

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

**ELTON DE SOUZA**

**DESAFIOS DO MARKETING NA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL**

**CURITIBA**

**2016**

**ELTON DE SOUZA**

**DESAFIOS DO MARKETING NA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL**

Trabalho final de conclusão de curso apresentado à Especialização em Marketing Empresarial, na Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado.

**CURITIBA**

**2016**

Ao Arthur e à Rafa

Inovação, ao contrário do que parece, é simplicidade. É muito mais uma questão de ótica do que de fibra ótica. Inovação é fazer de um jeito diferente aquilo que os outros fazem igual. Inovação pode estar no processo de distribuir seus produtos, na aplicação de sistemas de produção, no formato de remunerar colaboradores e de se relacionar com seus clientes. Inovação pode estar em tudo, mas principalmente dentro de cada um de nós. Inovação é um estado de espírito, uma filosofia de trabalho, um modo de vida. É um questionamento sobre o que já aconteceu que gera o inédito, o inovador.

Walter Longo e Zé Luiz Tavares  
O Marketing na Era do Nexo

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre marketing omnichannel com foco no varejo que opera no modelo híbrido, assimilando operações de vendas em lojas física e online, esta última representada pelo e-commerce e m-commerce. A crescente migração dos consumidores para o comércio eletrônico e a consequente especialização das empresas em atuar no universo digital exigiram a adaptação do marketing, que incorporou novas tecnologias para compreender dados tradicionais e preditivos do público-alvo das marcas. O marketing omnichannel integrou as áreas subjetivas e exatas, empregando a Big Data para antecipar necessidades latentes dos consumidores e para otimizar a relação da marca e cliente realizando a abordagem comercial no melhor momento, formato e conteúdo de mensagem. Este trabalho foi embasado em pesquisas quantitativas e qualitativas com profissionais de marketing em vários países, incluindo o Brasil. O presente trabalho também explorou pesquisas cujo foco esteve voltado para os e-consumidores, o objetivo foi identificar o cenário do varejo omnichannel em diversos países, seu grau de maturidade e quais as experiências positivas nestes mercados.

**PALAVRAS-CHAVE:** varejo; multicanal; e-commerce; m-commerce; big data

## **ABSTRACT**

This research presents a literature search on omnichannel marketing with a focus on retail operating in the hybrid model, assimilating sales operations in brick-and-mortar and online stores, represented by e-commerce and m-commerce. The increasing migration of consumers to e-commerce and the consequent specialization of the companies operating in the digital universe required the adaptation of marketing, which incorporated new technologies to understand traditional and predictive data of the target audience of the brand. The omnichannel marketing integrated subjective and exact areas, employing big data to anticipate latent needs of consumers and to optimize the relationship between brand and customer performing commercial approach at the best time, format and message content. This monograph was based on quantitative and qualitative research with marketers in several countries, including Brazil. This study also explored research whose focus has been geared toward e-consumers, the goal was to identify the omnichannel retail landscape in several countries, their level of maturity and what positive experiences in these markets.

**KEYWORDS:** retail; multichannel; e-commerce; m-commerce; big data

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - TRANSAÇÕES MULTICANAIS NO COMÉRCIO ELETRÔNICO DE VAREJO .....	11
FIGURA 2 – VELHA ECONOMIA VERSUS NOVA ECONOMIA .....	12
FIGURA 3 – DESAFIOS DO SUPPLY CHAIN .....	19
FIGURA 4 – MODELO DE RESSONÂNCIA OMNICHANNEL .....	23
FIGURA 5– JORNADA OMNICHANNEL .....	24
FIGURA 6 – EXIGÊNCIA DOS CLIENTES, SEGUNDO OS VAREJISTAS .....	25
FIGURA 7 – FATORES QUE INFLUENCIAM A COMPRA OMNICHANNEL.....	26
FIGURA 8 - ANTENDIMENTO .....	27
FIGURA 9 - ENTREGA .....	27
FIGURA 10 – TROCA E DEVOLUÇÃO .....	28
FIGURA 11 – DESCONTOS, PROMOÇÕES, BRINDES.....	28
FIGURA 12 – FORMAS DE PAGAMENTO.....	29
FIGURA 13 – SEGURANÇA E CONFIABILIDADE .....	29
FIGURA 14 – ONDE OS CEOS ESTÃO INVESTINDO EM OMNICHANNEL.....	32
FIGURA 15 – FATORES QUE INFLUENCIAM NEGATIVAMENTE NA COMPRA ONLINE, SEGUNDO CONSUMIDOR .....	33
FIGURA 16- PRINCIPAIS ÁREAS DE INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA.....	35
FIGURA 17 – TENDÊNCIAS DE SITES MÓVEIS DE VAREJO .....	36
FIGURA 18 – PARTICIPAÇÃO DO M-COMMERCE NO VOLUME TRANSACIONAL NO VAREJO BRASILEIRO .....	37
FIGURA 19 – NOVA FASE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO VAREJO.....	44
FIGURA 20 – MARKETING OMNICHANNEL PELOS DEPARTAMENTOS .....	51
FIGURA 21 – O MARKETING OMNICHANNEL E OS RELACIONAMENTOS....	52
FIGURA 22 – ÁREAS DE AÇÃO PARA O PROFISSIONAL DE MARKETING DESENVOLVER A PERSONALIDADE DA MARCA.....	55
FIGURA 23 – AS PROPRIEDADES DE MARKETING, NA OPINIÃO DOS DIRETORES DE MARKETING .....	58

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTRUTURA OMNICHANNEL .....	22
QUADRO 2 – SUCESSO DO OMNICHANNEL .....	25
QUADRO 3 – PEQUENAS AÇÕES DE GRANDE IMPACTO NO OMNICHANNEL .....	31
QUADRO 4 – COMPARATIVO ENTRE DADOS TRADICIONAIS E PREDITIVOS .....	43
QUADRO 5 – PASSOS DO CMO PARA ESTRUTURAÇÃO DO OMNICHANNEL .....	45
QUADRO 6 – RECOMENDAÇÕES PARA LIDAR COM OS DESAFIOS OMNICHANNEL.....	47
QUADRO 7 – RECOMENDAÇÕES PARA LIDAR COM OS DESAFIOS OMNICHANNEL.....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 NOVA ECONOMIA</b> .....	12
<b>3 OMNICHANNEL</b> .....	15
3.1 ESTRUTURA E CAMADAS DO OMNICHANNEL .....	18
3.2 ESTRATÉGIA OMNICHANNEL .....	24
3.3 OMNICHANNEL E A EXPERIÊNCIA FRAGMENTADA DE COMPRA .....	30
3.4 TECNOLOGIA NA BASE DO OMNICHANNEL.....	34
<b>4 DESAFIOS DO MARKETING</b> .....	39
4.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING OMNICHANNEL.....	40
4.2 INFRAESTRUTURA DO MARKETING OMNICHANNEL .....	48
4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA EQUIPE DE MARKETING OMNICHANNEL.....	50
4.4 INTEGRAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO E O OMNICHANNEL .....	53
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	59
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	61

## 1 INTRODUÇÃO

O uso de aparelhos celulares “inteligentes”, os *smartphones*, no Brasil deve chegar a 83,7 milhões de pessoas em 2016, o que representa 71,5% de todos os usuários de telefones celulares no país. Mais de 90% dos usuários de internet móvel no Brasil com 34 anos de idade ou menos têm um *smartphone*. Já os *tablets* são mais comuns entre usuários com 35 anos de idade ou mais (EMARKETER, 2016 a).

Prevê-se que neste ano, 41,1 milhões de pessoas no Brasil farão pelo menos uma compra por meio de um dispositivo conectado à internet, um aumento de 10,1% em relação a 2015 (EMARKETER, 2016 b). Estima-se que sete em cada dez compradores digitais no Brasil têm 35 anos ou mais, e estão igualmente divididos por sexo: exatamente 50% do total para cada gênero (E-BIT BUSCAPÉ, 2016, p.24).

Em novembro de 2015, a *Mobile Marketing Association* (MMA) identificou que os usuários de internet móvel no Brasil apresentam uma tendência de comportamento de compras multicanal. Um dos hábitos mais frequentes aos consumidores foi pesquisar produtos e preços por meio de aparelhos móveis. Mas, a finalização da compra se deu em um computador de uso pessoal, ou *personal computer* (PC) (EMARKETER, 2016 c).

Já o relatório da plataforma Criteo (2015, p. 2), especializada em entregar publicidade personalizada nos cinco continentes, aponta que o perfil global do comprador multicanal é 20% mais propenso a usar seu dispositivo móvel para concluir uma compra. “Dessa forma, para estabelecer uma excelente experiência para seus clientes, as empresas precisam conhecer a jornada do comprador e fazer com que todos os canais conversem entre si” (E-BIT BUSCAPÉ, 2016, p.51).

Outro dado interessante aponta que a maioria dos usuários de internet móvel afirmam prestar atenção aos anúncios publicitários. Mas, muito poucos disseram que o fizeram sempre. Os usuários mais velhos se declararam um pouco mais atentos aos anúncios em relação aos mais jovens (EMARKETER, 2016 a).

Independentemente do canal, os consumidores têm um paladar mais refinado para o marketing, além de maiores expectativas. Eles esperam e

desejam mais do que apenas uma experiência de produto genérica. O que eles querem é sentir uma afinidade por seu investimento e atração pela marca. (ORACLE, 2014, p. 4).

#### Cross-Device Share of Retail eCommerce Transactions\*

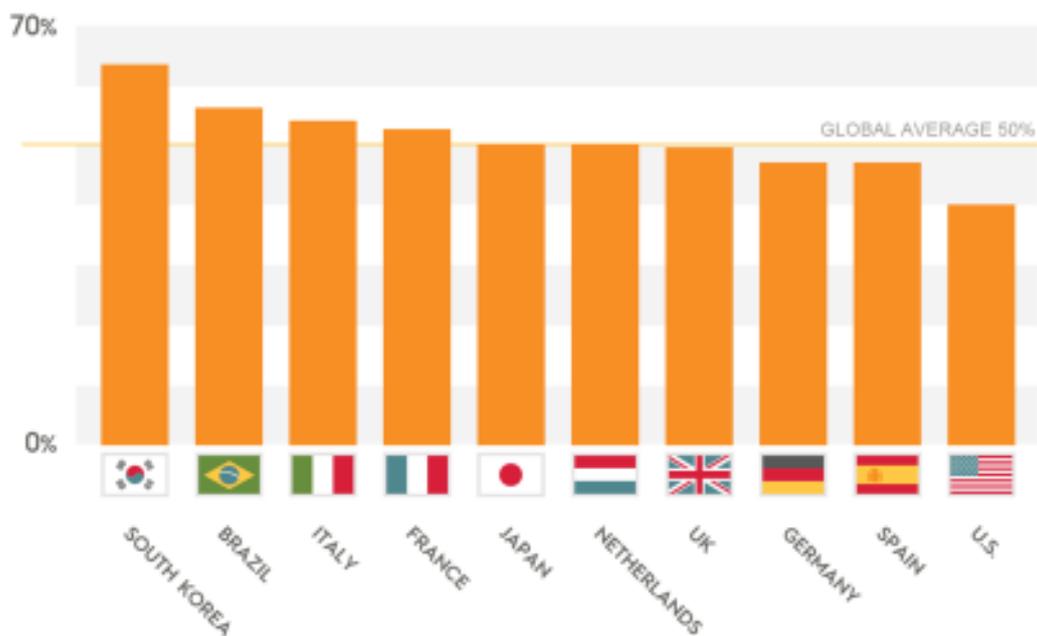


Figura 1 - Transações multicanais no comércio eletrônico de varejo

Fonte: Criteo (2015, p. 8)

## 2 NOVA ECONOMIA

A nova economia é baseada na administração de informação sobre clientes, viabilizada e potencializada pela revolução digital. Neste cenário, todos os aspectos relacionados ao marketing também evoluíram.

Enquanto a Era Industrial caracterizou-se pela produção e pelo consumo de massa, por lojas abarrotadas de estoque, por anúncios em toda parte e por grandes descontos, a Era da Informação está nos levando a níveis mais precisos de produção, comunicação mais direcionadas e determinação de preços amparada por bases de informação de melhor qualidade (KOTLER, 2005, p. 3).

A revolução digital proporcionou aos consumidores uma série de novos recursos: aumento substancial do poder de compra; maior variedade de bens e serviços disponíveis; grande quantidade de informações sobre praticamente tudo; maior facilidade em interagir e fazer e receber pedidos; capacidade de comparar impressões sobre produtos e serviços (KOTLER, 2005, p. 2).

Velha economia	Nova economia
Organizar por unidades de produto	Organizar por segmentos de cliente
Concentrar-se em transações lucrativas	Concentrar-se no tempo de vida do cliente
Olhar primeiramente os resultados financeiros	Olhar também os resultados de marketing
Concentrar-se nos acionistas	Concentrar-se em todos os interessados na empresa
O marketing é responsável pelo marketing	Todo mundo é responsável pelo marketing
Construir marcas por meio da propaganda	Construir marcas por meio do desempenho
Voltar-se para a aquisição de clientes	Voltar-se para a retenção de clientes
Não avaliar a satisfação do cliente	Avaliar o índice de satisfação e retenção do cliente
Prometer demais e entregar de menos	Prometer de menos, entregar demais

Figura 2 – Velha economia versus nova economia

Fonte: Kotler (2005, p. 27)

Kotler (*et al.*, 2010, p.37) aponta que nas últimas seis décadas, os conceitos de marketing migraram de uma configuração basicamente vertical, no que tange o relacionamento com o consumidor, para uma composição horizontal. Desta forma, os autores propõem o fim da dicotomia profissional de marketing e consumidor. “O

marketing não é apenas algo que seus profissionais fazem com os consumidores. Os consumidores também estão fazendo marketing para outros consumidores” (KOTLER *et al.*, 2010, p.36).

Diante deste panorama, no qual consumidores se sentem mais poderosos, bem informados e com o absoluto controle da situação, conveniência passou a ser a palavra de ordem. Muito mais do que novos canais de vendas, o conceito de negócio no varejo da atualidade tem um formato mais evoluído e dinâmico. “Entramos na era da integração e do engajamento total, que leva o consumidor a, praticamente, desenhar qual o tipo de experiência de relação de consumo deseja ter com as marcas” (FERREIRINHA, 2015, p. 99).

Estamos, afirma Carlzon, numa era impulsionada pelo cliente e pelo mercado. Consumidores sagazes e novos concorrentes, do transporte aéreo aos automóveis, aos semicondutores e aos serviços financeiros, estão criando dificuldades para quem adota o estilo tradicional de negócios. (CARLZON, 2005, p. 11).

Kotler (2005, p. 30) propõe dividir as empresas da nova economia em duas categorias: inteiramente virtuais e empresas virtuais e reais. As primeiras são compostas por empreendimentos que foram iniciados na internet, sem qualquer existência prévia como empresa física. As segundas formam o grupo de empresas existentes que acrescentaram um site e, posteriormente, um *e-commerce* ao seu modelo de negócio.

À categorização de Kotler, une-se a divisão proposta por Anderson (2006, p. 87) que classifica as empresas inteiramente virtuais em outros dois segmentos: digital híbrido e digital puro. A primeira classe comercializa bens físicos, e a segunda vende bens digitais.

Diante destes novos conceitos de varejo, as práticas de marketing estão mudando, principalmente no que diz respeito ao consumidor. Empresas que desejam sobreviver à transformação da velha em nova economia e prosperarem em um universo digital, precisam se tornar hábeis no marketing de relacionamento com o cliente e no marketing de banco de dados (KOTLER, 2005, p. 35).

Scott (2013, p. 19) explica que empreendimentos bem-sucedidos na internet usam o princípio da cauda longa para satisfazerem a demanda por

produtos não encontrado nas lojas físicas tradicionais. O autor se refere ao conceito de negócio descrito por Chris Anderson em A Cauda Longa.

