
IBGE	Instituto Nacional de Geografia e Estatística
IBM	<i>International Business Machine</i>
ICB	<i>Individual Competence Baseline</i>
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
OCCEI	<i>Omnichannel Customer Experience Index</i>
PDV	Ponto de Venda
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RFID	<i>Radio Frequency Identification</i>
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SBVC	Sociedade Brasileira de Consumo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial</i>
UCS	Universidade de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVO GERAL.....	18
1.2.1	Objetivos Específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
1.3.1	Aderência do Tema ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	VAREJO.....	27
2.2	JORNADA DE COMPRA	28
2.3	CANAIS DE VENDAS.....	30
2.4	<i>OMNICHANNEL</i>	33
2.5	MODELOS DE MATURIDADE.....	36
2.5.1	Modelo Prado – MMGP	37
2.6	MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	39
3	MÉTODO.....	41
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	41
3.2	PROCEDIMENTO DE COLETAS DE DADOS	41
3.3	VISÃO GERAL DO <i>U.S.OMNICHANNEL CUSTOMER EXPERIENCE INDEX</i> ...	42
3.4	ANÁLISE DAS SEÇÕES	43
3.4.1	Experiência on-line e digital	43
3.4.2	Experiência na loja física	44
3.4.3	Abastecimento flexível e <i>fulfillment</i>	44
3.4.4	Site ou aplicativo móvel.....	45
3.4.5	Integração de marketing e precificação	46
3.4.6	Experiência de call center e SAC	46
3.4.7	Mídias Sociais	47
3.4.8	Adaptação e validação do modelo IBM, <i>U.S.Omnichannel Customer ExperienceIndex</i>.....	47
3.5	CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	49
3.6	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	50
3.7	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	51

4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO PRADO.....	53
4.1	CARACTERÍSTICAS DOS NÍVEIS DE MATURIDADE.....	54
4.2	PERFIL DE ADERÊNCIA EM SETE DIMENSÕES	55
4.3	PERFIL DE ADERÊNCIA DA EP1	55
4.4	PERFIL DE ADERÊNCIA DA EP3	57
4.5	PERFIL DE ADERÊNCIA DA EP4	59
4.6	PERFIL DE ADERÊNCIA DA EP2	60
4.7	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	62
4.7.1	Porte da empresa	65
4.7.2	Estrutura da empresa para gestão de projetos.....	66
4.7.3	Atores envolvidos na gestão de projetos.....	68
4.7.4	Áreas dos projetos.....	69
4.7.5	Metodologia.....	70
4.7.6	Investimento.....	71
4.8	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS NAS SETE ÁREAS DO <i>U.S. OMNICHANNEL.....</i>	<i>72</i>
4.8.1	Experiência on-line e digital.....	74
4.8.2	Experiência na loja física.....	75
4.8.3	Abastecimento Flexível	77
4.8.4	Site ou App	79
4.8.5	Integração de marketing e precificação.....	81
4.8.6	Experiência de call center e SAC.....	82
4.8.7	Mídias sociais	84
4.8.8	Discussão do resultado geral das empresas pesquisadas após avaliação do <i>U.S.Omnichannel Experience Index</i>	85
5	CONCLUSÃO	91
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	92
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	92
5.3	IMPLICAÇÕES PESSOAIS	93
5.4	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DA PESQUISA.....	93
5.5	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DA PESQUISA.....	93
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICES	123

1 INTRODUÇÃO

Para destacar a importância do setor de varejo no Brasil, é essencial considerar alguns dados. Conforme o Instituto Nacional de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), existem aproximadamente 1,4 milhões de empresas no segmento de comércio no país, e as empresas varejistas geraram uma receita bruta de 2 trilhões de reais em 2019. Além da importância do setor, nos últimos anos, o setor varejista passou por uma significativa transformação, em decorrência do desenvolvimento de novas tecnologias que alteraram a experiência de compra dos consumidores (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT; 2017). Segundo Gauri *et al.* (2021), o comércio eletrônico tem criado ameaças competitivas para os varejistas tradicionais, ao proporcionar uma ampla variedade de produtos e conveniência na compra.

Essa ascensão pode contribuir positivamente para o desenvolvimento e crescimento de empresas de diversos setores, além de beneficiar os clientes em todo o processo de compra (GAUDÊNCIO; JUNQUEIRA, 2019). É evidente que a ampliação do alcance das ofertas online está provocando mudanças significativas nas estruturas tradicionais do varejo. Assim, a tecnologia torna-se fundamental para a construção de processos de varejo eficientes para clientes, funcionários, varejistas e fornecedores (GREWAL *et al.*, 2021).

Frente à importância do setor e à busca pela eficiência operacional e investimento em canais digitais, as crises econômicas podem representar um grande desafio, como evidenciado no caso da pandemia causada pelo novo coronavírus (COVID-19), que afetou 94% das empresas listadas na *Fortune 1000* (KPMG, 2020). Em resposta, foram adotadas medidas restritivas de circulação de pessoas, tornando ainda mais fundamental o suporte de ferramentas digitais para o desenvolvimento das atividades profissionais (RICHTER, 2020). Como alternativas de gestão de crise, surgiu a redução de custos e a digitalização dos processos de produção e comercialização de produtos, impactados pela aceleração na mudança dos hábitos de consumo (BERNARDES; GUISSONI, 2020; WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2021). Esse cenário desafiador exige ação não apenas para garantir a manutenção das atividades no curto prazo, mas também para antecipar cenários futuros, considerando mudanças no comportamento dos consumidores e seus impactos na cadeia de fornecimento (ROGGEVEEN; SETHURAMAN, 2020).

De acordo com Grewal, Roggeveen e Nordfält (2021), o setor de varejo já estava em transformação antes da crise ocasionada pela pandemia da COVID-19. A evolução tecnológica e as mudanças nos hábitos de consumo foram as características predominantes dessa transformação, levando à convergência do mundo real e virtual em uma experiência única. Tais

tecnologias estão direta ou indiretamente relacionadas à ampliação dos pontos de contato entre compradores e marcas, tanto para relacionamento quanto para compras (SERRENTINO, 2015). Conforme Inman e Nikolova (2017), aqueles que conseguirem alcançar as melhores práticas proporcionadas pela tecnologia podem criar uma vantagem competitiva sustentável.

No contexto brasileiro, as estratégias e alternativas de canais de vendas têm passado por grandes transformações nos últimos ciclos econômicos, impulsionadas pela adoção de tecnologias e plataformas digitais (SERRENTINO, 2015). De acordo com Ailawadi e Farris (2017), a ampliação da variedade de canais proporcionou mais conveniência aos consumidores, mas também ampliou a complexidade da gestão, e a qualidade da integração dos canais tem um impacto positivo no engajamento do cliente, na escolha do serviço de canal e na transparência da configuração do serviço de canal (LEE *et al.*, 2019).

Outra perspectiva importante que deve ser considerada é a estratégia *omnichannel*, que é mais ampla e extrapola sua inserção no contexto da distribuição. Embora o termo seja mais utilizado no contexto de canais, compreende também a gestão dos canais de comunicação pelas quais as marcas interagem com seus públicos-alvo (AILAWADI; FARRIS, 2017). Além disso, Neslin *et al.* (2014) afirmam que a diversidade e a pulverização dos inúmeros pontos de contato em um contexto *omnichannel* tornam a experiência do consumidor mais social.

Uma pesquisa da *International Data Corporation* (IDC) constatou que os compradores *omnichannel* geralmente têm um valor de tempo de vida do cliente (*lifetime value*) 30% maior do que os compradores de um único canal. Compreender essa experiência e a jornada completa do cliente omnicanal, considerando a crescente complexidade do comportamento de compra, tornou-se um fator chave de sucesso para as organizações. Varejistas que atuam apenas no ambiente físico precisam ingressar no ambiente digital, ainda que de forma não operacional, fornecendo informações aos consumidores. Enquanto isso, os varejistas que atuam apenas no ambiente digital precisam permitir que os consumidores tenham contato com seus produtos antes da aquisição (MUNDIM; PETROLL, 2018).

Quanto aos desafios, a proliferação de tecnologias disponíveis gera dúvidas aos varejistas sobre quais prioridades devem ser estabelecidas. A utilização de metodologias pode auxiliar na definição dessas prioridades, especialmente diante da necessidade de agilidade do varejista brasileiro (CAMPOS JUNIOR, 2017). Para tanto, os varejistas precisam ser rápidos, criativos e inovadores (HENDRIYANI; CHAN, 2018). No entanto, a implementação de uma operação *omnichannel* pode ser vista como um projeto a ser desenvolvido. Estudos de Kwaak (2002), Ibbs, Reginato e Kwak (2003), Sonnekus e Labuschagne (2004), Kerzner (2005) e Sukhoo *et al.*, (2007) mostram que há uma correlação positiva entre a maturidade e o

desempenho de projetos, aplicáveis no contexto varejista. Entretanto, os custos de manutenção de estoques e desenvolvimento de tecnologias para a realização de vendas nos canais off-line e on-line podem ser proibitivos e não atenderem às exigências de experiência do consumidor do século XXI (BRIEDIS *et al.*, 2021; CAI; LO, 2020; DAUGHERTY; BOLUMOLE; GRAWE, 2019).

Nesse ambiente, os canais de distribuição no contexto da estratégia *omnichannel* têm despertado o interesse de consumidores, gestores, acadêmicos e investidores (SAGHIRI *et al.*, 2017; LIM; JIN; SRAI, 2018; GOOGLE TRENDS, 2021). Desde que foi citado inicialmente por Rigby (2011), em *The future of shopping*,¹ na *Harvard Business Review*, as empresas varejistas têm buscado estratégias organizacionais, investimentos estruturais e de infraestrutura para atender às demandas dos consumidores e usuários dos serviços.

Dada a importância da estratégia *omnichannel*, é fato que há um benefício econômico de uma abordagem integrada e o uso de tecnologias como ferramentas inovadoras para proporcionar novas experiências de compra para o consumidor, além da importância das áreas de marketing e de tecnologia da informação, e do alinhamento dos canais de distribuição (DA COSTA, 2016; VAROTTO, 2018; DE MORAIS, 2019; JANJE no VIC *et al.*, 2020).

Todavia, a abordagem *omnichannel* e a digitalização são um desafio para a maioria das empresas varejistas (SILVA; DUARTE; SUNDETOVA, 2020), especialmente para os pequenos varejistas (KOPOT; CUDE, 2021). Conforme pesquisa da CNN Brasil (2020), o varejo fechou 34,5 mil lojas físicas durante a pandemia COVID-19 no Brasil, uma vez que algumas empresas não conseguiram se adaptar. Além disso, a maioria das empresas precisou ingressar em canais digitais para oferecer outros formatos de vendas, criando oportunidade para o *e-commerce* no varejo em geral, o qual cresceu 69% em 2020 (MCC-ENET, 2020).

Diante do exposto, o presente estudo tem por objetivo auxiliar a implementação da estratégia *omnichannel* nas operações de empresas varejistas de pequeno e médio portes caxienses que as auxilie na mitigação de problemas e dificuldades na implementação dessa estratégia. Este trabalho está dividido em quatro partes. No Capítulo 1, são expostos o tema de estudo, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico, conceituando e exemplificando toda a terminologia necessária para a compreensão do estudo em questão. O Capítulo 3 exemplifica a metodologia, apresentando e conceituando o método e a adaptação do instrumento utilizado para a realização da pesquisa, além da coleta e análise dos dados. No Capítulo 4, são discutidos os resultados, relacionando-

¹ *O futuro das compras* – tradução nossa.

os com os objetivos propostos.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A convergência de lojas físicas e *e-commerce* levou ao recente surgimento da estratégia *omnichannel* no setor de varejo, tornando o mercado cada vez mais competitivo (SHAO, 2021). A abordagem *omnichannel* oferece uma experiência de compra uniforme em todos os canais, e sua importância é fundamental para as empresas que enfrentam desafios como gestão de logística e compreensão do comportamento do cliente (GEREA; GONZALEZ; LOPEZ; HERSKOVIC, 2021). No entanto, a adoção do *omnichannel* é um desafio para empresas varejistas menores, que competem com grandes *players* nacionais e internacionais (SEBRAE SP, 2015).

O crescimento tecnológico contínuo tem sido um marco significativo na integração de canais, onde todos se tornam um, funcionando de forma colaborativa (KAUTNICK, 2021). Para Beck e Rygl (2015), há total integração entre os canais por parte do varejista, e há possibilidade de interação total por parte dos consumidores. É fundamental entender os fatores que atuam sobre o comportamento de compra no contexto *omnichannel*, segundo Kazancoglu e Aydin (2018).

As empresas adotam uma abordagem mais holística do desempenho, combinando dados financeiros e não financeiros para avaliar o desempenho do processo e determinar onde as mudanças podem ser feitas (PATTI; VAN DESSEL; HARTLEY, 2020). No ambiente de concorrência e competitividade no setor de negócios ampliado, analisar a concorrência pode ser um fator importante, porém é necessário conhecer a própria empresa, primeiramente, antes de olhar para as outras (SEBRAE SP, 2015).

Diante disso, o problema de pesquisa que orienta este estudo consiste em identificar como as empresas podem implementar a estratégia *omnichannel* em suas operações e transformá-la em um diferencial competitivo. Nesse contexto, o foco desta pesquisa está nas empresas varejistas de pequeno e médio portes, do município de Caxias do Sul (RS) que possuem gestão menos profissionalizada ou que operam apenas por meio de canais restritos, apresentando baixa abrangência em suas operações.

O objetivo é analisar o nível de maturidade dessas empresas em termos de gestão de projetos e mensurar a implementação da estratégia *omnichannel* em suas operações identificando lacunas de melhorias. Através desse conhecimento, as empresas pesquisadas terão a oportunidade de compreender o nível atual de maturidade em gestão de projetos, que

possibilitará o aprimoramento da estratégia *omnichannel* em suas operações e gerará um diferencial competitivo que contribua para a perpetuação de seus negócios.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é o de analisar a implementação do *omnichannel* nas operações de empresas varejistas caxienses de pequeno e médio portes.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que seja atingido o objetivo geral, busca-se, como objetivos específicos, o seguinte:

- a) avaliar a capacidade de as empresas pesquisadas gerenciarem seus projetos de forma eficiente, utilizando o modelo de maturidade Prado-MMGP;
- b) identificar as principais lacunas para melhorias resultantes da aplicação do questionário da ferramenta *U.S.Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)* integrante do estudo *Omnichannel Report Card* idealizado pela IBM Commerce.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

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

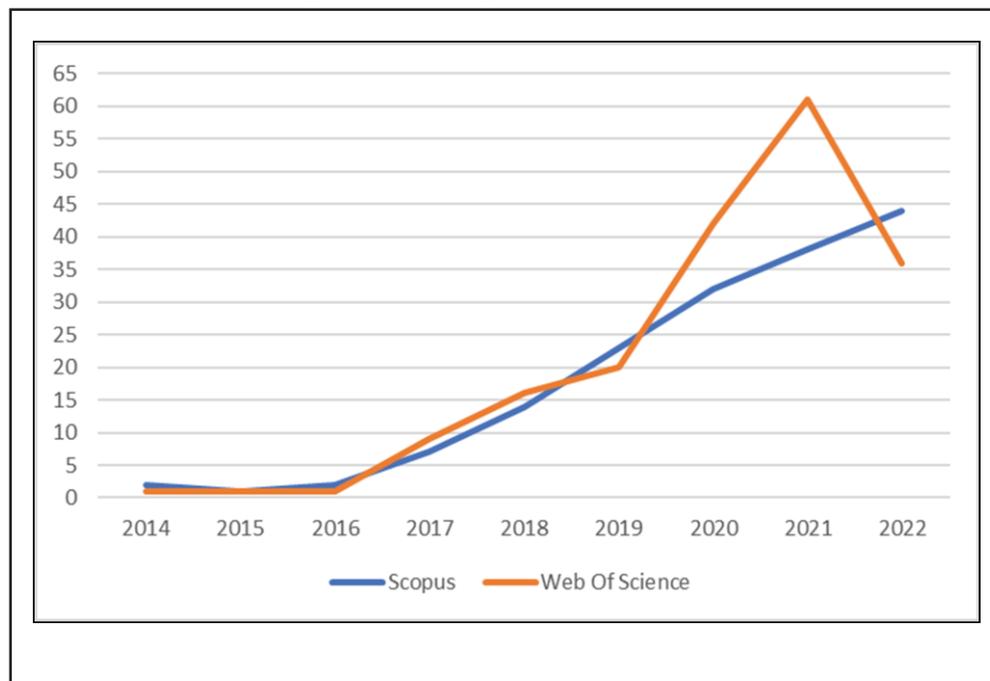
A escolha dos termos utilizados na pesquisa foi baseada nas definições apresentadas na fundamentação teórica, que demonstram forte similaridade entre si. Para realizar a análise bibliométrica, foi aplicado o filtro para artigos científicos em ambas as bases de dados, nas seguintes categorias: *Business, Management and Accounting (Scopus)* e *Management e Business (Web of Science)*, no mesmo recorte de tempo pesquisado anteriormente. A filtragem teve por objetivo excluir os estudos que apenas citam os termos e localizar artigos com foco em varejo.

Segundo Glänzel (2003), artigos científicos publicados em periódicos são os mais adequados para a realização de estudos bibliométricos. Considerando o grande número de

documentos e a amplitude de temas e áreas dos artigos localizados, a filtragem foi aplicada para os artigos científicos nas categorias mencionadas. Como resultado da segunda busca, foram encontrados 163 documentos, na base *Scopus*, e 187, na base *Web of Science*.

A distribuição de frequência de palavras tem sido objeto de estudo fundamental em linguística estatística nas últimas décadas (PIANTADOSI, 2014). A Lei de Zipf, que analisa e quantifica como as palavras são distribuídas em um determinado texto, foi utilizada para criar um *ranking* de palavras-chave com base nas recorrências das palavras definidas. A análise da frequência e a recorrência das palavras demonstraram que este tema é relevante e frequente no período estipulado, o que evidencia o interesse pelo tema na literatura (Fig. 1).

Figura 1: Produção científica anual

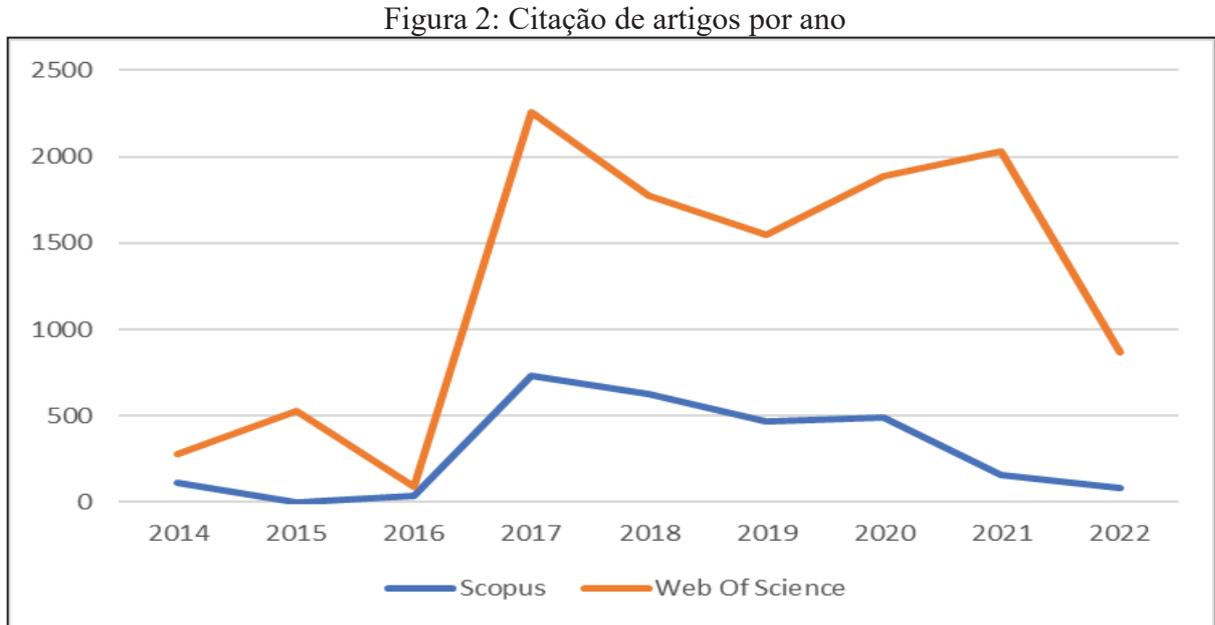


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Embora o recorte de tempo pesquisado tenha sido de 10 anos, apenas a partir do ano de 2014 houve produções científicas dos temas pesquisados em conjunto em ambas as bases. Nota-se um crescimento da produção científica anual apenas a partir de 2016, sendo um crescimento constante em ambas as bases até 2019, quando, na base de *Scopus*, observa-se um crescimento exponencial nos números apresentados.

Além da produção científica anual, entende-se como relevante a análise da relação de citações dos artigos selecionados, uma vez que as citações sejam entendidas como uma medida de impacto das publicações científicas (GLÄNZEL, 2003), além de ser um indicador do interesse pelo tema na literatura. A análise da citação média de artigos por ano é apresentada na

Figura 2, a seguir.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Destaca-se o grande salto no número de citações dos artigos em 2017, em ambas bases de dados consultadas, sendo a *Web Of Science* de maior número. Foi utilizada a Lei de *Bradford* que busca identificar os periódicos mais citados em um determinado campo ou assunto. Tal Lei descreve a dispersão de citações para uma determinada área do conhecimento (VENABLE, 2016). Por meio de sua aplicação prática, fornece mecanismos para que se possa selecionar os periódicos que são, além dos mais produtivos, os de maior relevância (ALVARADO, 2016). Isso possibilita também o estabelecimento de agrupamentos divididos de forma exponencial, em função da ordenação decrescente de produtividade de artigos (MACHADO JUNIOR *et al.*, 2016).

Portanto, utilizou-se a Lei de *Bradford* (1934) para analisar a produtividade dos periódicos mais relevantes para o tema proposto para este estudo. Identificamos o *Journal of Retailing and Consumer Services*,² com 33 publicações, e o *International Journal of Retail Distribution of Management*,³ com 28 publicações, como sendo os que mais publicaram sobre o assunto no período estabelecido para a base *Web Of Science*. Já na base *Scopus*, com desempenho similar, o *Journal of Retailing and Consumer Services* apresentou 18 publicações, e o *International Journal of Retail Distribution of Management*, 13 publicações.

Também chamada de *Lei do quadrado inverso*, a Lei de *Lotka* afirma que um número

² Jornal dos Serviços do Varejo e do Consumidor - tradução nossa.

³ Jornal Internacional do Gerenciamento da Distribuição do Varejo - tradução nossa.

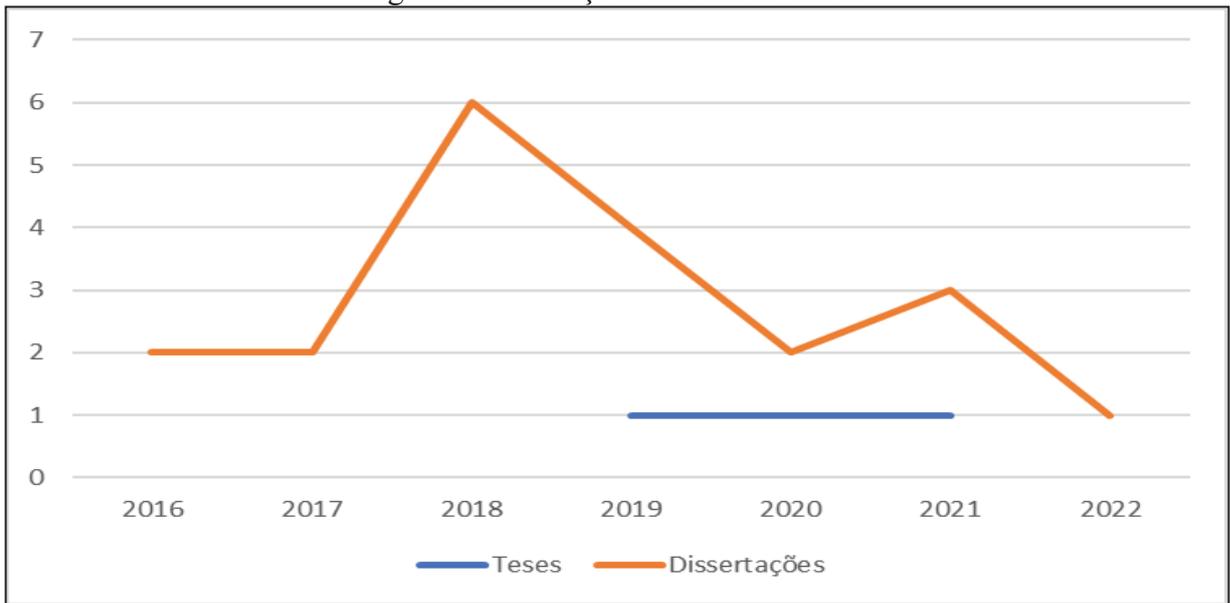
restrito de pesquisadores produz bastante conteúdo em uma determinada área de conhecimento, enquanto que um número grande produz pouco (SILVA, 2018). Por meio de um modelo de distribuição de tamanho-frequência, essa lei visa medir a produtividade dos autores, considerando aspectos de coautoria (FERREIRA, 2019).

Nesse contexto, utilizamos a Lei de *Lotka* (1926), para analisar a produtividade de autores no campo científico do presente estudo, apresentando Gauri (2021a e 2022b), Gallino (2017a, 2018b e 2020c) e Gao (2017a e 2022b) como os autores mais relevantes para o tema na base *Scopus*, com três publicações cada um. Na base *Web Of Science*, os autores mais relevantes foram, novamente, Gao (2017a, 2017b, 2018c e 2022d), com quatro publicações, Moreno (2014a, 2017b e 2018c), com quatro publicações, Bell (2014a, 2018b e 2020c), com três, e Gallino (2017a, 2018b e 2020c) também com três publicações.

Embora a base *Scopus* e a base *Web of Science* sejam reconhecidas e abrangentes, ambas são estrangeiras, de forma que se entendeu importante analisar uma base de dados nacional, devido à especificidade e foco dos objetivos do estudo. Além disso, considerando que o presente estudo envolve empresas varejistas regionais, considerou-se importante a análise do que está sendo trabalhado em pesquisas no contexto nacional, fazendo uma comparação de perspectivas. Entende-se que analisar teses e dissertações tem validade em função da verificação do interesse pelo assunto no âmbito acadêmico nacional, bem como pela análise dos estudos realizados, justificando a consulta na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Na primeira busca na base BDTD, foram utilizados os cinco termos primários também utilizados na busca inicial nas bases *Scopus* e *Web of Science: Omnichannel*, varejo, *IBM Report Card* e *maturidade*. Em conjunto, esses termos resultaram zero dissertações ou teses. Então, optou-se pela busca do principal termo que norteia esta pesquisa, o *omnichannel*. Das 562.614 dissertações e 213.390 teses de doutorado disponíveis no dia da consulta, o termo *omnichannel* foi encontrado em apenas 20 dissertações e em 3 teses. A Figura 3 apresenta as publicações na base de dados.

Figura 3: Publicações na base de dados



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que o termo *omnichannel* teve publicações na base BDTD apenas a partir de 2016. Nota-se também que o termo aparece mais em dissertações do que em teses. Vale ressaltar que o número baixo de estudos dessa área no contexto nacional pode ser o indicativo de uma grande lacuna de pesquisa visto a importância de estudar, entender e implementar o *omnichannel* nas empresas varejista, sendo isso uma vantagem, conforme Gao *et al.* (2017). No aspecto social, a presente pesquisa se justifica pelo impacto que ela pode trazer para o ambiente de negócios no qual está inserida.

Em um ambiente tão competitivo como o varejo brasileiro, entender o *omnichannel* é de grande importância. De acordo com Briel (2018), a competitividade do varejo é baseada desde a capacidade de proporcionar uma experiência holística ao consumidor até em vender produtos ou serviços. Para isso, os varejistas deverão estar focados nos pontos de contato durante a jornada de compra e não apenas nos canais. Cada canal deverá proporcionar uma personalização e customização, para garantir uma experiência sem emendas através dos canais.

Embora os dados apresentados por meio dessa revisão bibliométrica sirvam como justificativa acadêmica, uma vez que tenham sido localizados diversos estudos na literatura mundial, o número de estudos em nível nacional pode ser considerado baixo, o que demonstra uma lacuna de pesquisa e comprova que há a necessidade de pesquisa nessa área. Isso, sem contar com a busca pelo equilíbrio acadêmico com o mundo empresarial a fim de gerar desenvolvimento regional positivo e sustentável, como visa uma das principais características do programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul. Tal equilíbrio pode ser traduzido no objetivo da presente pesquisa que pode ser aplicado

às estratégias das empresas varejistas, de acordo com Porter (1999).

De acordo com Porter (1999), o objetivo da formulação de estratégias resume-se em enfrentar e vencer as competições de mercado. O autor determinou as cinco forças básicas que governam a competição em um determinado setor. Com base na potência dessas forças, é possível identificar as perspectivas de lucros do setor, podendo variar de intensa à moderada, na qual existe espaço e demanda para elevados retornos. Tudo isso para gerar vantagem competitiva que surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1985). Uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial (BARNEY, 1991).

A vantagem competitiva é mantida por métodos, processos e métricas fundamentais de análise do sucesso da atividade (SILVEIRA; SOUSA, 2010). Para o sucesso das atividades econômicas, é essencial uma gestão estratégica eficaz, com vista na criação eficiente de vantagens competitivas (CHORNA *et al.*, 2021). Com a crescente concorrência no mercado e a volatilidade de preferências por parte dos consumidores, garantir sua satisfação deve ser prioritário para o varejo. Neste contexto, Kesić, Soče Kraljević e Vlašić (2005) consideram que o comportamento dos consumidores engloba uma avaliação cognitiva holística de vários elementos, da qual não estão inteiramente conscientes, tratando-se de uma satisfação latente.

A qualidade do serviço é considerada um fator de extrema importância no varejo, devido à concorrência intensa, a clientes exigentes e à existência de múltiplos canais de venda que caracterizam o setor. Neste contexto, um serviço de elevada qualidade pode ser o fator diferenciador para o ganho de vantagem competitiva (MARTINELLI; BALBONI, 2012).

Entretanto, essa mudança de percepção no valor que o serviço tem nas empresas varejistas pode encontrar algumas barreiras devido a características únicas, como o conservadorismo, conforme Hall (2004, p. 175): “As organizações são conservadoras por natureza” e por mais que exista o desejo da mudança, muitas vezes, ele é absorvido em burocracias ou mesmo pela falta de recurso financeiro. Também se fará necessário integrar todos os departamentos da organização para que haja muita colaboração entre as equipes e alguma forma de catalisar a colaboração, a inovação e a busca por soluções por meio de observação e entrevistas para análise de diferentes realidades (COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009).

Gerencialmente, esta pesquisa tem como objetivo auxiliar empresas varejistas de pequeno e médio portes na implementação do *omnichannel* em suas operações, buscando mitigar

problemas e dificuldades e transformar isso em um diferencial competitivo diante da concorrência acirrada de *players* varejistas com abrangência nacional ou multinacional. Essa estratégia visa garantir a perpetuação das empresas regionais, originárias da cidade em questão.

Além disso, como justificativa pessoal, o autor da pesquisa atua no varejo desde 1995, tendo experiência em empresas regionais, nacionais e multinacionais. Nos mais de 28 anos de atuação no segmento, testemunhou avanços tecnológicos que impactaram na jornada de compra e nos níveis de satisfação dos consumidores.

Como o processo de modernização é constante, é importante estudar e entender as novas formas de fazer varejo, para se destacar como um gestor atualizado e contribuir para o desenvolvimento das empresas onde se atua. Essa pesquisa pode auxiliar no desenvolvimento regional sustentável e positivo, por meio da implementação da estratégia *omnichannel*, gerando uma vantagem competitiva que possa contribuir com a longevidade das empresas varejistas.

Com as justificativas acadêmica, gerencial e pessoal, a pesquisa tem relevância para contribuições tanto para o setor como para a sociedade em níveis regional, nacional e internacional.

1.3.1 Aderência do tema ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul

A presente pesquisa faz parte do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, na linha de pesquisa de Estratégias e Operações, que tem como objetivo investigar as diversas dimensões relacionadas ao desenvolvimento e implementação de estratégias organizacionais, assim como sistemas de operações de manufatura e serviços, reconhecendo sua importância fundamental para a eficiência, eficácia e sustentabilidade das organizações.

Dentro desse contexto, a linha de pesquisa busca compreender a relevância da Estratégia e das Operações como elementos essenciais para o desempenho das organizações, tanto em mercados regionais, nacionais e internacionais. Ela é abordada por meio de duas dimensões complementares: Sistemas e Mercado. A dimensão Sistemas concentra-se na gestão das operações, incluindo a integração dessas atividades e o impacto que elas têm no desempenho organizacional, tanto em sistemas de manufatura quanto em serviços. Por sua vez, a dimensão Mercado abrange as estratégias, os recursos e as consequências relacionadas às relações entre as organizações e seu público.

Considerando o caráter desta dissertação, que se concentra em empresas varejistas de Caxias do Sul, mais especificamente no âmbito da sua maturidade na gestão de projetos e

práticas da estratégia *omnichannel*, essa pesquisa está alinhada com o PPGA. Seu objetivo geral e objetivos específicos abrangem ambas as dimensões que compõem a linha de pesquisa de Estratégias e Operações, ou seja, a dimensão de Sistemas e a de Mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica utilizada para o desenvolvimento do presente estudo, tendo como alicerce a revisão sistemática da literatura onde são apresentados os conceitos dos autores pesquisados. Conforme Flick (2009), o conhecimento teórico proveniente da literatura é o ponto de partida para o pesquisador, não sendo possível a interpretação, explicação e compreensão da realidade sem a existência de um embasamento teórico (TRIVIÑOS, 1987). Para atingir com êxito os objetivos de um trabalho de pesquisa, é imprescindível um esclarecimento teórico, pois ele traz grandes contribuições, dando suporte e embasamento ao estudo.

A fundamentação teórica visa propiciar uma visão sistêmica do objeto de estudo, partindo de uma visão macro para uma micro. A construção do referencial teórico desta pesquisa deu-se dentro do contexto varejista, onde o varejo pode ser definido como um setor que está passando por uma profunda reestruturação, a tradicional cadeia de valor está se transformando em uma rede de valor à medida em que caminha em direção à experiência do usuário, com produtos e serviços com alto poder de personalização e que inova com diferentes modelos de negócios, e que traz como resultado novas fontes de receitas (SVAHN; MATHIASSEN; LINDGREN, 2017; FERREIRA; FERNANDES; FERREIRA, 2018).

Dentro dessa reestruturação, a jornada de compras tem grande relevância, conforme Daunt e Harris (2017). O modo como os consumidores adquirem produtos modificou-se drasticamente nos últimos 20 anos, devido à ascensão da Internet. Portanto, a preocupação com as estratégias a serem adotadas para compreender e atender o cliente no seu processo de compra também sofreram transformações constantes, considerando os novos canais de compra do consumidor, atentando-se para as suas necessidades, sem mencionar o comportamento mais complexo do consumidor nesses novos ambientes de interação.

Nos novos ambientes de interação, os ditos canais de vendas são de suma importância. O crescente número de canais aumenta a complexidade do ponto de vista logístico, e a intensificação das vendas on-line gera a necessidade de criação de novas operações e modelos de logística para abastecer não apenas as lojas, mas também para atender aos clientes diretamente. Nesse sentido, os varejistas enfrentam os desafios de atender às compras nas lojas e remessas diretas para os clientes, e de redesenhar seus processos para construir uma experiência de compra perfeita (HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016).

A busca pela experiência de compra perfeita pode ser traduzida como sendo a cerne do *omnichannel*, que é a gestão dos canais que busca gerar uma experiência de consumo otimizada e um desempenho superior para a empresa (BLOM; LANGE; HESS, 2017). De acordo com Briel (2018), a competitividade do varejo é baseada na capacidade de proporcionar uma experiência holística ao consumidor e em vender produtos ou serviços.

Neste contexto, o referencial teórico desta pesquisa foi desenvolvido para abordar diferentes aspectos. Inicialmente, é apresentado o papel do varejo, sua importância econômica e os impactos ocasionados pela pandemia de COVID-19 no setor. Em seguida, é explorada a Jornada de Compra, destacando suas etapas e o papel dos Canais de Vendas, que podem ser gerenciados de maneiras diversas. No entanto, nesta pesquisa, o foco está na integração sinérgica desses canais. Posteriormente, são abordados os Modelos de Maturidade, com ênfase no Modelo Prado, que possibilitam a mensuração do nível de capacidade da gestão de projetos das empresas. Esses modelos têm o objetivo de auxiliar na implementação da estratégia *omnichannel* em suas operações.

Por fim, o referencial teórico apresenta a Matriz de Amarração, que tem como propósito reunir e explicar, de forma clara e direta, como os referenciais utilizados se relacionam e contribuem para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 VAREJO

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

Com a pandemia, o comércio eletrônico tornou-se a principal alternativa para as pessoas em isolamento social, levando a um aumento nas vendas on-line. Os consumidores compraram os mais diversos produtos pela internet, incluindo aqueles que nunca haviam experimentado essa opção de comércio (TOMÉ, 2021). O aumento do *e-commerce* se deve ao fechamento de lojas físicas não essenciais e ao distanciamento social. Em 2020, houve um aumento de 13,2 milhões de novos consumidores no comércio eletrônico no Brasil (EBIT).

No ambiente físico, a adoção de novas tecnologias tem sido utilizada para atrair consumidores e criar processos e atendimentos mais eficientes (VAROTO, 2018). O confronto de preços praticados em lojas físicas e on-line é um importante desafio, pois os consumidores têm a oportunidade de escolher onde comprar (COBRA; URDAN, 2017). A maioria dos varejistas busca diferenciar-se dos concorrentes oferecendo uma experiência positiva em diferentes canais, com o objetivo de aumentar a fidelidade do cliente e criar vantagem competitiva (CAKIR *et al.*, 2021).

Para isso, o uso do *omnichannel* permite melhorar a comunicação com o cliente e conhecer melhor seu estilo de vida e necessidades (SZYMCZYK, 2020), alocando recursos de forma eficiente para satisfazer os clientes e maximizar os lucros (ROMERO; MARTÍNEZ; JIMÉNEZ, 2020). Os clientes mais capacitados obrigam os varejistas a desviar a atenção destinada ao varejo físico para abordagens *omnichannel* personalizadas e focadas no cliente (ADIVAR; HÜSEYINOĞLU; CHRISTOPHER, 2019). Grewal *et al.* (2021) definem que a evolução mais disruptivas foram os canais on-line facilitados por todos os avanços da tecnologia.

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

2.2 JORNADA DE COMPRA

Compreender o comportamento do consumidor durante suas compras é fundamental para o gerenciamento da experiência de compra e para o desenvolvimento de um gerenciamento sistemático e integrado, de acordo com Grewal e Rroggeveen (2020) que acreditam que a otimização da operação e da comunicação pode ser alcançada por meio da compreensão da jornada do cliente ou da jornada de compra do cliente. Para tanto, é necessário compreender o conceito de pontos de contato, definidos como as ocasiões em que o cliente interage ou tem qualquer contato com empresas, marcas, produtos ou ofertas antes, durante ou após a compra (ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017; RADTKE; FARIAS; ESPARTEL, 2020).

Embora não haja um consenso sobre o conceito de jornada do cliente, Følstad e Kvale (2018) a compreendem como um conjunto ou sequência de pontos de contato. Já Lemone Verhoef (2016) se referem a estágios e pontos de contatos percorridos durante a experiência de compra do cliente. Esses estágios se dividem em: pré-compra, compra e pós-compra.

A primeira etapa da jornada de compra é a pré-compra, que abrange os aspectos de interação do cliente com o produto, com a marca, com o ambiente e com o histórico antes da transação de compra (LEMON; VERHOEF, 2016). Em resumo, essa fase inclui a experiência do cliente desde o reconhecimento da necessidade até a consideração da compra.

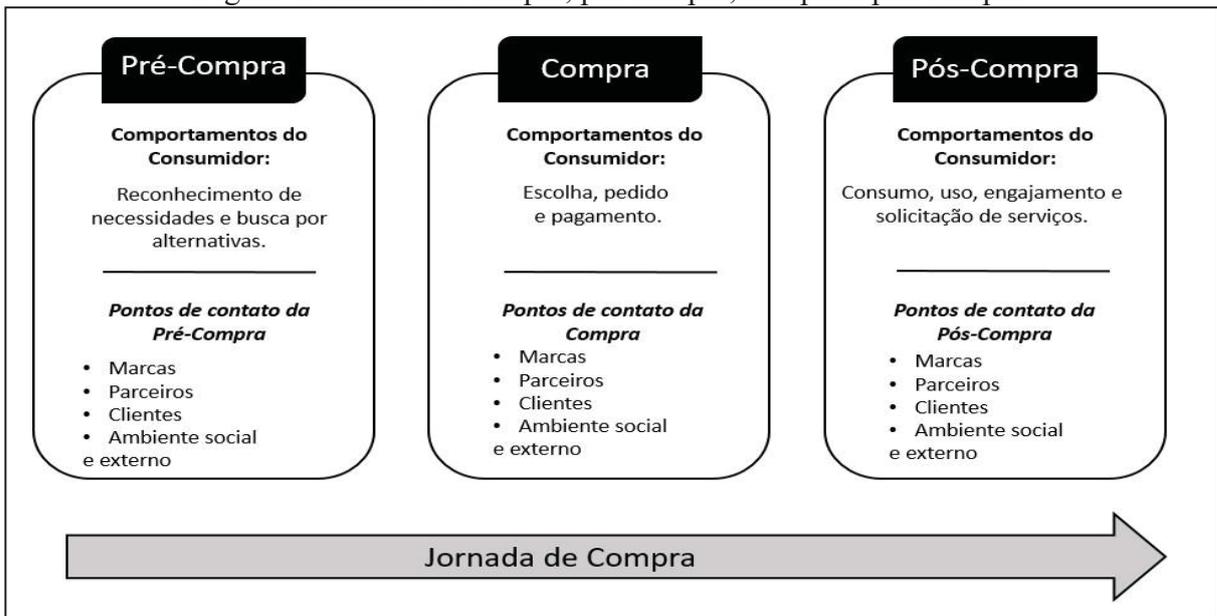
A segunda etapa é a compra, caracterizada por escolha, pedido e pagamento. Os inúmeros pontos de contato podem induzir os clientes a parar de pesquisar, concluir ou adiar a compra, e a intenção de compra pode ser afetada pela oferta e qualidade do produto (REGURAMAN, 2019).

A terceira etapa é a pós-compra, caracterizada por comportamentos de uso e de envolvimento pós-compra. O produto/serviço se torna um ponto crítico nessa fase, pois, após a compra, o consumidor interage com o produto e com novos pontos de contato on-line, fase denominada para apreciar, defender e fidelizar (EDELMAN, 2010). É importante destacar que mais de 60% dos consumidores realizam pesquisas on-line sobre o produto, e quando estão satisfeitos com a compra, criam avaliações positivas (boca a boca). Caso se decepcionem, podem romper com a marca e realizar avaliações negativas sobre o produto.

Entender esses pontos de contato e canais de vendas é crucial para as empresas varejistas, a fim de criar uma jornada de compra com o menor nível de atrito possível (EDELMAN, 2010; LEMON; VERHOEF, 2016; ZERO FRICTION FUTURE, 2018).

A Figura 4 resume a jornada de compra dos consumidores bem como seus comportamentos e pontos de contato durante a jornada.

Figura 4: Jornada de compra, pré-compra, compra e pós-compra



Fonte: adaptado de Lemon e Verhoef (2016, p. 77).

2.3 CANAIS DE VENDAS

Os canais de venda se referem à maneira diferente de interagir com os clientes, e os diferentes tipos de canais representam a maneira pela qual o produto ou a informação é transferida. Nos últimos 20 anos, esses canais, lojas de varejo, entrega em domicílio, pontos de coleta e produtos digitais vêm recebendo investimentos para atender à demanda dos consumidores e para manter a competitividade (SAGHIRI *et al.*, 2017; LIM; JIN; SRAI, 2018). O crescente número de canais aumenta a complexidade do ponto de vista logístico, e a intensificação das vendas on-line significa a criação de novas operações e de modelos de logística para abastecer não apenas as lojas, mas também para atender aos clientes diretamente.

De acordo com Beck e Rygl (2015), a democratização da internet somada à acessibilidade a equipamentos eletrônicos como *notebooks* e *smartphones*, nas últimas décadas, tem gerado um fenômeno de compra por diferentes canais. Para o consumidor, o uso de dispositivos móveis criou a oportunidade de compra em tempo real e em qualquer lugar. Porém, essa mudança no perfil de consumo ainda representa um risco contínuo para as organizações, visto que a fragmentação dos canais somada às estruturas organizacionais descentralizadas dificulta a construção de um processo de decisão de compra recorrente (BRYNJOLFSSON *et al.* 2013, BECK; RYGL, 2015; YRJÖLÄ *et al.* 2018).

Nesse sentido, os varejistas enfrentam os desafios de atender às compras nas lojas, às remessas diretas para os clientes e de redesenhar seus processos para construir uma experiência de compra perfeita (HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016). Os varejistas geralmente

expandem seus negócios de um único canal primário para uma configuração com múltiplos canais (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). A troca de informações, operações conjuntas, logística e estoques, em todos os canais, permitem a confluência dos processos de atendimento.

Outra abordagem no estudo dos canais é a evolução na sua integração. Na perspectiva de Hajdas, Radomska e Silva (2020), o primeiro nível de integração de canal é uma abordagem de canal único, em que um tipo de canal é usado, como, por exemplo, uma loja tradicional. O segundo nível é uma abordagem multicanal, em que mais tipos de canais são usados, como, por exemplo, as rotas tradicionais de varejo e a internet. Já o terceiro nível é a abordagem de canal cruzado, em que mais tipos de canais são usados, e alguns são integrados.

Inicialmente, o varejo operava em um único canal de contato com o consumidor, mas surgiu um ambiente multicanal, onde há mais de um operando de forma independente (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). O varejo multicanal oferece acesso fácil às informações, possibilitando a realização de transações que se encaixa em suas demandas (ARORA; SAHNEY, 2017; ASTARI; HULISELAN; JONG, 2017).

Para competir, varejistas off-line começaram a abrir canais on-line, e varejistas on-line começaram a abrir lojas físicas para permitir interações com os clientes, usando vários canais para melhorar suas ofertas e construir uma vantagem competitiva (BRESSOLLES; LANG, 2020; JINDAL *et al.*, 2021). A concorrência entre canais existe mesmo que as informações sobre produtos não sejam simétricas, resultando em experiências de compras diferentes (MEHRA; KUMAR; RAJU, 2018). A interação multicanal pode incrementar a lealdade e o tempo de permanência do cliente, permitindo a customização das compras (PARENTE, 2010). É preciso integrar diferentes canais, como *smartphone*, mídia social, e-mail, *e-commerce*, loja física, publicidade e atendimento no ponto de venda (PARENTE, 2010). Os desafios do comércio eletrônico e da pandemia do Covid-19 impulsionaram os varejistas a desenvolver outras formas de atendimento, além do tradicional canal de vendas único, também chamado do *single channel* (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016).

Por fim, é essencial avaliar as estratégias de múltiplos canais em relação às proposições de valor para o consumidor e alinhá-las (YRJÖLÄ; SAARIJÄRVI; NUMMELA, 2018). No varejo multicanal, os clientes esperam pelo menos o mesmo nível de serviço, aconselhamento e informações em todos os canais (BRESSOLLES; LANG, 2020) e, por isso, o foco da gestão e dos indicadores do varejo multicanal está associado a gerenciar e otimizar o desempenho de cada canal (de forma individual) (AILAWADI; FARRIS, 2017).

Juaneda-Ayensa *et al.* (2016) afirmam que a integração de canais e a gestão dos processos de compra e de distribuição aumenta o valor percebido pelo cliente em relação à marca, proporcionando valores mais amplos e interação entre cliente, marca e canal. Mattar (2011) destaca que as empresas precisam minimizar desafios como a cultura predominante da loja física, segurança da transação e logística de entrega para oferecer todos os canais que o consumidor deseja de forma sinérgica.

O desafio da operação multicanal é a qualidade da integração de canais, que afeta a fluência percebida em diferentes canais (SHEN; LI; SUN; WANG, 2018). Para Souza e Serrentino (2002), cada empresa deve identificar o modelo, o cliente e suas competências e recursos para desenhar a melhor alternativa e estratégia de operação em múltiplos canais. A qualidade na integração dos canais influencia positivamente a experiência do consumidor com o varejo (LEE; CHAN; CHONG; THADANI, 2019). Essa experiência deve ser vista de forma holística (RICHARDSON, 2010; DHEBAR, 2013; LEMON; VERHOEF, 2016).

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

Richardson (2010) afirma que, para proporcionar uma experiência positiva e fluida ao consumidor, é essencial que todos os grupos envolvidos no desenvolvimento do produto ou serviço trabalhem juntos e colaborem para criar um mesmo ponto de contato. Segundo o relatório *Zero Friction Future* (2018), é fundamental mapear a jornada de compra e identificar os pontos de fricção para implementar soluções que melhorem a experiência do cliente.

Compreender a jornada de compra significa entender os pontos de contato que o cliente tem com a empresa durante esse processo, o que permite criar uma experiência memorável (ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017). No entanto, Edelman e Singer (2015) afirmam que as empresas não devem simplesmente reagir às jornadas planejadas pelos clientes, mas liderá-las e criar valor em cada etapa, desde a pré-compra até o pós-compra.

O consumidor *omnichannel* é exigente e espera eficiência, design estético, privacidade, segurança e personalização do canal virtual durante a interação com a tecnologia (ZHANG *et al.*, 2019; HOSSEINZADEH; ESMAILI; SOLTANI, 2021). Quando as empresas

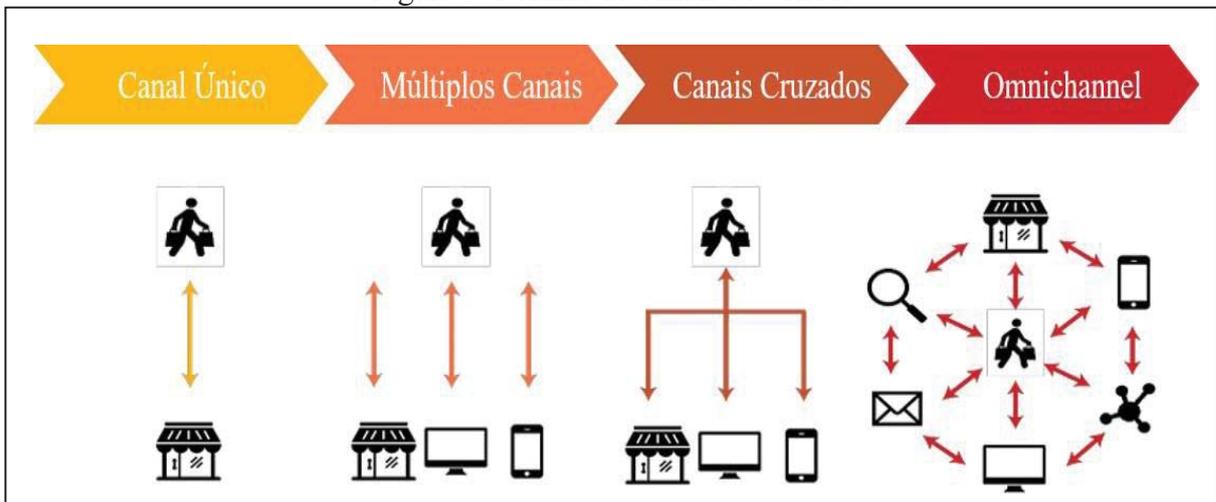
compreendem que os canais se complementam e não competem entre si, e concentram seus esforços em oferecer uma experiência *omnichannel*, a canibalização deixa de existir e o foco passa a ser a entrega de valor (MORAIS *et al.*, 2019).

2.4 OMNICHANNEL

Nos dias atuais, o *omnichannel* é amplamente adotado no varejo como uma das principais estratégias (CAI; LO, 2020). O termo se refere à integração de todos os canais de comunicação ou contato de uma empresa com seus clientes, com o objetivo de proporcionar uma experiência de compra homogênea, independentemente do canal utilizado pelo cliente (BECK; RIGL, 2015; ROMERO; MARTÍNEZ; JIMÉNEZ, 2020). O *omnichannel* é o passo evolutivo lógico após a abordagem multicanal e inclui todas as formas de compra (HOSSEINZADEH; ESMAILI; SOLTANI, 2021). No varejo *omnichannel*, uma variedade de canais é utilizada para interagir com os clientes e atender seus pedidos. Essa interação é principalmente descrita por três fluxos: informações, produtos e fundos (CHOPRA, 2016).

A Figura 5, a seguir, adaptada pelo autor de *Direct Marketing Association* (2016) demonstra a evolução dos canais de vendas.

Figura 5: Formas de canais de vendas



Fonte: adaptado de *Direct Marketing Association* (2016).

O conceito de *omnichannel* reconhece a necessidade inevitável de empregar vários canais e está focado na integração de atividades dentro e entre os canais para corresponder à forma como os consumidores compram (AILAWADI; FARRIS, 2017). À medida em que as linhas entre os canais on-line e físicos se tornam cada vez mais transparentes, surge o varejo

omnichannel (BELL; GALLINO; MORENO, 2014; WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018). Esse movimento caracteriza uma nova fase em que a tecnologia desfoca as distinções entre varejo físico e on-line, e o uso de diversos canais como parte do processo de compra do cliente é a regra, não a exceção (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Saghiri *et al.* (2017) afirmam que o *omnichannel* é um sistema em que os consumidores podem facilmente mudar de um canal para outro em sua experiência de compra; podem encontrar um produto em um canal (por exemplo, o site do fabricante), fazer o pedido por outro canal (por exemplo, um varejista on-line) e a entrega do produto de um terceiro canal (por exemplo, entrega em domicílio) gerando uma experiência de consumo ampliada (SAGHIRI *et al.*, 2017).

O *omnichannel* busca gerar uma experiência de consumo otimizada e um desempenho superior, por meio da gestão dos canais de maneira integrada (BLOM; LANGE; HESS, 2017). O crescimento contínuo das vendas por *e-commerce* aumenta a pressão para que os varejistas de loja física também busquem se posicionar no varejo on-line (XU; JACKSON, 2019). Portanto, a integração eficiente e coordenada dos canais impacta positivamente no desempenho financeiro das empresas, através do melhor atendimento aos consumidores (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016).

Varejistas estão utilizando canais integrados para direcionar clientes em vários canais, melhorando vendas e custos operacionais (WOLLENBURG *et al.*, 2018). A total integração entre canais, aplicativos e redes sociais permite um novo patamar de *customer analytics*,⁴ coletando dados e personalizando jornadas em cada ponto de contato on-line e off-line (GUISSONI, 2017). No entanto, a mudança para uma estratégia *omnichannel* desafia a gestão do varejo baseada apenas em dados de lojas físicas (GUISSONI, 2017; BRIEL, 2018).

Para Briel (2018), a competitividade do varejo é baseada na capacidade de proporcionar uma experiência holística ao consumidor, personalizando e customizando os canais e garantindo uma experiência sem atritos. A tecnologia é importante para melhorar a funcionalidade e a praticidade, diminuindo a lacuna entre on-line e a experiência do consumidor (BRIEL, 2018). O canal off-line é o mais importante ponto de contato com os consumidores, mas precisa ser transformado em ambiente tecnológico para integrar a experiência *omnichannel* (BRIEL, 2018).

A liderança precisa mudar o *mindset* para integrar todos os departamentos da organização para a colaboração entre as equipes para uma experiência positiva (MEYER;

⁴ Análise do cliente – tradução nossa.

SCHWAGER, 2007). A implementação do *omnichannel* aumenta o nível de complexidade operacional devido a diferenças estruturais entre os canais, requerendo mudanças organizacionais, evoluções operacionais e custos extras (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; HERHAUSEN *et al.*, 2015; SIMONE; SABBADIN, 2018).

A integração de canais é um obstáculo para muitas empresas, exigindo mudança na infraestrutura de TI, mentalidade gerencial *omnichannel*, consciência e compromisso com a estratégia, e maior investimento financeiro (MIRSCH *et al.*, 2016). É importante não manter a mentalidade de armazenagem em multicanais, compartilhar dados e implementar um sistema inteiramente novo com recursos *omnichannel* (MIRSCH *et al.*, 2016). As empresas precisam entender o comportamento dos consumidores em diferentes canais para proporcionar a melhor experiência de compra (BRIEL, 2018).

Omnichannel é uma estratégia benéfica para os varejistas, permitindo que os clientes façam pedidos e recebam a mercadoria por envio, evitando perda de vendas em caso de falta de estoque (Gao *et al.*, 2017). O varejista precisa adaptar as melhores práticas do on-line e do off-line e permitir que os clientes usem seus canais de comunicação preferidos (MELERO *et al.*, 2016). A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é importante para unificar as mensagens e formar um relacionamento duradouro com os clientes (PAYNE; PELTIER; BARGER, 2017).

É necessária uma comunicação consistente em todos os canais e pontos de contato (MOSQUERA *et al.*, 2017). O *omnichannel* requer a utilização integrada de comércio social, local e móvel (YUMURTAC; GALIPOĞLU; KOTZAB, 2017). Cada aplicativo e local de compras é um canal específico, e os clientes *omnichannel* usam diferentes combinações de pontos de contato (SOPADJIEVA *et al.*, 2017).

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

2.5 MODELOS DE MATURIDADE

Os modelos de maturidade avaliam a capacidade da organização de gerenciar projetos de forma eficiente, e contribuem para identificar o nível atual de maturidade e a estruturação de

ações para desenvolver novas capacidades, aumentando a probabilidade de sucesso (SANTOS, 2009). A gestão da inovação envolve gerenciar e organizar os processos de inovação em produtos, processos, marketing e áreas organizacionais (ORTT; VAN DER DUIN, 2008). Os modelos de maturidade fornecem uma visão geral e explicam como implementar o desenvolvimento de produtos e processos (HYNDS *et al.*, 2014). Eles são instrumentos que permitem mensurar a evolução em determinados domínios e contribuem para direcionar o desenvolvimento, o posicionamento e as transformações organizacionais (PAULK *et al.*, 1993; DE BRUIN *et al.*, 2005; BECKER; KNACKSTEDT; PÖPPELBUß, 2009). A literatura apresenta três tipos de modelos de maturidade (DE BRUIN *et al.*, 2005).

A inovação pode ser um produto melhorado ou novo, um processo, um método de marketing ou organizacional (MANUAL DE OSLO, 2005). A abordagem de modelos de maturidade foi proposta na década de 1970 e tem sido amplamente utilizada para reduzir custos, melhorar a qualidade, reduzir o tempo dos processos e obter vantagens competitivas (DE BRUIN *et al.*, 2005; RABER; WINTER; WORTMANN, 2012).

As organizações maduras possuem alta capacidade de gerenciamento e comunicação, com processos ágeis e consistentes, ao contrário das organizações imaturas (PAULK *et al.*, 1993). A maturidade permite a avaliação de seres, coisas ou sistemas, visando determinar suas características e desempenhos (ANTUNES, 2001). Segundo a literatura, existem três tipos de modelos de maturidade apresentados na Figura 6 (DE BRUIN *et al.*, 2005).

Figura 6: Tipos de modelos de maturidade

Tipos	Características
Descritivo	A aplicação deste modelo apenas permite identificar o nível que a organização se encontra. Não apresenta formas de melhorias da maturidade e não tem relações com o desempenho. É utilizado para avaliar o presente, a real situação da organização.
Prescritivo	O foco deste modelo é direcionado para o desempenho dos negócios, indica a forma para alcançar os próximos níveis de maturidade, propicia vantagens ao negócio ao estabelecer um roteiro para melhorias.
Comparativo	Consiste em um processo de busca das melhores práticas em todos os setores ou regiões. Um modelo desta natureza seria capaz de comparar as práticas semelhantes nas organizações, a fim de obter referência de maturidade dentro de indústrias diferentes. O modelo comparativo reconhecerá que níveis similares de maturidade de todos os setores podem não se traduzir em níveis semelhantes de valor do negócio. Embora este tipo de modelo seja ser visto como diferente, eles realmente representam fases evolutivas do ciclo de vida de um modelo. Para utilizar um modelo comparativo ele deve ser aplicado numa grande variedade de organizações, a fim de atingir os dados suficientes para que a comparação seja válida.

Fonte: adaptado de Bruin *et al.* (2005).

Diversos modelos de maturidade têm sido propostos em diferentes segmentos, mas muitos deles apresentam deficiências comuns, como a falta de fundamentação teórica e documentação inadequada (BIBEROGLU; HADDAD, 2002; LAHRMANN *et al.*, 2010; RABER; WINTER; WORTMANN, 2012; WENDLER, 2012). A maioria dos modelos inclui

quatro ou cinco níveis de maturidade, sendo que cada um representa um grau maior de competência do que o anterior. A avaliação do nível de maturidade em gestão de projetos tem como objetivo determinar a existência de políticas e de procedimentos realistas e efetivos nas organizações e identificar o desenvolvimento contínuo de capacidades em gestão de projetos (LOPES, 2008).

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

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

A versão simplificada de gestão de projetos, denominada de lite (para média empresa) e micro-lite (para a pequena empresa), além de ser mais adequada para a realidade, é uma forma menos burocrática de gestão de projetos, sendo o oposto das organizações tradicionais maiores (DA SILVA; DE ALMEIDA; BELO, 2011).

2.5.1 Modelo Prado-MMGP

Escolher um modelo adequado é fundamental para institucionalizar a gestão de projetos e garantir sua continuidade após a avaliação da maturidade. O modelo Prado-MMGP é um

exemplo simples e eficaz que reflete a vasta experiência do consultor Darci Prado em empresas renomadas. Ele já foi aplicado com sucesso em muitas organizações brasileiras e na Itália, especialmente em empresas varejistas com canais de vendas geridos de forma separada.

O modelo Prado-MMGP foi desenvolvido entre 1999 e 2002, baseado em dois modelos: Setorial e Corporativo. Com apenas 40 questões, o modelo é fácil de usar, confiável e capaz de medir aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no gerenciamento de projetos. Os resultados obtidos são coerentes com um diagnóstico aprofundado. O modelo apresenta cinco níveis de maturidade: Inicial, Conhecido, Definido, Gerenciado e Otimizado. A Figura 7 resume os níveis de maturidade e suas características.

Figura 7: Resumo dos níveis de maturidade e suas características

Nível	Nome	Características	Principais Consequências	Índice de Sucesso
1	Inicial	Projetos executados na base da intuição, de boa vontade ou do melhor esforço individual	Atrasos, estouro de orçamento, mudanças de escopo durante o projeto	Baixo
2	Conhecido	Conhecimento introdutório na gestão de projetos e iniciativas isoladas para planejamento e controle de alguns projetos, inexistência de uma plataforma padronizada de gestão de projetos	Os mesmos do nível 1, porém em menor grau	Alguma melhoria
3	Padronizado	Existência de uma plataforma padronizada para gestão de projetos há mais de um ano e seu uso em todos os processos, em uma quantidade significativa de projetos	Maior previsibilidade, porém ainda há desvios de metas	Melhoria acentuada
4	Gerenciado	Eliminação ou mitigação das anomalias que atrapalham o sucesso dos projetos	Cumprimento das metas, reconhecimento dos benefícios e redução dos conflitos negativos	Provavelmente acima de 80%
5	Otimizado	Funcionamento pleno da plataforma de gestão de projetos e práticas de melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos	Alto nível de sucesso, disposição para assumir projetos de alto risco e a organização é vista como <i>benchmark</i>	Provavelmente acima de 90%

Fonte: Prado (2015).

Além dos cinco níveis, o modelo de maturidade Prado-MMGP conta com sete

dimensões para cada um dos níveis. A primeira dimensão é a competência em gerenciamento de projetos, onde os envolvidos devem ter conhecimento e experiência na área, sem se limitar a uma metodologia específica. A competência técnica e contextual é avaliada na segunda dimensão, onde é essencial ter conhecimento técnico relacionado ao produto ou serviço entregue.

A terceira dimensão, competência comportamental, avalia as habilidades interpessoais dos envolvidos, como liderança e negociação. A existência de uma metodologia de gerenciamento de projetos é avaliada na quarta dimensão, que deve abranger todas as fases do projeto. A quinta dimensão avalia a informatização dos aspectos relevantes da metodologia e a facilidade de uso do sistema. A sexta dimensão, alinhamento estratégico, verifica se o portfólio de projetos está alinhado à estratégia da empresa e se os processos de gestão de portfólio são realizados com qualidade e velocidade.

Por fim, a estrutura organizacional é avaliada na sétima dimensão, verificando a clareza da relação entre os gerentes de projeto, os demais setores da empresa, o *Project Management Office*, os comitês de projeto, a diretoria e o grau de autoridade de cada envolvido.

O modelo Prado-MMGP é apoiado em fundamentos sólidos de gestão, fácil de usar e interpretar seus resultados, e contempla os três tipos de modelos de maturidade descritos por De Brauim *et al.* (2005). O modelo permite identificar o nível de maturidade em que a organização se encontra, direcionar estratégias para alcançar o próximo nível de maturidade e comparar práticas semelhantes em organizações varejistas. Desde 2005, o modelo vem sendo utilizado em pesquisas de maturidade no Brasil, demonstrando ser uma ferramenta confiável.

2.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Segundo Mazzon (2018), a matriz de amarração é uma ferramenta que o pesquisador utiliza para avaliar todos os pontos metodológicos do projeto, tendo como objetivo conectar, coordenar e formular o modelo teórico frente os objetivos da pesquisa. A estrutura do arcabouço teórico que sustenta esta pesquisa foi desenvolvida abrangendo o segmento do varejo, jornada de compra, canais de vendas, *omnichannel* e modelos de maturidade. A Figura 8 traz brevemente os referenciais teóricos utilizados nesta pesquisa.