Para Anderson, muito do pressuposto pela velha economia sobre as tendências dominantes eram, na verdade, consequências da incompatibilidade entre oferta e demanda. Mas, se tratando de um modelo de negócio na era digital, no qual o estoque pode reunir itens desde os campeões de venda até aqueles só encontrados em lojas especializadas, o mercado é aparentemente infinito “E assim se forma a Cauda Longa” (ANDERSON, 2006, p.20).

### 3 OMNICHANNEL

O novo consumidor incorporou ao seu comportamento a preferência por uma experiência positiva de compra ao invés de se prender a canais de consumo. Ele moldou novas jornadas no processo que vai da pesquisa à aquisição de um produto, ora buscando o universo digital, ora o físico.

Como as pessoas passaram a ficar conectadas em tempo integral, suas ações *online* têm impacto direto e imediato no mundo *offline*. Tal processo causa uma série de transformações profundas na economia, na sociedade, na cultura e no comportamento destes indivíduos. “A revolução não acontece quando a sociedade adota novas ferramentas, e sim quando adota novos comportamentos” (LONGO, 2014, p. 15).

A adaptação do varejo à realidade para satisfazer as necessidades do novo consumidor passa pela real integração entre canais de promoção e de venda, administração de estoque e logística, além do relacionamento com o consumidor e a tecnologia empregada em cada um destes itens. O tráfego do consumidor por estes canais deve ocorrer sem que ele perceba quebras, ocasionadas pelas costuras entre os silos que compõem a estrutura da empresa.

A este conceito dá-se o nome de *omnichannel*. Junção das palavras *omni*, expressão do latim para tudo, e *channel*, que em inglês representa canal. Refere-se, assim, à experiência onisciente e onipresente do novo consumidor. “O termo *omnichannel* pode ser resumido como a convergência de todos os canais utilizados pelas empresas com o objetivo de integrar as vendas entre lojas físicas e virtuais e os consumidores” (E-BIT BUSCAPÉ, 2016, p.51). Mas, esta é a simplificação do conceito de multicanal.

As expressões multicanal e *omnichannel* são muitas vezes utilizadas como sinônimos. Elas soam semelhante, mas as comparações devem se encerrar nesta comparação. Experiências multicanais são as que os consumidores encontram na maioria das marcas na atualidade. Eles são capazes de acessar sites, blogs, aplicativos e mídias sociais. Mas, em muitos casos, os consumidores não são levados a uma experiência integrada, com mensagens consistentes por meio destes canais.

John Bowden, vice-presidente sênior de atendimento ao cliente na Time Warner Cable, citado em um post no blog da Marketo (2014), esclarece que “*omnichannel* antecipa que os clientes podem começar em um canal e passar para outro à medida que progredem para uma conversão. Fazendo estas complexas interações entre canais, o cliente deve se sentir sem amarras. Simplificando, *omnichannel* é o multicanal bem feito!”.

*Omnichannel* é responsável por todas as plataformas e dispositivos que o consumidor possa usar durante as mais variadas possibilidades de jornadas que ele venha a fazer, sempre com o objetivo de proporcionar experiências integradas. Ao invés de se concentrar unicamente em um desktop ou em dispositivos móveis, o *omnichannel* persegue uma abordagem holística.

Os novos conceitos de mercado e as tendências do varejo colocam o *omnichannel* como um importante aliado ao modelo de negócio que alinha a era digital à analógica. Caminha-se para o fim da rivalidade entre o *e-commerce* e a loja física. Há, para Kalaf, avanços na dinâmica de vendas com campanhas de marketing integradas entre os canais. Assim, a experiência para o consumidor é única, “aumentando as possibilidades de *up-selling* e *cross-selling*” (2015, p.35).

Novos modelos de negócios e as tendências de varejo atribuem ao *omnichannel* a caracterização de ferramenta de otimização de custos, aumento de tíquete médio, fidelização, propensão de compra e satisfação dos consumidores modernos (KALAF, 2015, p.35).

Com tudo isso, o *omnichannel* assume um papel muito além de uma tecnologia de implementação ou até mesmo um recurso logístico. Configura-se como “uma estratégia de negócios que constrói uma experiência entre o consumidor e a marca para gerar novos negócios” (MARQUESI, 2015, p.77).

Topper (2016) lembra que o cliente está em constante evolução: mais exigente e seletivo. Assim, a arte de se relacionar com o consumidor ganhou aspectos positivos com o fato do cliente se conectar mais com a marca. Mas, os detalhes desta relação passaram a ser avaliados pela lente de aumento da era *omnichannel*.

O cliente *omnichannel* se informa em tempo real. Está diante do produto na loja enquanto avalia o preço dele na web via celular e verifica o produto concorrente no *e-commerce* da loja ao lado. Compra algo agora, mas já está de olho nos canais de reclamação para saber o que lhe espera adiante. Ficou difícil enrolar este novo cliente, mas por outro lado, ele ficou bem mais conectado a marca e está disposto a pagar até um pouco mais para ser tratado e acolhido da forma como entende que merece (TOPPER, 2016).

Atender aos anseios destes novos consumidores exige, conseqüentemente, novas regras comerciais. O clássico modelo de marketing dos 4Ps: Produto, Preço, Promoção e Praça (MCCARTHY, 1960, *apud* KOTLER *et al.*, 2010, p. 29), visto como tática para gerar demanda de consumo de produto, passa a ter seus Ps agindo integrados uns aos outros no conceito de negócio *omnichannel*.

O preço de um produto deve ser idêntico em todas as praças, sem favorecimento promocional para determinado canal de venda. É o fim da variação de políticas comerciais entre lojas físicas e digitais. Afinal, deixou de fazer sentido para o consumidor tanta variação de preço se tratando de um mesmo produto de uma mesma marca.

Estabelecido que o produto de uma marca é o mesmo em todos os canais de vendas, o consumidor deseja poder realizar trocas ou solucionar problemas em qualquer ponto de contato com a marca.

Em relação à praça, a integração proporcionada pelo *omnichannel* exige que a logística de entrega do produto seja realizada de diversas maneiras. O cliente pode retirar a mercadoria na própria loja física; pode receber o produto por frete, caso a compra ocorra pela internet; ou ainda retirar sua mercadoria em locais físicos designados pelas lojas, qualquer que seja o canal de compra.

Estes novos consumidores *omnichannel* não aceitam mais serem arremessados de um lado para o outro para encontrarem quem é o responsável e tem reais condições de resolver o seu problema. Ele quer poder acessar o canal que for mais “fácil e prático” e conseguir o suporte necessário para trocar, orientar, reclamar e qualquer outra questão que seja importante para ele. Seja por telefone, e-mail, bate-papo na loja, post na rede social ou conversa via algum aplicativo de mensagens, ele vai ser ouvido. Poderá ser fácil, ou poderá ser bastante dispendioso depois para a empresa reverter o estrago se não estiver lá para atendê-lo (TOPPER, 2016).

Um quinto P pode ser acrescentado ao modelo de McCarthy que é o de Padronização. Ao enxergar a marca como uma entidade única e indivisível, o consumidor espera também ser reconhecido e atendido de forma integrada. "É fundamental que os clientes saibam que cada reclamação, compra ou interação é armazenada e não ignorada de um canal para o outro" (TOPPER, 2016).

O novo consumidor quer ter o direito de escolher qual canal utilizar para pesquisar, efetuar a compra e receber o produto. É obrigação da empresa atender estas expectativas para fidelizar consumidores *omnichannel*. A padronização da comunicação faz com que o consumidor absorva melhor o conhecimento pelo produto que está pesquisando. Esta uniformização deve ser estendida também aos processos logístico e fiscal.

### 3.1 ESTRUTURA E CAMADAS DO OMNICHANNEL

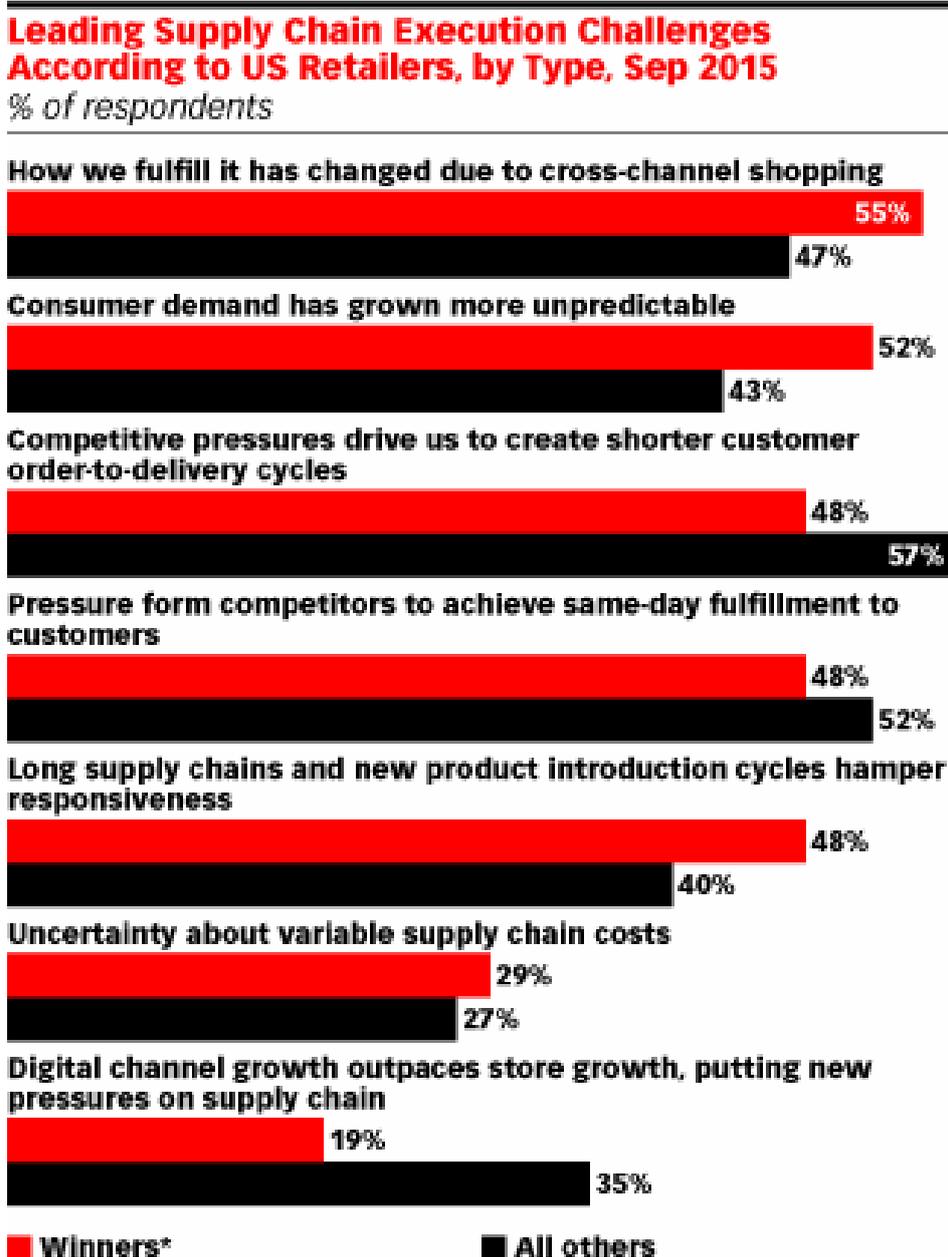
O *omnichannel* cria oportunidades e desafios para o varejo. Responder às novas demandas de mercado e às exigências do consumidor faz a diferença entre ganhar ou perder da concorrência neste novo cenário.

De acordo com a pesquisa da *Retail Systems Research* (RSR), realizada com varejistas norte-americanos em setembro de 2015, existem algumas diferenças notáveis sobre as empresas que superam suas concorrentes no que diz respeito à cadeia de suprimentos, ou *supply chain*.

A forma como os varejistas passaram a desempenhar suas vendas mudou por causa das compras multicanais. Além disto, a demanda do consumidor tornou-se mais imprevisível (EMARKETER, 2016 d). "Para o consumidor, não importa qual o meio, e sim a experiência que ele está adquirindo no processo de compra e no relacionamento com a marca" (MARQUESI, 2015, p.74).

Dos varejistas "vencedores" que priorizaram as melhorias em operações, segundo a pesquisa RSR, quase metade, 48%, obteve aumento no volume de retorno de compras por causa das operações *omnichannel*, contra 35% de todos os outros varejistas.

Estes “vencedores” reconhecem, entretanto, que o *supply chain* de suas empresas não foi desenvolvido para o volume atual de vendas ou projetado para o envio de produto diretamente ao consumidor: 32% dos “vencedores” contra 17% dos demais varejistas (EMARKETER, 2016 d).



Note: \*retailers that outperform their competitors  
Source: Retail Systems Research (RSR), "Retail Supply Chain Execution: New Requirements To Meet New Demand" sponsored by SAS, GT Nexus, Island Pacific and Logility, Oct 21, 2015

199104

www.eMarketer.com

Figura 3 – Desafios do *supply chain*

Fonte: EMARKETER, 2016 d

A implantação do *omnichannel* no Brasil impõe grandes desafios a serem superados, indo além de um simples varejo com estoque integrado e vendas pela internet. Há quatro fatores principais que precisam ser analisados na estratégia *omnichannel*. São eles: número de lojas físicas e suas respectivas localizações; volume de vendas do *e-commerce*; penetração de vendas e acesso *mobile*; perfil do público-alvo e comportamento de consumo (E-BIT BUSCAPÉ, 2016, p.51).

No que se refere à experiência *omnichannel* do cliente com a marca, outros elementos devem ser desenvolvidos pela empresa. São pilares estratégicos necessários para comportar o crescimento das vendas multi e *cross* canais que, nos últimos anos geraram uma nova dinâmica comercial e funcional para toda a cadeia do varejo.

Estes pilares são: estratégia de integração entre sistemas; logística integrada; política de canais; pontos de contato com a marca; canais; gestão de Recursos Humanos; tributação fiscal e cadeia de fornecedores (MARQUESI, 2015, p.74).

Um modelo simplificado da estrutura *omnichannel* com base nos pilares propostos por Marquesi (2015) está apresentado no quadro a seguir:

PILAR	ESTRATÉGIA
Estratégia de integração entre sistemas	Integração de dados necessária para quando um cliente simular uma compra ou mesmo comprar um produto, os dados oriundos dessas atividades sejam o gatilho para algum movimento dentro dos sistemas de análise de clientes ou mesmo de pedidos e emissão de notas fiscais. Estratégia de captura de dados e a sequência das atividades que essa integração de sistema deve ter. Estas atividades podem estar focadas em vendas de produtos ou mesmo na melhoria de desempenho de velocidade e logística. Quando os consumidores percebem que a integração de sistemas está ocorrendo, este processo constrói um elo de confiança com o <i>e-commerce</i> que está em uso – relação muito semelhante ocorre entre amigos que se conhecem há tempos. Isso garante que seus dados sejam únicos e estejam em todas as plataformas e canais de forma segura e de fácil utilização.
Logística integrada	A logística para <i>omnichannel</i> não representa somente a entrega, mas a estratégia de centros de distribuição, roteirização,

	infraestrutura de transportes, integração com estoques de loja, logística reversa e muitos outros temas.
Política de canais	A política de canais é um processo de predefinição de estratégias comerciais entre os diversos canais de venda da marca, como venda B2B, venda B2C, site de <i>e-commerce</i> , venda porta a porta, <i>TV-commerce</i> , <i>e-commerce mobile</i> , loja física, exportação ou qualquer outro canal de relacionamento e vendas. Quando da implementação de uma política de canais, um dos fatores-chaves de sucesso é a mobilização e o alinhamento estratégico para a implementação e execução contínua, pois, a qualquer momento, se não cumprida alguma regra dessa política, abre-se um precedente perigoso e que compromete toda a estratégia global de <i>omnichannel</i> da marca.
Pontos de contato com a marca	Em uma estratégia de <i>omnichannel</i> , o mapeamento dos pontos de contato do consumidor com a marca é de vital importância, até para a análise da necessidade ou não de uma possível implementação de <i>omnichannel</i> . O rastreamento dos pontos de contato representa um mapa capaz de apontar em que canais, quando, onde e como os nossos <i>prospects</i> e clientes têm contato com a marca. Ele aponta, por exemplo, quando os nossos clientes compram produtos por <i>e-commerce mobile</i> ou mesmo por <i>e-commerce</i> em redes sociais. Nesse processo de mapeamento, o importante para o <i>omnichannel</i> é tornar os pontos de contato com a marca uma experiência positiva, viabilizando compra, troca, perguntas ou o que for necessário para o <i>prospect</i> ou cliente. O mapeamento é uma estratégia que começa com um diagnóstico e se encerra com um processo contínuo mensal de análise das interfaces e pesquisas de comportamento. Durante esta análise, são identificados todos os canais existentes da marca, cabendo a cada um deles os processos voltados para <i>omnichannel</i> .
Canais	O mais importante é pensar que, no <i>e-commerce</i> de <i>omnichannel</i> , uma operação logística representa a percepção real para o consumidor de que ele pode comprar no <i>e-commerce</i> e retirar ou trocar seus produtos na loja física.
Política de preços	Alinhado ao objetivo principal do <i>omnichannel</i> de gerar experiência com a marca, o preço é um dos fatores mais importantes para não construir frustração ou mesmo ruído. Quando falamos em <i>omnichannel</i> no quesito preço,

	deve-se contemplar uma política de canais anterior à implantação desse conceito.
Tributação fiscal	Esta tributação ainda segue as leis de tempos passados, que não contemplavam atributos e mudanças culturais. Logo, cada vez mais se faz necessária uma nova regulamentação. Nada que gere novos tributos, mas que traga novos estímulos para a geração de empregos e desenvolvimento.
Cadeia de fornecedores	A regulamentação tributária pode também prover incentivos à cadeia de fornecedores, que a cada dia está mais enxuta e com poucas opções. Isso porque quando um grande <i>e-commerce</i> precisa de algum produto fora do padrão, recorre à importação, enviando divisas para fora do país e ao mesmo tempo construindo uma dependência da variável do dólar para o negócio.