Figura 8: Matriz de amarração metodológica

Referencial Teórico	Autores que escreveram sobre o tema	Principais tópicos abordados	Relação com a pesquisa
Varejo	Cobra; Urdan (2017), Varoto (2018), Adivar; Hüseyinoglu; Chistopher (2019), Savastano <i>et al.</i> (2019), Szymczyk (2020), Romero; Martínez; Jiménez (2020), Bressolles; Lang (2020), Cakir <i>et al.</i> (2021), Momen; Torabi (2021), Grewal <i>et al.</i> (2021), Tomé (2021)	Conceitos, importância, definições e modernização do varejo	Apresentar a importância do setor, bem como as mudanças e modernizações que vem acontecendo nos últimos anos e o quanto tais mudanças impactam da jornada de compra dos consumidores
Jornada de Compra	Verhoef; Arora (2016), Følstad; Kvale (2018), Zero Friction Future (2018), Sahney (2019), Reguraman (2019), Grewal; Roggeveen (2020), Farias; Espartel (2020)	Caminho percorrido pelo consumidor desde antes da decisão de compra até o pós-compra	Identificar as etapas da jornada de compra, pré-compra, compra e pós-compra, bem como suas especificidades, jornada de compra que acontece através dos canais de vendas
Canais de Vendas	Arora; Sahney (2017), Lee; Yrjölä <i>et al.</i> (2018), Mehra; Kumar; Raju (2018), Chan; Chong; Thadani (2019), Morais <i>et al.</i> (2019), Hajdas; Radomska; Silva (2020),	Maneiras diferentes de interagir com os consumidores	Definição de canal de vendas, evolução, integração e geração de experiência positiva para os consumidores, e em última estância o consumidor no centro da gestão dos canais de vendas
Omnichannel	Verhoef; Kannan; Imman (2015), Melero <i>et al.</i> (2016), Gao <i>et al.</i> (2017), Guisconi (2017), Imman; Nikolova (2017), Briel (2018), Weber; Badenhorst; Weiss (2018), Xu; Jackson (2019), Zhang <i>et al.</i> (2019), Romero; Martínez; Jiménez (2020), Hosseinzadeh; Esmaili; Soltani (2021), Souza <i>et al.</i> (2021)	<i>Omnichannel</i> como estratégia para o varejo, bem como as dificuldades e vantagens da sua implementação	Explorar os conceitos e definição dessa nova forma de gerir o varejo, seus desafios de implementação e as vantagens desta estratégia no contexto de pequenas e médias empresas
Modelos de Maturidade	Prado (2002), Prado (2008), Prado (2010), Silva (2011), Hynds <i>et al.</i> (2014), Prado (2015)	Mensurar a capacidade das organizações em gerenciar seus projetos de forma eficiente	Os modelos de maturidade foram desenvolvidos para auxiliar as organizações a identificar formas de reduzir os custos, melhorar a qualidade e reduzir o tempo dos processos, propiciando a obtenção de vantagens competitivas

Fonte: adaptado de Mazzon (2018).

Como demonstrado na matriz de amarração apresentada na Figura 8, adaptada de Mazzon (2018), o referencial teórico utilizado nesta pesquisa estabelece conexões entre si. Conforme ressaltado no quadro, cada referencial aborda os principais tópicos dentro do arcabouço escolhido e sua relação com o contexto geral da pesquisa.

3 MÉTODO

Segundo Moore (2006) e Maxwell (2005), a metodologia é um estudo sistemático que auxilia o pesquisador a alcançar seus objetivos, detectando possíveis erros e orientando as decisões. É importante apresentar os métodos de pesquisa, técnicas e instrumentos utilizados (MINAYO, 2007). O capítulo apresenta os parâmetros metodológicos adotados para a realização da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2021), o método qualitativo exploratório é simples, objetivo e pode ser utilizado em pesquisas clássicas e pesquisa-ação. A metodologia envolve uma imersão na literatura e contato direto com o campo de pesquisa, enriquecendo as análises por meio de implicações visuais e documentais das categorias sociais envolvidas no projeto.

O método utilizado é o estudo de casos múltiplos (YIN, 2001). Conforme Benbasat, Golsdstein e Mead (1987), esse estudo é útil quando a pesquisa tem a intenção de aprofundar os conhecimentos sobre uma realidade para a construção de uma proposição teórica. Para este estudo, propõe-se uma pesquisa de campo exploratória de caráter qualitativo, utilizando a abordagem qualitativa genérica como metodologia e questionários e entrevistas em profundidade como técnica de coleta de dados.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Percy, Kostere e Koster (2015), a coleta de dados em estudos qualitativos genéricos geralmente utiliza os seguintes métodos: a) entrevistas semi ou totalmente estruturadas, orais ou escritas, com perguntas pré-estruturadas com base no conhecimento inicial do pesquisador; b) questionários com itens em escala com oportunidades para comentários qualitativos e que requerem projetos de métodos mistos; e c) pesquisas escritas ou orais.

As entrevistas individuais em profundidade têm se destacado como um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, já que permitem ao pesquisador aprofundar sua compreensão sobre o objeto de pesquisa (RIBEIRO; MILAN, 2004). Segundo Stake (2011), as entrevistas são utilizadas nas pesquisas qualitativas principalmente para a obtenção de informações singulares ou interpretações sustentadas pelo entrevistado, a coleta de informações de muitas pessoas e a descoberta de algo que não foi observado pelos

pesquisadores.

De acordo com Marconi e Lakatos (2021), a entrevista é um instrumento importante de trabalho nas Ciências Sociais, pois permite a troca de informações entre o entrevistado e o entrevistador sobre um determinado assunto. A qualidade, duração e profundidade das entrevistas e dos dados coletados dependem exclusivamente da maneira como a entrevista é realizada, sendo que o uso de perguntas abertas e de roteiros flexíveis resulta na geração de mais dados (PATIAS; VON HOHENDORFF, 2019).

Para a realização desta pesquisa, inicialmente foi realizada uma busca bibliométrica nas principais bases acadêmicas (*Web of Science*, *Scopus* e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações BDTD) e, em seguida, foi utilizado um modelo de maturidade, com a aplicação de entrevistas de profundidade com roteiro semiestruturado integrante do modelo de maturidade proposto por Prado (2002) (APÊNDICE A). Além disso, foi aplicado um questionário com os responsáveis por quatro empresas varejistas de diversos segmentos, todas naturais de Caxias do Sul, utilizando o questionário *U.S. Omnichannel Customer Experience Index* (OcCEI), integrante do estudo *Omnichannel Report Card* idealizado pela *IBM Commerce* (APÊNDICE B).

O Quadro 1, a seguir, mostra, de maneira concisa, as etapas, as atividades e os objetivos do processo metodológico de coleta de dados desta pesquisa, proporcionando uma visão clara e sintetizada do passo a passo adotado.

Quadro 1: Síntese do Processo Metodológico

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

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3 VISÃO GERAL DO *U.S. OMNICHANNEL EXPERIENCE INDEX*

O questionário *U.S. Omnichannel Customer Experience Index* (OcCEI), integrante do estudo *Omnichannel Report Card* da *IBM Commerce*, foi utilizado para avaliar as práticas das empresas varejistas em serviços omnicanal. O estudo considera sete áreas de análise: experiência on-line e digital, experiência da loja física, flexibilidade do *fulfillment*/entrega, site

móvel/app, marketing integrado e precificação, experiência do call center/sac e mídias sociais. O *link* para o acesso ao questionário foi enviado por e-mail aos gestores das empresas varejistas na plataforma Google Forms, com campos de respostas abertas para preenchimento dos respondentes, juntamente com uma mensagem explicando o estudo e a importância da participação. Contatos telefônicos também foram feitos para ambientar o respondente na temática do estudo e solicitar colaboração. O envio foi feito durante a primeira quinzena de agosto de 2022.

3.3 ANÁLISE DAS SEÇÕES

A ferramenta OcCEI, integrante do estudo *Omni-channel Report Card*, foi conduzido no quarto trimestre de 2015 pela *IBM Commerce* com 100 empresas varejistas norte-americanas. Para melhor caracterização da empresa e entendimento de suas práticas de gestão omnicanal, a *IBM* definiu um *benchmark* a ser atingido pelas empresas, de acordo com critérios definidos por consumidores modernos e conectados. Segundo o *Report* da *IBM*, os varejistas podem ser classificados como:

- a) *Laggards* (atrasados), empresas com *score* inferior a 10%;
- b) *Fast Followers* (rápidos seguidores), empresas com *score* de 10% até 70%;
- c) *Inovators* (inovadores), empresas com *score* superior a 70%.

Através deste estudo, os varejistas podem avaliar o estágio atual da sua operação em relação a algumas áreas críticas que permeiam o *omnichannel*.

3.3.1 Experiência On-line e Digital

Segundo o Baymard Institute, 68% dos carrinhos de compra são abandonados devido a uma experiência on-line ruim. Em Verhoef *et al.* (2015), é destacado que o avanço e o desenvolvimento do canal on-line tem liderado a evolução da distribuição multicanal, exigindo melhorias contínuas nos canais digitais. Para garantir uma experiência agradável do consumidor, três aspectos são críticos: personalização, acesso a experiências interessantes e diferenciação em relação aos concorrentes.

Propiciar uma experiência agradável para o consumidor, que busca mais do que produtos tangíveis (DUNNE; LUSH 2008), para obter vantagem competitiva, é uma das principais funções da loja física (VERHOEF *et al.*, 2009), mas essa criação da experiência do consumidor não é controlada pela empresa, mas co-criada com o consumidor (ARNOULD, 2005) em todos os pontos de contato entre empresa e consumidor (LEMON; VERHOEF, 2016).

Nesta seção, o questionário de avaliação da experiência de compra na plataforma web/desktop considera a facilidade de navegação, visibilidade do estoque e *status* do pedido, histórico de compras, resultados efetivos da busca, reserva de serviços e chat de apoio ao cliente.

3.3.2 Experiência na Loja Física

De acordo com a IBM, o crescimento do *e-commerce* e do marketing digital levou a novas demandas dos consumidores para lojas físicas, que precisam oferecer serviços como *wi-fi* e *Customer Relationship Management* (CRM) (IBM COMMERCE, 2015). As lojas físicas devem ser espaços de conveniência e experiência, integradas com plataformas digitais (VERHOEF *et al.*, 2007; SHANKAR *et al.*, 2011; VERHOEF *et al.*, 2015).

A seção avalia a loja física em um ambiente omnicanal, onde a equipe pode personalizar o atendimento com base no histórico de compras do cliente em diferentes canais (IBM COMMERCE, [s./d.]). Alternativas tecnológicas, como prateleiras inteligentes e *wi-fi*, são oferecidas para que os clientes possam comparar produtos e obter mais informações sobre eles (IBM COMMERCE, 2015). Para criar uma experiência agradável, o atendimento ao consumidor deve ser personalizado em todos os pontos de contato (ARNOULD, 2005; LEMON; VERHOEF, 2016). Para atender a essas necessidades, o questionário avalia serviços móveis na loja, comparação de produtos, detalhamento de informações de produtos, caixas móveis, alternativas de pagamento e equipe com visão expandida do comprador (IBM COMMERCE, 2015).

3.3.3 Abastecimento Flexível/Fulfillment

Segundo a *IBM Commerce* (2015), informar aos clientes sobre a disponibilidade de estoque aumenta em 73% a probabilidade de eles comprarem um item, em comparação com apenas 36% se as informações de estoque não estiverem disponíveis on-line. A flexibilidade e a assertividade da entrega são aspectos estruturais importantes na finalização de pedidos, incluindo as trocas, conforme destacado por Croxton *et al.* (2001). A empresa *fulfillment* é responsável por integrar os processos logísticos internos e externos, visando maximizar o valor gerado na cadeia de suprimentos, de acordo com Chopra e Meindl (2003).

O questionário explora temas que incluem opções de entrega expressa, no mesmo dia e com especificação precisa de data e hora, além do compromisso de data de entrega. Também é avaliada a disponibilidade de coleta na loja, com acordos de prazo para a coleta, reserva on-line de itens e processos claros para a entrega na loja. A flexibilidade de compra on-line e devolução

na loja, além da possibilidade de devolução on-line independentemente do canal de compra, também são consideradas no questionário.

3.3.4 Site ou Aplicativo Móvel

De acordo com o Sebrae (2016), três aspectos são cruciais para a construção do segmento em relação à tecnologia: o crescimento do uso e acesso à internet no Brasil, o aumento do uso das redes sociais e o crescimento das compras via celular. Isso tem levado empreendedores a investir em plataformas de comércio móvel, aplicativos e sites desenvolvidos para dispositivos móveis.

Segundo Verhoef *et al.* (2015), o varejo omnicanal requer um aplicativo que possa ser acessado de qualquer dispositivo, integrando todos os canais de venda da empresa. Para alcançar essa caracterização, é necessário aprimorar o website móvel e os aplicativos, investindo em processos e recursos para tornar a disponibilidade de produtos on-line e de lojas físicas acessíveis em plataformas móveis para clientes e equipes.

A seção também considera a possibilidade de utilizar o dispositivo móvel do cliente para obter mais informações sobre produtos, verificar o *status* de compras e encontrar lojas. Para uma equipe de vendas omnicanal, é essencial que o histórico da atividade móvel esteja disponível para recuperar carrinhos abandonados ou produtos de interesse.

Para explorar esses temas, o questionário apresenta diversos aspectos, como a otimização do site para plataforma móvel/responsividade, visibilidade do comprador móvel do estoque on-line e na loja, visualização do *status* do pedido pelo comprador móvel, disponibilidade de códigos *QR* na loja com informações para leitura via *scan* com os aplicativos dos compradores, localizador de loja via GPS e atividade móvel e navegação capturadas e disponíveis para leitura pelas equipes em todos os canais.

3.3.5 Integração de Marketing e Precificação

De acordo com a IBM, para uma operação *omnichannel* bem-sucedida, as empresas devem proporcionar uma experiência de compra única aos consumidores em todos os canais, com coordenação de preços, campanhas de marketing e programas de fidelidade em todos os pontos de contato (VERHOEF *et al.*, 2015). Os compradores esperam encontrar condições especiais independentemente do canal onde tomaram conhecimento, incluindo descontos, parcelamentos, resgates e pontuações de programas de fidelidade. Os varejistas estão usando seus canais integrados para direcionar clientes em vários canais, aumentando as vendas e

melhorando os custos operacionais no atendimento ao cliente (WOLLENBURG *et al.*, 2018). Os consumidores altamente informados esperam o melhor preço e a melhor experiência (MIRSCH; LEHRER; JUNG, 2016).

Para identificar e eliminar pontos de atrito entre a organização e seus clientes, é necessário conhecer as exigências dos consumidores insatisfeitos, acompanhar seu comportamento, medir sua resposta às mudanças nas atividades de marketing e analisar o retorno dos clientes. A tecnologia moderna permite que isso seja feito em maior escala e a um custo mais baixo (BURKE, 2006).

O questionário aborda aspectos como campanhas de marketing em canais cruzados, integração do Programa de Fidelidade e política de preços entre canais, com foco na consistência de preços e transparência na execução do *pricing*.

3.3.6 Experiência de Call Center e SAC

O call center é um canal amplamente utilizado pelos consumidores quando encontram problemas em lojas físicas ou virtuais. Para fornecer uma experiência rápida e eficiente, é fundamental que o call center esteja integrado com outras plataformas da empresa. Callaghan e Thompson (2002) enfatizam a importância dessas organizações e descrevem uma mudança tecnológica significativa em seu funcionamento.

Nos últimos anos, tem havido discussões sobre como as empresas devem utilizar os dados coletados de seus clientes. É importante que as equipes de call center/televendas tenham amplo acesso ao histórico do cliente em todos os canais de compras, incluindo à visibilidade de estoques e *status* de pedidos, incluindo rastreamentos (IBM COMMERCE, 2016). As empresas que fornecem essa visibilidade reduzem os custos de cancelamento associados aos clientes que abandonam as interações.

Prabhaker, Sheehan e Coppett (2017) afirmam que o telefone, combinado com as tecnologias modernas de comunicação, tornou-se uma ferramenta poderosa de marketing. Os contatos realizados entre o cliente e a empresa fornecem informações valiosas ao sistema de inteligência de marketing, possibilitando o uso das informações recebidas pelo SAC como ferramenta estratégica para o planejamento da comunicação de marketing.

O questionário apresentado detalha vários aspectos importantes para a equipe de call center, incluindo a disponibilidade do produto para envio, disponibilidade do produto na loja, captação de pedidos no call center, disponibilidade do *status* do pedido, pedidos, visão abrangente do comprador e controle do carrinho do comprador.

3.3.7 Mídias Sociais

De acordo com a IBM, é importante integrar os canais de marketing e *e-commerce* para uma experiência on-line alinhada. Marteleto (2001) destaca que as redes sociais unem ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados. As empresas devem se adaptar à realidade da internet, pois o comportamento do consumidor mudou e a internet se tornou um canal de comunicação, informação e entretenimento (TORRES, 2010).

A interação com o consumidor é completa e em tempo real no marketing de redes sociais (VAZ, 2011). As mídias sociais utilizam a tecnologia da informação para criar, comunicar, desenvolver e compartilhar ofertas que agregam valor aos clientes (STRAUSS, 2012). O potencial omnicanal é avaliado considerando a possibilidade de compartilhar opiniões e preferências nas diferentes redes sociais e a compra direta nas mídias sociais (RECUERO, 2009).

No questionário, essa seção avalia as interações de serviços sociais, diversidade da rede social e revisões/avaliações multicanais.

3.3.7 Adaptação e validação do modelo IBM, *U.S.Omnichannel Customer Experience Index*

Para garantir uma coleta de dados precisa, o instrumento utilizado nesta pesquisa foi adaptado para evitar ambiguidades e múltiplos significados. Cada item foi avaliado para assegurar que fosse objetivo, claro, simples, conciso e com linguagem coerente com a cultura da população-alvo para evitar aborrecimento ou fadiga no entrevistado (FLECK, 1999).

Além disso, os itens foram criados para serem diferentes dos demais que abordam o mesmo domínio, e para terem um número reduzido de sílabas, como recomendado por Holden (*apud* STREINER; NORMAN, 2008), sem serem tão pequenos a ponto de perderem informações ou tão longos a ponto de causarem esquecimento. Cada item deve transmitir uma única ideia clara e precisa sobre um comportamento ou ação.

Depois de fazer a adequação semântica dos itens, foi necessário ajustar as opções de resposta, que poderiam ser categóricas, ordinais, intervalares ou com escalas visuais analógicas, adjetivais, Likert, diferencial semântica, entre outras. Quando as escalas são categóricas, é preferível que haja entre cinco e nove opções para evitar dificuldades do entrevistado em responder e garantir a precisão da coleta de dados (REICHENHEIM, 2007). A adaptação do instrumento de coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira, houve alterações nas perguntas e nas opções de respostas de acordo com cada área. Eis as modificações feitas em 7

áreas:

Área 1) experiência on-line e digital: acrescentou-se na primeira e na terceira pergunta a palavra *busca*, a fim de permitir um melhor entendimento da questão e, na pergunta 11, foi acrescentada a opção de resposta “não ser possível”, uma vez que, na pergunta original as respostas válidas não contemplavam tal opção;

Área 2) experiência em loja física: alterou-se todas as opções de respostas para respostas dicotômicas, *sim* ou *não*, uma vez que, no instrumento original, as respostas possíveis eram “sim” ou “em todas as lojas”, visto que não contemplava a resposta negativa, caso não houvesse o atendimento do quesito perguntado por parte das empresas pesquisadas;

Área 3) flexibilidade de entrega: adaptou-se apenas as opções de respostas das perguntas 1 e 2 que permitiam respostas sobre entrega em “nível nacional” no “dia seguinte” ou no “mesmo dia”. Visto que as empresas pesquisadas neste estudo são de operação regional, as respostas de nível nacional não se aplicam;

Área 4) site e *App*: não houve nenhuma adaptação;

Área 5) no marketing integrado e na precificação, não houve nenhuma adaptação;

Área 6) experiência com call center e SAC: nas perguntas 1, 2 e 3, foi adaptada a opção de resposta dicotômica, *sim* ou *não*, uma vez que o modelo original contemplava apenas a resposta *sim*. Nas perguntas 5 e 6, as opções de respostas foram adaptadas com a inserção da opção *não* como resposta possível às perguntas;

Área 7) mídias sociais: as adaptações feitas nas duas primeiras perguntas foi a inserção dos nomes das redes sociais utilizadas, uma vez que, no instrumento original, a resposta permitia responder *sim* para até três redes sociais e sem distingui-las.

Na segunda etapa, o instrumento foi disponibilizado para três *experts* para a validação do conteúdo adaptado, e a escolha desses profissionais foi baseada na seleção de diferentes representantes com experiência acadêmica e profissional. A participação de *experts* em processos de validação de conteúdo mostra-se eficaz, por terem um amplo conhecimento do assunto em questão e poder analisar com propriedade e segurança o tema proposto (PASQUALI, 2009). Portanto, neste estudo, optou-se pela participação de três *experts* para a validação de conteúdo do instrumento: três professores Doutores vinculados ao Programa de Pós-graduação (PPGA) da UCS, sendo eles a Profa. Dra. Cintia Paese Giacomello, Profa. Dra. Fernanda Lazzari e o Prof. Dr. Gabriel Vidor.

3.4 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Quanto à população do estudo, Lakatos (2021) define que *população* ou universo é a totalidade a ser pesquisada, tendo, entre elas, pelo menos uma característica em comum. Entretanto, a amostragem escolhida nesta pesquisa foi por conveniência. A amostragem é, segundo Gil (2019), o subconjunto do universo ou da população, que deve extrair as características principais da população, em que o pesquisador seleciona os elementos que tem acesso, admitido que esses possam, de alguma forma, representar o universo.

Para fins de análise dos resultados e referências às empresas e profissionais que forneceram as informações para este artigo, se tratará as empresas pesquisadas como Ep1, Ep2, Ep3 e Ep4, e os profissionais entrevistados como Ent1, Ent2, Ent3 e Ent4.

Nesta pesquisa a população da amostra por conveniência é composta por quatro empresas varejistas originárias do município de cidade de Caxias do Sul, dos seguintes setores, nomeados de acordo com o critério da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC): uma empresa do segmento moda, calçados e artigos esportivos; uma do segmento de utilidades domésticas; uma do segmento de relojoaria; e uma do segmento de casa e decoração. Todas são empresas que atuam com vendas através dos canais físicos e digitais, e que demonstram intenção e esforços em oferecer estratégia *omnichannel* como visão de médio ou longo prazo.

A Ep1 é uma rede de relojoarias fundada em fundada em 1966, que atualmente opera em 5 lojas físicas mais o site de *e-commerce*. A Ep2 é uma empresa com mais de 20 anos e que atua no segmento de casa e decoração, com uma loja física juntamente com o site de *e-commerce*. A Ep3 é uma rede de lojas que comercializa itens de utilidades domésticas, com 22 anos de atuação, 12 lojas espalhadas pela região sul do país juntamente com o site de comércio eletrônico. A Ep4, é uma rede de lojas de artigos esportivos e moda, com mais de 20 anos de atuação, formada por duas lojas físicas juntamente com o site de comércio eletrônico.

Quanto ao porte, as empresas pesquisadas são compreendidas como pequeno e médio portes. Destaca-se que essa característica da pesquisa deve-se à importância de os varejistas de pequeno e médio portes na satisfação das necessidades e preferências locais, uma vez que esses varejistas são mais sensíveis às demandas específicas da comunidade e podem oferecer produtos e serviços que as grandes redes não conseguem (LEVY; MICHAEL, 2012).

Ainda, conforme Ronstadt (1992), os varejistas de pequeno e médio portes podem ser uma fonte de inovação e agilidade, já que podem responder rapidamente às mudanças nas tendências do mercado e experimentar novas abordagens de negócios de maneira mais flexível do que as grandes corporações. Ademais, a escolha de empresas de pequeno e médio portes

justifica-se ainda pelo potencial que essas empresas têm para crescer e se expandir, criando um impacto significativo nas economias local e global (ISENBERG; DANIEL, 2012).

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa para a coleta e análise dos dados, em conformidade com a possibilidade de identificar os fenômenos na perspectiva dos envolvidos (KÖCHE, 1999). O processo de coleta de dados ocorreu em quatro etapas. Em primeiro lugar, entrou-se em contato via telefone com os responsáveis pelas empresas para explicar a pesquisa e convidá-los a participar. Importante destacar que os responsáveis pelas empresas convidadas fazem parte do convívio profissional do autor desta pesquisa. Na segunda etapa, realizaram-se entrevistas em profundidade e a coleta de dados com base em um roteiro de entrevista semiestruturado, usando, como roteiro, o questionário que faz parte do Modelo Prado.

Nesse contexto, após a realização das entrevistas, os trechos foram transcritos, analisados e codificados, sendo determinados códigos específicos que serão dispostos nas categorias e subcategorias correspondentes, *a priori* ou *a posteriori*. Destaca-se que o método de codificação aproxima a prática da teoria, fornecendo um caminho para a abstração, interpretação e análise dos dados qualitativos com rigor e segurança (CATAPAN; BARATIERI; NICOLOTTI, 2021). Com o intuito de conhecer o nível da estratégia *omnichannel* de cada empresa pesquisada, foi disponibilizado via e-mail o *link* de acesso ao instrumento de coleta de dados.

O modelo de escala utilizado nesta etapa da pesquisa foi desenvolvido por Likert (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, sobre as quais os respondentes emitiram seu grau de concordância. O Quadro 2 mostra um exemplo de afirmação utilizada nesta pesquisa, em 5 pontos.

Quadro 2: Escala Likert de 5 Pontos

Os clientes conseguem trocar itens comprado online na loja física:				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Fonte: adaptado de Likert (1932).

Após o recebimento dos arquivos preenchidos, esses foram analisados de acordo com

as definições do modelo, atribuindo uma classificação correspondente às respostas de cada um dos respondente. Nesta seção, serão apresentados os resultados da etapa quantitativa da pesquisa, iniciando com a caracterização da população estudada. Em seguida, serão analisados os resultados da etapa quali/quantitativa, discutindo os resultados obtidos com a aplicação do Modelo de Maturidade Prado. Por último, será realizada a apresentação dos resultados às questões, utilizando a análise estatística dos dados coletados pela ferramenta *U.S. Omnichannel Customer Experience Index (OcCEI)*.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Os respondentes que participaram da pesquisa ocupavam diferentes cargos, incluindo dois diretores, um sócio proprietário e um auxiliar administrativo. É importante destacar que a inclusão desse último ocorreu devido ao seu papel fundamental no gerenciamento das atividades diárias das operações, em virtude do contexto familiar da empresa.

Quanto ao número de colaboradores, a Ep2 possui de 01 a 10 colaboradores, a Ep1 e a Ep4 têm de 11 a 50 colaboradores e a Ep3 possui de 101 a 250 colaboradores. Todas podem ser consideradas multicanais, pois operam em diversos canais de vendas, como loja física, redes sociais, site de *e-commerce*, televendas, e-mail marketing e aplicativo.

Em relação ao porte das empresas e seu faturamento, a Ep1 é avaliada como microempresa, com um faturamento anual menor ou igual a R\$ 360 mil. A Ep2 é de pequeno porte, com um faturamento anual superior a R\$ 360 mil. Já a Ep3 e a Ep4 são consideradas de médio porte, com faturamento anual acima de R\$ 4,8 milhões. A Figura 9, a seguir, sintetiza essas informações.

Figura 9: Descritivo das empresas participantes

	Segmento	Cargo do Respondente	Nº de Colaboradores	Canais de Vendas	Porte da Empresa	Faturamento Anual
Ep1	Ótica e Relojoaria	Sócio Proprietário	11 a 50	Loja Física, Redes Sociais, APP, Televendas, WhatsApp e E-mail Marketing	Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Ep2	Casa e Decoração	Auxiliar Administrativo	01 a 10	Loja Física, Redes Sociais, WhatsApp e Site de e-commerce	Pequeno Porte	Maior que 360 mil
Ep3	Utilidades Domésticas	Diretor	101 a 250	Loja Física, Redes Sociais, Televendas, WhatsApp, E-mail Marketing e Site de e-commerce	Médio Porte	Maior que R\$ 4,8 milhões
Ep4	Moda e Artigos Esportivos	Diretor	11 a 50	Loja Física, Redes Sociais, Televendas, WhatsApp, E-mail Marketing e Site de e-commerce	Médio Porte	Maior que R\$ 4,8 milhões

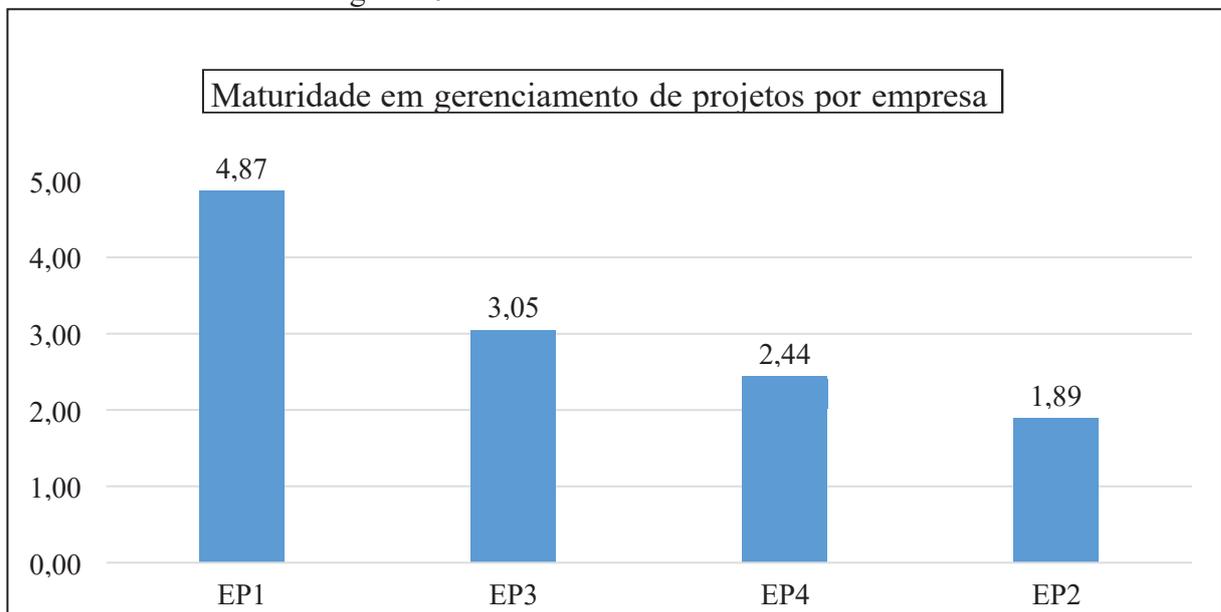
Fonte: elaborado pelo autor. q

Observa-se que as quatro empresas pesquisadas pertencem a segmentos diferentes, possuem portes e faturamentos variados e atuam em uma grande variedade de canais de vendas.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO PRADO

A aplicação da avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, por meio do modelo Prado, ocorreu no período de 07 de dezembro de 2022 a 18 de abril de 2023. Os respondentes foram submetidos à entrevista seguindo o roteiro do questionário do modelo Prado. As respostas foram inseridas no site do Modelo Prado, com o intuito de identificar o nível de maturidade de cada uma das empresas avaliadas, que são: Inicial, Conhecido, Definido ou Padronizado, Gerenciado e Otimizado. A Figura 10, a seguir, demonstra os resultados das empresas participantes.

Figura 10: Resultado do Nível de Maturidade



Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com os resultados da pesquisa realizada por Prado e Archibald (2017) e disponibilizada no site da *Maturity Research*, o nível médio de maturidade em gestão de projetos das empresas no Brasil é de 2,59. É importante salientar que, no ramo de comércio, a média de maturidade é inferior à média nacional, com um valor de 2,09. Por outro lado, as organizações consideradas *benchmark* apresentam um nível médio de maturidade superior, com uma média de 4,18.

Ao comparar os resultados encontrados nesta pesquisa, é possível observar que a Ep2, com 1,89, está abaixo da média do setor. A Ep4, com 2,44, um pouco acima. Por outro lado, a Ep3, com 3,05 e a Ep1, com 4,87, estão acima da média de 2,09 na gestão de projetos. Destaca-se o resultado da Ep1, com 4,87, acima do nível médio de maturidade das organizações consideradas *benchmark*.

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS NÍVEIS DE MATURIDADE

Analisando os resultados obtidos, a Ep1 foi a única a alcançar o nível 4, com uma pontuação de 4,87 pontos. Portanto, ela é classificada como gerenciada na gestão de seus projetos, com processos consolidados e melhoria contínua do modelo. A Ep1 aplica o Ciclo de Melhoria Contínua sempre que detecta alguma deficiência e alinha seus projetos com os negócios da organização. O nível 4 é caracterizado pelo cumprimento das metas (prazo, custo, escopo e qualidade), reconhecimento dos benefícios e redução dos conflitos negativos, sendo traduzido em um índice de sucesso provavelmente maior que 80% em seus projetos (PRADO, 2015).

A Ep3 ficou em segundo lugar, atingindo 3,05 pontos, sendo classificada no nível 3, com o gerenciamento de projetos definido ou padronizado, com padronização de procedimentos difundidos e utilizados em todos os projetos, liderados por um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Essa classificação permite uma previsibilidade maior na gestão dos projetos, porém ainda há desvios de metas. Todavia, apresenta uma melhoria acentuada na gestão de projetos (PRADO, 2015).