Quadro 1 – Estrutura *omnichannel*

FONTE: Marquesi (2015, p.72-77)

O varejo, na constante busca por gerar experiência no relacionamento entre o consumidor com a marca, encontrou no modelo multicanal a estratégia de integração de estruturas. Com o *omnichannel*, os sistemas conseguem viabilizar para o consumidor uma percepção de interatividade entre seus dados e os canais de venda.

Ferreirinha (2015, p. 103) nos lembra que nesta nova era, as lojas passam a ser o destino para o incremento da experiência de marca e não mais o único ponto de contato do consumidor com o produto. Com isso, os aprendizados são muitos, levando à necessidade de rápida atualização.

“Vendedores terão de se tornar cada vez mais contadores de histórias para garantir a atratividade nos ambientes físicos, e os ambientes virtuais terão de oferecer uma navegação amigável, fácil e com uma inteligência precisa para promover a consolidação dos dados”  
(Ferreirinha, 2015, p. 103).

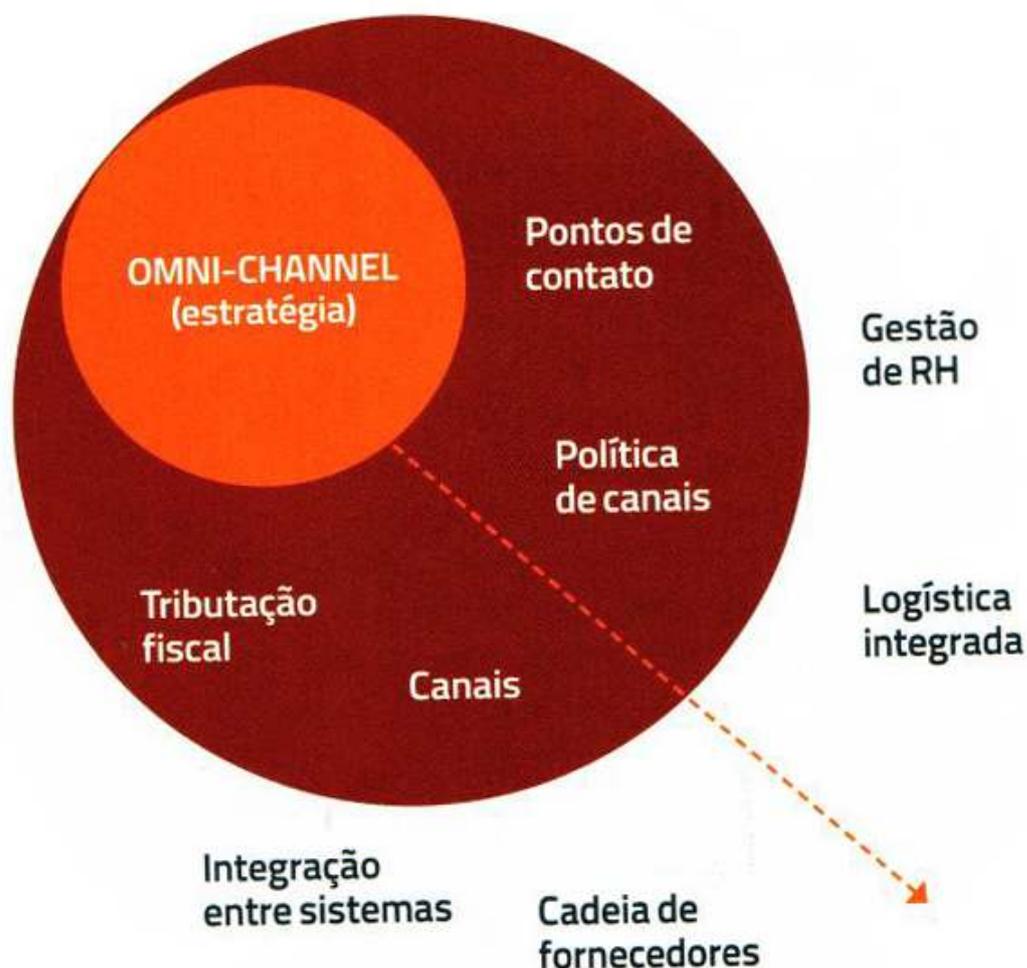


Figura 4 – Modelo de ressonância *omnichannel*

Fonte: Marquesi (2015, p. 77)

Para Forbes (2015, p. 109), as lojas físicas continuarão existindo e desempenhando seu papel na parcela de vendas de produtos para a marca, mas terão de se reinventar. O *e-commerce*, então, deixa de ser uma ameaça ao modelo tradicional. Ao contrário, se torna exemplo de eficiência por precisar de serviços cada vez mais aprimorados para garantir sucesso no concorrido universo de compra pela internet. “O ambiente físico e o virtual se fundem, criando assim diversos e múltiplos canais de compras. A loja física tradicional leva o cliente ao virtual e o virtual leva o cliente ao físico” (FERREIRINHA, 2015, p. 101).

### 3.2 ESTRATÉGIA OMNICHANNEL

A *LCP Consulting* (2016, p. 6) listou em seu relatório anual a existência de quatro arquétipos de varejos que, segundo os pesquisadores, ajudam a entender os modelos operacionais mais apropriados e onde os negócios foram estrategicamente posicionados. Estes arquétipos são: *omnichannel pioneers*; *omnichannel followers*; *optimised multi-channel/pureplay*; *challenged multi-channel*.

Os *omnichannel pioneers* são representados pelos varejistas totalmente comprometidos a entregarem uma experiência multicanal para seus clientes. Fazem isto transformando suas operações de *front-end* e *back-end* em um único sistema integrado, sem costuras.

Já os *omnichannel followers* são comerciantes recém-convertidos ao varejo *omnichannel* sem um pleno modelo de negócio integrado. *Omnichannel followers* tendem a concentrar suas atenções em soluções de *front-end*.

*Optimised multi-channel/pureplay* são varejistas que fizeram uma escolha estratégica em adotar um modelo de vendas multicanal ou se especializaram em um único canal de negócios. Por fim, *challenged multi-channel* são os varejistas que ainda estão tentando se adaptar ao universo multicanal.



Figura 5– Jornada *omnichannel*

Fonte: *LCP Consulting* (2016, p. 6)

Para Phil Streatfield, da *LCP Consulting* (2016, p. 8), os clientes já esperam uma experiência *omnichannel*. Este comportamento do consumidor está levando cada vez mais varejistas do Reino Unido e Estados Unidos, onde foi realizada a pesquisa, a embarcarem nesta jornada. O que torna um varejo *omnichannel* bem-sucedido, segundo os *omnichannel pioneers*, está relacionado no quadro abaixo:

<b>OMNICHANNEL PIONEERS</b>
Ser verdadeiramente <i>omnichannel</i> é fundamental. Dar ao cliente tantas plataformas quanto possíveis é a chave do sucesso
Ter uma visão clara para impulsionar o desempenho consistente
Manter a flexibilidade e o foco no cliente
Ter todos os departamentos da organização alinhados para cumprir as metas
Atender a demanda do cliente de forma consistente
Incentivar todos os departamentos a trabalhar de uma forma totalmente integrada
Estar disposto a reagir e a mudar rapidamente, pois a concorrência está disposta a mudar
Entregar uma abordagem direta diante da perspectiva do cliente

Quadro 2 – Sucesso do *omnichannel*

FONTE: *LCP Consulting* (2016, p.9)

Varejistas adeptos ao *omnichannel*, ainda segundo o relatório da *LCP Consulting* (2016, p. 24), experimentam benefícios significativos em três áreas: aumento do desempenho financeiro, operações mais eficientes e melhor atendimento ao cliente. Para eles, preço, serviços ao cliente e diversidade de produtos são os três principais fatores que influenciam a compra em canais *omnichannel* no varejo dos Estados Unidos e Reino Unido.

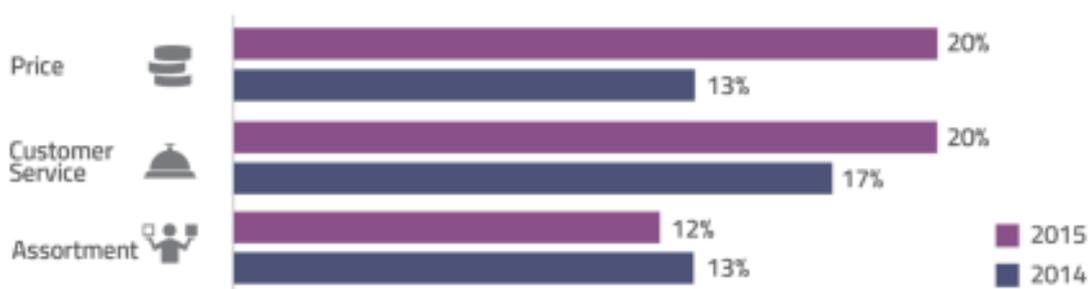


Figura 6 – Exigência dos clientes, segundo os varejistas

Fonte: *LCP Consulting* (2016, p. 12)

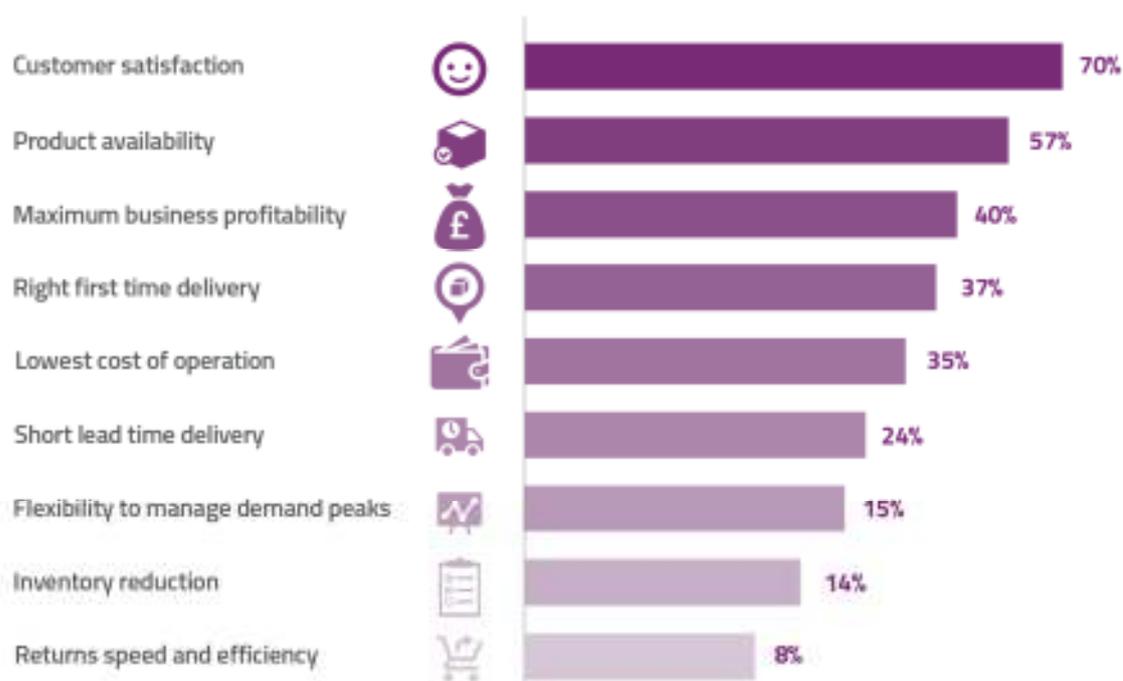


Figura 7 – Fatores que influenciam a compra *omnichannel*

Fonte: *LCP Consulting* (2016, p. 13)

No Brasil, segundo o relatório E-BIT BUSCAPÉ (2016), os principais fatores que influenciam a decisão do consumidor no varejo multicanal são: ter o atendimento pós-venda eficiente para resolução dos problemas; ter um bom serviço de rastreamento do pedido; agilidade na resolução dos problemas de troca/devolução; oferecer mais descontos para pagamentos à vista; parcelar sem juros o pagamento e segurança das informações dos dados do cartão/não ter cartão clonado.



Figura 8 - Atendimento

Fonte: E-BIT BUSCAPÉ (2016, p. 57)



Figura 9 - Entrega

Fonte: E-BIT BUSCAPÉ (2016, p. 58)

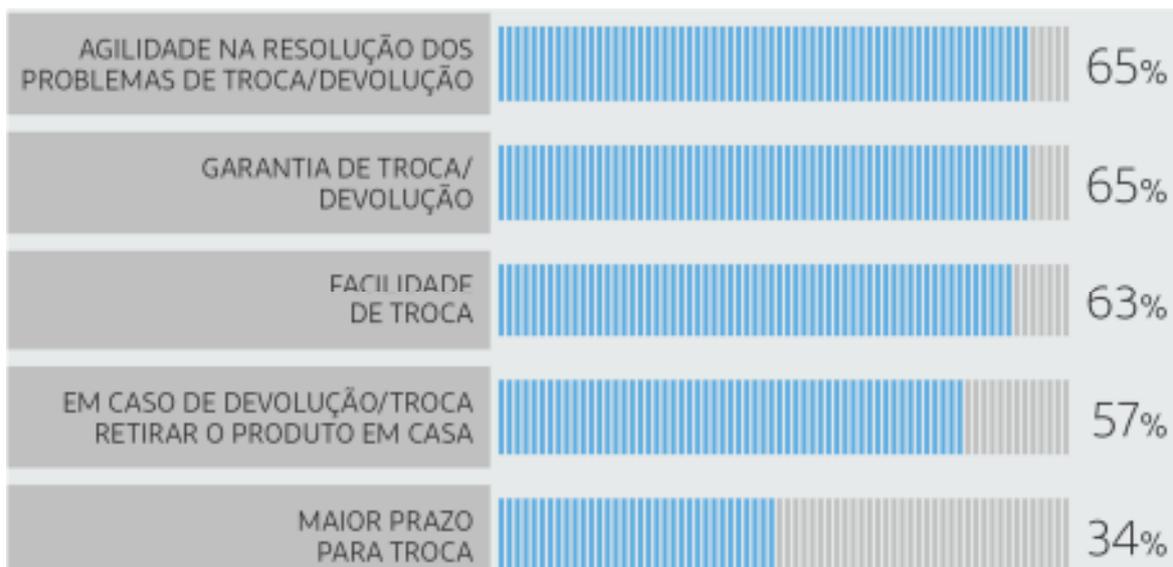


Figura 10 – Troca e devolução

Fonte: E-BIT BUSCAPÉ (2016, p. 58)

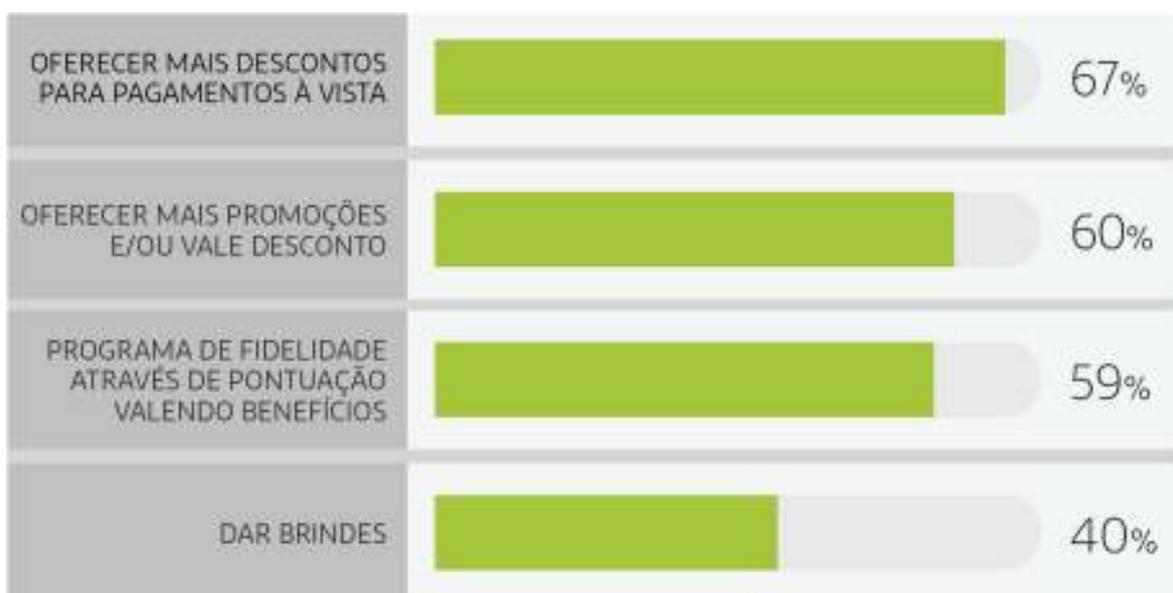


Figura 11 – Descontos, promoções, brindes

Fonte: E-BIT BUSCAPÉ (2016, p. 59)



Figura 12 – Formas de pagamento

Fonte: E-BIT BUSCAPÉ (2016, p. 59)



Figura 13 – Segurança e confiabilidade

Fonte: E-BIT BUSCAPÉ (2016, p. 60)

O comportamento do e-consumidor brasileiro para a compra e retirada de produtos, ainda de acordo com a pesquisa da E-BIT BUSCAPÉ (2016, p. 54), obedece à análise de conveniência entre loja virtual e loja física. O acesso facilitado à internet tem papel fundamental neste perfil, pois passou a proporcionar aos consumidores ferramentas para se informar sobre o produto a qualquer momento e em qualquer local.

Se há conveniência na compra, preço atrativo e possibilidade de esperar para receber, o consumidor compra pela internet. Caso contrário, escolhe ir até uma loja física, experimentar o produto para consumo imediato.

### 3.3 OMNICHANNEL E A EXPERIÊNCIA FRAGMENTADA DE COMPRA

Neste novo mundo de consumidores hiperconectados, melhorar a forma como a marca interage com seus clientes, criando uma experiência *omnichannel*, sem costuras, é fundamental. O varejista pode ter uma estratégia de marketing multicanal, usar dados de geolocalização e tudo mais o que a tecnologia lhe proporcionar. Mas, e-consumidores esperam consistência em vários canais e estão sempre um passo à frente (WORTH, 2016).

Para Trevisani (2016), as marcas precisam conhecer quem é o cliente assim que ele entra no estabelecimento. É fundamental saber o que o consumidor está comprando, quais temas despertam o seu interesse e aproveitar este momento para apresentar em tempo real uma oferta personalizada.

Assim, o verdadeiro desafio e o objetivo principal do varejo *omnichannel* é ser melhor na tarefa de ajudar o cliente para que ele possa comprar de forma fácil, segura e rápida (FILOBLU, 2016). Mas, os consumidores ainda estão sujeitos a experiências fragmentadas ou não integradas por meio de todos os canais.

“A proposta de valor, produtos oferecidos e a forma de se comunicar com clientes precisam estar alinhados e adequados às expectativas do consumidor para que a jornada de compra seja a melhor possível e, desta forma, a loja consiga aumentar o seu índice de satisfação e fidelização” (E-BIT BUSCAPÉ, 2016, p.51).

Worth (2016) propõe concentrar-se sobre os problemas mais comuns na experiência do e-consumidor. Para ele, começar com pequenas mudanças gera grandes impactos. No quadro a seguir estão propostas cinco ações:

AÇÕES	DESCRIÇÃO
Reconhecer o cliente em todos os canais	Se o cliente salta de canal em canal, é necessário acompanhá-lo. A melhor maneira de superar tal desafio é pensar micro, criar uma visão única deste cliente ao colocar as informações do consumidor em um banco de dados, principalmente sua mais recente compra e seu histórico de navegação.
Site que reconheça o dispositivo de acesso	É importante que o site seja ágil o suficiente para compreender a variedade de dispositivos que o acessam e, desta forma, entregue o conteúdo mais adequado. Sites devem ser suficientemente flexíveis para se ajustarem de maneira a facilitar atividades importantes, como o <i>login</i> , ou usar listas suspensas em várias telas.
Design responsivo	Cada tela é diferente, por isso as páginas do site devem ser responsivas. Mudança recente no algoritmo do Google, o <i>Mobilegeddon</i> , estabeleceu uma forte motivação para muitas marcas atualizarem seus sites. Uma pesquisa recente realizada pela <i>Pure Oxygen Labs</i> (2015) constatou que apenas um em cada cinco maiores varejistas tem um site responsivo. Um site sem resposta coerente pode não só prejudicar o tráfego de busca da marca, mas também aumentar a taxa de rejeição do site.
Otimizar-se para atender o consumidor	Os clientes mais jovens são mais propensos a ter interações digitais com as marcas. Por isso, é provável que estes clientes possam querer se envolver exclusivamente por meio de mensagens de texto, SMS ou Whatsapp. Otimizar o varejo para estes canais pode representar aumento na frequência de conversão de venda por meio de ofertas em dispositivo <i>mobile</i> .
Defasagens durante processos críticos	A chave está em determinar quais os contatos com os clientes são os mais comuns e onde o varejo está perdendo oportunidades de criar experiências multicanais sem costuras.

Quadro 3 – Pequenas ações de grande impacto no *omnichannel*

FONTE: Worth (2016)

Os varejistas ao redor do mundo têm muito trabalho pela frente para melhorar suas ofertas *omnichannel*, de acordo com pesquisa da *PricewaterhouseCoopers* (PwC), realizada em dezembro 2015, para a JDA, empresa de *software* de soluções para o varejo.

Parte significativa dos executivos de varejo entrevistados citou várias iniciativas *omnichannel* importantes que haviam planejado para os 12 meses seguintes. Muitos disseram que trabalhariam para fornecer uma ampla experiência de compra multicanal sem costuras a seus clientes e investiriam nos estudos de mídia social para os seus negócios.

O plano mais citado entre os executivos, no entanto, foi ampliar as opções de canais para o atendimento aos consumidores. Esta iniciativa, porém, significa limites mais elevados para ofertas de frete grátis, aumentando os custos da operação omnichannel. Assim, cerca de três em cada dez entrevistados também previa aumentar os preços para compensar estes custos (PWC, 2016, p.3).



Figura 14 – Onde os CEOs estão investindo em *omnichannel*

Fonte: PwC (2016, p. 6)

A pesquisa realizada no Brasil pela E-BIT BUSCAPÉ (2016, p. 56) indica que frete alto encabeça a relação de fatores que deixam o consumidor mais desconfortável na compra online. Ainda com dados desta pesquisa, cerca de 30% dos e-consumidores entrevistados declararam que já retiraram suas compras em alguma loja física.

Este é o conceito de *pick up store*, no qual o cliente busca seu produto, qualquer que seja o canal de compra, em pontos físicos instalados pela marca. O modelo de negócio visa reduzir os custos de frete tanto para o cliente quanto para o varejista. Em determinados casos, ganha-se também no tempo da entrega, quando o produto está disponível no local (KALAF, 2015, p. 35).



Figura 15 – Fatores que influenciam negativamente na compra online, segundo consumidor

Fonte: E-BIT BUSCAPÉ (2016, p. 56)

A pesquisa da PwC (2016), que reuniu respostas de 305 executivos de empresas do varejo sediadas na China, Alemanha, México, Reino Unido e Estados Unidos, apontou que existem diferenças consideráveis na maturidade *omnichannel* entre estes países.

Os mercados maduros geralmente têm realidades *omnichannel* mais maduras. Mas, os mercados emergentes estão investindo fortemente e, muitas vezes, são pioneiros na entrega de serviços multicanais voltados para o cliente.

Empresas internacionais com base no ocidente interessadas em penetrar no mercado varejista chinês, por exemplo, devem estar preparadas para corresponderem às capacidades avançadas de entrega *omnichannel* no país oriental (PWC, 2016, p.1).

Do mesmo modo que o revelado pela pesquisa da PwC, os varejistas brasileiros têm procurado integrar suas operações de lojas físicas e digitais, permitindo que os consumidores comprem produtos pela internet e retirem no

mesmo dia, em uma loja física ou ponto de coleta. No entanto, para Araújo “o varejo nacional está engatinhando no *omnichannel*” (2015, p.88).

Para Ana Hubert, especialista em consumidor e varejo da PwC, a disparidade entre a realidade do varejo nacional e o que ocorre no resto do mundo está relacionada à forma como o *e-commerce* foi constituído no Brasil. A maioria das redes varejistas opera com duas empresas independentes: uma para as operações *on-line* e outra para as lojas físicas (ARAÚJO, 2015, p.88).

Outra peculiaridade do varejo brasileiro está na enorme quantidade de fusões e aquisições pelas quais ainda transita o mercado nacional. A integração entre as lojas que passam a formar um mesmo grupo demanda tempo e recursos financeiros. Há também a necessidade de igualar o nível de tecnologia da empresa adquirida e implantar a política *omnichannel*, passando o foco das operações para o consumidor.

### 3.4 TECNOLOGIA NA BASE DO OMNICHANNEL

Os diretores de marketing estão empregando seus investimentos em tecnologia para entender melhor as necessidades e comportamentos dos consumidores. Tecnologias para fortalecer o marketing em mídia social, comércio digital e métricas são as prioridades em 330 empresas no Reino Unido e América do Norte, segundo pesquisa da *Gartner for Marketing Leaders* (2016, p. 2).

Quase dois terços dos entrevistados disseram que o marketing em mídia social, 65%, e comércio digital, 64%, foram as principais prioridades de investimento que suas empresas fizeram em tecnologia. Outros 61% dos diretores disseram que a métrica de marketing era prioridade, e mais de metade dos inquiridos estava priorizando a tecnologia para melhorar a experiência de compra do cliente, 56%, e operações de publicidade, 54%.

Um levantamento realizado em setembro 2015, pela Forbes *Insights* e *Brainshark*, revelou que mais de metade dos executivos norte-americanos estava investindo em tecnologias de capacitação de vendas para melhorar o desempenho comercial. Mais da metade dos entrevistados também disse que estava investindo

em métricas e em *Customer Relationship Management*, CRM (EMARKETER, 2016 e).

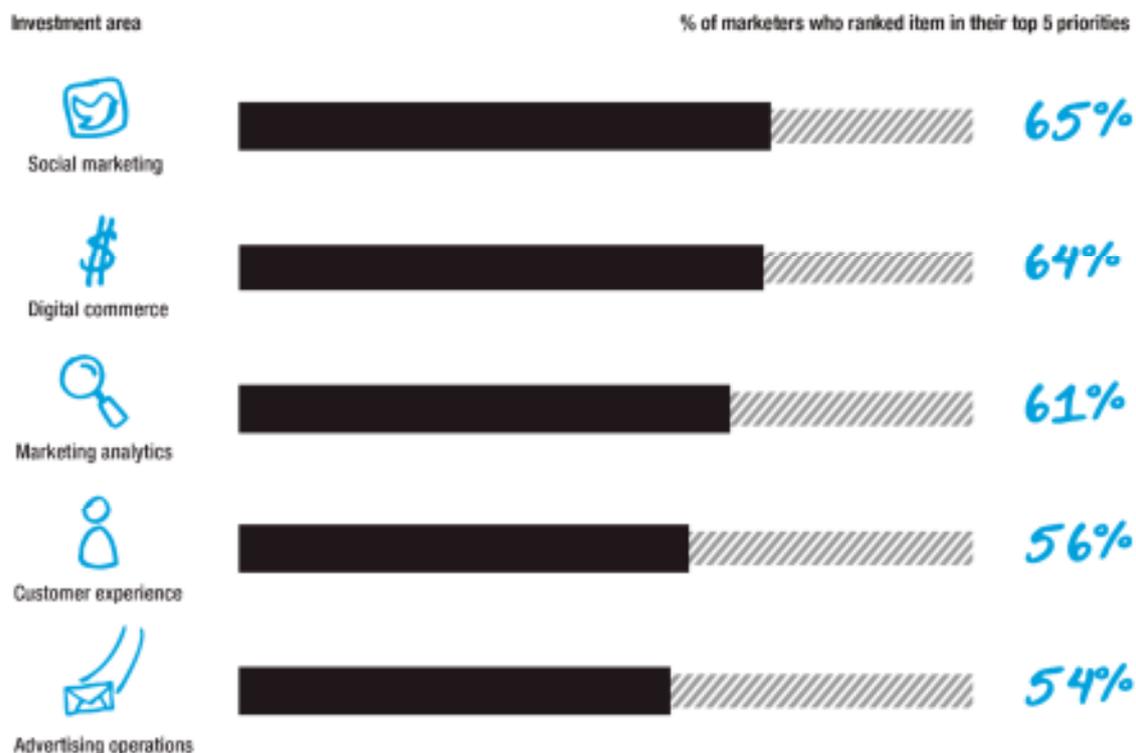


Figura 16- Principais áreas de investimento em tecnologia

Fonte: GARTNER (2016, p. 6)

As marcas estão se adaptando ao comportamento do consumidor que adotou a tecnologia em tempo integral. De acordo com a pesquisa da EPiServer com 1.060 usuários de internet para identificar as características relevantes de sites móveis de varejo, mais da metade dos entrevistados disse que procura por avaliações de outros clientes nas páginas das empresas.

Ainda com dados da pesquisa, 38% dos internautas esperaram que os sites disponibilizem apoio fácil e direto ao cliente. Este mesmo percentual quer encontrar um site móvel de varejo com adaptação automática ao tamanho da tela. A amostra é formada por norte-americanos maiores de 18 anos (EMARKETER, 2016 f).

Uma decisão-chave para os varejistas *online* é a escolha, implementação e evolução de uma estratégia digital para a marca e isto está estreitamente relacionado ao projeto do site da empresa. A pesquisa desenvolvida por Pure

Oxygen Labs (2015) aponta a migração contínua de sites no formato M.dot<sup>1</sup> para versões responsiva ou dinâmica, esta última também conhecida como adaptativa.