A Ep4 foi classificada no nível 2 (Conhecido), onde investe constantemente em treinamento e adquire *softwares* de gerenciamento de projetos, embora possam ocorrer iniciativas isoladas de padronização. Dessa forma, em menor grau, podem ocorrer atrasos e estouros nos orçamentos dos projetos executados, mas já se observa alguma melhoria no resultado da gestão dos projetos executados (PRADO, 2015). Embora a organização nesse nível seja muito mais evoluída em gerenciamento de projetos do que a de nível 1, segundo Prado (2008), a aquisição de conhecimentos a respeito do gerenciamento de projetos passa a ser mais intensa, ainda que haja falta de um modelo padronizado, deixando a empresa exposta a consequências, como: atrasos em prazos; *overrun* (erros em custos); mudanças de escopo no decorrer do projeto; não atendimento global dos indicadores de eficiência; e insatisfação do cliente.

Por fim, a Ep2 obteve apenas 1,89 pontos, sendo classificada no nível Inicial, onde os projetos são executados na base da “boa vontade” ou no “melhor esforço” individual, sem planejamento adequado ou controle efetivo. Isso resulta em atrasos, estouros de orçamento e mudanças de escopo durante o projeto, traduzindo-se em um baixo índice de sucesso na gestão dos projetos (PRADO, 2015).

Diante da análise das empresas, é possível observar diferentes níveis de maturidade no gerenciamento de projetos, o que pode ter impacto direto no sucesso das iniciativas executadas.

Torna-se relevante que as organizações invistam em aprimorar seus processos e adotem boas práticas de gerenciamento, a fim de garantir o êxito dos projetos, visto que a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos está relacionada ao grau de habilidade da empresa em entregar resultados estratégicos de maneira previsível, controlável e confiável (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2017).

4.2 PERFIL DE ADERÊNCIA EM SETE DIMENSÕES

Para Prado (2015), no conceito de percentual de aderência, as Sete Dimensões, devem ser utilizadas concomitantemente com a avaliação final da maturidade para entender melhor cada nível de aderência da empresa. Prado (2015) recomenda interpretar os pontos obtidos para cada nível da seguinte maneira:

- a) Nível 1 até 20 pontos – aderência muito fraca;
- b) Nível 2 até 40 pontos – aderência fraca;
- c) Nível 3 até 75 pontos – aderência regular;
- d) Nível 4 até 90 pontos – aderência boa;
- e) Nível 5 até 100 pontos – aderência ótima.

A seguir, na próxima sessão, estão apresentados os resultados do nível de aderência às sete dimensões para cada empresa pesquisada, organizados em ordem decrescente, começando pela empresa com o melhor resultado.

4.3 PERFIL DE ADERÊNCIA DA EP1

De acordo com os resultados da avaliação das Sete Dimensões do Modelo Prado, a Ep1 demonstrou uma aderência positiva, sendo classificada no nível 4 de maturidade, sendo que as empresas classificadas neste nível têm a gestão de seus projetos denominada no estágio gerenciado, com pontuação média superior a 90 pontos em todas as dimensões. É relevante ressaltar que a dimensão de metodologia foi a que se destacou, obtendo uma pontuação de 100 pontos.

Conforme Prado (2008), a dimensão de metodologia abrange a existência de uma metodologia apropriada para o gerenciamento de projetos, abrangendo todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Isso implica não apenas na fase de implementação, mas também na fase de *Business Case*. Portanto, a Ep1 pode ser considerada como uma empresa que possui efetivamente uma metodologia para o gerenciamento de seus projetos.

Em seguida, a dimensão de alinhamento estratégico, com 98 pontos, juntamente com a

estrutura organizacional, demonstrou um desempenho sólido em ambas as dimensões, evidenciando que a Ep1 possui uma estrutura organizacional adequada, tanto para o *Business Case* quanto para a implementação de seus projetos. Além disso, os projetos executados no setor estão completamente alinhados com as estratégias da organização. Os processos de gestão de portfólio são realizados com a qualidade e agilidade necessárias, com a presença de ferramentas informatizadas e uma estrutura organizacional adequada (PRADO, 2008).

Quanto às demais dimensões avaliadas, a empresa Ep1 também obteve resultados excelentes. A dimensão de competência na gestão de projetos atingiu 95 pontos, indicando que os principais envolvidos no gerenciamento de projetos possuem competência (conhecimento e experiência) em aspectos relacionados ao gerenciamento de projetos, conforme apresentado, por exemplo, no manual PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*) do *Project Management Institute* (PMI). Entretanto, o nível de competência exigido varia de acordo com a função desempenhada por cada indivíduo, (PRADO, 2008).

As dimensões de informatização e competência técnica, ambas com 93 pontos, evidenciam que, além dos aspectos relevantes da metodologia estarem informatizados, o sistema utilizado pela Ep1 é de fácil utilização e permite a tomada de decisões corretas no momento adequado (PRADO, 2008). Os principais envolvidos no gerenciamento de projetos possuem competência (conhecimento e experiência) em aspectos técnicos relacionados ao produto em desenvolvimento, assim como em aspectos da organização, como finanças, modelo produtivo/distributivo e negócios (PRADO, 2008).

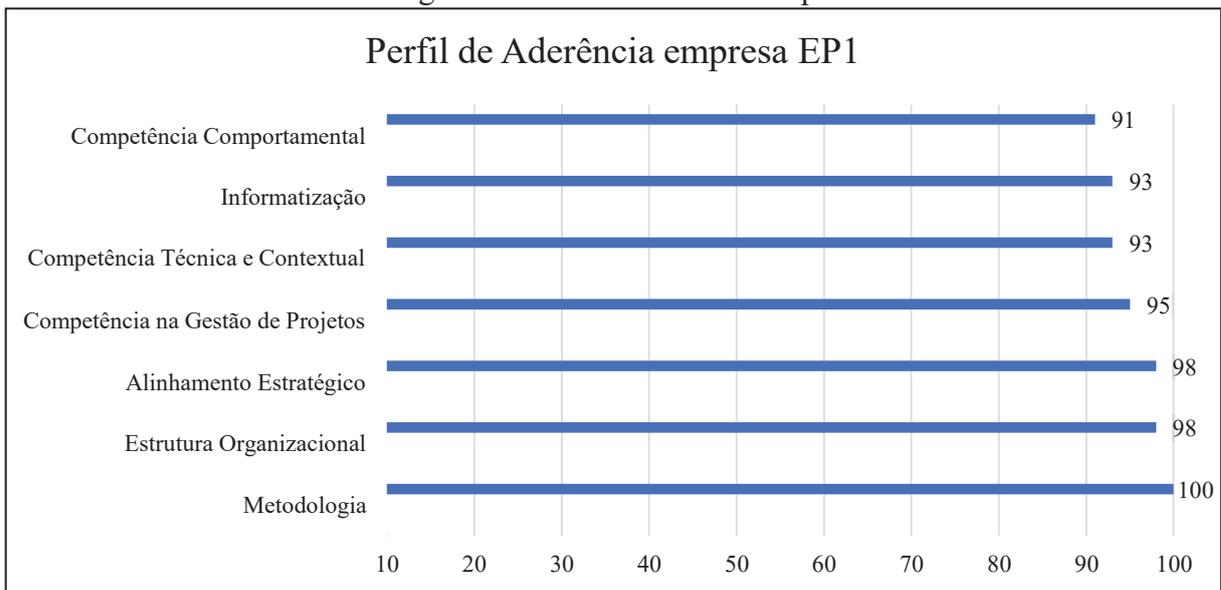
Por fim, a competência comportamental também demonstrou um desempenho satisfatório, com uma pontuação de 91 pontos. Um bom resultado nessa dimensão indica que os principais envolvidos no gerenciamento de projetos possuem competência (conhecimento e experiência) em aspectos comportamentais, como liderança, organização, motivação e negociação (PRADO, 2008).

Vale ressaltar que as empresas que são caracterizadas pelos níveis 4 e 5 são classificadas como empresas de alto desempenho em gerenciamento de projetos, o que indica que a Ep1 possui uma forte capacidade de gerenciamento de projetos, com um modelo consolidado e bem estruturado. Isso se reflete na alta aderência às boas práticas de gerenciamento, garantindo a entrega de resultados previsíveis, controláveis e confiáveis. No entanto, é importante que a empresa continue investindo em aprimoramentos e atualizações em suas metodologias e competências, para se manter competitiva e garantir a melhoria contínua de seus processos de gestão de projetos.

Os resultados da Ep1 demonstram que a organização está comprometida com a gestão

de projetos, uma vez que maturidade em gestão de projetos significa que a organização está perfeitamente condicionada para lidar com seus projetos (ANDERSEN; JESSEN, 2003). Projetos esses que, devido à maturidade na gestão, podem ter resultados positivos. Nesse sentido, Prado (2015) esclarece que a maturidade em gestão de projetos está relacionada à capacidade de uma organização em gerenciar seus empreendimentos com sucesso. O perfil de aderência da Ep1 pode ser verificado na Figura 11.

Figura 11: Perfil de aderência Ep1



Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 PERFIL DE ADERÊNCIA DA EP3

A Ep3, com uma média geral de 3,05, foi classificada no nível 3 de maturidade, de aderência à gestão de projetos padronizado, onde existe uma plataforma padronizada para a gestão de projetos há mais de um ano, o que pode trazer uma melhoria acentuada no índice de sucesso de seus projetos (PRADO, 2008). A análise realizada na Ep3 revelou que, das sete dimensões avaliadas, a aderência regular foi a mais elevada, com destaque para a dimensão de informatização, que atingiu 69 pontos. Segundo Prado (2015), essa dimensão aborda a necessidade de informatizar os aspectos relevantes da metodologia e garantir que o sistema seja de fácil utilização, permitindo a tomada de decisões adequadas no momento correto. “Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado.” (p. 45). No entanto, apesar do resultado positivo, há oportunidades de melhorias nessa área.

Em seguida, foram registrados 65 pontos na dimensão de competência comportamental, indicando a necessidade de aprimoramento nessa área também, já que desempenha um papel fundamental na gestão de projetos, uma vez que os principais envolvidos devem ser

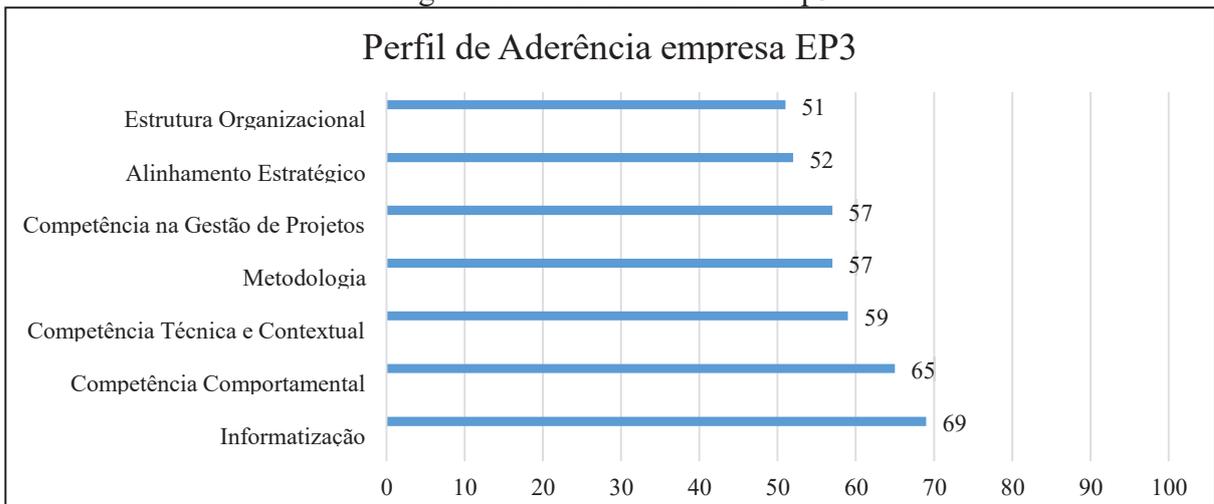
competentes em aspectos comportamentais, como liderança, organização, motivação e negociação (PRADO, 2008). Com 59 pontos, a dimensão de competência técnica demonstra que a Ep3 pode desenvolver melhor as competências dos envolvidos na gestão de seus projetos. Essa dimensão abrange o conhecimento e as habilidades relacionadas aos produtos ou serviços oferecidos (PRADO, 2008).

Tanto a dimensão de metodologia quanto a de gestão de projetos obtiveram 57 pontos, revelando um baixo desempenho na Ep3. Como observado por Yazbeck (2005 *apud* CRAWFORD, 2000), isso pode ser um indicador de fracasso, uma vez que a ausência de metodologia formal e processos adequados pode dificultar o controle do projeto.

Na dimensão de alinhamento estratégico, com 52 pontos, fica evidente que os projetos executados pela Ep3 podem ter um baixo alinhamento com as necessidades e estratégias definidas. Por outro lado, uma boa aderência nessa dimensão garante que os processos de gestão de portfólio sejam executados com qualidade e agilidade necessárias (PRADO, 2015).

Por fim, a dimensão de estrutura organizacional apresentou a menor pontuação, com 51 pontos, o que evidencia claramente a necessidade de implementação de melhorias nessa dimensão, considerando sua grande importância. Segundo Prado (2008), a estrutura organizacional deve definir funções, regras e normas para a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos. O perfil de aderência da empresa Ep3 pode ser verificado na Figura 12.

Figura 12: Perfil de aderência Ep3



Fonte: elaborado pelo autor.

4.5 PERFIL DE ADERÊNCIA DA EP4

De acordo com os resultados obtidos no perfil de aderência da empresa Ep4 às sete dimensões avaliadas, verificou-se que a aderência apresentou diferentes níveis de desempenho. Nas dimensões de gestão de projeto, metodologia, comportamental, estrutura organizacional e informatização, a aderência foi considerada muito fraca, com pontuações de 30, 31, 33, 35 e 36 pontos, respectivamente, as quais se situam abaixo do valor máximo de 40 pontos (PMMM, 2002).

De modo geral, a Ep4 encontra-se no nível 2, conhecido, de maturidade na gestão de projetos, nível esse que existe conhecimento introdutório na gestão de projetos e iniciativas isoladas para planejamento e controle de alguns projetos, apresentando alguma melhoria no índice de sucesso dos seus projetos (PRADO, 2008).

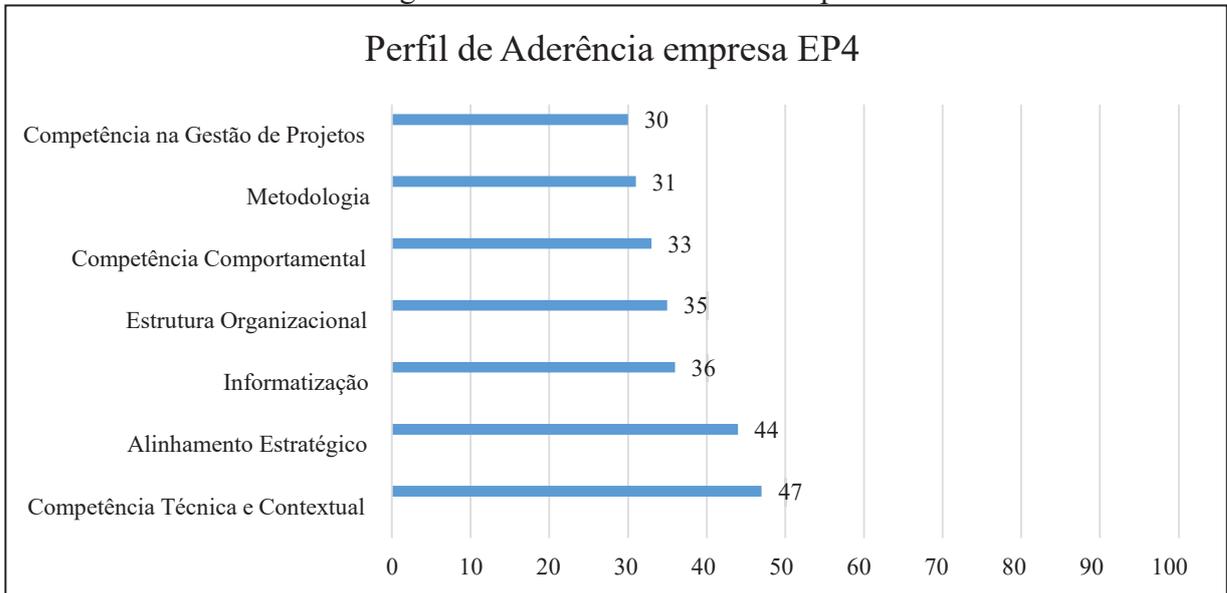
Conceitualmente, níveis baixos de aderência revelam, segundo o modelo PMMM (2002), que as questões que envolvem processos estruturados e padronizados necessitam ser mais repetíveis e institucionalizadas pela organização. Já nas dimensões de alinhamento estratégico e competência técnica e contextual, a aderência foi classificada como fraca, mas com desempenho superior ao das demais dimensões. A dimensão de alinhamento estratégico obteve 44 pontos, enquanto que a dimensão de competência técnica e contextual atingiram 47 pontos, situando-se na faixa de aderência fraca, nível 2 de maturidade, que compreende pontuações de 40 a 75 pontos. Organizações nesse nível possuem, em geral, baixo suporte executivo, razoável nível de gestão de escopo, tempo, custo e qualidade, e baixa taxa de sucesso. Todavia, já deram os primeiros passos rumo à profissionalização em gerenciamento de projetos (PMMM, 2002).

A dimensão de alinhamento estratégico é fundamental no âmbito central da organização, pois os projetos executados nesse setor devem estar totalmente alinhados com as estratégias da empresa, como destaca Prado (2008). Para que isso ocorra, é preciso garantir que os processos de gestão de portfólio sejam executados com a qualidade e agilidade necessárias, além de contar com ferramentas informatizadas e uma estrutura organizacional adequada.

Segundo Prado (2008), empresas classificadas no nível 2 de maturidade, como a Ep4, apresentam o cenário onde a organização desenvolveu algum esforço em gestão de projetos, no sentido de criar uma linguagem comum, ou seja, uma linguagem única para o assunto. A organização faz investimentos regulares em treinamento e adota *softwares* de gerenciamento de projetos. Essa linguagem comum deve ter as seguintes características: estar alinhada com as tendências mundiais, ser adequada ao tipo de organização e respeitar a cultura gerencial

existente. O perfil de aderência da empresa Ep4 pode ser verificado na Figura 13.

Figura 13: Perfil da aderência da Ep4



Fonte: elaborado pelo autor.

4.6 PERFIL DE ADERÊNCIA DA EP2

A última posição das empresas pesquisadas em relação à aderência às sete dimensões foi da Ep2, que obteve aderência fraca em seis das sete dimensões, com pontuações extremamente baixas na dimensão de metodologia, com 15 pontos e, na dimensão de informatização, com 19 pontos. Prado (2015) afirma que empresas classificadas no nível 1, caracterizam-se por não possuir um avanço mínimo no assunto de gerenciamento de projetos. A partir desse cenário, as consequências mais comuns nos projetos gerenciados por uma empresa que se enquadra nesse nível são: estouro de prazo e custo; mudança de escopo; e insatisfação dos clientes.

Dentro do contexto varejista desta pesquisa, a insatisfação dos clientes é algo que impacta diretamente os resultados das empresas, pois uma experiência negativa não somente deixa os clientes insatisfeitos, mas também os incentiva a compartilhar sua experiência negativa com outras pessoas (BARARI; ROSS; SURACHARTKUMTONKUN, 2020). Além do custo que a insatisfação dos clientes pode trazer para as empresas, as recuperações bem-sucedidas reduzem a probabilidade de saída e aumentam os gastos do cliente (SENGUPTA; RAY; TRENDEL; VAERENBERGH, 2018).

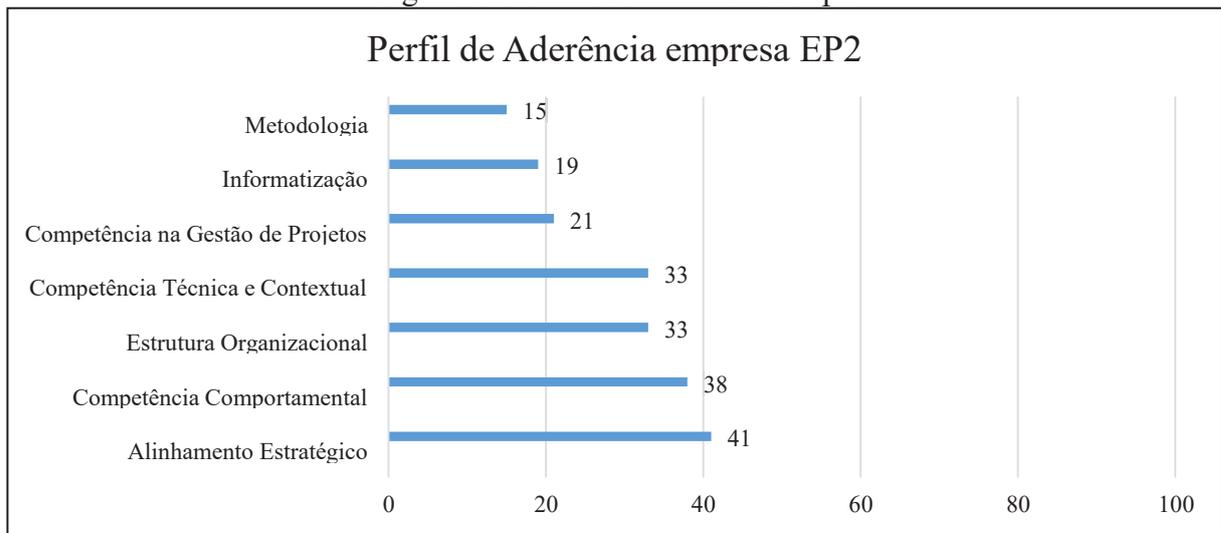
As dimensões de competência técnica e contextual e estrutura organizacional obtiveram

33 pontos, seguidas da dimensão de competência comportamental, que atingiu 38 pontos. Por fim, a dimensão de alinhamento estratégico obteve 41 pontos, o que enquadra a Ep2 como aderência regular, já que a faixa de aderência fraca compreende pontuações de até 40 pontos, e a aderência regular vai de 40 a 75 pontos.

É importante citar que uma baixa maturidade na gestão de projetos pode impactar diretamente no resultado das empresas. Corroborando com essa afirmação, o guia PMBoK (2017) define como maturidade em gerenciamento de projetos “[...] o nível de habilidade de uma organização de entregar resultados estratégicos desejados de maneira previsível, controlável e confiável.” Esse baixo nível de maturidade, segundo Prado (2015), pode desencadear em uma série de problemas, tais como o desnivelamento do conhecimento e experiência dos principais responsáveis com a gestão de projetos, desconhecimento do verdadeiro resultado dos projetos, inexistência de metodologia, técnicas e ferramentas no âmbito da gestão dos projetos, e falta de alinhamento dos projetos com os negócios da empresa. As empresas classificadas no nível 1 tendem a ter um índice baixo de sucesso em seus projetos, uma vez que o estágio da gestão de projetos é inicial.

Vale ressaltar que a análise da aderência às sete dimensões é um processo importante para avaliar a maturidade da empresa em relação à gestão de projetos, e que a identificação de pontos fracos é essencial para a elaboração de planos de ação que visem à melhoria contínua dos processos e resultados. O perfil de aderência da Ep2 pode ser verificado na Figura 14.

Figura 14: Perfil de aderência da Ep2



Fonte: elaborado pelo autor.

Após a análise dos perfis de aderência das empresas pesquisadas em relação às sete áreas, verificou-se uma grande disparidade nos resultados obtidos. A Ep1 obteve uma aderência

avaliada como ótima, com excelentes resultados, enquanto que a Ep3 obteve uma aderência regular, indicando que está no caminho correto na gestão de projetos, conforme avaliação do Modelo Prado.

Por outro lado, a Ep4 obteve uma classificação entre fraca e regular, apresentando resultados bastante diversos entre as sete áreas analisadas. Já a Ep2 teve sua aderência classificada como fraca, com pontuações abaixo de 40 pontos em seis das sete áreas analisadas, e, somente na dimensão de alinhamento estratégico, obteve 41 pontos. Conforme Prado (2015), para evoluir ao próximo estágio, as organizações devem investir em treinamento, na implantação de uma plataforma informatizada para o gerenciamento de projetos e para a padronização de suas práticas.

Ainda, Prado (2015) pondera sobre a importância da elaboração de um plano de ação, visto que melhorar o nível de maturidade pode ser um desafio muito complexo, principalmente em casos em que o trabalho dos projetos do setor envolva uma estrutura matricial, ou seja, que envolva diversos outros setores da organização com os quais interage. Segundo Marcondes *et al.* (2017), como toda melhoria implica mudanças, o plano de ações é necessário para dar disciplina e racionalidade ao processo, tendo em vista que esse está sempre sujeito a fatores imponderáveis e restritivos, especialmente os de natureza político-cultural do ambiente, comuns em mudanças organizacionais. Dessa forma, se faz necessário não apenas conhecer o nível atual de maturidade em gestão de projetos, mas ter um planejamento para a execução das melhorias necessárias, algo tangível e que envolve todos os setores das empresas.

4.7 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas de forma presencial com os representantes da Ep2, com duração de 30 minutos, e da Ep4, com 36 minutos. Já as entrevistas com as demais participantes foram conduzidas on-line, por meio do *software* Skype. Com o entrevistado da Ep1, a entrevista teve a duração de 31 minutos, enquanto que com o da Ep3, a duração foi de 43 minutos. É importante mencionar que todas as entrevistas foram gravadas com a autorização prévia dos participantes.

Na terceira etapa, as respostas ao questionário foram inseridas no site do Modelo Prado, a fim de obter os resultados da maturidade das empresas pesquisadas sob a luz da teoria que compõe a estrutura de análise do modelo. Por fim, na quarta etapa, buscou-se aprofundar a análise por meio da transcrição das entrevistas e obtenção de um maior conhecimento acerca da realidade de cada empresa, baseado nas respostas dos entrevistados. Os dados foram analisados

por meio da técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977) e detalhada a seguir.

A pré-análise consistiu na escolha dos documentos e no estabelecimento de objetivos e indicadores que fundamentaram a interpretação final (BARDIN, 1977). Nesta pesquisa, o material de análise são respostas das entrevistas realizadas com os gestores. Durante a pré-análise, foi realizada uma leitura flutuante do material compilado e foram selecionados os dados adequados ao estudo e aos seus objetivos. A exploração do material é a segunda grande etapa que envolve a análise de conteúdo, durante a qual são realizados operações e procedimentos de codificação e categorização do material, em função das regras previamente formuladas (BARDIN, 1977).

Após a pré-análise, iniciou-se a fase da investigação denominada codificação (BOGDAN; BINKEN, 1994). O pesquisador deve ter a consciência de que essa etapa não é definitiva, portanto não deve haver a preocupação de que a codificação esteja impecável (RESENDE, 2016). De acordo com Saldaña (2013), após realizar a codificação, recomenda-se que os dados sejam reanalisados e que se gere ilustrações gráficas, como: mapas conceituais, tabelas de correlação entre os códigos gerados, gráficos, entre outros, com a finalidade de auxiliar em possíveis respostas para a problemática do estudo. Essa representação gráfica possibilita lapidar ainda mais o processo de codificação dos dados.

Em seguida, efetuou-se a categorização, que se constitui de um meio para classificar elementos descritivos (BOGDAN; BIKLEN, 1994). É um procedimento de organização dos dados, considerando a sintonia estabelecida entre eles. Além disso, como processo mais importante, destaca-se o fato de as categorias resultarem em um processamento de síntese de uma comunicação (MORAES, 1999). Nessa fase, aglutinaram-se os códigos evidenciados nos distintos materiais para atender ao princípio da triangulação dos dados, ou seja, confrontar as informações que emergiram de diferentes fontes e, ao mesmo tempo, possibilitar olhar o fenômeno pelos diversos tipos de informações produzidas.

A triangulação dos dados, no âmbito de pesquisas qualitativas, tem como estratégia principal combinar diferentes técnicas e métodos que visam compreender um mesmo objeto (ROSA JÚNIOR; SANTOS; MORETTI-PIRES, 2012). A alegoria que se faz desse método provém da tática militar e da navegação, que utilizam diversos pontos de registro para localizar uma posição de um objeto (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

A terceira etapa do método de análise de conteúdo é a análise e interpretação dos resultados, que vão ser relacionados quanto à validade e significância (BARDIN, 2016). Neste estudo, a análise foi qualitativa por meio da discussão dos resultados encontrados nas respostas dos participantes à luz dos conceitos apresentados no referencial teórico utilizado. Segundo

Creswell (2010) a análise dos dados qualitativos deve ser conduzida lado a lado com a coleta, a interpretação e a construção do relatório, se tornando um processo síncrono entre descoberta, reflexão e redação.

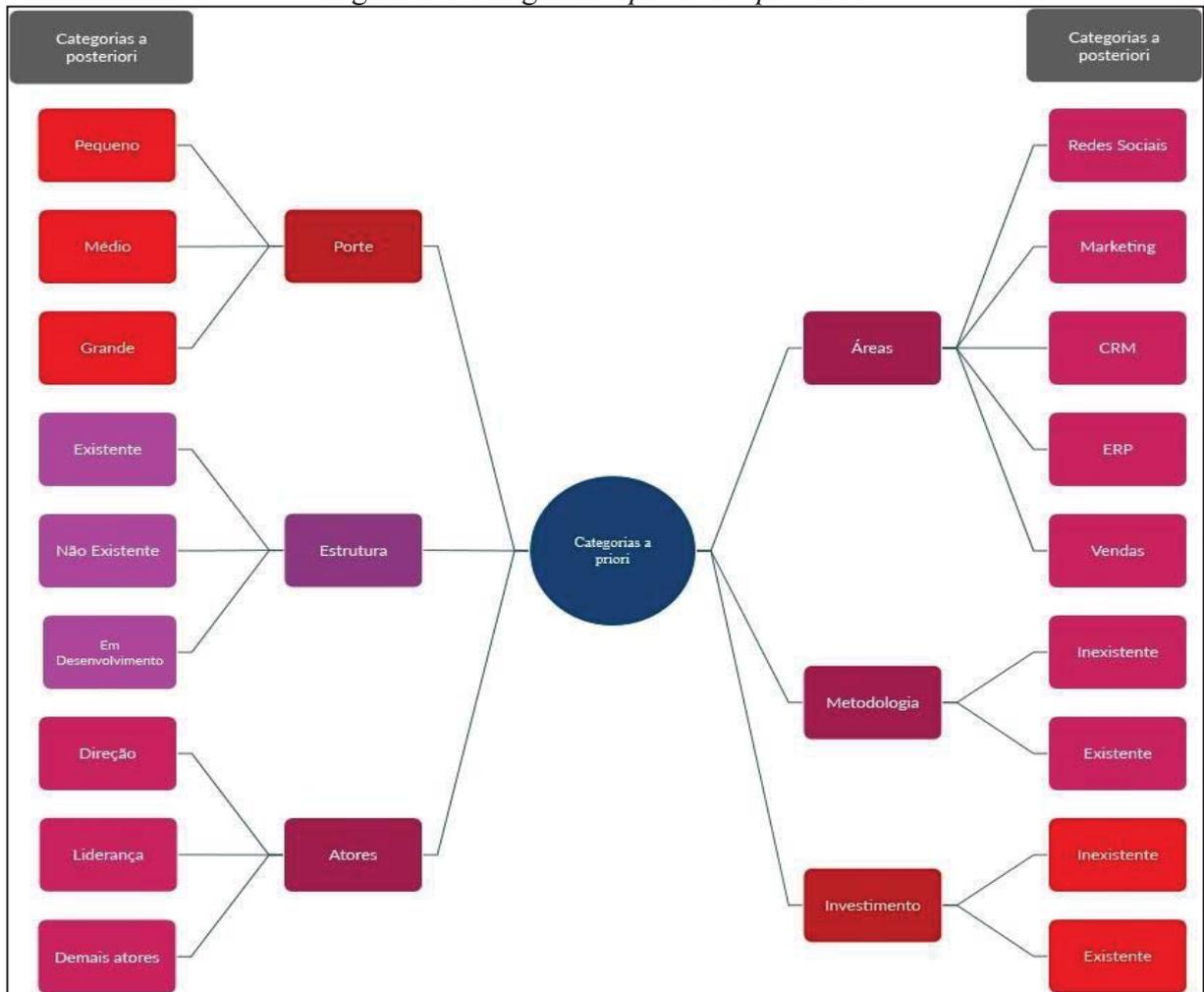
Como ferramenta de apoio na análise qualitativa desta pesquisa, optou-se pelo uso do *software* NVivo, versão 14. Tal escolha ocorreu devido a sua contribuição para uma melhor organização, sistematização e visualização do *corpus* de análise, bem como pela possibilidade de desconstruir ou fragmentar o texto analisado e voltar a sua totalidade de forma rápida. Além disso, o programa possibilita fazer links com imagens, textos, áudios, mídias sociais e outros, contribuindo para uma melhor fruição da análise. E a estruturação da análise qualitativa utilizando o NVivo deu-se em etapas, conforme exposto no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Estrutura da análise qualitativa da pesquisa

Estruturação do projeto no ambiente NVivo	Codificação e análise dos dados	Resultados da pesquisa
Cadastramento do projeto no NVivo	Codificação das entrevistas e relatórios técnicos	Geração de gráficos e modelos
Importação e classificação das fontes de pesquisa	Análise dos nós a partir dos atributos dos entrevistados	Geração dos relatórios com as informações relacionadas ao processo de análise dos dados
Criação dos nós		

Fonte: adaptado de Lage (2011).