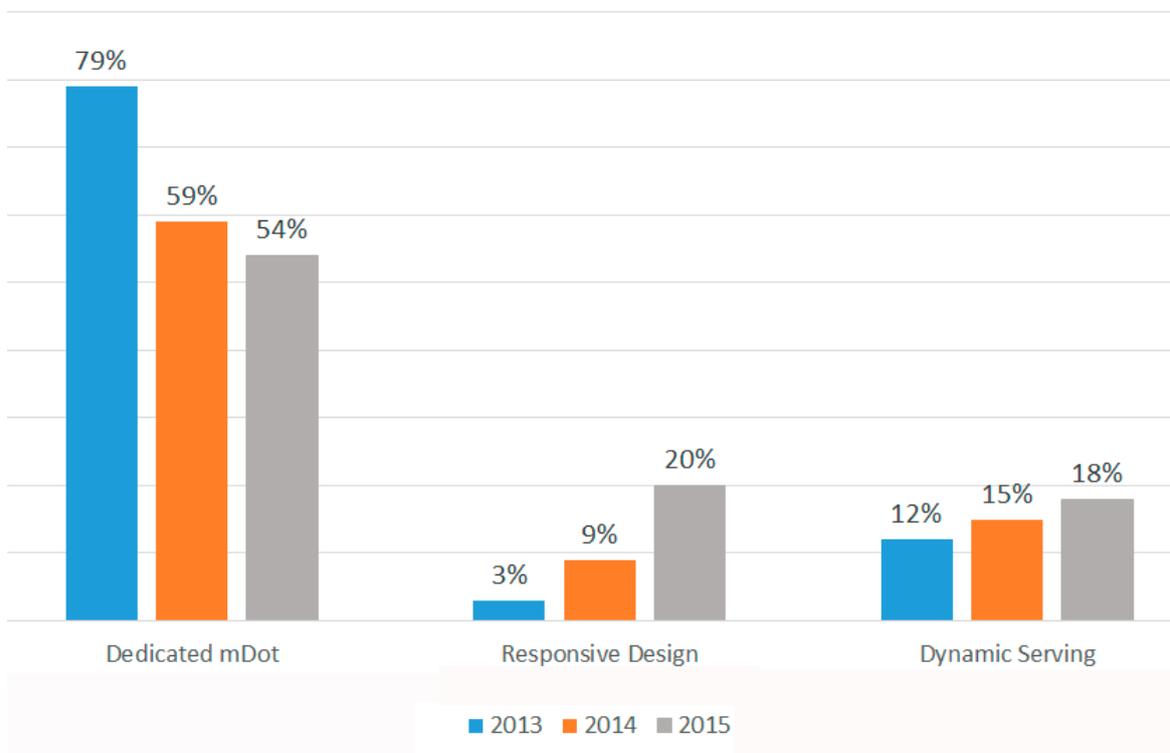


Figura 17 – Tendências de sites móveis de varejo

Fonte: Pure Oxygen Labs (2015)

Cada solução tem vantagens e desvantagens. Sites M.dot podem ser criados rapidamente e a um custo relativamente baixo. Mas, há a necessidade de se gastar tempo e recursos para administrar dois sites distintos. M.dot são lentos para carregar devido ao redirecionamento, o que prejudica também seu desempenho no ranking de buscas do Google.

Ao contrário de um site M.dot, um site responsivo usa a mesma URL e entrega o mesmo conteúdo em todos os dispositivos, o tornando mais fácil de manter e atualizar. A URL única também melhora a classificação no algoritmo de busca do Google.

<sup>1</sup> Versão simplificada do site de desktop adaptado para o acesso mobile. Tem navegação simples, menos conteúdo e menos páginas. Foi a primeira geração de sites como solução para o aumento na demanda de acesso via aparelho móvel (MOBIFY, 2015).

Com uma solução móvel dinâmica, o servidor detecta o tipo de dispositivo que está tentando acessar o site, *desktop*, celular ou *tablet*, e carrega a versão do site que é otimizado para este dispositivo. Como resultado, apenas os dados específicos são transferidos para a versão móvel otimizada. Com isto, o tempo de carregamento do site é mais rápido, e a existência de uma única URL para desktop e móvel melhora a classificação no algoritmo de busca Google (MOBIFY, 2015).

O acesso via dispositivos móveis em lojas virtuais no Brasil, em 2015, foi de 35%. No mesmo ano, a percentagem de encomendas no comércio eletrônico de varejo brasileiro feitas por meio de dispositivos móveis, ou *m-commerce*, atingiu 14,3% em dezembro. Os números não incluem as compras feitas por meio de aplicativos móveis, de modo que a percentagem total de comercialização no varejo *m-commerce* é, provável, um pouco maior (E-BIT BUSCAPÉ, 2016, p.31).



Figura 18 – Participação do *m-commerce* no volume transacional no varejo brasileiro

Fonte: E-BIT BUSCAPÉ (2016, p. 31)

O *e-commerce* faturou cerca de R\$ 5 bilhões em vendas via dispositivos móveis em 2015. Isto significa que o *m-commerce* representou 12% do valor total comercializado no varejo digital no Brasil naquele ano, que faturou cerca de R\$ 41,5 bilhões (E-BIT BUSCAPÉ, 2016, p.30).

Diante deste cenário, a pergunta-chave deixa de ser se o varejista deve investir em *mobile* ou *desktop*, mas como o público acessa o site da marca. “*M-commerce* é o que vai unificar e transformar para sempre o varejo tradicional e o *e-commerce*. Não haverá mais diferença ou fronteira entre ambos” (LONGO, 2015, p. 28).

A tendência, ainda segundo o relatório E-BIT BUSCAPÉ (2016, p.32), é que, durante toda a jornada de compra, o consumidor utilize cada vez mais o *smartphone* ou *tablet* para comprar ou simplesmente comparar preços de produtos. “Cerca de 50% das buscas em *mobile* levam a uma compra no mundo real” (LONGO, 2015, p. 28).

Para Kalaf (2015, p. 35), é importante observar que *omnichannel* é um conceito de marketing e que a tecnologia é somente o suporte para sua operacionalização. A tecnologia é a facilitadora da operação e será cada vez mais utilizada para estimular sensações, interações e experiências, suprimindo as expectativas dos consumidores (FERREIRINHA, 2015, p. 103).

## 4 DESAFIOS DO MARKETING

O principal desafio do profissional de marketing na era *omnichannel* é ter a capacidade de formar uma visão unificada do consumidor conforme ele transita no universo digital (ORACLE, 2014, p. 7). O segundo desafio, não menos importante, é compreender qual o momento, qual o canal e qual é a mensagem certa para interagir com o cliente.

Os consumidores existentes e os potenciais a ingressar na nova economia são eles próprios multicanais, conseqüentemente, usam diversas fontes de mídia. Se o novo consumidor está usando múltiplos formatos de mídia, todas as marcas deveriam ter em seu plano de marketing propostas para atuar neste novo cenário de mercado.

Porém, poucos diretores e executivos de marketing têm estratégia *omnichannel*, segundo pesquisa realizada pela Rakuten (2015, p. 2) com mais de 120 *Chief Marketing Officers*, os CMOs, e executivos de marketing de empresas nos Estados Unidos, Inglaterra, Japão, Canadá, Austrália e Brasil. O relatório destaca que mais da metade das companhias, 55%, pretende implementar um plano omnichannel. Dentre elas, 29% planejam fazê-lo nos próximos 12 meses.

Empresas com uma visão exclusivamente multicanal focam no operacional, permitindo que o cliente possa concluir suas transações no canal que lhe for mais apropriado. Marcas *omnichannel*, no entanto, enxergam a experiência através dos olhos de seu cliente, orquestrando a jornada do consumidor em todos os canais de modo transparente, integrada e consistente (BLUESPIRE, 2015, p. 5).

*Omnichannel* é onisciente. Isso significa buscar uma compreensão total dos clientes, suas necessidades e problemas. A melhor maneira de se chegar à onisciência, para Leah Robert, em pesquisa realizada pela Rakuten (2015, p. 10), é colocar-se no lugar do consumidor, esforçando-se para criar uma experiência de consumo sem costura.

Alcançar o sucesso na estruturação do *omnichannel*, entretanto, é simples na teoria, mas complexo na prática. Os consumidores da atualidade estão no centro de seus mundos sendo constantemente estimulados por contatos com inúmeras marcas. Assim, independentemente por qual canal começa a jornada do cliente

com a empresa, ele tem inúmeras opções à sua disposição. Portanto, ter uma experiência integrada por meio de diversos canais, é garantia de suprir as expectativas do consumidor.

As empresas que usam marketing *omnichannel* alinhando mensagens, metas, objetivos e projetos em cada canal e dispositivo, criam a experiência perfeita para os clientes. Um profissional de marketing precisa ser capaz de fazer todas estas conexões entre os diversos canais e dispositivos, incluindo ações no mundo real, para oferecer uma experiência *omnichannel* consistente e relevante ao consumidor (ORACLE, 2014, p. 6).

#### 4.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING OMNICHANNEL

Marketing *omnichannel* é uma extensão natural de ações que as marcas têm feito há alguns anos para atenderem as expectativas do novo consumidor, só que de uma forma holística e integrada. Com o marketing *omnichannel*, as empresas podem usar ferramentas já em vigor em vários canais em resposta a uma necessidade específica do cliente. (RAKUTEN, 2015, p. 8).

Trata-se de uma estratégia de engajamento inteligente com a qual as marcas planejam, executam, medem e otimizam seus esforços por meio das experiências de seu público-alvo em cada ponto de contato de marketing. O objetivo é otimizar o desempenho destes esforços de forma distinta para cada canal ou dispositivo de mídia (THE CMO CLUB, 2014, p. 5).

A comunicação em marketing *omnichannel* deve ser estabelecida quando o cliente sinalizar uma necessidade. Com o desenvolvimento de tecnologias como análises preditivas, que servem de base para o marketing preditivo, é possível identificar necessidades implícitas que os clientes nem sequer sabem que têm.

Esta tecnologia promove a abordagem comportamental de dados, que busca prever qual o próximo desejo do cliente. As carências implícitas são transmitidas e coletadas de várias maneiras na jornada do consumidor por diversos canais, no qual ele deixa seu rastro de dados digitais (BLUESPIRE, 2015, p. 2).

A enorme abundância de dados gerados incessantemente, a variedade e a velocidade com que eles trafegam no universo digital revolucionaram o varejo. Mas, esta imensidão de informações é composta somente por uma pequena parte de dados limpos, checados e estruturados.

Cerca de 90% dos dados gerados e armazenados, a Big Data<sup>2</sup>, aparentam ser dispensáveis, mas devem ser levados em consideração. “A análise neste oceano de informações pode revelar um padrão, uma correlação, um significado antes oculto e, quase sempre, ajuda a prever o futuro” (PETRY, 2013, p. 74).

Na sua essência, o marketing *omnichannel* é um exercício de Big Data. Segundo The CMO Club (2014, p. 6), a experiência de marketing tem mostrado que, mesmo organizações de tamanho médio, podem gerar mais de 100 milhões de pontos de contato por mês e que cada impressão tem dezenas de atributos individuais.

Para estabelecer uma estratégia de *omnichannel* com precisão, os profissionais de marketing devem comparar o desempenho produzido por cada combinação possível do ponto de contato. Além de analisar os atributos que geraram conversão e os que não converteram. A análise destes dados leva a identificar quem são as pessoas em todos os canais e seus pontos de contato com a marca.

Dados comportamentais levam os profissionais de marketing a descobrirem a relação do cliente com a marca com base em traços de comportamento. Com esta abordagem, é chegado o momento de a empresa determinar quais os comportamentos que sinalizam uma necessidade clara do cliente (BLUESPIRE, 2015, p. 18).

Assim, profissionais de marketing voltam suas atenções para a análise e criação de modelos de atribuição<sup>3</sup>. Do qual, o principal objetivo é oferecer uma fórmula matemática simples, o algoritmo, para mensurar o impacto de cada comunicação de marketing em diferentes pontos de contato ao longo do caminho

---

<sup>2</sup> Alto volume de dados em alta velocidade normalmente alojados em vários locais diferentes, onde sistemas especializados ou plataformas são responsáveis por funções específicas e associações de dados The CMO Club. (2014, p. 5)

<sup>3</sup> A Google define um modelo de atribuição como: “A regra, ou conjunto de regras, que determina como o crédito para vendas e conversões é atribuído aos pontos de contato nos caminhos de conversão”. (ORACLE, 2014, p. 9)

de conversão (ORACLE, 2014, p. 9). “A abundância e a variedade de dados seriam inúteis se fosse impossível analisá-los” (PETRY, 2013, p. 76).

As informações precisas auxiliam nas tarefas de definir estratégias e alocar orçamentos nos diferentes canais e programas. Afinal, as comunicações de marketing *omnichannel* interagem com o consumidor em diversos pontos de contato, como e-mail, publicidade em *display*, mensagens de SMS, propagandas na televisão, mala direta, publicidades em revistas e jornais, outdoor etc. Estas comunicações estão presentes pelos diversos caminhos que levam o cliente a uma interação com a marca ou a uma conversão (ORACLE, 2014, p. 8).

Assim, o marketing preditivo está se tornando importante entre os varejistas. Mais de seis em cada dez executivos de marketing em todo o mundo, disseram que a obtenção de uma visão mais completa do cliente ajudou a prever com mais precisão as necessidades e desejos do consumidor. Isto se tornou o principal benefício de uma visão unificada do cliente (EMARKETER, 2016 g, p. 4).

Tornar o marketing mais preditivo é também possibilitar a maior personalização da mensagem na relação com o consumidor por meio de e-mails, conteúdo do site e ofertas personalizadas na loja física ou virtual. Estas ações, certamente, oferecerão aos clientes comunicações mais relevantes e oportunas. Consequentemente, também fornecerão atribuições positivas aos valores da marca na percepção dos clientes (BLUESPIRE, 2015, p. 19).

Conhecer as demandas do consumidor por produtos determina quando eles serão mais receptivos a uma abordagem por comunicação de marketing. Consta no *white paper* da Bluespire (2015, p. 5) que existem duas maneiras de se identificar as necessidades de um cliente. Os profissionais de marketing podem investir em conhecimentos tradicionais, que se referem a compreender profundamente o mercado e o cliente, ou dedicar-se à análise de dados comportamentais, que explora os hábitos dos consumidores no universo digital.

O processo de examinar o comportamento do consumidor, observando seu hábito *online*, pode identificar quando ele deseja receber comunicação de marketing com base na atual situação do usuário. Na tabela a seguir, estão as características positivas e negativas no comparativo entre a coleta de dados tradicionais e comportamentais.

	<b>DADOS TRADICIONAIS</b>	<b>DADOS PREDITIVOS</b>
<b>PRÓ</b>	Muitas entradas distintas possibilitam que os profissionais de marketing compreendam as verdadeiras necessidades do cliente.	As entradas são baseadas em dados coletados em canais digitais, cada vez mais utilizados pelos consumidores por meio de uma variedade de empresas.
	Pode ser usado para tomar decisões baseadas em compreensão, desde que as entradas de informações permaneçam constantes.	Não exige um conhecimento profundo do cliente. Portanto, uma vez que a configuração inicial for concluída, compreensões podem ser obtidas de forma rápida e eficiente.
<b>CONTRA</b>	As necessidades do mercado podem mudar, exigindo constante atualizações da compreensão do cliente.	Elevados custos iniciais que podem incluir contratação de profissionais especializados e investimentos em software.
	Pode ser fácil ou difícil quantificar o ROI.	Extremamente difícil integrar os departamentos de marketing mais tradicionais.
	Trabalhoso para obter / organizar entradas.	Nem tudo é cognoscível por meio da observação de comportamento em tempo real (por exemplo, as motivações, preocupações, pensamentos subjacentes).

Quadro 4 – Comparativo entre dados tradicionais e preditivos

FONTE: Bluespire (2015, p. 6)

Empresas que têm suas estratégias de marketing com base em dados tradicionais começam a identificar que seus clientes passaram a buscar uma jornada de compra *online*. Sendo assim, estes consumidores estão preparados para a compra multicanal e para o cenário *omnichannel*, portanto, eles já transitam confortavelmente entre os universos off e online.