Após aglutinar-se todos os códigos que emergiram das 4 entrevistas, chegou-se a 6 categorias *a priori*, sendo elas: áreas, metodologia, investimento, atores, estrutura e porte. O intuito que norteia essa etapa da pesquisa é o de avaliar a capacidade de as empresas gerenciarem seus projetos de forma eficiente. Na Figura 15 podem ser vistas as categorias resultantes desta análise utilizando o *software* NVivo.

Figura 15: Categorias *a priori* e *a posteriori*

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, nesta pesquisa, definiu-se pela utilização de seis categorias: porte da empresa, estrutura, atores envolvidos, área dos projetos, metodologia e investimento. As características de cada categoria e o modo de categorização das respostas são apresentados a seguir.

4.7.1 Porte da empresa

As respostas dos entrevistados da Ent2 e da Ent3, quanto ao porte da empresa, são vistas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4: Respostas sobre o porte da empresa

Entrevistado	Resposta
Ent2	Como a gente é uma empresa pequena, com poucos funcionários, a gente tem um relacionamento muito aberto, tanto com os gestores e com os funcionários.
Ent3	Hoje a empresa ela acaba tendo um porte que é um médio porte, ou seja, não é mais uma pequena empresa em que a gente tem que carregar caixa pra vender no dia seguinte.

Fonte: elaborado pelo autor.

O Ent2 menciona o tamanho pequeno da empresa e sua proximidade com a gestão, enquanto que o Ent3, de uma empresa de porte médio, associa o tamanho da empresa às novas funções que ele desencadeia. Segundo Kammerland e Essen (2017), empresas familiares são conhecidas por serem conservadoras, estagnadas e relutantes em assumir riscos. De acordo com Vinagre *et al.* (2017), a filosofia da vida familiar tem uma influência significativa no estilo de gestão das empresas. A maturidade em gestão de projetos traz benefícios, como o aumento do profissionalismo e o processo de formalização das atividades nas empresas (RABECHINI; PESSOA, 2005; KAMMERLAND; ESSEN, 2017). Portanto, é importante promover a maturidade na gestão de projetos para colher tais benefícios.

4.7.2 Estrutura da empresa para a gestão de projetos

Os modelos de maturidade em gestão de projetos são concebidos para fornecer a estrutura de trabalho necessária para continuamente desenvolver habilidades para executar projetos de forma exitosa (PATRÍCIO; NETO, 2019). As respostas dos entrevistados quanto às estruturas da empresa para gestão de projetos estão descritas no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5: Respostas sobre a estrutura da empresa

Entrevistado	Resposta
Ent1	Nós temos o grupo gestor que que tem a área comercial, marketing administrativa, financeira.
Ent3	Hoje nós temos as o nível hierárquico muito curto muito próximo do mais baixo até o mais alto o caminho é bastante pequeno. Então pra esses quando a gente fala projetos eu vejoque não há uma equipe, não assim como em muitas empresas euma estrutura que vai cuidar de tal projeto pra implementar.
Ent4	Hoje é feito de uma forma que amanhã ou depois pode ser feito de outra tem alguém que encabeça essa essa ideia não nãoespecificamente uma pessoa mas a gente tem é um grupo que que a gente se reúne com o marketing, marketing financeiro pessoal, o o próprio comercial e a gente tem aí reuniões esporádicas.

Fonte: elaborado pelo autor.

O Ent1 relata que a estrutura atual para gerir os projetos em sua empresa é composta por um grupo formado pela área comercial, marketing, administrativa e financeira. Por outro lado, o Ent3 menciona que não existe um grupo dedicado à gestão de projetos em sua empresa. Já o Ent4 afirma que, embora não haja um líder específico na área, há um grupo que discute o assunto por meio de reuniões esporádicas. A importância da estrutura para gestão de projetos é destacada por Martins *et al.* (2011) como um elemento essencial para auxiliar as organizações a gerenciarem melhor seus projetos, reduzindo os riscos associados e minimizando os conflitos entre projetos e operações. Além disso, a implementação de uma estrutura formal pode proporcionar metodologias adequadas para a gestão de projetos.

Ko e Kim (2019) analisaram o impacto do alinhamento estratégico dos negócios na eficiência da gestão de projetos. O ambiente de negócios atual exige que os objetivos estratégicos corporativos sejam atingidos por meio da operação bem-sucedida das atividades de projetos. Nesse sentido, o papel da gestão de projetos é atingir os objetivos estratégicos da empresa, vinculando os projetos aos objetivos de negócios, e não apenas visando à conclusão bem-sucedida do projeto dentro do cronograma e orçamento estabelecidos.

Portanto, a eficiência da gestão de projetos pode ser influenciada pela forma como os projetos estão alinhados aos objetivos de negócios da empresa (KO; KIM, 2019). A adoção de uma estrutura formal para a gestão de projetos pode ser útil para atingir esses objetivos e melhorar a eficiência da gestão de projetos.

4.7.3 Atores envolvidos na gestão dos projetos

O guia PMBOK (PMI, 2013) destaca que o processo de identificação dos *stakeholders* vai além de simplesmente identificar as pessoas que podem ser afetadas pela gestão de projetos e seus resultados. Ele enfatiza a importância da análise e documentação desses atores, incluindo seu nível de interesse, engajamento e influência, que podem significativamente impactar o sucesso dos projetos. Quanto a esse tema, o Quadro 6 traz as principais respostas dos entrevistados.

Quadro 6: Respostas sobre os atores

Entrevistado	Resposta
Ent1	No momento mesmo a gente está fazendo um realinhamento do marketing empresa, né? Correto. E a gente contratou a, acho que é Dinamiza, não é uma empresa conhecida aí.
Ent2	A gente tem, um pessoal, que cuida do nosso site externamente também. Então, caso precisa de alguma coisa, agente busca ajuda deles também.
Ent3	No momento que eu identifico ou qualquer outro diretor ou pessoa identifique a necessidade a gente acaba avaliando a situação, avaliando aquele ponto se discute entre mais pessoas.
Ent4	Eu deleguei isso ah ao meu gerente que tomou a a dianteira aíné? Eu só durante as negociações eu vi como funcionava e achei interessante né? E depois depois eu acompanhei a a distância, mas o meu envolvimento foi foi baixo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se a presença de atores internos e externos envolvidos na gestão de projetos. De acordo com Freeman (1984), os atores são grupos ou indivíduos que possuem capacidade de afetar os objetivos da empresa, e que podem ser categorizados em diversas categorias de *stakeholders*, como governos, comunidades, funcionários, fornecedores e clientes. A análise dos atores na gestão de projetos é fundamental para identificar e especificar seus interesses, domínio e especificidade, além de descrever as relações de poder entre eles e a empresa, incorporando conceitos de ação e tempo, conforme aponta Gupta (1995). É importante destacar que o gerenciamento desses atores é de suma importância para o sucesso dos projetos. Freeman, Harrison e Wicks (2007, p. 45) definem o gerenciamento de *stakeholders* como sendo ‘uma ideia multifacetada que nos permite ver que existem muitas maneiras de gerenciar com sucesso um negócio.’

Assim, é imprescindível que as empresas adotem práticas de gerenciamento de

stakeholders, com o objetivo de identificar e avaliar as expectativas e necessidades desses atores, promovendo o engajamento e a colaboração para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Além disso, é fundamental que os gestores compreendam o impacto dos atores no gerenciamento de projetos, a fim de garantir a tomada de decisão adequada para o sucesso dos projetos e, conseqüentemente, da empresa.

4.7.4 Áreas dos projetos

As principais áreas em que as empresas pesquisadas direcionam os seus projetos são: marketing, redes sociais, *Enterprise Resource Planning* (ERP) e vendas. O Quadro 7 resume as respostas dos entrevistados às principais áreas de projetos existentes em suas empresas.

Quadro 7: Respostas sobre as áreas dos projetos

Entrevistado	Resposta
Ent1	Nós [es]tamos reescrevendo e realinhando todo o processo de marketing da empresa ahm com foco em uma construção futura.
Ent2	Provavelmente ano que vem a gente vai implantar também o Pinterest, que é uma coisa que está agora dando um bom. Tanto que agora eles começaram também fazer essa parte de venda online também.
Ent3	Melhorias que o sistema antigo tinha que proporcionar pra empresa e agora nessa nova mudança tanto de plataforma quanto de ERP ah devido a estabilidade dos sistemas tanto deequipe de lojas físicas como a nível de e-commerce.
Ent4	É um programa que eh é um série aí que permite eh eh a gente se comunicar ah melhor com o cliente a gente identifica o perfildo cliente, né?

Fonte: elaborado pelo autor.

O Ent1 relatou o realinhamento de todo o processo de marketing da empresa, uma área crucial no contexto atual, capaz de criar um modelo de negócio centrado nas necessidades do cliente (HICKMAN *et al.*, 2019) e tal centralização, no contexto do varejo, é sobre pensar na experiência do cliente durante a jornada de compra (PARISE *et al.*, 2016).

O Ent2 mencionou a área de redes sociais e informou que será implantado um perfil no Pinterest, uma rede social de compartilhamento de fotos. Essa ação pode contribuir para a utilização de dispositivos móveis como catalisador de compra (BARWITZ; MAAS, 2018) e permitir a atenção às mudanças de preferências e hábitos dos clientes (SHI *et al.*, 2020).

No que se refere à área de ERP, o terceiro entrevistado, Ent3, relatou melhorias na utilização do novo sistema, o que pode trazer estabilidade ao processo e, por consequência,

contribuir para o desenvolvimento de uma plataforma ou sistema próprio (PELTOLA *et al.*, 2015), capaz de otimizar e tornar eficiente a segmentação do cliente (BARWITZ; MAAS, 2018).

Por fim, o Ent4 relatou sobre o investimento em um programa para se comunicar melhor com o cliente, o que nada mais é do que o desenvolvimento de novas estratégias para o relacionamento com o cliente (DAUGHERTY *et al.*, 2019), que pode proporcionar a personalização da oferta de produtos e serviços (HICKMAN *et al.*, 2019).

4.7.5 Metodologia

A importância de uma metodologia de trabalho na gestão de projetos se dá pela falta dela, e a geração de problemas de atrasos se refere, em grande parte, a questões internas da empresa relativas à qualificação de pessoas, aos sistemas de gestão e ao planejamento (DE FILIPPI; MELHADO, 2015). As principais considerações podem ser vistas no Quadro 8.

Quadro 8: Respostas sobre Metodologia

Entrevistado	Resposta
Ent1	Como janeiro e fevereiro historicamente são meses mais lentos para a área que eu atuo, não é? Nesses meses acontecem a avaliação dos indicadores do ano anterior e a nossa construção pra que a partir de março se aplique todos os projetos.
Ent2	A gente senta e conversa sobre isso, vê se avalia, se é válido para a empresa ou se não é válido para a empresa.
Ent3	Bom é muitas necessidades que a empresa tem e toda sociedade tem diferentes pontos de vista dentro da cabeça de seus diretores, Muitas situações eu acabo levantando com uma necessidade e realmente eu acabo tendo que levantar a bandeirinhas. Os outros acabam vendo um problema em que acabam não enxergando uma solução...
Ent4	a metodologia da empresa, com metodologia de trabalho. Então, tem que ser, eu entendo que tem que ser algo que venha decima para baixo, né? Ou se enquadra, o outro tá fora.

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que apenas o Ent1 cita que existe uma metodologia de trabalho em sua empresa. Os demais entrevistados relatam que, em sua maioria, a metodologia baseia-se em conversas ou imposições, como relatado pelo Ent4. Dado o contexto varejista das empresas pesquisadas, a ideia de melhoria na estratégia *omnichannel* e o baixo nível de metodologias

existentes na gestão de projetos delas, vale a pena mencionar a aplicação de técnicas sistematizadas com ampla difusão no mercado varejista e de tecnologia, como as metodologias ágeis. Um gestor apontou a aplicação do *Scrum* no projeto *omnichannel*, priorizando as etapas ao longo do ano.

O *Scrum* é uma metodologia ágil para gerenciar projetos de desenvolvimento de sistemas de informação por meio de um método interativo e incremental, enfatizando a estreita colaboração entre as equipes de desenvolvimento e seus clientes (SILVA, 2011). Ressalta-se que a falta de uma metodologia clara pode gerar atrasos na conclusão de projetos, bem como no aumento de seu custo (NAZÁRIO; AZEVEDO, 2016).

4.7.6 Investimento

A gestão de projetos, auxiliada por tecnologias de informação e pelas pessoas, pode gerar resultados bastante positivos nas iniciativas ligada à transformação digital. Além disso, na era do conhecimento, os projetos adicionam mais valor aos produtos ou serviços do que as atividades rotineiras (TOMOMITSU; CARVALHO; MORAES, 2018), por serem um meio eficiente para combinar conhecimentos e otimizar o valor dos investimentos (PEMSEL; WIEWIORA, 2013).

Destaca-se que tanto o Ent2 e o Ent3 não citaram valores de investimentos efetuados no último ano nos projetos desenvolvidos, conforme podemos ver no Quadro 9, a seguir.

Quadro 9: Respostas sobre Investimento

Entrevistado	Resposta
Ent1	Vamos botar um, é um número assim, eu não posso usar exato, mas assim, ó, tranquilamente 300 mil reais.
Ent3	Eh nós nessa nessa mudança que a gente teve desse projeto grande que a gente teve de ERP e plataforma o investimento nos dois porque eu consideraria dois projetos, mas mas pegandoos dois projetos como um um bolo, só isso envolveu com certeza um volume de investimento de 450 a 500 mil reais.

Fonte: elaborado pelo autor.

Cajavilca (2018) reitera que investimentos em tecnologia, inovação, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos são variáveis dinâmicas para gerar valor na empresa, possivelmente proporcionando vantagem competitiva. Skoludova e Kozena (2015) também destacam a importância de investimentos em áreas como flexibilidade, inovação, qualidade na produção e promoção de marcas, como sendo imprescindíveis para a criação de vantagens

competitivas.

No entanto, é conhecido que as empresas de menor porte enfrentam dificuldades para inovar e investir, conforme apontado por Caron (2004). Entre essas dificuldades, estão a falta de recursos para investimento, acesso ao financiamento, informações sobre entidades de apoio à inovação tecnológica, pessoal capacitado, máquinas e equipamentos, alta burocracia e informações sobre mercados.

A administração financeira é uma das principais dificuldades enfrentadas pelo micro, pequenas e médias empresas para manter sua estabilidade econômica, conforme revelado por uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) em conjunto com o Serviço de Proteção de Crédito (SPC Brasil) e o Sebrae. Questões relacionadas ao fluxo de caixa, custos, investimentos e tributação são alguns dos principais desafios enfrentados pelas MPEs no caminho para o crescimento e desenvolvimento (CNDL, 2022).

4.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS NAS SETE ÁREAS DO *U.S.OMNICHANNEL EXPERIENCE INDEX*

Na presente seção, serão apresentados e discutidos os resultados de sete áreas avaliadas pelo *U.S Omnichannel Experience Index*, quais sejam: experiência on-line, experiência em loja física, abastecimento flexível, site ou APP, integração de marketing e precificação, experiência de Call Center e SAC e, por fim, a experiência nas mídias sociais das quatro empresas participantes deste estudo. Essa abordagem tem como objetivo fornecer uma análise abrangente das diferentes dimensões da experiência do consumidor, permitindo uma avaliação mais completa das estratégias omnichannel utilizadas pelas empresas avaliadas. A Figura 16 demonstra os resultados de cada empresa nas sete áreas avaliadas.

Figura 16: Resultados nas Sete Áreas

1 - Experiência online e digital					Empresas				Média	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:					Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
1	Os clientes podem buscar informações buscar por fabricante, marca ou preço.				5	5	5	4	82,50%	96,67%	68,33%	76,67%	88,33%
2	O site oferece uma venda guiada para os clientes.				5	1	5	5					
3	Quando a busca não tem uma correspondência exata para uma consulta é oferecido uma opção de natureza similar.				5	5	4	5					
4	Há informações on-line da experiência do cliente detalhadas pelo seu histórico de compras na loja.				5	2	4	5					
5	Você pode oferecer uma exp. personalizada com base em inf. que tem sobre o comprador em todos os canais, incluindo histórico de busca.				5	5	2	5					
6	Os compradores on-line podem ver a disponibilidade do estoque do site ou APP.				4	5	5	5					
7	Os compradores on-line podem ver a disponibilidade do estoque da loja física.				4	5	5	5					
8	Os compradores on-line podem facilmente verificar o status do pedido.				5	5	4	5					
9	É enviado para o cliente atualização por e mail ou SMS referente ao status do pedido on-line.				5	5	5	3					
10	Os compradores on-line podem acompanhar os envios dos pedidos diretamente do seu site.				5	1	5	5					
11	Os compradores podem encomendar / adicionar serviços on-line como por exemplo instalação.				5	1	1	1					
12	O bate papo on-line no seu site é rápido e fácil de usar.				5	1	1	5					
2 - Experiência loja física					Empresas				Média	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:					Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
13	Você tem bife, prateleiras inteligentes ou outros serviços móveis na loja física.				1	1	1	5	70,71%	74,29%	74,29%	48,57%	85,71%
14	Você oferece um aplicativo para dispositivos móveis que permita comparar produtos nos smartphones dos clientes.				1	4	2	3					
15	Você oferece um aplicativo para dispositivos móveis que permita comparar produtos nos smartphones dos clientes.				5	1	1	3					
16	A equipe da loja tem equipamentos móveis para que os clientes fechem a compra e paguem em qualquer lugar da loja.				5	5	5	5					
17	Os clientes podem pagar com smartphone usando variados métodos.				5	5	2	5					
18	O vendedor da loja tem acesso ao histórico de compras do cliente em outros canais.				5	5	2	5					
19	Os vendedores oferecem ofertas personalizadas, informações para compras complementares / adicionais ou para fazer up grade de produtos.				4	5	4	4					
3 - Abastecimento flexível					Empresas				Média	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:					Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
20	Os clientes podem receber seus itens no dia seguinte a compra.				5	4	4	4	80,45%	83,64%	87,27%	61,82%	89,09%
21	Os clientes podem receber seus itens no mesmo dia da compra.				5	2	4	4					
22	É possível informar com precisão quando os clientes receberão os seus pedidos.				5	5	1	5					
23	Você se compromete com uma data de entrega precisa.				5	5	1	5					
24	O cliente compra on-line e retirar na loja.				5	5	1	5					
25	Existe um acordo comercial com oper. logísticos que garanta a rapidez com que o cliente possa pegar um produto na loja após a compra on-line.				5	5	1	5					
26	Os clientes podem reservar on-line itens para comprar na loja física.				5	5	5	5					
27	O processo é conhecido dos atendentes da loja quando o cliente chega para retirar um item comprado on-line.				1	2	4	4					
28	É possível devolver mercadoria on-line independente do canal de compra original.				5	5	5	5					
29	Sua loja é capaz de absorver um item devolvido e vende-lo mantendo a rentabilidade.				4	5	4	5					
30	Os clientes podem comprar on-line e devolver / trocar nas lojas.				1	5	4	2					
4 - Site e APP					Empresas				Média	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:					Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
31	A experiência móvel é otimizada para os mais variados tamanhos de smartphones e tablets.				5	5	5	5	75,71%	88,57%	60,00%	62,86%	91,43%
32	Os compradores móveis podem ver on-line a disponibilidade de estoque.				1	1	2	4					
33	Os compradores móveis podem a disponibilidade do estoque nas lojas.				5	1	4	5					
34	Os compradores móveis podem visualizar o status do pedido.				5	5	1	5					
35	Os compradores podem scannear na loja códigos de barra ou QR Codes para acessar informações do produto, classificação, avaliações etc.				5	5	5	5					
36	O seu aplicativo ou site móvel fornece um localizador de lojas que usa GPS para encontrar a loja mais próxima.				5	1	1	4					
37	A atividade móvel e o histórico de navegação são capturados e disponíveis para uso por vendedores da loja, call center ou site.				5	3	4	4					
5 - Marketing integrado e precificação					Empresas				Média	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:					Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
38	Os descontos e promoções podem ser utilizados entre canais.				5	5	5	5	78,33%	100,00%	60,00%	66,67%	86,67%
39	Os benefícios do programa de fidelidade estão disponíveis on-line e na loja física, e esses programas são integrados.				5	1	1	4					
40	O preço de venda dos produtos e o mesmo em todos os canais.				5	3	4	4					
6 - Experiência de Call Center e SAC					Empresas				Média	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:					Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
41	A equipe do call center tem visibilidade do estoque de todos os canais.				5	5	5	5	90,71%	91,43%	100,00%	74,29%	97,14%
42	A equipe do call center pode informar o cliente se o produto desejado esta disponível na loja e ou quando estará.				5	5	5	5					
43	A equipe do call center pode alterar um pedido on-line.				5	5	1	5					
44	A equipe do call center tem acesso ao status do pedido, incluindo a capacidade de rastrear os envios para os clientes.				5	5	5	5					
45	A equipe do call center pode realizar novas ordens de serviço, revisar os serviços existentes ou adicionar serviços aos pedidos existentes.				4	5	2	4					
46	A equipe do call center pode ver o histórico de compras on-line, na loja física e o comportamento de navegação.				5	5	4	5					
47	A equipe do call center pode assumir o carrinho de compras de um cliente e completar o processo para ele.				3	5	4	5					
7 - Mídias Sociais					Empresas				Média	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:					Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
48	Os compradores podem compartilhar, likes, pins, tweets etc. diretamente do seu site.				5	5	5	5	90,00%	86,67%	100,00%	100,00%	73,33%
49	Os clientes podem comprar com você através das redes sociais.				5	5	5	5					
50	Você oferece classificações e avaliações geradas pelo usuário.				3	5	5	1					

Fonte: elaborado pelo autor.

Cada uma das sete áreas avaliadas será discutida, a seguir, apresentando os resultados obtidos pela aplicação do questionário *U.S Omnichannel Experience Index*. A análise desses resultados permitirá uma avaliação mais precisa da eficácia das estratégias *omnichannel* utilizadas pelas empresas e das áreas que necessitam de melhorias.

4.8.1 Experiência On-line e Digital

Na área de experiência on-line e digital, as questões investigadas buscam avaliar a experiência do consumidor através dos canais on-line e digitais das empresas. A comercialização em meios eletrônicos possui diversas especificidades que devem ser observadas pelos atores que atuam nesse canal. Por exemplo, diferentemente dos canais físicos, os produtos ofertados não estão fisicamente disponíveis para a avaliação do consumidor. Nesse sentido, tem sido recorrentes estudos que buscam mecanismos de suprir essa diferença por meio da criação de uma boa experiência para o cliente, para que, cada vez mais, se realize em compras on-line (CONTRERAS *et al.*, 2015; TSAGKIAS; MURDOCK, 2020).

A análise das quatro empresas avaliadas nesta área revelou uma média geral de 82,50%. A Ep1 obteve a pontuação mais alta (96,67%), seguida pela empresa Ep4 (88,33%). Em terceiro lugar, a Ep3 apresentou uma média de 76,67%, enquanto que a Ep2 registrou a menor pontuação média nesta área avaliada, com 68,33%.

Figura 17: Experiência On-line e Digital

1 - Experiência online e digital		Empresas				Média geral da área	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
1	Os clientes podem buscar informações buscar por fabricante, marca ou preço.	5	5	5	4	82,50%	96,67%	68,33%	76,67%	88,33%
2	O site oferece uma venda guiada para os clientes.	5	1	5	5					
3	Quando a busca não tem uma correspondência exata para uma consulta é oferecido uma opção de natureza similar.	5	5	4	5					
4	Há informações on-line da experiência do cliente detalhadas pelo seu histórico de compras na loja.	5	2	4	5					
5	Você pode oferecer uma exp. personalizada com base em inf. que tem sobre o comprador em todos os canais, incluindo histórico de	5	5	2	5					
6	Os compradores on-line podem ver a disponibilidade do estoque do site ou APP.	4	5	5	5					
7	Os compradores on-line podem ver a disponibilidade do estoque da loja física.	4	5	5	5					
8	Os compradores on-line podem facilmente verificar o status do pedido.	5	5	4	5					
9	É enviado para o cliente atualização por e mail ou SMS referente ao status do pedido on-line.	5	5	5	3					
10	Os compradores on-line podem acompanhar os envios dos pedidos diretamente do seu site.	5	1	5	5					
11	Os compradores podem encomendar / adicionar serviços on-line como por exemplo instalação.	5	1	1	1					
12	O bate papo on-line no seu site é rápido e fácil de usar.	5	1	1	5					

Fonte: elaborado pelo autor.

Em uma primeira análise, os resultados médios das empresas avaliadas nesta área são

positivos. Ep1, Ep4 e Ep3 apresentaram pontuações elevadas em relação à média geral, e a Ep2 registrou uma pontuação um pouco abaixo da média. No entanto, uma análise mais aprofundada revelou resultados extremamente baixos na questão 11. Foi constatado que, em três das quatro empresas avaliadas (Ep4, Ep2 e Ep3), não é possível que os compradores encomendem ou adicionem serviços on-line em seus pedidos.

Verifica-se, portanto, uma grande lacuna de melhoria a ser preenchida. Isso se deve ao fato de que, ao investigar a experiência do usuário, diversos aspectos devem ser considerados, tais como o design da visualização, da informação, da interação e da arquitetura da informação, os requisitos de conteúdo e os objetivos do website e do público-alvo (CAI *et al.*, 2018). Ademais, a usabilidade e a acessibilidade são elementos que antecedem a criação de uma boa experiência de compra no ambiente on-line (MAJID; KAMARUDDIN; MANSOR, 2015; SAHI, 2015; GONÇALVES *et al.*, 2018).

4.8.2 Experiência na Loja Física

Nesta segunda área de análise, o objetivo é investigar a experiência do consumidor no ambiente da loja física. A literatura acadêmica tem evidenciado a importância da loja física para o desempenho das empresas em contextos multicanais, canais cruzados e *omnichannel*.

Diversos estudos têm sido conduzidos para sedimentar bases sólidas de conhecimento sobre o tema e sugerir áreas para pesquisas futuras. Bell *et al.* (2014), Pauwels e Neslin (2015) e Wang e Goldfarb (2017) são exemplos de pesquisadores que contribuíram significativamente para o avanço do conhecimento nesta área.

Conforme Wang e Goldfarb (2017), a loja física possui a capacidade de gerar aumento nas vendas e tráfego para a loja on-line, além de contribuir para o aumento das vendas totais. Portanto, é inegável a importância da loja física, como também afirmado por Huré *et al.* (2017), pois as lojas físicas permanecem como espaços-chave para o varejo. O valor que a loja física entrega para o consumidor se deve, em grande parte, ao prazer e satisfação que a atividade de compra gera. Além disso, ao longo do tempo, a natureza da venda através de lojas físicas tem evoluído, impactando positivamente a conveniência e a disponibilidade de informações para o consumidor.

Na presente área de análise, constatou-se que as quatro empresas investigadas obtiveram os resultados mais baixos (70,71%). A empresa que obteve a maior pontuação foi a Ep4, com 85,71%, seguida pela Ep2 e Ep1, que registraram 74,29%. Por fim, a empresa Ep3 apresentou o menor desempenho, com apenas 48,57%.

Figura 18: Experiência Loja Física

2 - Experiência loja física		Empresas				Média geral da área	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
13	Você tem bife, prateleiras inteligentes ou outros serviços móveis na loja física.	1	1	1	5	70,71%	74,29%	74,29%	48,57%	85,71%
14	Você oferece um aplicativo para dispositivos móveis que permita comparar produtos nos smartphones dos clientes.	1	4	2	3					
15	Você oferece um aplicativo para dispositivos móveis que permita comparar produtos nos smartphones dos clientes.	5	1	1	3					
16	A equipe da loja tem equipamentos móveis para que os clientes fechem a compra e paguem em qualquer lugar da loja.	5	5	5	5					
17	Os clientes podem pagar com smartphone usando variados métodos.	5	5	2	5					
18	O vendedor da loja tem acesso ao histórico de compras do cliente em outros canais.	5	5	2	5					
19	Os vendedores oferecem ofertas personalizadas, informações para compras complementares / adicionais ou para fazer up grade de produtos.	4	5	4	4					

Fonte: elaborado pelo autor.

Destaca-se o desempenho obtido pela empresa Ep4, que alcançou a maior pontuação (85,71%) na avaliação que contempla uma série de perguntas relacionadas à experiência do consumidor em lojas físicas. Esse resultado reforça a relevância do canal loja física para a empresa em questão, corroborando com a afirmativa de *Euromonitor* (2020) de que esse canal permanece como um pilar central nas estratégias empresariais. Embora a loja física apresente desafios, ainda não foi superada pelos demais canais explorados pelos varejistas.

A Ep3 apresentou desempenho insatisfatório na área avaliada, obtendo apenas 48,57% de pontuação, valor bastante inferior à média geral da área, que foi de 70,71%. Um dos principais motivos para esse resultado é a ausência de dispositivos móveis, *wi-fi* e expositores inteligentes em suas lojas físicas, o que limita a experiência do cliente ao ambiente off-line.

Esse cenário, segundo Wiener *et al.* (2018), é preocupante, uma vez que a loja física é capaz de estabelecer uma relação de confiança entre varejista e cliente, em um contexto em que modelos de negócio on-line e off-line coexistem. Portanto, é necessário que a empresa invista em melhorias nessa área, a fim de se adaptar às demandas atuais do mercado e proporcionar uma experiência mais completa e satisfatória para seus clientes.

Ademais, a indisponibilidade de os consumidores utilizarem seus próprios dispositivos móveis para buscar informações sobre os produtos vendidos na loja física por meio da leitura de *QR Codes* foi um fator que impactou negativamente o desempenho da empresa Ep3 nessa área. Essa indisponibilidade contraria as expectativas dos consumidores, que esperam que os canais on-line e off-line se complementem mutuamente (TYRVÄINEN; KARJALUOTO, 2019). Durante as visitas às lojas físicas, eles utilizam seus dispositivos móveis para comparar preços e produtos e têm a expectativa de encontrar o mesmo estoque em ambos os canais.

Outro fator que impacta negativamente a experiência dos consumidores da empresa Ep3

em seu canal loja física é a falta de possibilidade de uso do *smartphone* do consumidor para pagamento de suas compras em diversas formas, bem como a falta de acesso, por parte dos vendedores, ao histórico de compra dos consumidores entre canais, o que gera um certo atrito na experiência de compra dos consumidores neste importante canal.

Essa falta de interação pode ser considerada uma grande lacuna, pois, para Alexander e Cano (2019), uma interação apropriada entre canais é importante para oferecer experiência personalizada e centrada no cliente. Para otimizar a experiência do consumidor, as lojas físicas devem cumprir certos pré-requisitos, como: apresentar narrativa consistente, adequar sua curadoria, sua localização e agilidade de entrega, mapear a jornada do cliente, gerar experiência positiva e dar centralidade à marca.

Por último, a Ep1 e a Ep2 obtiveram resultados iguais a 74,29% e acima da média geral da área, que foi de 70,21%. No entanto, essas empresas ainda devem observar possíveis melhorias no que tange à disponibilidade de *wi-fi* para os consumidores em suas instalações. Além disso, é necessário permitir o acesso, por parte de seus vendedores, a um histórico de compra dos seus consumidores entre canais e disponibilizar informações entre os canais aos consumidores presentes na loja física, a fim de aprimorar ainda mais a experiência do consumidor nesse canal importante.

4.8.3 Abastecimento Flexível

No terceiro domínio de análise, objetiva-se avaliar o desempenho das empresas na área crucial de abastecimento e entrega de seus produtos sob a perspectiva do *omnichannel*. Conforme Hübner *et al.* (2016), o *omnichannel* representa uma abordagem de logística avançada, cujos clientes e varejistas não fazem distinção entre os diversos canais, havendo apenas uma interface logística comum para o cliente, possibilitando o processamento de pedidos à distância tanto nas lojas quanto nas entregas em domicílio.

Assim, a troca de informações, as operações conjuntas, a logística e os estoques em todos os canais possibilitam a integração dos processos de atendimento, visando a redução dos custos totais. De acordo com a pesquisa, a média da pontuação das quatro empresas nesta área foi de 80,45%. A Ep4 obteve a maior pontuação, com 88,09%, seguida pela Ep2, com 87,27% e pela Ep1, com 83,64%. Por outro lado, a Ep3 apresentou a menor pontuação, somando apenas 61,82%, abaixo da média geral da área.

Figura 19: Abastecimento Flexível

3 - Abastecimento flexível		Empresas				Média geral da área	Média de cada empresa nessa área			
Afirmarções:		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
20	Os clientes podem receber seus itens no dia seguinte a compra.	5	4	4	4	80,45%	83,64%	87,27%	61,82%	89,09%
21	Os clientes podem receber seus itens no mesmo dia da compra.	5	2	4	4					
22	É possível informar com precisão quando os clientes receberão os seus pedidos.	5	5	1	5					
23	Você se compromete com uma data de entrega precisa.	5	5	1	5					
24	O cliente compra on-line e retirar na loja.	5	5	1	5					
25	Existe um acordo comercial com oper. logísticos que garanta a rapidez com que o cliente possa pegar um produto na loja após a compra on-line.	5	5	1	5					
26	Os clientes podem reservar on-line itens para comprar na loja física.	5	5	5	5					
27	O processo é conhecido dos atendentes da loja quando o cliente chega para retirar um item comprado on-line.	1	2	4	4					
28	É possível devolver mercadoria on-line independente do canal de compra original.	5	5	5	5					
29	Sua loja é capaz de absorver um item devolvido e vende-lo mantendo a rentabilidade.	4	5	4	5					
30	Os clientes podem comprar on-line e devolver / trocar nas lojas.	1	5	4	2					

Fonte: elaborado pelo autor.