Este modelo, o híbrido, é uma transição de conhecimentos tradicionais para a abordagem preditiva a partir de dados comportamentais. Ao longo da jornada de conversão, alguns trechos da trajetória favorecem as percepções tradicionais, em outros são favorecidos os dados comportamentais. O segredo está no profissional de marketing ser capaz de identificar quando cada abordagem é mais eficaz.

Uma abordagem híbrida pode significar que tanto percepções tradicionais e dados comportamentais podem ser utilizados de forma combinada. Para identificar qual abordagem está sendo mais eficaz, o profissional de marketing deve manter um acompanhamento detalhado de cada campanha e projeto de marketing. A análise do histórico de resultados permitirá ao diretor de marketing identificar se o negócio se configura em um modelo híbrido ou se aproxima de uma abordagem tradicional ou preditiva (BLUESPIRE, 2015, p. 20).

Para que a comunicação de marketing *omnichannel* da marca seja relevante, muitas empresas, na atualidade, optam por uma abordagem híbrida de marketing para maximizar os benefícios dos conhecimentos disponíveis (BLUESPIRE, 2015, p. 14). Para tanto, deve-se inicialmente identificar características-chave do negócio, como informações do produto, serviço e cliente.



Figura 19 – Nova fase da gestão estratégica do varejo

Fonte: Ferreirinha (2015, p. 100)

Diante disto, as empresas precisam investir em recursos humanos e financeiros para conhecer os dados tradicionais e preditivos de seus clientes. Estes dados podem ser capturados por meio de projetos específicos de marketing desenvolvidos para gerar informações residuais em determinados pontos do percurso do consumidor no processo de conversão de venda.

São rastros deixados pelo cliente sobre suas necessidades em cada camada, a maneira que ele vai se aprofundando na interação com a marca. Ler e interpretar estes vestígios digitais são essenciais para o sucesso do projeto de marketing *omnichannel*, como afirma Karla Congson, no *white paper* da Bluespire.

“Se você entender seu cliente e compreender suas necessidades, poderá oferecer conteúdo valioso e sob medida. Se você compreender a jornada do cliente, poderá construir uma experiência que irá encantá-lo e mantê-lo preso à sua marca” (BLUESPIRE 2015, p. 17).

O modelo propício para os profissionais de marketing alcançarem este objetivo com a estrutura *omnichannel* deve contar com grupos de usuários e conselhos de consumidores. Mais ainda. Para Mirjana Prokic, na pesquisa da Rakuten (2015, p. 9), uma maneira de conhecer os clientes passa pelos colaboradores da empresa, que estiverem posicionados em diferentes regiões

onde a marca estiver presente. A proposta é entender o comportamento do cliente de cada região, tais como a forma como eles se envolvem com os canais.

O profissional de marketing deve empregar tempo no planejamento da jornada do cliente e na estruturação das camadas de interação do consumidor com a marca. É fundamental também amadurecer os silos para evitar costuras entre diferentes canais e possibilitar a captura de dados comportamentais do consumidor.

No *white paper* Bluespire (2015, p. 19) fica determinado que o correto é iniciar um projeto *omnichannel* criando uma pequena estrutura. A seguir estão listados cinco passos em um roteiro para estruturação de marketing *omnichannel*.

PASSO	AÇÃO
Reunir as equipes e altos executivos ao redor de todos os silos	Conscientizar todas as áreas da empresa para se moverem em uma direção <i>omnichannel</i> pode ajudar a superar muitos dos obstáculos fundamentais que o profissional de marketing poderá enfrentar. Isto faz com que os orçamentos e os recursos necessários estejam em alinhamento com um comum objetivo. Equipes terceirizadas, como agências de marketing e representantes de vendas, devem ser incluídos no projeto.
Definir metas e objetivos mensuráveis	Quais metas a marca deseja alcançar? No curto ou longo prazo? Estabelecer metas e objetivos claros proporciona uma estrutura para facilitar a implementação do <i>omnichannel</i> na empresa.
Seja o cliente: ouça. Depois, responda	A estratégia <i>omnichannel</i> funciona porque você está vendo seus esforços a partir do outro lado da lente. Pensar como o cliente necessita ouvi-lo através de canais sociais, grupos de usuários, pesquisas em grupo, ruídos online etc. Isto pode desencadear novos produtos, serviços e ideias para a sua próxima campanha <i>omnichannel</i> .
Comece pequeno, mas pense grande	O <i>omnichannel</i> não significa que você tem que fazer tudo. Em vez disso, teste a estratégia com uma campanha de curto prazo, em mercados restritos. Sucesso nesta etapa pode reforçar os seus esforços no passo 1.
Testar, avaliar e ajustar conforme necessário	A beleza do marketing <i>omnichannel</i> está no fato de tudo ser mensurável. Isto significa que o profissional pode tentar novas iniciativas e tecnologias, e determinar o que funciona e o que não funciona com as métricas para provar isso. Se você precisa de um pouco de argumentos na etapa 1, os dados serão o segredo. O outro lado da moeda é que o fluxo de dados valiosos pode ser desperdiçado sem uma ferramenta de atribuição para identificar o que está impulsionando as conversões. Atribuição é um componente-chave para abordagens <i>omnichannel</i> .

Quadro 5 – Passos do CMO para estruturação do *omnichannel*

FONTE: RAKUTEN (2015, p. 13)

A medida em que o marketing se torna mais complexo por conta dos inúmeros contatos possíveis com o consumidor nos mais variados canais, surge uma variedade crescente de ferramentas disponíveis que auxiliam na abordagem ao público-alvo. Embora possa parecer uma tarefa difícil tentar descobrir qual a melhor estratégia *omnichannel* adotar, o importante é compreender quais ações criadas para a marca estão gerando experiências positivas para seu cliente.

Abordar o público-alvo de forma assertiva, oferecendo o melhor conteúdo no melhor canal e no melhor momento é certeza de que a mensagem foi entregue. Mas, além disto, é evitar gastos desnecessários (BLUESPIRE, 2015, p. 21). Scott lembra que os consumidores na atualidade buscam satisfazer seus desejos de forma pontual.

"Diferente dos dias das velhas regras do marketing de interrupção de mensagem única, os consumidores de hoje buscam apenas o produto ou serviço certo para satisfazer seus desejos no momento preciso em que estão on-line. Pessoas buscam o que você tem a oferecer agora" (SCOTT, 2013, p. 20).

De acordo com as respostas à pesquisa realizada por The CMO Club (2014, p. 22), os diretores de marketing apontaram qual a principal dificuldade na implementação de uma estratégia *omnichannel*. Para eles, o fator mais relevante está na complexidade de reunir dados de consumidores e de interações do cliente com a marca, que são indisponíveis ou se espalham por diversos silos diferentes.

Falta de ferramentas ou tecnologia aparece na segunda posição da pesquisa. Enquanto em terceiro lugar está a incapacidade para medir o desempenho da comunicação de marketing em um universo multicanal ou o retorno sobre o investimento em campanhas.

Diante de todo estes desafios para implantar e administrar uma estratégia de marketing *omnichannel*, a experiência de compra é apenas a ponta do iceberg. O *omnichannel* vai além de se gerenciar o relacionamento entre a marca e o cliente nos mais diversos canais de contato. Para que a integração multicanal ocorra de fato, é necessário promover uma reformulação política dentro da empresa, direcionando o foco das operações para o consumidor.

No quadro a seguir, estão listadas quatro recomendações para que o diretor de marketing possa enfrentar os desafios de estruturação *omnichannel*.

<b>RECOMENDAÇÕES</b>
Procure parceiros que envolvam pessoas, processos e tecnologias na captura e integração de múltiplas fontes de dados para a melhora no desempenho de marketing. O aproveitamento da Big Data resultante permitirá a criação da infraestrutura fundamental necessária para executar a estratégia de marketing <i>omnichannel</i> . Os dados devem ser padronizados para um formato comum e compatível a um conjunto compartilhado de indicadores-chave de desempenho, o <i>Key Performance Indicator</i> , ou KPIs. Só então, os profissionais podem avaliar corretamente o funcionamento de todos os canais e táticas de ação de marketing.
Identificar um objetivo, empregando tecnologia para medir com precisão o desempenho multicanal e gerar recomendações de otimização de investimento em mídia. Esta abordagem formará, conseqüentemente, uma estratégia de marketing <i>omnichannel</i> e permitirá as empresas de capitalizar dados precisos para quantificar o impacto de ações multicanais e suas sinergias. Também eliminará a necessidade de avaliar o desempenho de marketing através de meios inapropriados, como metodologias tendenciosas baseadas em regras por silos.
Identificar e interagir com fornecedores que podem oferecer dados demográficos e perfis comportamentais de clientes e <i>prospects</i> com precisão, tanto <i>online</i> quanto <i>offline</i> , sem compartilhar informações de identificação pessoal. Estes dados, juntamente com os dados de desempenho de marketing multicanal, permitirão aos profissionais identificarem a combinação ideal de canais e táticas necessárias para maximizar o desempenho de cada segmento de público específico. Este passo ajudará a gerar e entregar ações personalizadas dentro de uma estratégia de marketing <i>omnichannel</i> . Isto é crítico, pois a combinação ideal em todo o universo de perspectivas raramente é o mesmo para cada segmento de público.
Identificar tecnologias e processos que permitam a inclusão de dados que indicam o tipo de dispositivo em que ocorreram contatos específicos de marketing. Isto ajudará a conter os desafios impostos pelo mundo multidispositivo da atualidade – <i>smartphones</i> , <i>tablets</i> , <i>laptops</i> , <i>desktops</i> . Neste universo, o consumidor nutre a perspectivas de interagir com as marcas em uma variedade de dispositivos ao longo da jornada de conversão. Muitas vezes, eles começam a experiência com uma marca em um dispositivo e a conclui em outro. Somente quando uma estratégia de marketing <i>omnichannel</i> conseguir suprir esta perspectiva através de vários dispositivos é que se pode considerar que a estratégia está completa.

Quadro 6 – Recomendações para lidar com os desafios *omnichannel*

FONTE: THE CMO CLUB (2014, p. 24)

Artigo na revista ESPM (ARAÚJO, 2015, p.90) aponta um problema muito comum no varejo *omnichannel* brasileiro, sob a análise de Fabio Azevedo. O vendedor de uma loja física enxerga a venda *online* da empresa como um concorrente a ser vencido. A relação de competição faz sentido. Afinal, uma vez que ele perde a comissão quando a compra é realizada pelo site e ainda precisa atender o cliente que compra *online* e vai até a loja trocar a mercadoria.

“Para mudar essa postura, basta o varejista compartilhar com o vendedor as informações de compra e o perfil desse cliente”, ensina Azevedo. O segredo está em conectar todas as áreas da empresa, do controle de estoque à equipe de vendas, promovendo a integração real dos canais. Assim, com um dispositivo móvel em mãos, o vendedor tem acesso a dados tradicionais e preditivos do cliente

e assume o papel de consultor de vendas podendo, inclusive, antecipar necessidades implícitas.

## 4.2 INFRAESTRUTURA DO MARKETING OMNICHANNEL

Pesquisa divulgada pela Emarketer (2016 g, p. 5) identificou que mais de 30% dos varejistas da Europa e América do Norte são incapazes de analisar dados recolhidos nos múltiplos canais de contato com o cliente. Enquanto cerca de 25% afirmam encontrar dificuldades para gerenciar a explosão de informações armazenadas e, a partir delas, criar experiências personalizadas de *omnichannel*. A principal dificuldade está em selecionar as ferramentas e tecnologias capazes de auxiliar a execução desta tarefa.

Gerenciar banco de dados exige uma grande transformação em modelos de negócio, e os varejistas ainda estão presos em dados básicos para a personalização de atendimento ao cliente. Ainda é muito comum que as estratégias de marketing sejam criadas exclusivamente a partir de um único canal, sem infraestrutura necessária para conectar as várias percepções dos clientes nos mais variados pontos de contato que ele tem com a marca.

É comum encontrar modelos de jornadas de decisões binárias em canais de contato com o cliente *online*, no qual analisam somente se a experiência resultou nas respostas sim ou não. Mesmo com abundância de dados, o marketing muitas vezes fica restrito a dados básicos, se o cliente efetuou a compra ou não; se ele abriu e clicou em algum link do e-mail. Quando o cliente chega ao fim destas jornadas binárias é preciso criar um novo trajeto de interação (ORACLE, 2014, p. 12).

Neste modelo binário, deixam de ser levados em consideração o canal ou o dispositivo que o cliente prefere usar para receber mensagens da marca. Nem mesmo é analisado o conteúdo específico com o qual ele se envolveu a fundo ou é feito o levantamento do seu histórico de compras. “O fato é que as equipes de marketing, os processos e a tecnologia usada para alcançar os clientes operam em silos” (ORACLE, 2014, p. 12).

Nos últimos anos, empresas de tecnologia lançaram plataformas que auxiliam os profissionais de marketing na missão diária de extrair e minerar dados em um só lugar, ao mesmo tempo, comparando informações padronizadas. Isto facilita a tarefa de diretores de marketing em criar e capacitar equipes internas para a realização de tarefas pesadas de análise da Big Data da empresa.

A medida que a empresa avança na análise de dados gerados em seus canais de contato com o cliente, mais complexo se tornam as técnicas de atribuição para o marketing. Assim, o que aparentemente parecia uma área dominada pela subjetividade, passa a dividir espaço com a ciência exata para a composição do cenário *omnichannel*.

Para implantar uma estratégia avançada de atribuição, os profissionais de marketing devem primeiro identificar todas as fontes de dados de sua empresa. Devem determinar quais dados serão recolhidos e quais regras serão estabelecidas para padronizar as informações, criando indicadores-chave de desempenho, KPIs na sigla em inglês.

Os dados, em seguida, precisam de modelos de atribuição padronizados utilizando as regras para atingir os KPIs. É o conceito que The CMO Club (2014, p. 6) identifica como algoritmo de atribuição para o marketing<sup>4</sup>. Este processo, em seguida, oferece um conjunto específicos de recomendações que vão identificar o ecossistema de marketing da marca: canais, campanhas e táticas para melhorar o desempenho global de marketing (THE CMO CLUB, 2014, p. 7).

Há um obstáculo a ser superado pelo marketing *omnichannel*, no entanto, que é a existência de diversas versões de perfis de um mesmo cliente. Isto acontece por conta dos IDs<sup>5</sup> variados gerados a um consumidor específico decorrentes de cadastros de e-mails, mídias sociais e dispositivos distintos.

A loja virtual deve saber qual foi a experiência do cliente em uma rede social, a central de vendas deve ter acesso às últimas compras realizadas por meio do *smartphone* e o time de e-mail marketing precisa conhecer as listas de produtos que despertaram o interesse do cliente na loja física. Em outras palavras, todos os canais necessitam ter uma única identificação do cliente e seu comportamento (E-BIT BUSCAPÉ, 2016, p.51).

---

<sup>4</sup> Algoritmo de atribuição de marketing é um processo no qual se aplicam sofisticados modelos matemáticos aos dados de todos os atributos recolhidos em todos os pontos de contato e em todos os canais de marketing da marca (THE CMO CLUB, 2014, p. 5).

<sup>5</sup> ID abreviação para *identification*

Os profissionais de marketing, por si só, não precisam solucionar este desafio. Esta é a função do algoritmo de atribuição. Porém, é necessário que diretores de marketing compreendam as complexidades de se conectar pontos de dados multicanais. Alinhar estratégias lhes dá maior cobertura dos canais e gera uma experiência de clientes 360 graus na estratégia *omnichannel* (ORACLE, 2014, p. 7).

A pesquisa The CMO Club (2014, p.7) revela que apenas cerca de 5% dos 223 diretores de marketing que responderam ao questionário haviam implementado algoritmo de atribuição para marketing nas empresas que trabalham. Além disso, quando os diretores foram perguntados como se sentem sobre suas capacidades, habilidades e confiança na determinação do nível de compreensão e otimização do algoritmo de atribuição para marketing, 80% classificou a si mesmo como regular ou fraco.

#### 4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA EQUIPE DE MARKETING OMNICHANNEL

A partir do momento em que uma empresa passa a desenvolver a área de marketing *omnichannel* e a trabalhar com análises preditivas a partir de dados comportamentais, o que inclui desafios analíticos e algoritmo, ela ingressa no universo *omni*. Ao invés de simplesmente lançar-se sobre a geração de dados, é correto investir também no treinamento da equipe que analisará e agirá sobre os dados. Assim, uma opção é rever talentos dentro das empresas para garantir que as pessoas certas estão nas posições corretas.

Equipes de marketing passam a englobar funções mais abrangentes. Além de desenvolvimento de produto, marketing, CRM, conteúdo, sociais e Relações Públicas, por exemplo, o setor tem incorporado também profissionais de Tecnologia da Informação, TI. Esta mudança permite que a equipe técnica passe a compreender melhor os esforços do marketing e, assim, eliminam-se barreiras (RAKUTEN, 2015, p. 7).

No cenário *omnichannel*, mais do que nunca, os profissionais de marketing colocam as necessidades dos clientes no centro do foco. Para isto, o setor precisa

construir pontes dentro da empresa com as quais consegue transitar em todos os departamentos. Mais do que conexões com serviços, é preciso também desenvolver relações com pessoas, o que é sempre complexo.

O diretor de marketing, na era *omnichannel*, precisa ser um nexialista<sup>6</sup>, como refere-se Longo, alguém que não é especialista em nada, mas sabe onde buscar as respostas para tudo. É o nexo a ponte imaterial entre os silos de um negócio e os canais de contato com o consumidor; entre os objetivos da diretoria da empresa e o posicionamento da marca; entre a mensagem da campanha publicitária e o público-alvo (LONGO *et al.*, 2009, p.13).

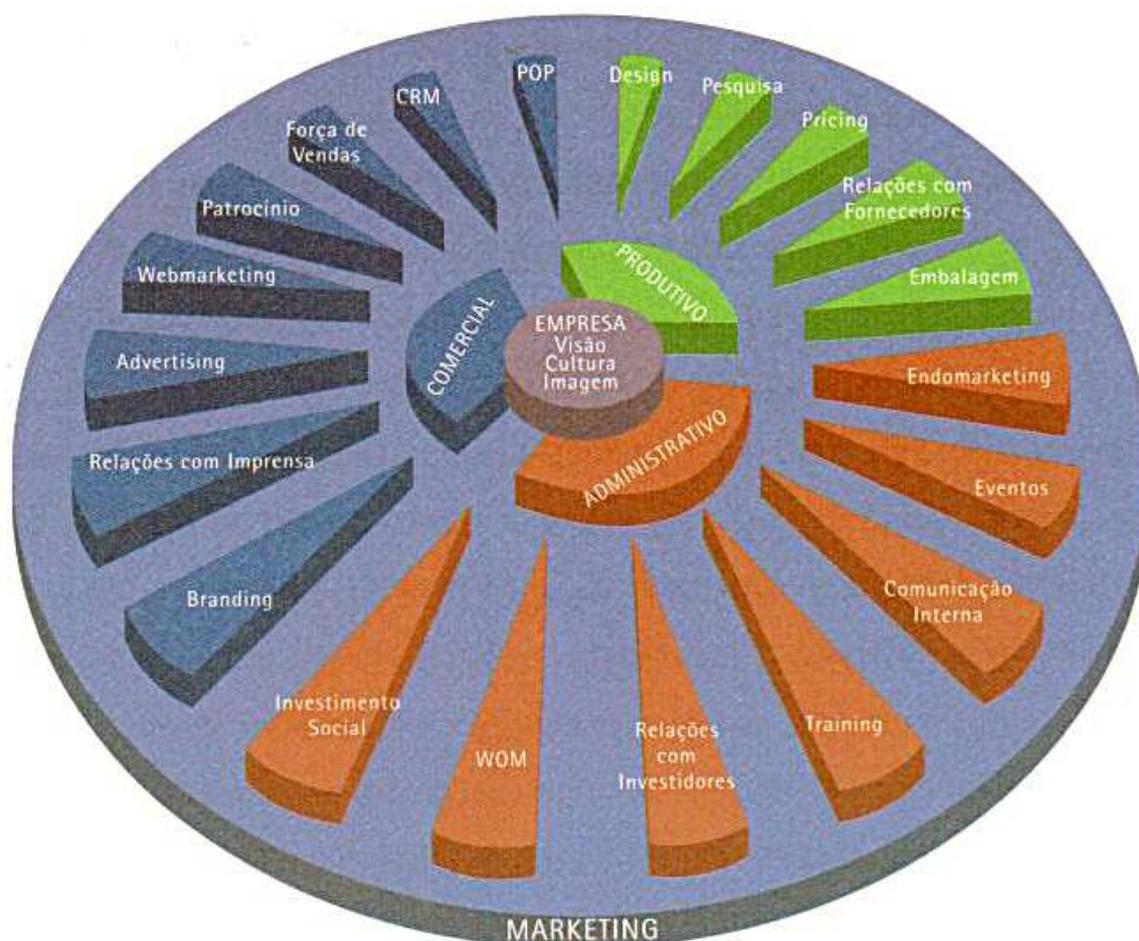


Figura 20 – Marketing *omnichannel* pelos departamentos

Fonte: LONGO *et al.* (2009, p.46)

<sup>6</sup> Nexialismo “significa uma espécie de supraciência que integra de maneira sinérgica, complementar e sequencial as várias disciplinas que compõem o conhecimento humano, de modo que as coisas e atividades façam nexos entre si. Trabalhando com os paradoxos da consistência e do determinismo, é uma abordagem que aproveita os *insights* gerados por diferentes disciplinas e os integra de maneira que produzam resultados exponenciais” (LONGO *et al.*, 2009, p. 16).

A melhor maneira de determinar o que é possível dentro do marketing *omnichannel* é recrutar uma equipe colaborativa, multidisciplinar e tecnicamente capaz. A ajuda de todos nesta nova estruturação faz os envolvidos perceberem que também fazem parte do processo de marketing. É chegada a hora de compartilhar com todos os resultados em vez de apenas um resumo do assunto (BLUESPIRE, 2015, p. 7).

Além de desenvolver a equipe interna para este novo cenário, no marketing *omnichannel* as empresas precisam treinar também os fornecedores externos. São eles que podem oferecer soluções para conectar com precisão os públicos por meio de diversos canais, dispositivos, navegadores e ambientes.

Desta forma é possível formar uma visão única de um cliente e oferecer a ele a experiência mais relevante ao se envolver com a marca (ORACLE, 2014, p. 7). “Só o nexo pode dar aos gestores de marketing a certeza da coerência cognitiva às suas marcas, além da segurança no investimento de seus *budgets*” (LONGO *et al.*, 2009, p.13).

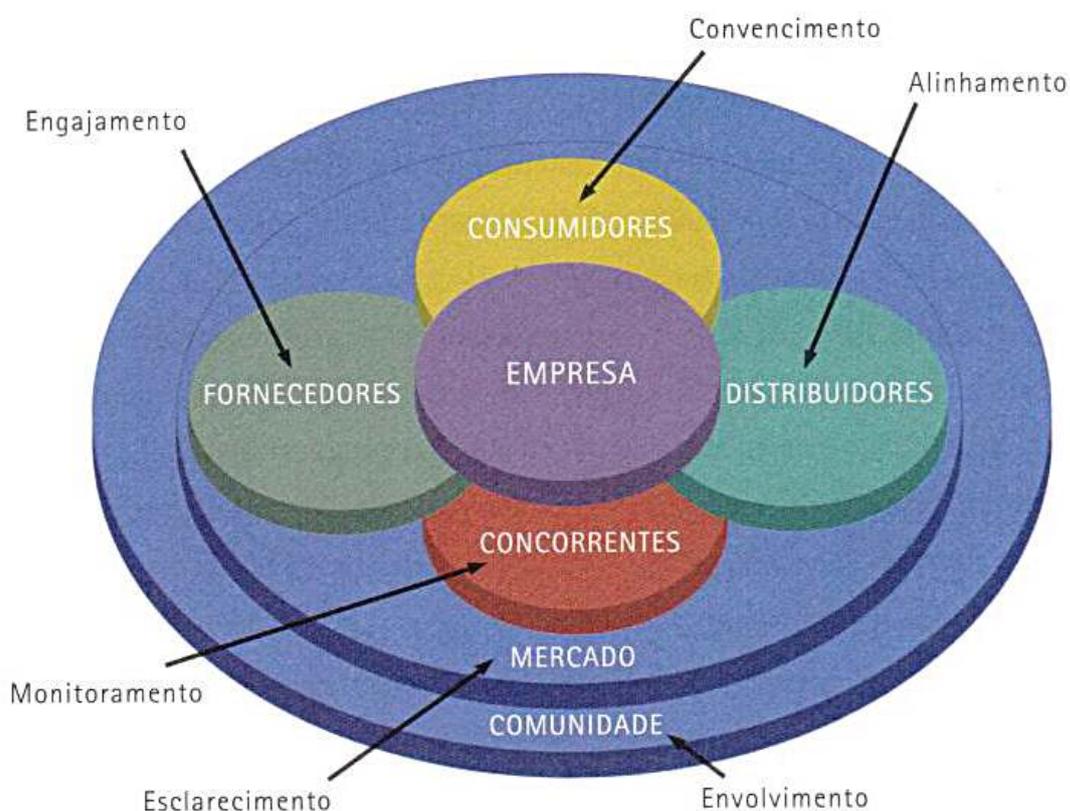


Figura 21 – O marketing *omnichannel* e os relacionamentos

Fonte: LONGO *et al.* (2009, p.46)

#### 4.4 INTEGRAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO E O OMNICHANNEL

A juventude transmidiada é composta por pessoas nascidas entre 1978 e algum ponto da década de 1990 (ADLER, 2013, p. 24). Como apresentado na Introdução da presente monografia, estima-se que sete em cada dez compradores digitais no Brasil têm idade de 35 anos, igualmente divididos por sexo. Ou seja, correspondem à geração que chegou à idade adulta na era da internet. Trata-se da “turma que a indústria publicitária batizou de geração Y ou geração do milênio” (ADLER, 2013, p. 24). Esta geração espera ser suprida incessantemente e instantaneamente de informação digital.

Ela nutre-se, cada vez mais, de fontes de conteúdo alternativos aos modelos tradicionais. Assim, o sistema linear de divulgação de informação, representado pela tradicional indústria de comunicação está em crise existencial. O formato generativo e participativo de informação é o habitat da geração do milênio. Definitivamente, as mídias sociais são meios para este grupo se comunicar, não só consumir conteúdo.

Mídia, em inglês *media*, tem como definição “vários meios de comunicação de massas considerados em seu conjunto, incluindo-se aí televisão, rádio, revistas e jornais” (PARRY, 2013, p. 7). De fato, desde quando o termo mídia foi empregado para designar meios de comunicação de massa, na década de 1920, é impossível escapar à sua influência.

O ambiente de marketing está mudando a um ritmo acelerado, de modo que a necessidade por informações de mercado em tempo real é maior do que nunca. As mudanças são drásticas: do marketing local para o global, das necessidades dos compradores para seus desejos; da concorrência baseada no preço para a que não tem o preço como base (KOTLER, 2005, p. 96).

Diante deste novo cenário e da nova economia, os consumidores existentes e potenciais têm diversas expectativas em relação às marcas. Ao mesmo tempo, os diferentes meios de comunicação oferecem diferentes benefícios. Deste modo, uma marca não consegue ser onipresente utilizando-se uma única forma de mídia.

Os profissionais de marketing precisam reconhecer isto e otimizar o uso de cada meio. Não existe uma mídia que possa ser usada para tudo. As marcas devem garantir que a mensagem aos consumidores seja perfeita, compreendendo que diferentes mídias são ideais para diferentes ações de marketing.

De acordo com o guia elaborado pela Oracle (2014, p. 14), há três aspectos a serem considerados pelo profissional de marketing ao desenvolver a personalidade da marca e criar um entrosamento com os consumidores nas mídias sociais.

Aspecto 1: Identificar a personalidade e o tom da comunicação da marca com o consumidor e, a partir disto, ser consistente. As marcas tendem a perceber as mídias sociais como uma interação mais tranquila e casual do que as mídias tradicionais.

Aspecto 2: Identificar o perfil de mensagem e usá-lo em todas as mídias. Seja qual for a mensagem, ela precisa ser reafirmada sempre que o consumidor existente ou potencial interagir com a marca.

Aspecto 3: Reconhecer que os diversos canais de mídia funcionam melhor ao trabalhar a mensagem em conjunto, e isto deve ser aproveitado ao máximo. Deste modo, o consumidor que se deparar com um anúncio de televisão particularmente interessante pode se sentir motivado a visitar o site da empresa ou a *fanpage* dela no Facebook. Ou o consumidor que ler um tweet da empresa pode se sentir motivado a visitar a loja.

Os consumidores acessam conteúdo digital em diferentes mídias e em vários períodos do dia. O profissional, portanto, precisa criar a estratégia de marketing *omnichannel* de forma holística e multicanal. No *white paper* elaborado pela Marketo (2016, p. 2) identifica-se que o profissional de marketing precisa empregar três ações na relação com o consumidor: ouvir, aprender e falar.

Ouvir: prestar atenção ao comportamento do consumidor em todos os canais para criar uma visão única e integrada da persona compradora.

Aprender: processar todas as informações digitais do processo de compra para uma melhor compreensão do cliente.

Falar: gerenciar, personalizar e agir em conversas com os consumidores em todos os canais.



Figura 22 – Áreas de ação para o profissional de marketing desenvolver a personalidade da marca

Fonte: Marketo (2016, p. 2)

Todos os seus canais de marketing devem trabalhar em conjunto para coordenar a experiência do cliente no universo *omnichannel*. Uma comunicação com o consumidor iniciada em uma rede social deve ter continuidade quando ele visitar o site da marca e depois migrar para o aplicativo *mobile*. Neste trajeto, é importante que ele receba informações contínuas e complementares, evitando-se mensagens desconexas ou repetidas.

A fidelização é ameaçada quando um consumidor existente ou potencial tem uma experiência positiva na internet ou nas redes sociais e, logo em seguida, é bombardeado com e-mails irrelevantes ou excessivamente promocionais da mesma empresa (ORACLE, 2014, p. 12).

Para se alcançar esta estruturação de comunicação *omnichannel* é necessário estudar o comportamento do consumidor em todos os canais de

marketing. Para isto, é preciso processar todos os dados e analisá-los antes de agir. Saber tudo sobre o consumidor fará com que a comunicação travada com ele seja contextual. O contrário gera no consumidor uma insatisfação com a marca.

Mensagens conflitantes disparadas por diferentes canais deixam claro que a empresa não está oferecendo uma experiência integrada. Para criar interações relevantes com um consumidor, independente do canal, é necessário compreender o comportamento do cliente em todos os canais. Se faz necessário ter um único ponto de vista: uma visão *omnichannel* do cliente (MARKETO, 2016, p. 3).

Identificar personas compradoras auxilia na criação de estratégias de marketing *omnichannel*. Para cada perfil criado, busca-se saber tanto quanto se pode sobre estes grupos de consumidores que estão interagindo com a empresa. Então, é o momento de criar o discurso específico para cada mídia com o qual o consumidor se sentirá envolvido pela marca.

Os dados sobre clientes, e até mesmo a falta deles, têm impulsionado o desenvolvimento de plataformas para que os profissionais de marketing superem os desafios do varejo omnichannel. A inclusão da Big Data na rotina dos departamentos de marketing, aponta como os diretores desta área estão reagindo ao novo cenário. A avançada tecnologia de marketing e a implementação da estratégia de marketing *omnichannel* aumentam as chances de a marca atingir seus objetivos, ou KPIs.

Plataformas de automação de marketing que foram introduzidas no mercado nos últimos anos por grandes empresas, como IBM, SAP, Marketo e Oracle, entre outras, facilitam a criação de uma estratégia de marketing *omnichannel*. São softwares robustos, que processam dados e entregam soluções para ações de marketing em vários dispositivos e diferentes canais de comunicação com o cliente.

Em junho de 2016, a Plusoft anunciou a primeira plataforma brasileira desenhada e construída dentro do conceito *omnichannel*. Ela se chama Omni Plusoft. Uma plataforma desenvolvida a partir das características e necessidades do mercado nacional tem inúmeros desafios a enfrentar. A começar por educar o próprio mercado sobre a necessidade de se investir em tecnologia.

No geral, estas ferramentas criam canais unificados de interação com o cliente convergindo dados para uma única plataforma. Isto permite à marca

oferecer uma experiência de atendimento contínua e totalmente integrada. Elas também auxiliam o profissional de marketing a construir perfis de clientes com base em dados demográficos e comportamentais recolhidos através destes muitos canais. Estas ferramentas transformam os dados em compreensões de mercado, alavancando campanhas de publicidade com redirecionamento altamente segmentado e personalizado.

Como estes anúncios são construídos por segmentações, o profissional tem a capacidade de elaborar campanhas *omnichannel* a partir de conteúdo coeso com sua estratégia global de marketing. Em um *white paper*, a Marketo (2016) apresenta uma planilha para ajudar os profissionais de marketing a arquitetar uma campanha de publicidade digital *omnichannel*. A estrutura está na sequência:

<b>Canal de marketing</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tipo de anúncio</b>	<b>Mensagem</b>	<b>Canal de apoio</b>	<b>Orçamento</b>
Televisão					
Evento					
Impresso					
Experiência na loja física					
Blog					
Email					
Website					
Mobile					
Remarketing					
Linkedin					
Pinterest					
Facebook					
Twitter					
Instagram					
SlideShare					
Patrocínio em busca					
Retargeting					

Quadro 7 – Recomendações para lidar com os desafios *omnichannel*

FONTE: Marketo (2016, p. 7)

Diretores de marketing, em resposta à pesquisa realizada por The CMO Club (2014, p. 19), indicam que suas duas principais prioridades estão relacionadas ao *m-commerce* / publicidade *mobile* e ao aproveitamento da Big Data, por meio da compreensão dos dados. Ambas as categorias são consideradas muito importantes, recebendo 28,4% das indicações.

	Very important	Slightly important	Neither important or unimportant	Slightly unimportant	Very unimportant	Don't know or doesn't apply
Marketing automation	11.5%	6.3%	29.8%	25.5%	25.5%	1.4%
Mobile commerce/ mobile advertising	28.4%	39.4%	25.5%	4.3%	1.0%	1.4%
Social commerce/social advertising	9.5%	35.1%	39.4%	14.9%	1.0%	0.0%
Omni-channel execution	8.2%	7.2%	35.6%	31.7%	15.4%	1.9%
Content creation	13.9%	24.0%	41.8%	18.8%	1.4%	0.0%
Marketing attribution	8.7%	27.4%	37.5%	24.5%	1.4%	0.5%
Globalization of marketing efforts	6.7%	6.3%	23.6%	32.7%	26.0%	4.8%
Harnessing Big Data	28.4%	29.3%	31.7%	6.3%	3.4%	1.0%
Linking online and offline performance	5.3%	37.5%	36.5%	17.8%	1.9%	1.0%

Figura 23 – As propriedades de marketing, na opinião dos diretores de marketing

Fonte: The CMO Club (2014, p. 19)

Com o crescimento do número de *smartphones*, mais de 90% dos usuários de internet móvel no Brasil com 34 anos de idade ou menos, é compreensível que os diretores de marketing em empresas brasileiras também estejam focando suas atenções no *m-commerce* e na publicidade *mobile*.

Para isto, entretanto, é necessário quantificar o impacto da comunicação sobre o desempenho da campanha de marketing, identificando cada tipo de dispositivo. Só assim os resultados poderão ser utilizados para conduzir as estratégias de comunicação da marca, táticas e segmentação de público. Esta é a mais completa forma holística de se realizar o marketing *omnichannel*.

## 5 CONCLUSÃO

Por meio do levantamento bibliográfico realizado é possível afirmar que o número de brasileiros utilizando internet via dispositivo móvel aumenta a cada ano, e a maior representatividade está entre os usuários de *smartphones*. Metade deste universo deverá realizar ao menos uma compra por meio de dispositivo conectado à internet em 2016, de acordo com relatório E-BIT BUSCAPÉ (2016). No ano anterior, o *m-commerce* representou 12% do valor total comercializado pelo varejo digital, mas neste ano deve se igualar ou superar 20%.

Considerando que o uso de internet móvel está cada vez mais presente no ambiente familiar, os consumidores estão se sentindo mais à vontade em trafegar e realizar compras em múltiplos canais de contato com a marca. O perfil deste novo consumidor está dividido exatamente ao meio entre os gêneros masculino e feminino, segundo o relatório E-BIT BUSCAPÉ (2016).

Diante deste cenário, compreender como o público acessa a marca, seja via loja real ou virtual, é a principal tarefa do varejista e do profissional de marketing. A adaptação do varejo ao novo mercado para se adequar ao perfil do e-consumidor passa pela integração entre os multicanais. Ao trafegar pelos pontos de contato com a marca, o consumidor deve se sentir sem amarras e deixar de se deparar com mensagens repetitivas. A este conceito dá-se o nome de *omnichannel*.

O grande desafio para a implantação do *omnichannel* em empresas no Brasil, segundo profissional da PwC (ARAÚJO, 2015, p.88) está relacionada à forma como o *e-commerce* nacional foi constituído. A maioria das redes varejistas opera com duas empresas independentes: uma para as operações *online* e outra para as lojas físicas.

Entretanto, a complexidade de instalar um modelo *omnichannel* está longe de ser um privilégio do varejo brasileiro. Pesquisa realizada pela Rakuten (2015) com mais de 120 diretores e executivos de marketing de empresas nos Estados Unidos, Inglaterra, Japão, Canadá, Austrália e Brasil apontou que mais da metade das companhias, 55%, ainda não têm um plano *omnichannel*.

Assim, para compreender esta fase de transição do varejo brasileiro, recomenda-se a aplicação de pesquisas de marketing com focos distintos em dois

grupos. A primeira voltada ao e-consumidor buscando explorar questões complementares às abordadas pela pesquisa E-BIT BUSCAPÉ (2016). A segunda seguindo a linha exploratória apresentada pelos relatórios de Rakuten (2015), The CMO Club (2014) e Gartner (2016) no qual se volta a compreender a maturidade *omnichannel* das empresas do varejo com base na abordagem a diretores e executivos de marketing.

Busca-se, com isto, identificar o nível de tecnologia empregada pelo varejo brasileiro, o grau de imersão na Big Data, a percepção dos profissionais de marketing sobre a capacidade de analisar os resultados multicanais. Pode-se, assim, elaborar um plano de marketing *omnichannel* estruturado com base nas características do mercado nacional e voltado para os profissionais de marketing brasileiros.

## REFERÊNCIAS

ADLER, B. Juventude transmidiada: a geração do milênio espera receber suprimento incessante e instantâneo de informação digital por meio das redes sociais. O que isto significa para o jornalismo? **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, ed. 6, p. 24-41, jul./set. 2013.

ANDERSON, C. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARAÚJO, A. G. One-stop shop : a revolução do multicanal. **Revista da ESPM**, São Paulo, ed. 96, n 1, p. 84-91, jan./fev. 2015.

BLUESPIRE, 2015. When to talk to your customers in an Omnichannel World. Disponível em <<http://www.bluespiremarketing.com/blog/August-2015/omnichannel-marketing-vs-multi-channel-marketing>>. Acessado em 14 de maio de 2016.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CRITEO, 2016. State of Mobile Commerce. Disponível em <<http://www.criteo.com/media/3016/criteo-state-of-mobile-commerce-report-q3-2015-us-letter.pdf>>. Acessado em 19 de abril de 2016.

E-BIT BUSCAPÉ, 2016. Relatório WebShoppers. São Paulo, ed 33, 2016. Disponível em <[http://www.ebit.com.br/webshoppers?webShopper.periodicityEmail=S&urlDownloadType=pt\\_BR](http://www.ebit.com.br/webshoppers?webShopper.periodicityEmail=S&urlDownloadType=pt_BR)>. Acessado em 27 de março de 2016.

EMARKETER, 2016 a. Smartphones Are Widely Adopted in Brazil. Disponível em <<http://www.emarketer.com/Article/Smartphones-Widely-Adopted-Brazil/1013461?ecid=NL1006>>. Acessado em 9 de janeiro de 2016.

EMARKETER, 2016 b. Digital Buyers in Brazil Spending More. Disponível em <<http://www.emarketer.com/Article/Digital-Buyers-Brazil-Spending-More/1013663?ecid=NL1006>>. Acessado em 13 de março de 2016.

EMARKETER, 2016 c. Mobile Edges Out the Desktop for Purchase Completion in Brazil. Disponível em <<http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Edges-Desktop-Purchase-Completion-Brazil/1013479?ecid=NL1006>>. Acessado em 19 de janeiro de 2016.

EMARKETER, 2016 d. What's Different for Retailers That Outperform? Disponível em <<http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1013229&ecid=MX1086>>. Acessado em 8 de janeiro de 2016.

EMARKETER, 2016 e. What Technologies Are Marketers Investing In? Disponível em <<http://www.emarketer.com/Article/What-Technologies-Marketers-Investing-In/1013346?ecid=NL1012>>. Acessado em 12 de janeiro de 2016.

EMARKETER, 2016 f. What Consumers Expect from Mobile Retail Sites. Disponível em <<http://www.emarketer.com/Article/What-Consumers-Expect-Mobile-Retail-Sites/1013452?ecid=NL1014>>. Acessado em 11 de janeiro de 2016.

EMARKETER, 2016 g. Multichannel Attribution Roundup. Disponível em <<http://on.emarketer.com/Roundup-20160505-Multichannel-Attribution-thankyou.html?alid=321025640>>. Acessado em 10 de maio de 2016.

FERREIRINHA, C. Estamos em um caminho sem volta: o varejo nunca mais será o mesmo! **Revista da ESPM**, São Paulo, ed. 96, n 1, p. 98-103, jan./fev. 2015.

FILOBLU, 2016. I vantaggi di Netsuite per una strategia omnichannel. Disponível em <[http://filoblu.com/it/journals/approfondimenti/vantaggi-di-netsuite-per-una-strategia-omnichannel/?utm\\_source=FILOBLU&utm\\_campaign=791411d8c4-Newsletter\\_FiloBlu\\_Gen16\\_FiloSpagna1\\_21\\_2016&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_9973ac55d1-791411d8c4-144922593](http://filoblu.com/it/journals/approfondimenti/vantaggi-di-netsuite-per-una-strategia-omnichannel/?utm_source=FILOBLU&utm_campaign=791411d8c4-Newsletter_FiloBlu_Gen16_FiloSpagna1_21_2016&utm_medium=email&utm_term=0_9973ac55d1-791411d8c4-144922593)>. Acessado em 22 de janeiro de 2016.

FORBES, F. O varejo do futuro chegou! **Revista da ESPM**, São Paulo, ed. 96, n 1, p. 108-109, jan./fev. 2015.

GARTNER, 2016. CMO Spend Survey 2015-2016. Disponível em <[http://gartnerformarketers.com/LP=299?cm\\_mmc=GML-\\_-spendebook-\\_-home-\\_-20160125](http://gartnerformarketers.com/LP=299?cm_mmc=GML-_-spendebook-_-home-_-20160125)>. Acessado em 11 de maio de 2016.

KALAF, E. A. Integração de canais: a fórmula que dá poder ao omni-channel. **Revista da ESPM**, São Paulo, ed. 96, n 1, p. 32-35, jan./fev. 2015.

KOTLER, P. **Marketing Essencial**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

LCP Consulting, 2016. LCP Omni-channel Report 2015. Disponível em <<http://www.lcpconsulting.com/news-and-thinking/insights/lcp-omni-channel-report-2015/>>. Acessado em 28 de março de 2016.

LONGO, R. O que muda no varejo com a “Revolução On & Off-line”? **Revista da ESPM**, São Paulo, ed. 96, n 1, p. 24-31, jan./fev. 2015.

LONGO, W. **Marketing e Comunicação na era pós-digital**: as regras mudaram. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

LONGO, W; TAVARES, J. L. **O marketing na Era do Nexo** : novos caminhos num mundo de múltiplas opções. 2.ed. Rio de Janeiro : BestSeller, 2009.

MARKETO, 2014. The Definition of Omni-Channel Marketing – Plus 7 Tips. Disponível em <<http://blog.marketo.com/2014/04/the-definition-of-omni-channel-marketing-plus-7-tips.html>>. Acessado em 19 de maio de 2016.

MARKETO, 2016. Create Your Cross-Channel Digital Advertising Plan. Disponível em <<http://pages2.marketo.com/create-your-cross-channel-digital-advertising-plan-marketer-apr2016.html>>. Acessado em 18 de abril de 2016.

MARQUESI, A. C. Não confunda estratégia de vendas com logística integrada!. **Revista da ESPM**, São Paulo, ed. 96, n 1, p. 72-77, jan./fev. 2015.

MOBIFY, 2015. M.dot vs. Responsive vs. Adaptive: What’s the Right Solution for your Company? Disponível em <<http://www.mobify.com/insights/m-dot-vs-responsive-vs-adaptive-whats-the-right-solution-for-your-company/>>. Acessado em 14 de maio de 2016.

ORACLE MARKETING CLOUD, 2014. Guia de Fundamentos do Marketing Moderno: Marketing multicanal. Disponível em <<https://www.oracle.com/marketingcloud/gatedform/gated-content-overlay->

content.html?elqoffer=MME\_CrossChannelMktgGuide1\_2015\_PT>. Acessado em 18 de abril de 2016.

PARRY, R. **A ascensão da mídia: a história dos meios de comunicação de Gilgamesh ao Google**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Tradução de Cristiana Serra.

PETRY, A. O berço do Big Data. **Veja**, São Paulo, n. 2321, 15 maio 2013. p. 70-76.

PURE OXYGEN LABS, 2015. Responsive Design Overtakes Dynamic Serving as Migration from Dedicated mDot Sites Continues Among Internet Retailer Mobile 500. Disponível em <<http://pureoxygenlabs.com/responsive-design-overtakes-dynamic-serving-as-migration-from-dedicated-mdot-sites-continues-among-internet-retailer-mobile-500/>>. Acessado em 8 de maio de 2016.

PWC, 2016. CEO Viewpoint 2016: The Journey to Profitable Omni-Channel Commerce. Disponível em <<http://now.jda.com/CEO2016.html>>. Acessado em 8 de maio de 2016.

RAKUTEN, 2015. Survey Reveals Over Half of Top Marketing Executives Don't Have an Omnichannel Strategy. Disponível em <<http://blog.marketing.rakuten.com/omni-report>>. Acessado em 21 de março de 2016.

SCOTT, D. M. **Marketing e comunicação na era digital: fale diretamente com o cliente!**. São Paulo: Évora, 2013.

THE CMO CLUB, 2014. Building bridges to the promised land: Big Data, attribution and omnichannel. Disponível em <<http://thecmoclub.com/wp-content/uploads/2014/12/VisuallQ-Guide.pdf>>. Acessado em 21 de março de 2016.

TOPPER, F. A era Omnichannel coloca o cliente no centro do negócio ou quem ficará de fora será você. **Exame**, São Paulo, 14 março 2016. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/noticias/artigo-a-era-omnichannel-coloca-o-cliente-no-centro-do-negocio-ou-quem-ficara-de-fora-sera-voce.shtml>>. Acessado em 15 de março de 2016.

TREVISANI, M. Omnichannel constrói hoje a ponte entre o digital e o físico. Disponível em <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/marcelo->

trevisani/35776/omnichannel-constroi-hoje-a-ponte-entre-o-digital-e-o-fisico.html>. Acessado em 21 de março de 2016.

WORTH, N. Five signs your brand isn't as multichannel as it should be. Disponível em <<https://www.clickz.com/2016/01/06/five-signs-your-brand-isnt-as-multichannel-as-it-should-be>>. Acessado em 23 de abril de 2016.