A Ep4 se destacou com um resultado de 89,09% no atendimento da maioria das questões avaliadas nesta área. Entretanto, foi observado existe a necessidade de melhorar na troca de mercadorias entre canais, uma vez que atualmente não é possível realizar essa operação. Já a Ep2 e a Ep1 obtiveram bons resultados, acima da média, sendo necessários pequenos ajustes no recebimento de pedidos no mesmo dia, no processo de entrada de mercadorias em loja e na troca de mercadorias entre canais.

Conforme Takahachi (2020) e Queiroz *et al.* (2020), a falta de entrega dos pedidos no mesmo dia é uma grande lacuna nas operações das empresas pesquisadas em relação à concorrência. Isso porque a competitividade entre os varejistas é marcada por detalhes como uma entrega mais barata e rápida. Assim, a empresa que conseguir entregar seus produtos com qualidade, no menor tempo e com um preço acessível, estará à frente no mercado.

Já em relação à troca de mercadorias entre canais, para Marangoni (2019), há uma lacuna de melhoria em relação à integração dos canais de trocas e devoluções de mercadorias para a Ep4 e a Ep1. Isso porque as estratégias de distribuição devem considerar o consumidor como sendo o centro do processo, entendendo que os consumidores buscam produtos ideais para suas necessidades, independentemente do canal de compra. Nesse sentido, é essencial que haja integração entre os canais, como lojas físicas, *e-commerces* e aplicativos, a fim de proporcionar uma experiência de compra satisfatória para o consumidor.

A Ep3, que obteve a menor pontuação nesta área, destaca a impossibilidade de comprar no canal digital e retirar na loja física. Conforme Piotrowicz e Cuthbertson (2014), o *clic (compre)* e *retire (clic and collect)* é uma forma de integração entre os canais on-line e off-line. Oferecer

essa modalidade de retirada de mercadoria é importante para a omnicanalidade, em que os varejistas que desejam ser bem-sucedidos no ambiente *omnichannel* devem remover as barreiras entre canais e disponibilizar ao cliente serviços *crosschannel* e *omnichannel*, tais como *pick up* (comprar on-line e retirar em loja) e *click and collect* (comprar on-line e retirar em algum lugar determinado entre varejista e cliente) (SIMONE; SABBADIN, 2018).

Em conclusão, a análise desta área revela que todas as empresas pesquisadas podem e devem implementar melhorias em sua estratégia de abastecimento flexível, de modo a impactar positivamente na última etapa da jornada de compra do consumidor, o pós-compra.

4.8.4 Site ou App

De acordo com Longo (2019), é fundamental saber aproveitar as mídias sociais e os aplicativos para se conectar com o público e investir em sites e mecanismos on-line para ofertar produtos e serviços, vendê-los e entregá-los com eficiência. Tais estratégias já não são mais experimentais, mas essenciais para o sucesso das empresas. Conforme Hootsuite (2021), mais de 5.2 bilhões de pessoas ao redor do mundo se conectam por meio de dispositivos móveis, sobretudo *smartphones*, o que indica um enorme potencial para aplicativos e sistemas destinados a usuários com perfil altamente móvel (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021). Portanto, é imprescindível ter uma presença eficaz nesses canais.

Dito isso, a quarta área de análise aborda o site ou aplicativo das empresas, e a média geral das quatro empresas pesquisadas foi de 75,71% de pontuação. A Ep4 obteve a melhor pontuação, com 91,43%, seguida pela Ep1, com 88,57%. Por outro lado, as duas outras empresas avaliadas obtiveram pontuações muito abaixo da média da área, com 62,86% para Ep3, e 60% para a Ep2.

Figura 20: Site e APP

4 - Site e APP		Empresas				Média geral da área	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
31	A experiência móvel é otimizada para os mais variados tamanhos de smartphones e tablets.	5	5	5	5	75,71%	88,57%	60,00%	62,86%	91,43%
32	Os compradores móveis podem ver on-line a disponibilidade de estoque.	1	1	2	4					
33	Os compradores móveis podem a disponibilidade do estoque nas lojas.	5	1	4	5					
34	Os compradores móveis podem visualizar o status do pedido.	5	5	1	5					
35	Os compradores podem scanear na loja códigos de barra ou QR Codes para acessar informações do produto, classificação, avaliações etc.	5	5	5	5					
36	O seu aplicativo ou site móvel fornece um localizador de lojas que usa GPS para encontrar a loja mais próxima.	5	1	1	4					
37	A atividade móvel e o histórico de navegação são capturados e disponíveis para uso por vendedores da loja, call center ou site.	5	3	4	4					

Fonte: elaborado pelo autor.

A Ep4 obteve a melhor pontuação na área de análise do site ou aplicativo, atendendo à

maioria dos tópicos avaliados e oferecendo uma experiência móvel otimizada para todos os tamanhos de tela. O design responsivo permite que o site se adapte flexivelmente a qualquer dispositivo móvel, especialmente *smartphones* (MOHOROVICIC, 2013). Essa característica simples do site de comércio eletrônico impacta diretamente na experiência de compra dos consumidores nesse canal.

As empresas líderes digitais sentiram a necessidade de inovação em sistemas de TI para melhorar a experiência dos usuários de *smartphones*, adotando *designs* responsivos em seus sites (CHATTERJEE; MOODY; LOWRY; CHAKRABORTY; HARDIN; FRANCO, 2020). Ou seja, essa simples característica já impacta positivamente na experiência dos consumidores com as marcas pesquisadas.

Além disso, todas as empresas pesquisadas obtiveram uma pontuação expressiva em relação ao uso de *QR Code*, que fornece informações adicionais sobre os produtos, cupons promocionais e outras ofertas, por meio do escaneamento de imagem com o *smartphone*. Essa prática está alinhada com as principais tecnologias inteligentes para compras on-line no varejo (CAPGEMINI, 2020).

Em contrapartida, a Ep3 e a Ep2 obtiveram os menores resultados gerais, basicamente devido à baixa pontuação no quesito disponibilidade de estoque visível aos compradores on-line, e a falta dessa informação acessível aos consumidores vai contra a uma configuração *omnichannel*, que é a da transparência do canal, que pode vir de várias formas, incluindo visibilidade de estoque em todos os canais e a capacidade de rastrear pedidos em todo o processo, desde a compra até a entrega (XU; JACKSON, 2019).

De acordo com Wulf (2020), em um ambiente *omnichannel*, onde muitos consumidores utilizam diferentes canais e esperam uma experiência consistente ao longo de toda a jornada do cliente, incluindo a possibilidade de verificar a disponibilidade dos produtos na loja on-line, a adoção dessa melhoria pode impactar positivamente na percepção dos consumidores em relação às empresas pesquisadas.

Conforme Xu e Jackson (2019), os processos e os esforços transparentes realizados pelos varejistas podem aumentar a familiaridade dos clientes com o canal, e informações claras podem facilitar a avaliação do processo de compra e comparação de desempenho entre diferentes varejistas. Além disso, a visibilidade da cadeia de suprimentos e a precisão do estoque são fundamentais para as operações *omnichannel*, permitindo que os varejistas controlem o estoque em tempo real e validem a criação de canais móveis (SOUSA *et al.*, 2021). Desse modo, é possível identificar oportunidades de melhoria nas operações da Ep3 e da Ep2 no que se refere à usabilidade e experiência proporcionada pelo seu site e aplicativo aos

consumidores.

4.8.5 Integração de Marketing e Precificação

No quinto domínio de análise, busca-se avaliar a estratégia de integração de marketing e precificação que visa solucionar uma das dificuldades do varejo *omnichannel*, que é a precificação (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). A falta de clareza e eficiência na integração de informações entre canais, conforme Neslin *et al.* (2006), pode ser contornada com essa integração. De acordo com Anderson (2018), uma precificação uniforme pode traduzir-se em uma qualidade de serviço superior do ponto de vista do consumidor, bem como uma maior integração de marketing para as empresas.

A área em questão apresentou uma média geral de 78,33% entre as quatro empresas analisadas, sendo que a Ep1 obteve 100% de atendimento aos critérios avaliados, seguida pela Ep4, com 86,67%. Abaixo da média geral, temos a Ep3, com 66,67% e, por fim, a Ep2, com 60% de atendimento.

O percentual máximo alcançado pela Ep1 neste quesito pode ser interpretado como uma das vantagens de possuir uma estratégia *omnichannel*, conforme apontado por Zhang *et al.* (2010) e Coelho (2015) que destacam alguns benefícios da integração ampla dos canais de comunicação, sendo os seguintes os mais relevantes para as empresas:

- 4.8.5.1 divulgação entre canais: baseia-se na sincronia dos canais para que um promova o outro e aumente o grau de divulgação dos canais como um todo;
- 4.8.5.2 aproveitamento das informações entre canais: ao integrar todos os canais, as informações são de uso coletivo, ou seja, o que entra em um desses está disponível para todos os outros. Isso aumenta o potencial de utilização e eficiência dessas informações, além de poder poupar trabalhos repetitivos;
- 4.8.5.3 digitalização: utilizado para atender melhor o cliente, a digitalização também apresenta benefícios para o varejo, permitindo maior acuracidade, redução de custos, aumento da eficiência, etc.;
- 4.8.5.4 recursos físicos e operações comuns compartilhadas: compartilhando recursos pelos canais, é possível também a disseminação de custos através de economia de escala e escopo.

Figura 21: Integração de Marketing e Precificação

5 - Marketing integrado e precificação		Empresas				a geral da área	Média de cada empresa nessa área			
		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
Afirmações:										
38	Os descontos e promoções podem ser utilizados entre canais.	5	5	5	5	78,33%	100,00%	60,00%	66,67%	86,67%
39	Os benefícios do programa de fidelidade estão disponíveis on-line e na loja física, e esses programas são integrados.	5	1	1	4					
40	O preço de venda dos produtos é o mesmo em todos os canais.	5	3	4	4					

Fonte: elaborado pelo autor.

A Ep4 obteve uma média de 86,67%, nessa área, cabendo pequenos ajustes no que tange à gestão dos benefícios do programa de fidelidade entre os canais, e a uniformidade do preço de venda dos produtos entre os canais, demonstrando, em ambos os quesitos, um bom nível de prestação de serviço.

A importância da uniformidade de preços entre canais é destacada por Vanheems (2009), uma vez que a falta dela pode levar à instabilidade no relacionamento com o cliente. Além disso, consumidores considerados “nervosos” podem se sentir tensos devido às diferenças de preços entre canais, pois eles esperam encontrar os mesmos preços ou até mais baixos na loja física em comparação ao site, de acordo com Neslin e Shankar (2009). No entanto, Zhang *et al.* (2019) argumentam que, por meio de uma boa execução da estratégia *omnichannel*, esses conflitos podem ser remediados.

Por fim, a Ep3 e a Ep2, que obtiveram os percentuais mais baixos, devem direcionar seus esforços para reduzir as lacunas e promover melhorias necessárias para uma execução mais eficiente dos indicadores dessa área, crucial para o *omnichannel*. Para tanto, é necessário buscar uma coesão na integração do marketing e precificação, conforme Martin (2019), que destaca que empresas com uma estratégia coesa para integrar os componentes físicos e digitais, conscientes das limitações e falhas no processo são capazes de transformar com sucesso seus modelos de negócios.

4.8.6 Experiência de Call Center e Sac

A sexta área de análise tem como objetivo a avaliação da experiência dos consumidores das empresas pesquisadas em relação ao atendimento prestado pelo Call Center e pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Entre as sete áreas avaliadas pela ferramenta, essa foi a que apresentou as melhores pontuações, obtendo uma média geral de 90,71%. É importante destacar que a Ep2 alcançou 100% de atendimento em todas as questões que compõem a avaliação dessa área.

Figura 22: Experiência de Call Center e Sac

6 - Experiência de Call Center e SAC		Empresas				Média geral da área	Média de cada empresa nessa área			
Afirmações:		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4
41	A equipe do call center tem visibilidade do estoque de todos os canais.	5	5	5	5	90,71%	91,43%	100,00%	74,29%	97,14%
42	A equipe do call center pode informar o cliente se o produto desejado está disponível na loja e quando estará.	5	5	5	5					
43	A equipe do call center pode alterar um pedido on-line.	5	5	1	5					
44	A equipe do call center tem acesso ao status do pedido, incluindo a capacidade de rastrear os envios para os clientes.	5	5	5	5					
45	A equipe do call center pode realizar novas ordens de serviço, revisar os serviços existentes ou adicionar serviços aos pedidos existentes.	4	5	2	4					
46	A equipe do call center pode ver o histórico de compras on-line, na loja física e o comportamento de navegação.	5	5	4	5					
47	A equipe do call center pode assumir o carrinho de compras de um cliente e completar o processo para ele.	3	5	4	5					

Fonte: elaborado pelo autor.

O desempenho geral positivo das empresas avaliadas na área em questão está alinhado com a relevância que o canal SAC e o Call Center têm para as empresas e os consumidores. Esses canais têm como objetivo monitorar as manifestações dos consumidores, conforme Kaplan (2018). É essencial que as empresas disponham de um SAC para receber essas manifestações e evitar que os clientes as expressem publicamente em plataformas como as redes sociais.

Na área em questão, a Ep4 obteve a pontuação mais elevada, com 97,14%, seguida pela Ep1, com 91,43%, ambas acima da média geral de 90,71%. No entanto, destaca-se que a Ep3 obteve uma pontuação significativamente abaixo da média, com apenas 74,29%. Vale ressaltar que fatores que influenciaram negativamente a sua pontuação incluem a incapacidade de a equipe do SAC realizar alterações em pedidos on-line, ordenar serviços ou adicionar serviços a pedidos existentes.

É importante destacar a necessidade e a importância de uma atuação abrangente do SAC e do Call Center devido à humanização que esses canais podem trazer na relação com os consumidores. Conforme Rebecchi (2020), o desafio atual do atendimento é estabelecer um equilíbrio que garanta um atendimento humanizado, individualizado, assertivo e de qualidade. Em um ambiente *omnichannel*, onde o consumidor deve ser o centro das atenções, o call center e o SAC estão ampliando suas ferramentas de atuação, permitindo um contato mais próximo com o cliente através de internet (*chats*), e-mail, celular (*mobile marketing*), máquinas de venda, vendedores, entre outros (ZENONE, 2017).

Como o SAC é responsável por uma parte significativa das interações dos clientes com as organizações, Crespo e Santos (2015) apontam que os call centers se transformam em *contact centers* (centros de contato), gerenciando as interações do cliente com a instituição por diferentes canais, não apenas telefones. Portanto, são responsáveis pela captação de informações

para uso na estratégia e operação empresarial.

Com base no resultado inferior obtido pela Ep3, é evidente a existência de uma oportunidade significativa de melhorar a percepção e experiência de seus clientes através desse canal de atendimento. De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014), a diferença entre a qualidade esperada e percebida pelo cliente indica uma oportunidade para melhorar a qualidade do serviço de modo a atender às expectativas de um atendimento satisfatório.

4.8.7 Mídias Sociais

Ao analisar a área de mídias sociais, observa-se que os indivíduos estão cada vez mais conectados. É importante ressaltar que as empresas também precisam estar presentes nesses canais e, além disso, manter um conteúdo frequentemente atualizado para fomentar a participação dos consumidores. De acordo com Ashley e Tuten (2007), essa presença é fundamental para o sucesso das empresas.

Kumar *et al.* (2013) realizaram um estudo para testar o resultado do impacto das mídias sociais para as empresas e concluíram que o marketing de mídia social é importante, e que os gerentes devem adotá-lo para se comunicar e nutrir relacionamentos com os clientes.

Na presente pesquisa, a média das empresas analisadas na área de mídias sociais ficou em 90%, sendo que a Ep2 e a Ep3 alcançaram 100% de pontuação. A Ep1 obteve 86,67%, e a Ep4 ficou abaixo da média geral, com 73,33%.

Figura 23: Mídias Sociais

7 - Mídias Sociais		Empresas				Média geral da área	Média de cada empresa nessa área			
		Ep1	Ep2	Ep3	Ep4		Ep1	Ep2	Ep3	EP4
	Afirmações:									
48	Os compradores podem compartilhar, likes, pins, tweets etc. diretamente do seu site.	5	5	5	5	90,00%	86,67%	100,00%	100,00%	73,33%
49	Os clientes podem comprar com você através das redes sociais.	5	5	5	5					
50	Você oferece classificações e avaliações geradas pelo usuário..	3	5	5	1					

Fonte: elaborado pelo autor.

O baixo resultado da Ep4 nessa área se dá unicamente pela falta de possibilidade dos consumidores de classificar e avaliar os produtos à venda em seus canais digitais, o que parece ser um fator simples. Entretanto, é de grande impacto na percepção dos consumidores acerca da marca, de acordo com Schivinski e Dabrowski (2016), já que as comunicações de mídia social geradas pelos usuários têm um efeito maior na percepção geral das marcas dos consumidores do que a comunicação de mídia social criada pela empresa.

Conforme Kumar e Pansari (2016), as mídias sociais não se restringem apenas a um

ambiente de interação entre pessoas, mas também entre pessoas e empresas. A troca de informações é de grande importância, pois o conhecimento do cliente é uma contribuição valiosa, já que fornece sugestões para melhorar seus produtos, serviços ou processos.

Nesse sentido, Grubor e Jakša (2018) afirmam que as mídias sociais capacitaram não apenas as marcas, mas todos os membros da conversa on-line, especialmente os consumidores, cuja voz se tornou mais importante do que a das marcas. Em plataformas on-line, como ressaltado por Gürhan-canli, Sarial-abi e Hayran (2018), os consumidores são ativos, postando, compartilhando e buscando opiniões de outras pessoas. É importante destacar que, em mídias sociais, o valor da marca criado pelas atividades de marketing de mídia social está positivamente relacionado ao comportamento de compra futura.

Por fim, Lou e Xie (2020) apontam que o marketing de conteúdo é visto como uma socialização contínua entre marcas e consumidores, sendo um componente essencial das experiências de marca que pode impulsionar a lealdade da marca através de uma rota experiencial e promover o envolvimento emocional com o cliente.

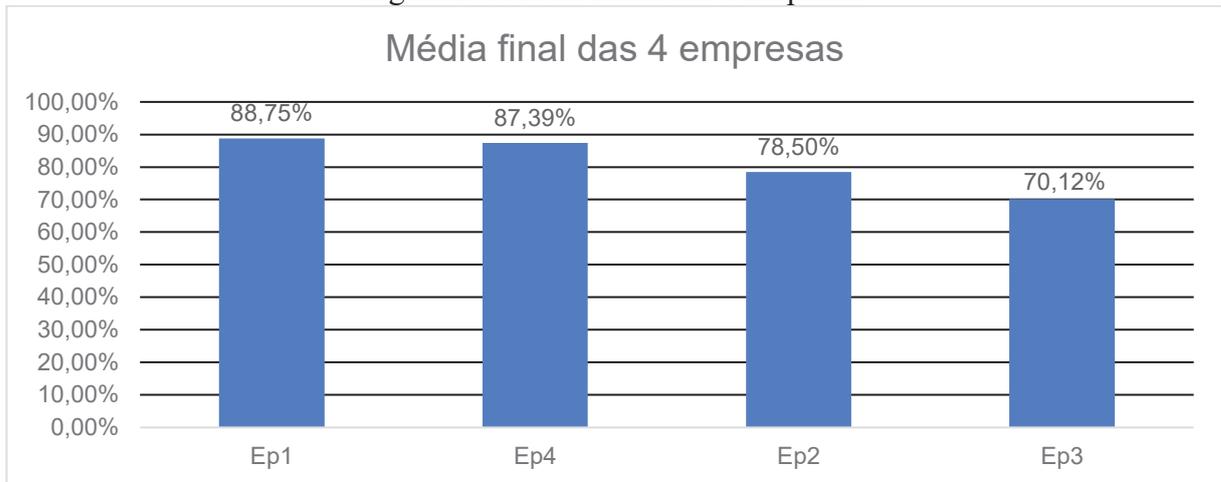
4.8.8 Discussão do resultado geral das empresas pesquisadas após avaliação do *U.S.Omnichannel Experience Index*

De acordo com o estudo *Omnichannel Report Card* conduzido pela IBM Commerce no quarto trimestre de 2015 com 100 empresas varejistas norte-americanas, a ferramenta OcCEI foi utilizada para melhor caracterizar as empresas e entender suas práticas de gestão omnicanal. A IBM definiu um *benchmark* a ser atingido pelas empresas, de acordo com critérios definidos por consumidores modernos e conectados. Conforme mencionado anteriormente, o relatório classifica os varejistas em três categorias:

- a) *Laggards* (atrasados): empresas com um score inferior a 10%;
- b) *Fast Followers* (rápidos seguidores): empresas com um score entre 10% e 70%;
- c) *Inovators* (inovadores): empresas com um score superior a 70%.

A média geral final das empresas pesquisadas ficou em 81,20%, classificadas como inovadoras, pois possuem uma pontuação superior a 70%, sendo a classificação geral composta pela Ep1 em primeira posição, com 88,75%, seguida da Ep4, com 87,39%, e da Ep2, com 78,56%. Vale ressaltar que a Ep2 ficou levemente abaixo da média geral, sendo as três empresas classificadas como inovadoras no que tange à gestão do *omnichannel* conforme o *benchmark* desenvolvido pela IBM. Por fim, destaca-se a Ep3 na última colocação com 70,12%. A Figura 23 apresenta a média final das 4 empresas nas 7 áreas avaliadas.

Figura 24: Média Final das 4 Empresas



Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, a Ep3 obteve uma média geral de 70,12%, classificando-a como uma empresa que está rapidamente seguindo as tendências do *omnichannel*, de acordo com o *benchmark* da IBM. No entanto, como observado anteriormente nas análises, essa empresa apresentou mais lacunas de melhoria do que outras, o que indica a necessidade de explorar e aprimorar sua estratégia *omnichannel*.

A seguir, na Tabela 1, são apresentados os resultados percentuais resumidos de cada empresa em cada uma das sete áreas avaliadas: experiência on-line e digital, experiência em loja física, abastecimento flexível, site e aplicativo, marketing integrado e precificação, experiência em Call Center e SAC e, por último, mídias sociais.

Figura 25: Média Final das 4 empresas

	1 - Exp. Online e Digital	2 - Exp. Loja Física	3 - Abast. Flexível	4 - Site e APP	5 - Mktg Int. e Precificação	6 - Exp. Call Center e SAC	7 - Mídias Sociais
Ep1	96,67%	74,29%	83,64%	88,57%	100,00%	91,43%	86,67%
Ep4	88,33%	85,71%	89,09%	91,43%	86,67%	97,14%	73,33%
Ep2	68,33%	74,29%	87,27%	60,00%	60,00%	100,00%	100,00%
Ep3	76,67%	48,57%	61,82%	62,89%	66,67%	74,29%	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados das empresas avaliadas indicam que a Ep1 obteve resultados positivos nas áreas de marketing integrado e precificação, com 100% de aproveitamento, além da área de experiência on-line e digital, com 96,67%, e experiência do Call Center e SAC, com 91,43%. Em seguida, destaca-se a Ep4, que obteve bons resultados na área de experiência de Call Center SAC, com 97,14%, seguida da área de site e aplicativo, com 91,43%, e abastecimento flexível, com 89,09%.

A empresa Ep2, por sua vez, obteve excelentes resultados nas áreas de experiência de

Call Center e SAC e mídias sociais, com 100% de aproveitamento, mas sua pontuação baixa nas áreas de site e aplicativo e marketing integrado e precificação, ambas com apenas 60%, contribuíram para baixar sua pontuação geral. Por fim, a Ep3 obteve a menor pontuação entre as quatro empresas avaliadas, destacando-se a baixa avaliação de apenas 48,57% na área de experiência em loja física, seguida por outro baixo resultado na área de abastecimento flexível, com 61,82%, e na área de site e aplicativo, com 62,89%.

A Ep3 apresentou um baixo resultado na área de experiência em loja física, sendo esse um canal de suma importância para as empresas, visto que as lojas físicas geram um impacto econômico significativo em vendas, retornos, reconhecimento de marca e eficiência nas regiões onde estão localizadas (BELL *et al.*, 2014), inclusive contribuindo para a aquisição de novos consumidores, uma vez que a existência de uma loja física aumenta a taxa na qual clientes advindos de canais diretos (site e catálogo) são adquiridos (AVERY *et al.*, 2012).

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

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

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

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

(SAGHIRI *et al.*, 2017).

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

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

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

Logicamente, essa essência pode se traduzir em uma melhor experiência de compra para os consumidores das quatro empresas pesquisadas. É necessário que os varejistas prestem maior atenção às implicações das práticas de gerenciamento de um canal, de modo que fornecedores, varejistas e parceiros precisem contrabalancear essa combinação de múltiplos canais, a fim de compatibilizar com o modo como os clientes querem pesquisar e comprar (AILAWADI; FARRIS, 2017).

No contexto de compreender as necessidades dos clientes, a satisfação do cliente é colocada como ponto focal no varejo *omnichannel*, uma vez que, na lógica de contato direto com os consumidores, o planejamento do atendimento nos canais disponíveis e sua integração demandam esforços consideráveis (WOLLENBURG *et al.*, 2018).

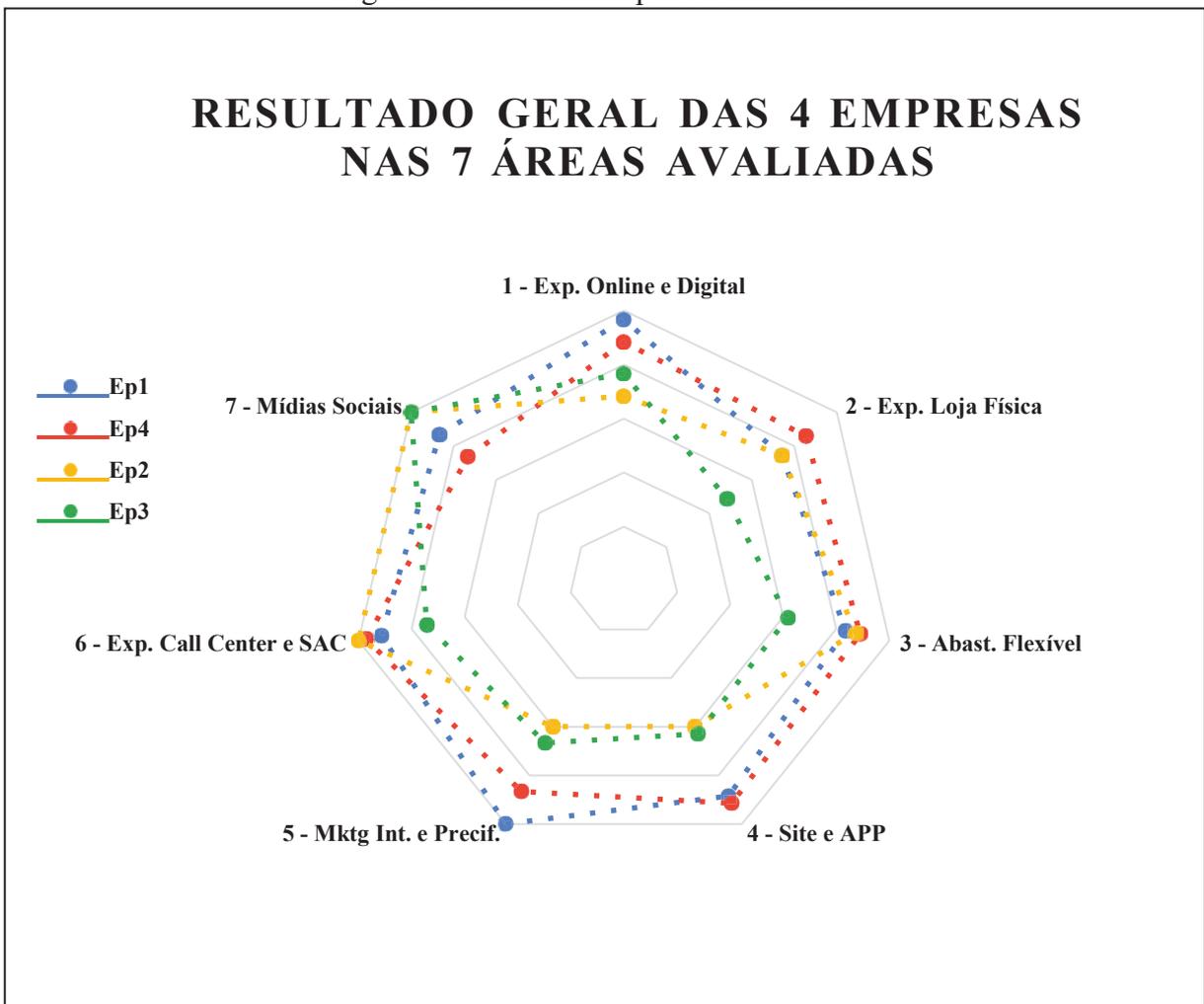
O foco das quatro empresas pesquisadas deve ser na integração de atividades dentro e entre canais para corresponder à forma como os consumidores compram e suas expectativas (AILAWADI; FARRIS, 2017). Portanto, um relacionamento próximo com o cliente se torna essencial, para obter informações precisas sobre seu comportamento e preferências, utilizando

esses detalhes do comprador para garantir uma experiência de compra positiva (ADIVAR; HÜSEYINOĞLU; CHRISTOPHER, 2019; BORBA *et al.*, 2021).

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

A Figura 25 apresenta o Gráfico do Resultado Geral das 4 Empresas Avaliadas.

Figura 26: Média Final por Área Avaliada



Fonte: elaborado pelo autor.

Esta etapa da pesquisa avaliou a maturidade de quatro empresas em relação à gestão *omnichannel* por meio do *benchmark* da IBM, onde duas delas se destacaram com médias consideravelmente altas. A Ep1 obteve 88,75% de pontuação, apresentando o maior nível de desenvolvimento nas sete áreas avaliadas, seguida pela Ep4, com 87,39%. Embora as outras duas empresas também tenham sido classificadas como inovadoras, a Ep2, com 78,5%, ficou

levemente abaixo da média geral, e a Ep3 foi identificada com a pontuação mais baixa, com 70,12%. Diversas lacunas passíveis de melhorias foram identificadas, o que pode ter um impacto negativo na experiência dos consumidores no *omnichannel*.

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

5 CONCLUSÃO

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

Dessa forma concluiu-se que um nível de maturidade na gestão de projetos contribui para uma gestão mais eficiente da estratégia *omnichannel* no contexto das empresas pesquisadas, bem como a identificação de lacunas de melhorias no que tange à gestão de projetos, baseadas na utilização do Modelo Prado.

Já na avaliação da estratégia *omnichannel*, constatou-se que uma gestão não integrada dos canais pode ser um fator impeditivo na boa execução do *omnichannel* nas operações das empresas pesquisadas, além do nível de importância do canal loja física que se mostrou bastante relevante.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido de forma eficaz, útil e relevante, respondendo à pergunta norteadora, e que a resposta pode ser utilizada pelas empresas como um indicador de melhorias a serem implementadas em suas metodologias de gestão de projetos e em suas estratégias de gestão e implementação do *omnichannel* em suas operações. Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram definidos dois objetivos específicos. O primeiro foi o de avaliar a capacidade das empresas pesquisadas em gerenciar seus projetos de forma eficiente, utilizando o modelo de maturidade Prado-MMGP. Esse objetivo foi alcançado com sucesso, permitindo avaliar e analisar o nível em que as empresas pesquisadas gerenciam seus projetos, fornecendo resultados consistentes desta análise.

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

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

gestão de projetos e em terceiro lugar na avaliação do *omnichannel*.

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

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

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

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No que diz respeito às limitações deste estudo, destaca-se a ausência de segmentos varejistas significativos, tais como supermercados e farmácias, que não foram contemplados, o que pode afetar a abrangência dos *insights* obtidos. Embora o autor tenha feito tentativas para incluir outras empresas, infelizmente, essas tentativas não foram bem-sucedidas. Por fim, é importante destacar que o estudo se concentrou exclusivamente na cidade de Caxias do Sul, o que pode limitar sua representatividade em âmbito nacional ou internacional.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para pesquisas futuras, é sugerido ampliar o escopo deste estudo para incluir empresas

com abrangência geográfica maior, como a região da Serra Gaúcha, o estado ou até mesmo o país. Isso permitiria obter uma visão mais abrangente do cenário varejista e identificar possíveis diferenças culturais e regionais na atuação das empresas.

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

5.3 IMPLICAÇÕES PESSOAIS

Ao término desta pesquisa, o autor registrou um substancial incremento em seu nível de conhecimento e competência no assunto abordado, o que o habilita a se estabelecer como um profissional e pesquisador ainda mais capacitado e preparado no campo temático em questão.

5.4 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DA PESQUISA

Do ponto de vista acadêmico, este estudo trouxe valiosas contribuições para a compreensão aprofundada da maturidade na gestão de projetos e da avaliação das estratégias *omnichannel* adotadas por empresas varejistas em Caxias do Sul. Essa pesquisa, de forma significativa, pode servir como um ponto de partida para futuras investigações que busquem explorar esse tema com maior interesse, considerando sua aplicabilidade ao contexto atual e futuro, bem como a sua relevância para o campo acadêmico no desenvolvimento de novas teorias.

5.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DA PESQUISA

As implicações gerenciais deste estudo foram significativas. No que se refere ao nível de maturidade na gestão de projetos, a consciência do grau de maturidade é uma maneira eficiente de demonstrar a visibilidade e criar ações para melhorias imediatas em pontos vulneráveis, além de manter atuantes os pontos fortes dos processos relacionados ao gerenciamento de projetos (FREDERICO *et al.*, 2020). Já, no que se refere à estratégia *omnichannel*, especificamente na gestão dos canais de vendas, foi constatado que a falta de interação pode ser considerada uma grande lacuna que necessita de melhoria.

Uma interação apropriada entre canais é importante para oferecer uma experiência

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

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

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Marketing Research**. Nova York: John Wiley & Sons Inc., 1995.
- ACCENTURE. *Insights to Digital Commerce: an APAC perspective*, 2017. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-67/accenture-insight-digital-commerce.pdf. Acesso em: 10 jul. 2022.
- ADIVAR, Burcu; HÜSEYİNOĞLU, Işık Özge Yumurtacı; CHRISTOPHER, Martin. A quantitative performance management framework for assessing omnichannel retail supply chains. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 48, p. 257-269, 2019.
- AILAWADI, K. L.; FARRIS, P. W. *Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions*. **Journal of Retailing**, v. 93, n. 1, p. 120-135, 2017.
- AILAWADI, KUSUM L.; FARRIS, PAUL W. Gerenciando distribuição multi e omnichannel: métricas e direções de pesquisa. **Journal of retailing**, Nova York, v. 93, n. 1, p. 120-135, março 2017.
- ALBINO, R. D.; SOUZA, C. A. de; PRADO, E. P. V.. **Benefícios alcançados através de um modelo de Gestão Ágil de Projeto em uma empresa de jogos eletrônicos**. 2013. 15 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- ALEXANDER, B.; CANO, M. B. *Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 55, n. 12, p. 1-12, agosto 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.retconser.2019.101913>. Acesso em: 6 mar. 2023.
- ALVARADO, R. U. *El crecimiento de la literatura sobre la ley de Bradford*. **Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información**, [s.l.], v. 30, n. 68, p. 51-72, janeiro 2016. *Universidad Nacional Autonoma de Mexico*. Disponível em: <http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/54595>. Acesso em: 25 jul. 2021.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. *Strategic assets and organizational rent*. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. *Project maturity in organisations*. **International Journal of Project Management**, [s.l.], v. 21, n. 6, p. 457-461, 2003.
- ANDERSSON, A. A.; WICTOR, E. *Future Possibilities and Challenges for Returns in an Omnichannel Distribution Network*. Lunds: Lunds Teknisha, 2018.

ARNOULD, E. *Animating the big middle*. *Journal of Retailing*, Londres, v. 81, n. 2, p. 89-96, 2005.

ARNOULD, E. *Preface*. In: Collin-Lachaud, I. (Ed.). *Repenser le Commerce: vers une perspective socio-culturelle de la distribution*. Cormelles-le-Royal: Editions Management et Societé, 2014.

ARNOULD, E.; PRICE, L. *River magic: extraordinary experience and the extended service encounter*. *Journal of Consumer Research*, Londres, v. 20, n. 1, p. 24-45, 1993.

ARNOULD, E.; THOMPSON, C. *Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research*. *Journal of Consumer Research*, Londres, v. 31, n. 4, p. 868-882, 2005.

ARORA, S.; SAHNEY, S. *Examining consumer's webrooming behavior: an integrated approach*. *Marketing Intelligence & Planning*, Kharagpur, v. 1, n. 2 p. 33, 2019.

ARSLAN, İ. K. *Green Core Competence as a Sustainable Competitive Advantage in Production and Marketing*. *Journal of Economic & Management Perspectives*, Turquia, v. 13, n. 3, 2019.

ASHLEY, C.; TUTEN, T. *Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement*. *Psychology & Marketing*, v.24, n. 9, p. 763-785, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mar>. Acesso em: 11 de junho de 2023.

AVERY, J. *et al.* *Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time*. *Journal of Marketing*, v. 76, n. 3, p. 96-111, 2012. Doi:10.1509/jm.09.0081. Acesso em: 10 fev. 2023.

BARARI, M.; ROSS, M.; SURACHARTKUMTONKUN, J. *Negative and positive customer shopping experience in an online context*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 53, p. 101985, 2020. Doi: 10.1016/j.jretconser. Acesso em: 11 de junho de 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa São Paulo: Edições 70, 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of management*, Greenwich, v. 17, n. 1, p. 97-98, 1991.

BARWITZ, N.; MAAS, P. *Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice*. *Journal of Interactive Marketing*, v. 43, p. 116-133, agosto 2018.

BAYMARD INSTITUTE. *Cart Abandonment Rate Statistics*. 2019. Disponível em: <http://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>. Acesso em: 5 jun. 2022.

BECK, K.; GAMMA, E. *Extreme programming explained: embrace change*. Addison-Wesley Professional, Boston, v. 1, n. 1, p. 45, 2000.

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

BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. *How to win in an omni-channel world*. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, v. 56 n. 1, p. 44-56, 2014.

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

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

BERNARDINO, E. de C. *et al. Marketing de Varejo*. São Paulo: FGV, 2010.

BISSI, W. Metodologia de desenvolvimento ágil. *Revista Campo Digital*, Campo Mourão, v. 2, n. 1, 2007.

BLOM, A.; LANGE, F.; HESS, R. L. *Journal of Retailing and Consumer Services Omnichannel based promotions effects on purchase behavior and brand image*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Londres, v. 39, n. 40 p. 286-295, 2017.

BOGDAN, R; BIKLEN, S. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1994.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, M. *Supply Chain Logistics Management*. Nova York: McGraw Hill, 2002.

BRADFORD, S. C. *Sources of information on specific subjects*. *Journal of Information Science*, [s.l.], v. 10, n. 4, p. 176-180, abril 1934. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/016555158501000407>. Acesso em: 4 jun. 2022.

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

BRIEDIS, H.; GREGG, B.; HEIDENREICH, K.; LIU, W. W. *Omnichannel: the path to value*. Mckinsey & Company, [S.l.], 2021.

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

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. *Competing in the age of omnichannel retailing*. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, v. 2, n. 3, p. 23-29, 2013.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; RAHMAN, M. *Competing in the age of omnichannel retailing*. *MIT Sloan Management Review*, Massachusetts, v. 54, n. 4, p. 23, 2013.

BURKE, R. R. *Technology and the Customer Interface: what consumers want in the physical and virtual store. Journal of the Academy of Marketing Science*, Londres, v. 30, n. 4, p. 411-432, 2002.

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

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

CAJAVILCA, W. *Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas*. 2018. Tese (Doutorado), Universidade Nacional Federico Villareal, Lima, 2018. Disponível em: [http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2781/CAJAVILCA%20LAGOS%20%20WILDER%20%20OSWALDODOCTORADO.pdf?sequen ce=1&isAllowed=y](http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2781/CAJAVILCA%20LAGOS%20%20WILDER%20%20OSWALDODOCTORADO.pdf?sequen%20ce=1&isAllowed=y). Acesso em: 08 maio 2023.

CAKIR, G. *et al. Omnichannel retailing: Digital transformation of a medium-sized retailer. Journal of Information Technology Teaching Cases*, v. 11, n. 2, p. 122-126, 2021.

CALLAGHAN, G.; THOMPSON, P. *We recruit attitude: the selection and shaping of routine call center labour. Journal of Management Studies*, Oxford, v. 39, n. 2, p. 233-254, março 2002.

CAMAROTTO, M. R. *Gestão de Atacado e Varejo*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

CAMPOS, Marina Costa; DANTAS, A. De Barros; MILITO, Cláudia M.; DA SILVA, Luciana S. C. V. *Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado-MMGP. Revista de Gestão e Projetos*, v. 11, n. 1, p. 116, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/15870/8122> Acesso em: 14 jun. 2022.

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

CANCIGLIERI, J. *et al. Método de decisão dos processos de prototipagem rápida na concepção de novos produtos. Gestão e Produção*, São Carlos, v. 22, n. 2, p. 345-355, 2015.

CNN Brasil. *Com pandemia, varejo elimina 75,2 mil lojas*. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/03/01/com-pandemia-varejo-elimina-75-2-mil-lojas>. Acesso em: 30 de março de 2023.

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

CAPGEMINI, J. *Touchless Retail: What the Rest of the World could learn from China's new ways to shop*. Junho 2020. Disponível em: <https://www.capgemini.com/2020/04/preparing-for-tomorrow-touchless-retail-chinas-newway-to-shop/>. Acesso em: 12 maio 2023.

CARON, A. Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas. **Revista Fae Business**, Curitiba, v. 8, p. 25-28, maio 2004.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. **Construindo competências paragerenciar projetos: teoria & casos**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 320 p.

CATAPAN, S. de C.; BARATIERI, T.; NICOLOTTI, C. A.. Codificação: uma possibilidade para análise de dados qualitativos/coding. **Brazilian Journal Of Health Review**, [s./l.], v. 4, n. 2, p. 5399-5413, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.34119/bjhrv4n2-112>. Acesso em: 11 jun. 2022.

CHATTERJEE, S. *et al.* *Information technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and couragebased actualization*. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 29, n. 1, p. 1-23, 2020.

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

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

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, p. 465.

CHORNA, M. *et al.* *Efficiency of Retail Enterprises in Context of Achievement of Competitive Advantages. Ukrainian Realities. UIKTEN - Association for Information Communication Technology Education and Science*, 2021.

CHU, J.; PIKE, T. **Integrated multi-channel retailing (IMCR): a roadmap to the future**.

CHURCHILL GA; LACOBUCCI, D. **Marketing Research: methodological foundations**. 2. ed. Orlando: Dryden Press, 1998.

CHURCHILL, JR.; GILBERT, A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M.; URDAN, A. T. **Marketing básico**. 5. ed. São Paulo, Brasil. Atlas, 2017.

CODAS, M. B. Gerência de projetos: uma reflexão histórica. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n. 27, p. 33-37, 1987.

COELHO, S. **Desafios do omnichannel na aplicação às empresas nacionais**. [S./l.]: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2015.

COHEN, D. J., GRAHAM, R. J. *Project manager's MBA: how to translate project decisions into business success*. San Francisco: JosseyBass, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS - SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO. **47% dos internautas sempre buscam informações online antes de comprarem em lojas físicas, mostra levantamento da CNDL e SPC Brasil**. 2017. Disponível em: <https://site.cndl.org.br/47-dos-internautas-sempre-buscam-informacoes-online-antes-de-comprarem-em-lojas-fisicas-mostra-levantamento-da-cndl-e-spc-brasil/>. Acesso em: 4 jun. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS (CNDL). Cenário do micro e pequeno empresário brasileiro. Brasil: [s./ed.], 2022. Disponível em: <https://cndl.org.br/varejosa/aumento-dos-precos-e-o-principal-entreve-para-crescimento-dasmpes/>. Acesso em: 08 maio 2023.

CONTRERAS, D. *et al. Supporting Users Experience in a 3D eCommerce Environment. PROCEEDINGS OF THE XVI INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMAN COMPUTER INTERACTION*, 2015. p. 1-4.

COOKE-DAVIES, T. J. C.; ARZYMANOW, A. *The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. International Journal of Project Management*, [s./l.], v. 21, n. 6, p. 471-478, 2003.

CRESPO, P. J. de A.. **Construção de Sistemas Integrados de Gestão para Micro e Pequenas Empresas**. 2014. (Tese de Doutorado). Universidade Nova de Lisboa. Lisboa. 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROXTON, K. *et al. The supply chain management processes. The International Journal of Logistics Management*, Austria, v. 12, n. 2, 2001.

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

DAUGHERTY, P. J.; BOLUMOLE, Y.; GRAWE, S. J. *The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 49, n. 1, p. 4-32, 11 fevereiro 2019.

DAUGHERTY, P. J.; BOLUMOLE, Y.; GRAWE, S. *The new age of customer impatience: an agenda for reawakening logistics customer service research. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49, n. 1, 2019. 4-32.

DA SILVA, Bruna Carvalho; DE ALMEIDA, Mariana Rodrigues; BELO, Jodibel Niklas de Andrade. Um estudo teórico sobre as práticas de gestão de projetos em pequenas e médias empresas. ENEGEP- ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E PROPRIEDADE INTELECTUAL: DESAFIOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA CONSOLIDAÇÃO DO BRASIL NO CENÁRIO ECONÔMICO MUNDIAL. 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2011.

DAUNT, K. L.; HARRIS, L. C. *Consumer showrooming: value co-destruction*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Londres, v. 38, p. 166-176, setembro 2017.

DE FILIPPI, G. A.; MELHADO, S. B. Um estudo sobre as causas de atrasos de obras de empreendimentos imobiliários na região Metropolitana de São Paulo. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 15, n. 3, p. 161-73, 2015.

DELOITTE. *Reinventing retail: a multi-channel transformation*. 2011. Disponível em: http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/search/index.htm?searchKeywordsField=reinventing+retailing&searchKeywordsFieldDefault=Search&searchBtn.x=7&searchBtn.y=3. Acesso em: 8 jun. 2022.

DIERICKX, I.; COOL, K. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. **Management Science**, Maryland, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536318523/>. Acesso em: 8 jun. 2022.

DIFRANCESCO, R. M.; VAN SCHILT, I. M.; WINKENBACH, M. *Optimal in-store fulfillment policies for online orders in an omni-channel retail environment*. **European Journal of Operational Research**, v. 293, n. 3, p. 1058-1076, 2021.

Direct Mktg. *Association V*, Huber, n. 10-cv-01546-REB-CBS (D. Colo. Jan. 26, 2016), WL, 2016.

DOM STRATEGY PARTNERS. Disponível em: <http://www.domsp.com.br/boutique/linhas/GEM>. Acesso em: 8 jun. 2022.

DUNNE, P.; LUSCH, R. *Retailing*. 6. ed. Mason: South-Western, 2008. EBIT. Nielsen

ECKER, A. **Antecedentes da intenção de recompra dos consumidores no contexto de compras on-line**. 2016. Tese de Doutorado - Universidade de Caxias do Sul, PPGA, Caxias do Sul, 2016.

EDELMAN, D. C.; SINGER, M. *Competing on Customer Journeys*. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 93, n. 11, p. 88, 215.

EDELMAN, D. C. *Branding in the digital age: you're spending your money in all wrong places*. **Harvard Business Review Digital Articles**, [s./l.], v. 88 n. 12, p. 62-69, 2010.

Euromonitor International. *Best practices for omnichannel retailing*. 2018. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/best-practices-for-omnichannel-retailing/report>. Acesso em: 4 maio 2023.

Euromonitor. *Retailing in Brazil - Country Report*. Fevereiro 2020. Disponível em: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>. Acesso em: 4 maio 2023.

FACEBOOK IQ: THE BOSTON CONSULTING GROUP - *Zero Friction Future*. 2018. Disponível em: <https://zerofrictionfuture.economist.com/pdf/ZFF-Report.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2022.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/>. Acesso em: 8 jun. 2022.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio**. 6. ed. Curitiba: Positivo, 2008.

FLECK, M. P. A. *et al.* Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100). **Revista Brasileira de Psiquiatria**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 21, p. 19-28, 1999.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FØLSTAD, A.; KVALE, K. *Customer journeys: a systematic literature review*. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 28, n. 2, 2018.

FRANCO, M. **Digital leadership: a new leadership style for the 21st century**. Londres: IntechOpen, 2020.

FRAZER, M.; STIEHLER, B. *Omnichannel retailing: the merging of the online and off-line environment*. **Global Conference on Business & Finance Proceedings. Institute for Business & Finance Research**, Las Vegas, v. 9, n. 1, p. 655, 2014.

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

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

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

GALL, G. E. C.; MANSER, M. B. *Group cohesion in foraging meerkats: Follow the moving 'vocal hot spot'*. **Royal Society Open Science**, v. 4, n. 4, p. 170004, 2017.

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

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

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

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Ed. 2, 2000.

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

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

GLÄNZEL, W. *Bibliometrics as a research field: a course on theory and application of bibliometric indicators*. [s./l.]: Course Handouts, 2003. 115 p. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242406991_Bibliometrics_as_a_research_field_A_course_on_theory_and_application_of_bibliometric_indicators. Acesso em: 20 jun. 2021.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, março/abril 1995.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GHOBIADIAN, Abby; GALLEAR, David. TQM and organization size. *International journal of operations & production management*, v. 17, n. 2, p. 121-163, 1997.

GONÇALVES, R. *et al.* Evaluation of e-commerce websites accessibility and usability: an e-commerce platform analysis with the inclusion of blind users. *Universal Access in the Information Society*, v. 17, n. 3, p. 567-583, 2018.

GRANT, K. P.; PENNYPACKER, J. S. Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, [s./l.], v. 53, n. 1, p. 59-68, 2006.

GREWAL, D. *et al.* Strategizing Retailing in the New Technology Era. *Journal of Retailing*, v. 97, n. 1, p. 6-12, 2021.

GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A. Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, v. 96, n. 1, p. 3-8, 2020.

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

GREWAL, L.; STEPHEN, T. In mobile we trust: The effects of mobile versus nonmobile reviews on consumer purchase intentions. *Journal of Marketing Research*, v. 56, n. 5, p. 791-808, 2019.

GRUBOR, A.; JAKŠA, O. Social Media Marketing: Engaging with Consumers in Digital Era. 2018. *ENTRENOVA Conference Proceedings, Split*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3283718>. Acesso em: 6 de março de 2023.

GUILLEMIN, F.; BOMBARDIER, C.; BEATON, D.. Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: literature review and proposed guidelines. *Journal of Clinical Epidemiology*, [s./l.], v. 46, n. 12, p. 1417-1432, dezembro 1993. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/0895-4356\(93\)90142-n](http://dx.doi.org/10.1016/0895-4356(93)90142-n). Acesso em: 10 jun. 2022.

GUISSONI, L. A. Omnichannel: uma gestão integrada. *GV Executivo*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 24-27, abril 2017.

GUPTA, A. *A stakeholder analysis approach for inter-organizational systems*. **Industrial Management & Data Systems**, v. 95, n. 6, p. 3-7, 1995.

GÜRHAN-CANLI, Z.; SARIAL-ABI, G.; HAYRAN, C. *Consumers and brands across the globe: Research synthesis and new directions*. **Journal of International Marketing**, v. 26, n. 1, p. 96-117, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jim.17.0063>. Acesso em: 3 de março de 2023.

HAJDAS, M.; RADOMSKA J.; SILVA, S. C. *The omnichannel approach: a utopia for companies?* **Journal of Retailing and Consumer Services**, Londres, v. 2, n. 65, p. 102131, junho 2020.

HAMMER, M. *The Process Audit*. **Harvard Business Review**, [s./l.], v. 4, n. 85, p. 111-123, abril 2007.

HARRIS INTERACTIVE. Disponível em: <http://www.harrisinteractive.com/Products.aspx>. Acesso em: 8 jun. 2022.

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

HENDRIYANI, C.; CHAN, P. A. *Understanding the New Millennial Customer Path in the Era of Omni-Channel Marketing in Indonesia*. **Review of Integrative Business and Economics Research**, v. 7, n. 7, p. 359, 2018.

HEPPER, E. L. *et al.* Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. **Acta Scientiarum - Human and Social Sciences**, Porto Alegre, v. 39, n. 1, p. 43-53, 2017.

HERHAUSEN, D. *et al.* *Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration*. **Journal of retailing**, v. 91, n. 2, p. 309-325, 2015.

HICKMAN, E.; KHAROUF, H.; SEKHON, H. *An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience*. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 30, n. 3, p. 1-23, dezembro 2019.

HISTORICAL RESCUE AND TRENDS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n.3, p. 429443, 2018.

HOOTSUITE. Digital 2021. **Hootsuite** 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3AIcHoq>. Acesso em: 10 abr. 2023.

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

- HSU, Y. *Driving innovation through design-oriented strategies. Emeraldinsight*, v. 33, n. 6, p. 1-3, 2017.
- HÜBNER, A.; HOLZAPFEL, A.; KUHN, H. *Distribution systems in omni-channel retailing. Business Research*, v. 9, n. 2, p. 255-296, 18 agosto 2016.
- HÜBNER, A.; WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A. *Retail logistics in the transition from multi-channel to omnichannel. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Londres, v. 46, n. 6/7, p. 562-583, 2016.
- HÜBNER, A.; WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A. *Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Londres, v. 45, n. 12, p. 121-125, 2016.
- HURÉ, E.; PICOT-COUCPEY, K.; ACKERMANN, C. L. *Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. Journal of Retailing and Consumer Services*, p. 314-330, 2017. Doi:10.1016/j.jretconser.2017.08.011. Acesso em: 10 fev. 2023.
- HYNDS, P. D.; THOMAS, M. K.; PINTAR, K. D. M.. *Contamination of groundwater systems in the US and Canada by enteric pathogens, 1990-2013: a review and pooled-analysis. PloS one*, Ontário, v. 9, n. 5, p. 50, 2014.
- IBGE. Pesquisa anual de comércio 2019. Diretoria de pesquisas, coordenação de serviços e comércio, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac_2019_v31_informativo.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.
- IBM COMMERCE. *Omnichannel Report Card – Workbook*, 2016. 24 p. IBM COMMERCE. *Omnichannel Report Card*. Disponível em: <https://www.ibm.com/watson/commerce/resources/omnichannel-assessment/>. Acesso em: 8 jun. 2022.
- IBM: Institute for Business Value. Disponível em: http://ftp.boulder.ibm.com:21/software/websphere/pdf/ibv_imcr.pdf. Acesso em: 8 jun. 2022.
- ISENBERG, Daniel, 2012, Focus Entrepreneurship Policy on Scale-Up, Not Start-Up, Harvard Business Review Blog
- ISHFAQ, R. *et al. Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Londres, v. 46, n. 6/7, p. 543-561, 2016.
- ISIK, Z. *et al. Impact of corporate strengths/weaknesses on project management competencies. International Journal of Project Management*, [s.l.], v. 27, n. 6, p. 629-637, 2009.
- JANJEVIC, M.; MERCHÁN, D.; WINKENBACH, M. *Designing multitier, multi-service-level, and multi-modal last-mile distribution networks for omnichannel operations. European Journal of Operational Research*, v. 294, n. 3, 2020.

- JINDAL, R. P. *et al.* Omnichannel battle between Amazon and Walmart: Is the focus on delivery the best strategy? **Journal of Business Research**, v. 122, n. julho, p. 270-280, 2021. **Journal of retailing**, Londres, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>. Acesso em: 4 jun. 2022.
- JUANEDA-AYENSA, E.; MOSQUERA, A.; MURILLO, Y. S. Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. 2016. **Frontiers in Psychology**, v. 7, n. 3, 7, p. 1-11, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117>. Acesso em: 17 out. 2022.
- JUGDEV, K.; THOMAS, J. Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage? **Project Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 4-14, dezembro 2002.
- JÚNIOR, F. R.; SANTOS, S.G.; MORETTI-PIRES, R. O. Triangulação de métodos. In: SANTOS, S.G.; MORETTI-PIRES, R.O. (orgs.). Métodos e Técnicas de Pesquisa Qualitativa Aplicada à Educação Física. 1.ed. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2012. p.135-141.
- KAHLKE, R. M. Generic Qualitative Approaches: pitfalls and benefits of methodological mixology. **International Journal of Qualitative Methods**, [s./l.], v. 13, n. 1, p. 37-52, fevereiro 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/160940691401300119>. Acesso em: 8 jun. 2022.
- KAMMERLAND, N.; ESSEN, M. V. Research: family firms are more innovative than other companies. **Harvard Business Review**, v. 15, n. 6, p. 1-6, 2017.
- KAPLAN, A. R. Os limites para a reclamação do consumidor nas redes sociais. Estadão - Portal do Estado de São Paulo, 28 de novembro de 2018.
- KAUTNICK, A. **Revisão sistemática do omnichannel com enfoque no contexto brasileiro**. 2021. Monográfico-artigo (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, [s./l.], 2021.
- KAZANCOGLU, I.; AYDIN, H. An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping: a qualitative exploratory study. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Londres, v. 46, n. 10, p. 959-976, 2018.
- KERZNER, H. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 10. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- KESIĆ, T.; SOČE KRALJEVIĆ, S.; VLAŠIĆ, G. Image as a competitive factor of retailing industry. **SIXTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON "ENTERPRISE IN TRANSITION"**, Lisboa, 2005.
- KHOSHGOFTAR, M.; OSMAN, O. Comparison of maturity models. **IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER SCIENCE AND INFORMATION TECHNOLOGY – ICCSIT**. 2009. **Anais...**, [s./l.], 2009, p. 297-301.
- KINNEAR, T. C.; TAYLOR, JR. **Marketing Research: an applied approach**. New York: MC Graw-Hill, 1979.

KO, E.; HWANG, Y. K.; KIM, E. Y. *Green marketing' functions in building corporate image in the retail setting. Journal of Business Research*, Londres, v. 66, n. 10, p. 1709-1715, 2013.

KO, J. H.; KIM, D. *The Effects of Maturity of Project Portfolio Management and Business Alignment on PMO Efficiency. Sustainability*, v. 11, n. 1, p. 238, 2019.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa.** Petrópolis: Vozes, 1999.

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

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

KOSTERE, S.; KOSTERE, K. *The Generic Qualitative Approach to a Dissertation in the Social Sciences: a step by step guide.* Londres: Routledge, 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.* Rio de Janeiro: Campus, 2010.

KUMAR, A. *et al. From Social to Sale: The Effects of Firm Generated Content in Social Media on Customer Behavior. Journal of Chemical Information and Modeling*, v. 53, n. 9, p. 1689-1699, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>. Acesso em: 6 mar. 2023.

KUMAR, V.; PANSARI, A. *Competitive advantage through engagement. Journal of marketing research*, v. 53, n. 4, p. 497-514, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>. Acesso em: 6 de março de 2023.

KWAAK, Y. H.. *Project Management Maturity & ROI.* Nova York: Project Management Institute – NYC Chapter, 2002.

KWAAK, Y. H.; IBBS, C. W. *Project management process maturity (PM2) model. Journal of Management in Engineering*, India, v. 18, n. 3 p. 150-155, julho 2002. DOI: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:3(150). Acesso em: 2 mar. 2023.

LAGE, M. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. *Educação Temática Digital*, Campinas, v. 12, n. esp., p. 198-226, mar. 2011.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 21 out. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 4 jun. 2022.

- LEE, Z. W. *et al.* Customer engagement through omnichannel retailing: the effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, v. 77, p. 90-101, 2019.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, Londres, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.
- LEVY, P. S.; LEMESHOW, S. *Sampling for health professionals*. Belmont: LLP, 1980.
- LEVY, Michael *et al.* *Retailing management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives in Psychology*, v. 12, n.5, p. 155, 1932.
- LIM, X. J. *et al.* Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omnichannel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 67, n. janeiro, p. 102992, 2022.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003, p. 17-63.
- LONGO, W. Marketing e Comunicação na Era Pós-Digital: as regras mudaram. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- LOPES, L. **Avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos da Unidade de exploração e produção de petróleo e gás da Bahia**. 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008.
- LOTKA, A. J. The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of The Washington Academy of Sciences*, [s./l.], v. 16, n. 12, p. 317-323, junho 1926. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24529203>. Acesso em: 4 jun. 2022.
- LOU, C.; XIE, Q. Something social, something entertaining? How digital content marketing augments consumer experience and brand loyalty. *International Journal of Advertising*, v. 40, n. 3, p. 1-27, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1788311>. Acesso em: 3 de março de 2023.
- LWANGA, S. K.; LEMESHOW, S. *Sample size determination in health studies: a practical manual*. Geneva: World Health Organization, 1991.
- MACHADO JUNIOR, C. *et al.* As leis da Bibliometria em diferentes bases de dados científicos. *Revista de Ciências da Administração*, [s./l.], p. 111-123, 25 abril 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n44p111>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- MAJID, E. S. A.; KAMARUDDIN, N.; MANSOR, Z. Adaptation of usability principles in responsive web design technique for e-commerce development. 2015 INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRICAL ENGINEERING AND INFORMATICS (ICEEI). IEEE, 2015, p. 726-729.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MANUAL DE OSLO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília, OCDE, Finep, 2005. Disponível em: <http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2015.

MARANGONI, M. M. Canais de distribuição na era digital. In: HADDAD, Helder; KUAZAQUI, Edmir (Orgs.). **Gestão de marketing 4.0: casos, modelos e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2019, p. 91-105.

MARANGONI, M. M. Composto de marketing 4.0. In: HADDAD, Helder; KUAZAQUI, Edmir. (Orgs.). **Gestão de marketing 4.0: casos, modelos e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2019, p. 75-89.

Marcondes, R. C.; Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados**: Recuperado de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-dodesenvolvimento-de-negocios-profissional>

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MARTIN, R. L. *The fundamental problem with transformation implementation. The Transformation Playbook. Insights, wisdom, and best practices to make transformation reality*. Project Management Institute, 2019.

MARTINELLI, E.; BALBONI, B. *Retail service quality as a key activator of grocery store loyalty*. **The Service Industries Journal**, Londres, v. 32, n. 14, p. 2233-2247, 2012.

MARTINS, H. C.; MOURA, M. T.; MESQUITA, J. M. C. de. Escritórios de projetos como resposta estratégica da organização: um estudo de caso na Vale. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 2, n. 2, p. 26-52, 2011.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. MAZZON, J. A.,

Using the methodological association matrix in marketing studies. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 17, n. 5, 2018.

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

MEHRA, A.; KUMAR, S.; RAJU, J. S. *Competitive strategies for brick-and-mortar stores to counter “showrooming”*. **Management Science**, Cantosville, v. 64, n. 7, p. 3076-3090, 2018.

MELERO, I.; SESE, F.; VERHOEF, P. *Recasting the customer experience in today' s omni-channel environment. **Universia Business Review***, Espanha, v. 50, p.18-37, 2016.

META IQ - THE BOSTON CONSULTING GROUP - Zero Friction Future, 2018. Disponível em: <https://zerofrictionfuture.economist.com/pdf/ZFF-Report.pdf>. Acesso em: 1º jun. 2022.

MEYER, C.; SCHWAGER, A. *Understanding customer experience. **Harvard Business Review***, Cambridge, v. 85, n. 2, p. 116-126, 2007.

MIHAS, P. *Qualitative Data Analysis. **Oxford Research Encyclopedia of Education***, [s./l.], maio 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.1195>. Acesso em: 4 jun. 2022.

MILIATTI, M.; TAURION, C. **Cultura ágil, liberdade de experimentação e espaço para tomada de riscos são exigências dos novos modelos de negócio**. 2018. Disponível em: <https://spread.com.br/blog/modelo-agile-lideres-precisam-aprender-a-lidar-com-o-erro/>. Acesso em: 7 jun. 2022.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

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

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

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

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

MOHOROVICIC, S. *Implementing responsive web design for enhanced web presence. 36TH INTERNATIONAL CONVENTION ON INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY, ELECTRONICS AND MICROELECTRONICS (MIPRO)*, Opatija, p. 1206-1210, 2013.

MOORE, N. **How to do research: a practical guide to designing and managing research projects**. 3. ed. London: Facet, 2006.

MOMEN, Sara; TORABI, S. Ali. *Omni-channel retailing: A data-driven distributionally robust approach for integrated fulfillment services under competition with traditional and online retailers. **Computers & Industrial Engineering***, v. 157, p. 107353, 2021.

MORAES, A. S. A.de *et al. Evidenciação da produção científica sobre o tema omnichannel: análise bibliométrica até 2015. CLAV 2016*. 2016.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, A. S. de *et al.* *Omnichannel as a strategy of innovation in young fashion retail in Brazil*. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 264-291, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3739>. Acesso em: 19 mar. 2023.

MOSQUERA, A.; PASCUAL, C.; AYENSA, E. *Understanding the customer experience in the age of omnichannel shopping*. **Journal ICONO 14**, Madri, v.15, n. 2, p. 92-114, 2017.

MUNDIM, M. A. B.; PETROL, M. D. L. M. Busca de Informações e Apresentação dos Produtos no Ambiente de Varejo *Omnichannel*: Estratégias para Varejistas Puramente On-line, Puramente Físicos e Multicanal. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 20, n. 2, p. 123, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i2.35769>. Acesso em: 8 abr. 2023.

NARDY, C. **O desafio da mudança**: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas. São Paulo: Gente, 1999. 152 p.

NAZÁRIO, L.; AZEVEDO, E. Gestão de projetos na construção civil em Natal – estudo exploratório no mercado imobiliário. CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2016, Natal. **Anais...** 2016, p. 1-90. <http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2324&q=1>. Acesso em: 8 maio 2023.

NESLIN, S. A. *et al.* *Challenges and opportunities in multichannel customer management*. **Journal of Service Research**, Maryland, v. 9, n. 2, p. 95-112, 2006.

NESLIN, S. A.; SHANKAR, V. *Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions*. **Journal of Interactive Marketing**, Nova York, v. 23, n. 1, p. 70-81, 2009.

NGUYEN, A. T. VAN; MCCLELLAND, R.; THUAN, N. H. *Exploring customer experience during channel switching in omnichannel retailing context: A qualitative assessment*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 64, n. C, p. 102803, 2022.

NUNES, J. V. *et al.* A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. **Fronteiras - Estudos Midiáticos**, [s./l.], v. 19, n. 2, p. 233-244, abril 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4013/fem.2017.192.08>. Acesso em: 10 jun. 2022.

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

PAIVA JÚNIOR, F.G.; LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. Revista de Ciências da Administração. Pernambuco, v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez. 2011.

PALMATIER, R. W. *et al.* **Marketing Channel Strategy Routledge**. Nova York: Routledge, 2016.

PALMATIER, R. W. *et al.* **Marketing Channel Strategy**. 8. ed. Upper Saddle River/New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2014.

PANSARI, A.; KUMAR, V. *Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 3, p. 294-311, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>. Acesso em: 6 mar. 2023.

PAPKE-SHIELDS, K. E. *et al.* *Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?* **International Journal of Project Management**, [s./l.], v. 28, n.7, p. 650-662, 2010.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARISE, S.; GUINAN, P. J.; KAFKA, R. *Solving the crisis of immediacy: how digital technology can transform the customer experience*. **Business Horizons**, v. 59, n. 4, p. 411-420, julho 2016.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

PATIAS, N. D.; VON HOHENDORFF, J. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia em Estudo**, [s./l.], v. 24, n. 43536, p. 1-14, novembro 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/BVGWD9hCCyJrSRKrsp6XfJm/>. Acesso em: 8 jun. 2022.

PATRÍCIO, R. A. H. & NETO, J.A.S.F. *Maturity in project management in the public administration: the case of Fiocruz Brasília*. **Journal Health Npeps**, v. 4, n. 1, p. 269-281, 2019.

PATTI, C. H.; VAN DESSEL, M. M.; HARTLEY, S. W. *Reimagining customer service through journey mapping and measurement*. **European Journal of Marketing**, v. 54, n. 10, p. 2387-2417, 2020.

PAUWELS, K.; NESLIN, S. A. *Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening a physical store in a multichannel environment*. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 182-197, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.retai.2015.02.001>. Acesso em: 5 abr. 2023.

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

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

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A. *Project management office a knowledge broker in project-based organisations*. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 1, p. 31-42, 2013.

PERCY, W.; KOSTERE, K.; KOSTERE, S. *Generic qualitative research in psychology*. **The Qualitative Report**, [s./l.], v. 20, n. 2, p. 76-85, fevereiro 2015.

PEREIRA, M. L.; PETROLL, M. M.; FIATES, G. G. *Omnichannel, da ênfase no Comportamento do Consumidor ao Impacto Organizacional: um levantamento Bibliométrico sob a ótica do Marketing*. **AVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 10, p. 69, 2020.

PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, março 1993.

PIANTADOSI, S. T. *Zipf's word frequency law in natural language: a critical review and future directions*. **Psychonomic Bulletin & Review**, [s./l.], v. 21, n. 5, p. 1112-1130, março 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.3758/s13423-014-0585-6>. Acesso em: 25 jul. 2021.

PINTO, A. L. *et al.* Comparação da Lei de Zipf em conteúdos textuais e discursos orais. **Profesional de la Información**, Madri, v. 24, n. 2, p. 157-167, 2015.

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

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. *Introduction to the Special Issue: Information Commerce*, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.

PMBOK GUIDE. **Um Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PMI – PMBoK – **Project Management Body of Knowledge**. 6. ed. Filadélfia: [s./ed.], 2017.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. São Paulo: Gulf Professional Publishing, 1999.

PORTER, M. **La ventaja competitiva según Michael Porter**. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*, 1985.

PRABHAKER, P. R.; SHEEHAN, M., J.; COPPETT, J. I. *The power of technology in business selling: call centers at the end of this article*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Londres, v. 12, n. 3/4, p. 222-233, 1997.

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

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

PRADO, D. **Fundamentos do Modelo Prado-MMGP**. 2018. Disponível em: <https://www.gp4us.com.br/modelos-de-maturidade/>. Acesso em: 16 jun. 2022.

PROCEEDINGS OF THE XVI INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMAN COMPUTER Project Management Institute (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5. ed. Filadélfia: Editora Global Starbrand, 2013. (Guia PMBOK).

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

PWC. **Total Retail Survey**. 2017. Disponível em:

<https://www.pwc.com/gx/en/industries/retail-consumer/total-retail.html>. Acesso em: 5 jun. 2022.

RABECHINI JUNIOR, R. **Competências e maturidade em Gestão de Projetos: uma perspectiva estruturada**. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2005.

RABECHINI, R.; PÊSSOA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 34-43, 2005.

RADTKE, M. L.; FARIAS, C. V. S.; ESPARTEL, L. B. Análise da jornada do cliente e seus pontos de contato em um shopping center popular: o caso do Pop Center de Porto Alegre. **Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 9, n. 1, p. 1-15, 2020.

RANGASWAMY, A.; VAN BRUGGEN, G. H. Oportunidades e desafios no marketing multicanal: uma introdução à edição especial. **Jornal de Marketing Interativo**, Hoboken, v. 19, n. 2, p. 5-11, julho 2005.

RAWSON, A.; DUNCAN, E.; JONES, C. *The Truth about Customer Experience*. **Harvard Business Review**, [s./l.], v. 91, n. 9, p. 90-98, 2013.

REBECCHI, A. **Robô humano: estudo sobre humanização no atendimento com chatbot**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração com ênfase em Comportamento do Consumidor) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://tede2.espm.br/handle/tede/506>. Acesso em: 5 jan. 2021.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REGURAMAN, M.; SUBBIAH, G. *Omni-channel e-tailing: Dynamics of consumer purchase decision behaviour*. **Pacific Business Review International**, v. 11, n. 7, p. 7-14, 2019.

REICHENHEIM, M. E.; MORAES, C. L. Desenvolvimento de instrumentos de aferição epidemiológicos. In: KAC, G.; SCHIERI, R.; GIGANTE, D. (Orgs.). **Epidemiologia Nutricional**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007, p. 227-243.

REID, L. F.; ROSS, H. F.; VIGNALI, G. *An explorantion of the relationship between product selection criteria and engagement with 'show-rooming' and 'web-rooming' in the consumer's decision-making process*. **International Journal of Business and Globalization**, Londres, v. 17, n. 3, p. 364-383, 2016.

RESENDE, R. Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. **Journal of Sport Pedagogy & Research**, Portugal, n. 2-1, p. 50-57, 2016.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. **Entrevistas Individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2004.

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

RICHTER, A. *Locked-down digital work*. **International Journal of Information Management**, [s. l.], 1º jun. 2020. DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0268401220308422?token=F38D2BC9775C240CBBEC89BCB50750FDD681FD2718E17ADFDC37D0793A9AFA156E5CB512E246385CAA16EBD70E457C7> 6. Acesso em: 18 out. 2022.

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

Ronstadt, Robert, 1992. **Entrepreneurship**, Lord-Publishing, England.

ROMERO, C. L.; MARTÍNEZ, M. E. A.; JIMÉNEZ, J. A. M. *Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective*. **Heliyon**, v. 6, n. 6, 2020.

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

SAHI, G. *User satisfaction and website usability: exploring the linkages in B2C e-commerce context*. 2015 5TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON IT CONVERGENCE AND SECURITY (ICITCS). IEEE, 2015, p. 1-4.

SALDAÑA, J. *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage, 2013.

SANTOS, L. G. C. **Análise da influência da evolução na maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho dos projetos**. 2009. 145 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica, São Paulo, 2009.

SAVASTANO, M. *et al. Technology adoption for the integration of on-line-off-line purchasing: omnichannel strategies in the retail environment*. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Londres, v. 47, n. 5, p. 474-492, 2019. Disponível em: <https://doi.org.ez328.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJRDM-12-2018-0270>. Acesso em: 26 jun. 2022.

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

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

SBVC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. *Omnishopper*. São Paulo: AGP Pesquisas Estatísticas, 2017. 31p.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. São Paulo: LTC Editora, 2000.

SCHIVINSKI, B.; DABROWSKI, D. *The effect of social media communication on consumer perceptions of brands*. *Journal of Marketing Communications*, v. 22, n. 2, p. 189-214, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.871323>. Acesso em: 26 jun. 2022.

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

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

SENGUPTA, S. *et al.* *The Effects of Apologies for Service Failures in the Global Online Retail*. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 22, n. 3, p. 419-445, 2018. doi:10.1080/10864415.2018.1462951. Acesso em: 11 de junho de 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Dia da micro e pequena empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. [S./l.], 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empresarios-para-o-brasil/>. Acesso em: 8 maio 2023.

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

SHEHABUDDEEN, N. *et al.* *Representing and approaching complex management issues*. *Centre for Technology Management Working Paper Series*, Cambridge, v. 1, n. 20, p. 34, 1999.

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

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

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

- SILVA, J. R. de S.; ASSIS, S. M. B. de. Grupo focal e análise de conteúdo como estratégia metodológica clínica-qualitativa em pesquisas nos distúrbios do desenvolvimento. **Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 146-152, 2010.
- SILVA, R. R. Análise comparativa de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP. 31, 2011. **Anais...** Belo Horizonte. 04 a 07 de outubro de 2011.
- SILVA, S. C.; DUARTE, P.; SUNDETOVA, A. *Multichannel versus omnichannel: a price-segmented comparison from the fashion industry*. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 48, n. 4, p. 417–430, 2020.
- SIMONE, A.; SABBADIN, E. *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**, v. 13, n. 1, 2018.
- SKOLUDOVA, J.; KOZENA, M. *Identification of the Tools and Methods of Selected Factors of Organization's Competitiveness in the Czech Republic*. **Procedia Economics and Finance**, v. 26, n. 12, p. 609-615, 2015.
- SMITH, K. G.; MITCHELL, T. R.; SUMMER, C. E. *Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle*. **Academy of Management Journal**, Nova York, v. 28, n. 4, p. 799-820, 1985.
- SOPADJIEVA, E.; DHOLAKIA, U.; BENJAMIN, B. *A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works*. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 3, n. 3, p. 1-2, 2017.
- SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, [s./l.], v. 10, n. 2, p. 1396-1416, dezembro 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>. Acesso em: 8 jun. 2022.
- SOUSA, P. R. de et al. *Challenges, opportunities, and lessons learned: Sustainability in Brazilian omnichannel retail*. **Sustainability**, v. 13, n. 2, p. 1-17, 2021.
- SOUSA, P. R. de et al. *Challenges, Opportunities, and Lessons Learned: Sustainability in Brazilian Omnichannel Retail*. **Sustainability**, Roma, v. 13, n. 2, p. 666, 2021.
- SOUZA, M. G.; SERRENTINO, A. **Multivarejo: na próxima economia**. São Paulo: Makron books, 2002.
- SQUIRES, A.; DORSEN, C.. *Qualitative Research in Nursing and Health Professions Regulation*. **Journal of Nursing Regulation**, [s./l.], v. 9, n. 3, p. 15-26, outubro 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2155825618301509>. Acesso em: 9 jun. 2022.
- STRAUSS, J. **E-Marketing**. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2012.

STREINER, D. L.; NORMAN, G. R. (Orgs.). *Health measurements scales: a practical guide to their development and use*. New York: Oxford University Press, 2008.

SVAHN, F.; MATHIASSEN, L.; LINDGREN, R. *Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo Cars managed competing concerns*. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, Minnesota, v. 41, n. 1, p. 239-253, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/31J1i93>. Acesso em: 26 jun. 2022.

SZYMCZYK, K. *The level of omnichannel use in Polish MSMEs*. *Operations Research and Decisions*, v. 30, n. 3, p. 113-122, 2020.

TAKAHACHI, E. *Last Mile: Tendências no Pós-Pandemia*. GMC, [s./l.], 3 de nov. de 2020. Disponível em: <https://www.gmc-solutions.com/post/last-mile-tend%C3%A2ncias-no-p%C3%B3s-pandemia>. Acesso em: 08 abr. 2023.

TEECE, D. J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, Londres, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. Doi: 10.1002/smj.640. Acesso em: 4 jun. 2023.

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

TOMÉ, L. M. **Comércio eletrônico x pandemia de coronavírus**. Caderno Setorial ETENE, 2021. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjXx5bz6ebzAhXvG7kGHXPIBpAQFnoECA4QAQ&url=http%3A%2F%2Fengemaus.p.submissao.com.br%2F22%2Farquivos%2F400.pdf&usg=AOvVaw0F956ovh3uES6z856hqvOZ>. Acesso em: 13 out. de 2022.

TOMOMITSU, H. T. A.; CARVALHO, M. M. de; MORAES, R. de O. A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 2, p. 354-369, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2018000200354&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 06 maio 2023.

TORRES, . **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas**. 2010. Disponível em: http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Marketing/Marketing_Internet_TORRES.pdf. Acesso em: 17 jun. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TSAGKIAS, M.; MURDOCK, V. *Challenges and Research Opportunities in eCommerce Search and Recommendations*. SIGIR Forum. 2020.

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

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

TYRVÄINEN, O.; KARJALUOTO, H. *Omnichannel experience: Towards successful channel integration in retail. Journal of Customer Behaviour*, v. 18, n. 1, p. 17-36, 2019.

VAN-DE-VEM, A. H.; POOLE, M. S. *Explaining development and change in organizations. Academy of Management Review*, Nova York, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

VANHEEMS, R. *Distribution Multicanal: Pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière? Décisions Marketing*, n. 55, p. 41-52, jul./set. 2009.

VAROTO, L. F. *Varejo no Brasil - Resgate histórico e tendências. Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 3, setembro, 2018.

VAROTTO, L. F. *Retail in Brazil*, v. 13, n. 2, p. 666, 2021.

VASCO, C. G.; VITHOFT, M. H.; ESTANTE, P. R. C. **Comparação entre metodologias RUP e XP**. Curitiba, 2004. Disponível em: Disponível em: http://www.ppgia.pucpr.br/~alcides/Teaching/mestrado/FundamentosEngenhariaSoftware/artigos/ResumosApresentacoes/RUPvsXP_draft.pdf. Acesso em: 10 jun. 2022.

VAZ, C. A. **Os 8Ps do Marketing Digital: o guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

VENABLE, G. T. *et al. Bradford's law: identification of the core journals for neurosurgery and its subspecialties. Journal Of Neurosurgery*, [s./l.], v. 124, n. 2, p. 569-579, fevereiro 2016. Disponível em: <https://thejns.org/view/journals/j-neurosurg/124/2/article-p569.xml>. Acesso em: 25 jun. 2022.

VERHOEF, P. C. *et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research*, n. 122, p. 889-901, 2021.

VERHOEF, P. C.; DONKERS, B. *The Effect of Acquisition Channels on Customer Loyalty and Cross-Buying. Journal of Interactive Marketing*, Nova York, v. 19, n. 2, primavera, p.31-44, 2005.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. Journal of Retailing*, Londres, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A.; VROOMEN, B. *Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon. International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, v. 24, n. 2, p. 129-148, 2007.

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

- VINAGRE, L. M. *et al.* O processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em um supermercado de Varginha/MG. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 15, n. 1, p. 689-700, 2017.
- VINAGRE, L. M. *et al.* O processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em um supermercado de Varginha-MG. **Revista da Universidade**, 2017.
- WANG, K.; GOLDFARB, A. *Can Offline Stores Drive Online Sales of Marketing Research*, v. 54, n. 5, p. 706-719, outubro 2017.
- Webshoppers 43. 2021. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>. Acesso em: 10 out. 2022.
- WECKER, A. C.; FROEHLICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidade dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da COVID-19. **Revista de Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021.
- WERNERFELT, B. *A Resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WETZLINGER, W. *et al.* *Acceptance of personalization in omnichannel retailing*. 14TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON LOGIC PROGRAMMING AND NONMONOTONIC REASONING, p. 114-129, 2017.
- WIENER, M.; HOßBACH, N.; SAUNDERS, C. *Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models*. **Decision Support System**, v. 109, n. 50, p. 15-26, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.008>. Acesso em: 1º jun. 2023.
- Wollenburg, J. *et al.* *Configuring retail fulfillment processes for omnichannel customer steering*. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 22, n. 4, 540-575, 2018.
- WOLLENBURG, J. *et al.* *Configuring Retail Fulfillment Processes for Omni-Channel Customer Steering*. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 22, n. 4, p. 540-575, outubro 2018.
- WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A.; HÜBNER, A. *Omni-channel customer management processes in retail: An exploratory study on fulfillment-related options*. **Logistics Research**, v. 12, n. 1, 2019.
- WULF, J. *Development of an AHP hierarchy for managing omnichannel capabilities: a design science research approach*. **Business Research**, v. 13, n. 1, p. 39-68, 2020.
- XU, X.; JACKSON, J. E. *Examining customer channel selection intention in the omni-channel retail environment*. **International Journal of Production Economics**, v. 208, p. 434-445, março 2019.
- XU, X.; JACKSON, J. E. *Investigating the influential factors of return channel loyalty in omni-channel retailing*. **International Journal of Production Economics**, v. 216, março, p. 118-132, outubro 2019.

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

YRJÖLÄ, M.; SAARIJÄRVI, H.; NUMMELA, H. *The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing.* **International Journal of Retail & Distribution Management**, [s./l.], v. 46, n. 11/12, p. 1133-1152, 2018. Disponível em: DOI 10.1108/IJRDM-08-2017-0167. Acesso em: 4 jul. 2021.

YRJÖLÄ, M.; SAARIJÄRVI, H.; NUMMELA, H. *The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing.* **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2018.

YULINSKY, C. *Multi-Channel-Marketing: Making “Bricks and Clicks” Stick.* **McKinsey Marketing Practice**, v. 8, n. 1, p. 4-5, 2000.

YUMURTAC, I.; GALIPOĞLU, E.; KOTZAB, H. *Social, local and mobile commerce practices in omni-channel retailing: insights from Germany and Turkey.* **International Journal of Retail & Distribution Management**, Londres, v. 45, n. 7/8, p. 711-729, 2017.

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

ZEITHALML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **A excelência em serviços: como superar e garantir a satisfação completa de seus clientes.** São Paulo: Saraiva, 2014.

ZENONE, L. C. **Marketing: conceitos, ideias e tendências.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

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

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

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

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

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

ZIPF, G. K. **Human Behavior and the Principle of Least Effort.** Cambridge: Addison-Wesley, 1949. Disponível em: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.90211/mode/2up>. Acesso em: 4 jul. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE PRADO-MMGP

Identificação da empresa e do setor:

Cargo do respondente:

Nome da Empresa:

Localização da empresa: (rua/número/complemento/bairro/CEP)

Cidade:

Estado:

País:

Número de empregados:

< 19

De 19 a 99

De 100 a 999

De 1000 a 4.999

De 5.000 a 9.999

> 10.000

Tipo de Organização:

Empresa iniciativa privada Governo - Administração direta Governo - Administração indireta
Terceiro setor

Faturamento do ano anterior:

Até R\$ 1 milhão Até R\$ 10 milhões Até R\$ 100 milhões Até R\$ 1 bilhão Até R\$ 10 bilhões

Até R\$ 100 bilhões

Acima de R\$ 100 bilhões

Área de atuação (ou Ramo de Atividades) da organização. No caso de sua empresa se enquadrar em mais de uma área, escolha aquela que é mais representativa em termos do volume total de trabalho de seu setor/departamento:

Nome do setor (ou diretoria, ou departamento ou área) no qual se insere a carteira de projetos:

Principal categoria de projetos conduzida pelo setor em questão:

Defesa, segurança e aeroespacial

Mudanças organizacionais e ou melhoria de resultados operacionais Sistemas de comunicação

Eventos

Design (arquitetura ou engenharia) Construção e montagem

Sistemas de informação

Desenvolvimento regional e internacional
Mídia e entretenimento
Desenvolvimento de novos produtos, novos negócios ou serviços
Pesquisa e desenvolvimento
Outras categorias

Caso V. escolheu SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (software) na questão 12, qual a subcategoria de projetos de maior relevância?

Não se aplica

Desenvolvimento de novos aplicativos nas plataformas waterfall e agile
Desenvolvimento de novos aplicativos exclusivamente na plataforma waterfall
Desenvolvimento de novos aplicativos exclusivamente na plataforma agile
Implementação de aplicativos existentes em outras áreas da organização
Grandes manutenções
Instalação de novos aplicativos comprados de fornecedores externos
Instalação de aplicativos em clientes externos
Outra subcategoria

Caso V. escolheu CONSTRUÇÃO & MONTAGEM na questão 12, e escolheu CONSTRUÇÃO ou CONSULTORIA ou ENGENHARIA na questão 10, qual o sub-ramo de negócios de maior relevância?

Não se aplica
Incorporação imobiliária

Serviços (construção industrial, construção pesada) para clientes do setor privado
Obras públicas e de infraestrutura (inclusive construção pesada) para clientes do setor público
Engenharia (projetos de engenharia, ou seja, design) para clientes externos público ou privado
Gerenciamento para clientes externos público ou privado
Montagem de equipamentos ou máquinas
Outro subgrupo

Com relação aos clientes da atual carteira de projetos do setor (ou seja, aqueles que recebem os produtos dos projetos), podemos afirmar que:

Os clientes são internos à própria organização (ou seja, os produtos dos projetos vão ampliar a capacidade de produção de valor da própria organização).,

Os clientes são externos à organização (ou seja, os produtos do projeto serão utilizados por outra organização).

Sobre o uso de Gerentes de Projetos em seu setor em questão, podemos afirmar:

Existe há mais de 5 anos
Existe entre 2 e 5 anos

Existe entre 1 e 2 anos
Existe há menos de 1 ano

Não temos gerente de projetos

Gerente de projetos não se aplica ao nosso cenário

Sobre a existência de um PMO (Escritório de Gerenciamento de Projetos ou Setor de Planejamento & Controle), podemos afirmar:

Existe há mais de 5 anos
Existe entre 2 e 5 anos

Existe entre 1 e 2 anos
Existe há menos de 1 ano
Não temos PMO

PMO não se aplica ao nosso cenário

Sobre a prática de usar um Comitê para avaliar a carteira de projetos e também o andamento

dos principais projetos no setor em questão, podemos afirmar:

Existe há mais de 5 anos Existe entre 2 e 5 anos
 Existe entre 1 e 2 anos Existe há menos de 1 ano Não temos comitês
 Comitês não se aplica ao nosso cenário

Qual o total de profissionais alocados no PMO dedicados a apoiar projetos (excluindo funções auxiliares, tais como secretárias, etc.)

Quantos projetos foram executados em sua área nos últimos 12 meses ou no último ano fiscal?

Qual a duração média dos projetos (ou empreendimentos) do setor em questão?

Qual o custo médio de um projeto do setor em questão?

Considerando toda a carteira de projetos encerrados nos últimos 12 meses (ou no último ano), qual atraso médio dos projetos de sua área, em comparação ao inicialmente planejado?

Considerando toda a carteira de projetos encerrados nos últimos 12 meses (ou no último ano), qual estouro médio de custos dos projetos do setor em questão, em comparação ao inicialmente planejado?

Considerando toda a carteira de projetos encerrados nos últimos 12 meses (ou no último ano), qual percentual do escopo originalmente previsto foi executado e entregue?

Considerando toda a carteira de projetos encerrados nos últimos 12 meses (ou no último ano), qual o percentual de projetos entregue no prazo previsto?

Considerando toda a carteira de projetos encerrados nos últimos 12 meses (ou no último ano), qual o percentual de projetos entregue no orçamento previsto?

Com relação aos projetos encerrados nos últimos 12 meses, qual fração poderia ser classificada como SUCESSO TOTAL?

Com relação aos projetos encerrados nos últimos 12 meses, qual fração poderia ser classificada como SUCESSO PARCIAL?

Com relação à prática do gerenciamento de projetos (GP), qual a percepção dos principais envolvidos sobre a importância (ou geração de valor) que este gerenciamento traz para o sucesso dos projetos e/ou negócios do setor?

O GP agrega muito valor O GP agrega algum valor O GP agrega pouco valor O GP não agrega valor Não temos GP

Com relação à atuação do PMO junto aos projetos e seus gerentes, qual a percepção dos principais envolvidos sobre a importância (ou geração de valor) que o PMO traz para o sucesso dos projetos?

O PMO agrega muito valor O PMO agrega algum valor O PMO agrega pouco valor O PMO não agrega valor Não temos PMO

PMO não se aplica em nosso cenário

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO SETOR

Nível 2 - Conhecido

Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

Alguns elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, Agile, etc.).

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

Alguns profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido

Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

Nos últimos 12 meses, alguns profissionais do setor efetuaram o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, IPMA, Prince2, Agile etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

A importância do GP para agregar valor à organização é um tema já consolidado pelas lideranças. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia para Gerenciamento de Projetos, assinale a opção mais adequada:

A importância de se possuir uma metodologia é um tema já consolidado pelas lideranças. Ocorreram, nos últimos 12 meses, diversas iniciativas para o avanço do entendimento do tema, tais como reuniões, participação em congressos, cursos, etc.
 A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 Esforços foram iniciados neste sentido.
 Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
 A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 Esforços foram iniciados neste sentido.
 Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de componentes como Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, *Sponsor*, *Product Owner*, etc., escolha:

Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
 A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 Esforços foram iniciados neste sentido.
 Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam criteriosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
 A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.
 A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.
 Esforços foram iniciados neste sentido.
 Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental ou sócioemocional (liderança,

negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Nível 3 - Padronizado

Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e adequados ao setor, e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, Agile, etc.). A metodologia diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável que auxilia no planejamento e acompanhamento dos projetos. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite também armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação

do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos

Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para planejar cada projeto (com conteúdo diferente em função das características do projeto em questão) e também auxiliar nas tarefas de monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:

A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da base (caso aplicável), com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Aspectos de flexibilidade (tal como no ambiente ágil) podem ser contemplados, caso adequados e necessários. Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) e suas variações, assinale a opção mais adequada:

Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são adequadas à categoria de projetos em questão. Estes documentos são utilizados pelos membros do PMO, que possuem o treinamento adequado em GP. O PMO é bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para avaliar o andamento do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:

São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com o previsto. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas para recolocar o projeto no trilho. É feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

Os valores base são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação dos resultados dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

Ao término de cada projeto é feita uma avaliação dos resultados e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Estes dados são colocados em um Banco de Dados (ou algo equivalente). Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar quais foram os principais fatores ofensores para toda a carteira de projetos, e permitir o estabelecimento de ações corretivas. Está em uso há mais de um ano.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, gestão de aspecto técnicos e gestão comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, sponsor, product owner, etc.), temos:

Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Nível 4 - Gerenciado

Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) originadas no próprio setor em questão ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Estecenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (conforme aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc.,temos:

Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso. Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional, processos, ferramentas, etc. Ademais, os principais envolvidos são competentes e proativos. Escolha:

Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A. c) A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências

e alinhamento estratégico) temos:

Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quanto bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, Agile, etc.) pelos gerentes de projetos, *productowners* e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Análise da Ideia) é feita uma avaliação

dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.

A situação existente é levemente inferior à apresentada no item A.

A situação existente é significativamente inferior à apresentada no item A.

Esforços foram iniciados neste sentido.

Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

Nível 5 - Otimizado

Um importante pilar da inovação é a transformação digital de processos e tecnologia, por permitir saltos de otimização em qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

a) O uso da transformação digital para alavancar a inovação deixou de ser tabu e houve significativa evolução que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:

A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que têm permitido significativas otimizações em durações, custos e escopo dos projetos.

Alguns exemplos: BIM (Modelagem de Informação da Construção) e AWP (*Advanced Working Package*) para projetos de construção e Desenvolvimento Ágil para projetos de desenvolvimento de software.

A situação existente não atende ao descrito no item A.

Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (*stakeholders*) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (*system thinking*).

A situação existente não atende ao descrito no item A.

Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs (*Value Improving Practices*), etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas dos produtos (bem, serviço ou resultado) sendo criados.

A situação existente não atende ao descrito no item A.

Com relação ao sistema informatizado:

Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui, além da gestão de projetos, gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e análise de projetos encerrados. Foi efetuada uma transformação digital nos processos.

A situação existente não atende ao descrito no item A.

Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Análise da eficiência do business case, Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados (ou algo semelhante) de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.

A situação existente não atende ao descrito no item A.

Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

A estrutura existente é perfeitamente adequada, recebeu aperfeiçoamentos e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.

A situação existente não atende ao descrito no item A.

Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.

A situação existente não atende ao descrito no item A.

Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.

A situação existente não atende ao descrito no item A.

Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

O assunto gerenciamento de projetos é visto como “algo natural e necessário” e não existem restrições ocultas há, pelo menos, dois anos. Foi efetuado um trabalho de “Gestão da Cultura” e os aspectos que afetam negativamente a execução de projetos foram equacionados. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso. Sempre que necessário, em paralelo ocorre a gestão da mudança de forma altamente eficiente.

A situação existente não atende ao descrito no item A.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FERRAMENTA IBM

ÁREA 1: EXPERIÊNCIA ON-LINE E DIGITAL

Os clientes podem procurar o seu catálogo/busca por fabricante, marca ou preço?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

O seu site oferece uma venda guiada para ajudar os clientes a determinarem o produto que precisam mesmo que eles não saibam?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Quando o seu catálogo/busca não tem uma correspondência exata para uma consulta busca, oferece opções de natureza similar?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Há informações da experiência on-line do cliente detalhadas pelo seu histórico de compras na loja, via celular ou através de call center?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Você pode oferecer uma experiência personalizada com base em informações que tem sobre o comprador em todos os canais, incluindo histórico de busca e compras? Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os compradores on-line podem ver a disponibilidade do estoque?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os compradores on-line podem ver a disponibilidade do estoque na loja física?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os compradores on-line podem facilmente verificar o status do pedido?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

É enviado para o cliente atualização por e-mail ou SMS referente ao status do pedido on-line?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

10 . Os compradores on-line podem acompanhar os envios dos pedidos diretamente do seu site?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

11. Os compradores podem encomendar/adicionar serviços on-line como por exemplo instalação?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

12 . Você oferece bate papo on-line? É rápido e fácil de usar?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

ÁREA 2: EXPERIÊNCIA DA LOJA FÍSICA

Você tem wi-fi, prateleiras inteligentes ou outros serviços móveis na loja física?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Você oferece um aplicativo para dispositivos móveis que permita comparar produtos nos smartphones dos clientes?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os compradores podem acessar facilmente os detalhes dos produtos como seu dispositivo móvel, por exemplo por meio de Scam QR Code?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

A equipe da loja tem equipamentos móveis para que os clientes fechem a compra e paguem em qualquer lugar da loja?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os clientes podem pagar com smartphone usando variedade de métodos?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os vendedores da loja tem acesso ao histórico de compras do cliente em outros canais?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os vendedores oferecem ofertas personalizadas, informações para compras complementares/adicionais ou para fazer up grade de produtos?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

ÁREA 3: FLEXIBILIDADE DE ENTREGA

Os clientes podem receber seus itens no dia seguinte a compra?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os clientes podem receber seus itens no mesmo dia da compra?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

É possível informar com precisão quando os clientes receberão os seus pedidos?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Você pode comprometer-se com uma data de entrega precisa?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

O cliente pode comprar on-line e retirar na loja

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Existe um acordo comercial com operadores logísticos que garanta rapidez com queo cliente possa pegar um produto na loja após a compra on-line?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os clientes podem reservar on-line itens para comprar na loja física?
Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

O processo é claro quando o cliente chega para retirar um item comprado on-line?
Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

**Sua política de devolução é flexível você implementa essas práticas de forma eficiente?
Os clientes podem comprar on-line e devolver/trocar nas lojas?**

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Sua loja é capaz de absorver esse item para vendê-lo e manter a venda rentável
Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

É possível devolver mercadoria on-line independente do canal de compra original?
Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

ÁREA 4: SITE E APP.

A experiência móvel é otimizada para os mais variados tamanhos de smartphones e tablets?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os compradores móveis podem ver on-line a disponibilidade de estoque?
Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

33 . Os compradores móveis podem ver a disponibilidade do estoque nas lojas?
Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os compradores móveis podem visualizar o status do pedido?
Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os compradores podem scanear na loja códigos de barra ou QR Codes para acessar informações do produto, classificação, avaliações etc?
Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

O seu aplicativo ou site móvel fornece um localizador de lojas que usa GPS para encontrar a loja mais próxima?
Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

A atividade móvel e o histórico de navegação são capturados e disponíveis para uso por vendedores da loja, call center ou site?
Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

ÁREA 5: MARKETING INTEGRADO E PRECIFICAÇÃO.

Os descontos e promoções podem ser utilizados entre canais?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os benefícios do programa de fidelidade estão disponíveis on-line e na loja física? Esses programas são integrados ou separados?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

O preço de venda dos produtos é o mesmo em todos os canais?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

ÁREA 6: EXPERIÊNCIA COM CALL CENTER E SAC

A equipe do call center tem visibilidade do estoque de todos os canais?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

A equipe do call center pode informar o cliente se o produto desejado está disponível na loja e quando estará?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

A equipe do call center pode receber novos pedidos, modificar pedidos, alterar a entrega, o pagamento, atualizar promoções, quantidade ou adicionar itens em um pedido existente? Ou cancelar?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

A equipe do call center tem acesso ao status do pedido, incluindo a capacidade de rastrear os envios para os clientes?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

A equipe do call center pode realizar novas ordens de serviço, revisar os serviços existentes ou adicionar serviços aos pedidos existentes?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

A equipe do call center pode ver o histórico de compras on-line, na loja física e o comportamento de navegação?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

A equipe do call center pode assumir o carrinho de compras de um cliente e completar o processo para ele?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

ÁREA 7: MÍDIAS SOCIAIS

Os compradores podem compartilhar, likes, pins, tweets etc. diretamente do seu site?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Os clientes podem comprar com você através das redes sociais?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

Você oferece classificações e avaliações geradas pelo usuário?

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente