

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Administração

**PLANEJAMENTO E GESTÃO *OMNICHANNEL* EM UMA EMPRESA
DE PEQUENO PORTE NO SETOR DE ARTIGOS INFANTIS: Caso da
Isabela Kids em Bocaiúva-MG**

Isabela Caroline Santos Vieira

Montes Claros – MG

2021

Isabela Caroline Santos Vieira

PLANEJAMENTO E GESTÃO *OMNICHANNEL* EM UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE NO SETOR DE ARTIGOS INFANTIS: Caso da Isabela Kids em
Bocaiúva-MG

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de Ciências
Agrárias da Universidade Federal de
Minas Gerais, como requisito parcial,
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fausto Makishi.

Montes Claros
Instituto de Ciências Agrárias – UFMG

2021

Isabela Caroline Santos Vieira. **PLANEJAMENTO E GESTÃO OMNICHANNEL EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO SETOR DE ARTIGOS INFANTIS:** Caso da Isabela Kids em Bocaiúva-MG.

Aprovada pela banca examinadora:

Prof. Dr. André Luiz Mendes Athayde

Profa. Dra. Nívea Alves de Almeida



Prof. Dr. Fausto Makishi - Orientador ICA/UFMG

Montes Claros, 27 de agosto de 2021

RESUMO

O objetivo geral do presente estudo foi identificar os desafios para operacionalização da estratégia *omnichannel*, em uma empresa de pequeno porte por meio do estudo de caso no setor de artigos infantis no município de Bocaiúva-MG. Além disso, o estudo busca (i) Compreender o processo de operacionalização de estratégias *omnichannel*; (ii) Analisar aspectos competitivos relacionado ao negócio em questão; e (iii) Identificar especificidades na gestão do pequeno negócio com implicação sobre as estratégias *omnichannel*. Foram analisados o mercado local e digital e as práticas organizacionais da empresa (análise interna), tendo em vista a identificação de obstáculos operacionais e implicações gerenciais. As informações foram coletadas a partir da combinação de instrumentos que incluem a análise documental, fontes secundárias, páginas empresarias, redes sociais, observação direta e entrevista. Os resultados apontaram, entre outros aspectos, que a estratégia de integração entre canais almejada, ainda está longe de ser alcançada e que a empresa em questão possui alguns desafios a implementação da gestão *omnichannel*, como limitação de estoque e restrição de pessoal. Espera-se que os resultados encontrados neste estudo apontem caminhos para o pequeno negócio alcançar a operacionalização desse sistema de gestão.

Palavras-chave: Competitividade. Micro e pequenas empresas. Canais de marketing. Estratégia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Funções dos canais de marketing ou distribuição.....	14
Figura 2: Canais de marketing ao consumidor e empresarial.....	15
Figura 3: Evolução dos canais de contato com o cliente.....	18
Figura 4: Matriz de informações e processo de entrega.....	19
Figura 5: Estratégias Genéricas – Michael Porter.....	30

|

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise dos concorrentes diretos.....	26
Tabela 2: Análise dos grandes concorrentes no canal e-commerce.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais funções dos canais de Marketing.....	13
Quadro 2: Fluxos dos canais de Marketing.....	16
Quadro 3: Etapas de pesquisa e fontes de informações utilizadas.....	22
Quadro 4: Avaliação da empresa quanto à orientação ao cliente.....	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Canais de marketing.....	11
2.2	Estratégia <i>Omnichannel</i>	16
3	METODOLOGIA	20
3.1	Caracterização da pesquisa	20
3.2	Procedimentos metodológicos	21
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
4.1	Sobre a empresa analisada	23
4.2	Contexto do Mercado de atuação da empresa alvo.....	24
4.3	Análise do ambiente competitivo local e virtual.....	25
4.4	Análise interna com base na observação direta	27
4.5	Análise interna com base na entrevista realizada com a gestora.....	28
5	SUGESTÕES DE MELHORIA.....	30
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E APONTAMENTOS FUTUROS	31
	APÊNDICE - ENTREVISTA	36

1 INTRODUÇÃO

O fluxo intenso de informações e pessoas, o número crescente de empresas e marcas atuantes no mercado e a velocidade em que estratégias empresarias são copiadas caracterizam um cenário competitivo extremamente dinâmico onde a velocidade cada vez maior em que essas mudanças ocorrem representa a maior das novidades. Esse cenário configura desafios aos que atendem diretamente o consumidor, fazendo com que as estratégias de marketing sejam, obrigatoriamente, reinventadas (LAMBIN, 2001).

É nesse contexto de forte interatividade que grandes corporações vêm adotando ferramentas de tecnologia da informação e inteligência artificial para construir laços de fidelização com grupos de clientes, não apenas entendendo profundamente seus hábitos de consumo e necessidades, mas também, construindo relações de confiança e reputação por meio da sofisticação da experiência de compra.

O varejo assume uma posição de destaque na interface entre o setor produtivo e o consumidor (NEVES, 1999). A oferta de produtos e serviços, bem como a exploração de economias de escopo e escala, fizeram do varejo um segmento de grande relevância na economia de consumo. Mais do que isso, o varejo assume a função de “ponte” entre a necessidade do consumidor e a produção de bens de consumo, criando valor por meio de estratégias de fidelização como defendido por Porter (1986).

As mudanças de comportamento e as novas exigências dos consumidores são aspectos que têm impactado a administração de marketing, e por consequência na gestão dos canais de marketing. A avanços ocorridos na área da tecnologia, em especial na tecnologia de informação, mudaram por definitivo a forma em que os consumidores se relacionam com as empresas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

A busca por uma relação mais estreita e a construção de laços densos de fidelização, por sua vez, refletem no desenho de estratégias de canais de marketing igualmente sofisticados e complexos. Guissoni (2020), afirma que os avanços tecnológicos estão permitindo ao consumidor a utilização de diversos dispositivos e canais de contato com as marcas. Essa ideia reforça a tendência *omnichannel* entre empresas de todos os setores produtivos.

Nessa ideia, as empresas precisam não somente estar presentes em múltiplos canais, mas também precisam de integração entre esses. Guissoni (2020), reforça que “Há cada vez mais recursos para aprimorar os processos de coleta, organização e classificação dos dados (*data mining*) gerados a partir do contato do consumidor com diferentes

dispositivos e canais.” A coleta desses dados contribui para promover uma experiência de compra agregadora de valor.

Shen et al. (2018) reforçam que o serviço *omnichannel* se difere do multicanal em muitos aspectos e enfatiza a sinergia entre a gestão ao invés de apenas uma combinação de canais diferentes. Ou seja, a gestão *omnichannel* ideal deverá promover a integração entre canais de forma que o consumidor não perceba, por exemplo, diferenças entre o atendimento *online* e *off-line*.

De acordo com estudo realizado pela consultora Accenture (2014), os clientes que compram por mais de um canal de atendimento gastam 37% a mais do que quando têm acesso apenas a um canal. A adesão ao meio digital também traz outras vantagens como maior visibilidade da marca e facilidade de obtenção de dados relevantes sobre o cliente. As informações colhidas podem ser usadas para criar uma experiência de compra cada vez mais personalizada, envolvendo e fidelizando o consumidor.

O processo de digitalização dos canais de venda e comunicação se tornou ainda mais mandatório com as medidas de isolamento adotadas mundialmente para o combate da pandemia de COVID-19. Pesquisa da DT Index divulgada pela revista Forbes, aponta que 87,5% das empresas brasileiras aceleraram os projetos de transformação digital durante esse novo cenário. Com o intuito de alcançar o cliente em tempos de isolamento social, as empresas buscaram investir no meio digital para manter o faturamento. Esse número referente a transformação digital foi maior que a média mundial, de 80% (AGUIAR, 2020).

As vantagens da utilização e os caminhos para operacionalização de estratégias de *omnichannel* em grandes corporações são, em certa medida, bastante conhecidas. A questão que este trabalho procura iluminar, diante da aparente democratização dos meios de comunicação e das necessidades críticas aqui expostas é: A estratégia de *omnichannel* pode ser também aplicada ao pequeno varejo? Adicionalmente, esse questionamento desdobra-se em outras questões como: Quais são as barreiras à entrada de novos competidores, especialmente as empresas de pequeno porte, no canal e-commerce? Quais vantagens o varejo de pequeno porte pode ter em relação ao de grande porte na aplicação de uma estratégia *omnichannel*?

Para buscar responder essas perguntas, o presente trabalho, caracterizado como estudo de caso, volta-se para uma organização de pequeno porte, a Isabela Kids, empresa do ramo de artigos infantis localizada em Bocaiuva, Minas Gerais.

Conforme observa Silva (2019), gestão *omnichannel* para empresas de pequeno porte representa um vasto campo a ser explorado, visto que são poucos os trabalhos que dedicam-se a temática na literatura.

Há de se reconhecer que pesquisas que abrangem questões voltadas as empresas de pequeno porte são de suma importância, pois as pequenas empresas têm grande participação na economia do país (KOTESKI, 2004; SANTOS et al., 2012).

Além disso, é um tema bastante atual devido a velocidade em que estão ocorrendo os avanços tecnológicos, que naturalmente tendem a modificar cada vez mais as tarefas cotidianas, inclusive a forma como os clientes consomem. Este estudo, fomenta discussões dentro de um tema atual e suas conclusões servem como inspiração para a aplicação de uma gestão *omnichannel* em outras empresas de pequeno porte, tanto no seguimento de artigos infantis quanto outros.

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os desafios para operacionalização de uma estratégia *omnichannel* em uma empresa de pequeno porte no setor de artigos infantis. Adicionalmente, este estudo busca (i) Compreender o processo de operacionalização de estratégias *omnichannel*; (ii) Analisar aspectos competitivos relacionado ao negócio em questão; e (iii) Identificar especificidades na gestão do pequeno negócio com implicação sobre as estratégias *omnichannel*.

O trabalho de conclusão de curso está estruturado em outras quatro partes, além dessa seção introdutória. A seção seguinte traz uma breve revisão dos conceitos de canais de marketing e gestão *omnichannel*, a fim subsidiar a discussão proposta. A terceira seção descreve as escolhas metodológicas de investigação e os instrumentos de coleta utilizados. A quarta seção expõe os resultados passando pela caracterização do negócio em tela, o ambiente competitivo e as percepções da gestora. Por fim, a última seção reúne alguns aprendizados e apontamentos para pesquisas futuras na temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Mudanças profundas no ambiente organizacional e competitivo contribuem para construção contemporânea de marketing como um campo amplo do conhecimento. A noção “selvagem” do marketing foi aos poucos dando lugar a um conjunto sofisticado de teorias, ferramentas e metodologias voltadas a compreensão de expectativas e comportamentos do consumidor, tendo em vista construir um relacionamento durável com este (LAMBIN, 2001).

Todavia, muitos dos fundamentos da disciplina permanecem nas estratégias empresariais, notadamente a necessidade de trabalhar ações que consideram o produto, o preço, a praça (ou ponto de venda) e a promoção (KOTLER; KELLER, 2006).

O presente trabalho dedica-se a uma dessas dimensões, a perspectiva de praça sob a luz teórica de canais de distribuição ou canais de marketing.

2.1 Canais de marketing

Coughlan *et al.* (2002), define canal de marketing como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecer um produto ou serviço para uso ou consumo. Ou seja, os canais constituem uma espécie de cadeia que tem como objetivo entregar produtos aos usuários finais.

Por trás de todo produto ou serviço existem os canais de marketing. Estes canais conectam os produtores até o seu destino, os consumidores finais (centrais de compras, atacados, varejos, setor de serviço de alimentação, entre outros), preenchendo as lacunas de tempo, local e propriedade que separam bens e serviços de pessoas que poderiam usá-los (VENDRAME; GIULIANI; CAMARGO, 2009).

As empresas que adotam uma abordagem de marketing holístico estão cada vez mais encarando seus negócios como uma rede de valor. Em vez de limitar o foco a seus fornecedores, distribuidores e clientes imediatos, eles estão examinando a cadeia de suprimentos inteira, que liga matérias-primas, componentes e bens manufaturados e mostra como eles chegam ao consumidor final. As empresas estão observando, no topo da cadeia de suprimentos, os fornecedores de seus fornecedores, e na base, os clientes de seus distribuidores. Estão observando segmentos de clientes e como organizar melhor os recursos da empresa para satisfazê-los (KOTLER; KELLER, 2006).

Os canais de marketing possuem três funções principais que VENDRAME; GIULIANI; CAMARGO (2009) definiram como:

Quadro 1: Principais funções dos canais de Marketing

Funções transacionais	As atividades comerciais relacionadas com o comércio, armazenamento e gestão de propriedade, que envolvem riscos operacionais.
Funções logísticas	Atividades de concentração (disponibilizar vários produtos em um determinado local ou ponto de venda), armazenamento (manutenção e prevenção de estoque), organização (composição do estoque em termos de produtos e quantidades voltados para o consumidor) e logística (processamento físico da produção ao consumo de bens) e a gestão desses processos de maneira eficaz.
Função de facilitação	Atividades que apoiam e estimulam o processo de compra e venda desde a produção ao consumo, financiamento de transações, classificação e troca de produtos ou fornecimento de informações de mercado.

Fonte: VENDRAME; GIULIANI; CAMARGO, 2009.

A Figura 1 ilustra as funções dos canais de marketing referentes aos produtores e aos consumidores finais conforme Vendrame; Geuliane; Camargo (2009).

Figura 5: Funções dos canais de marketing ou distribuição



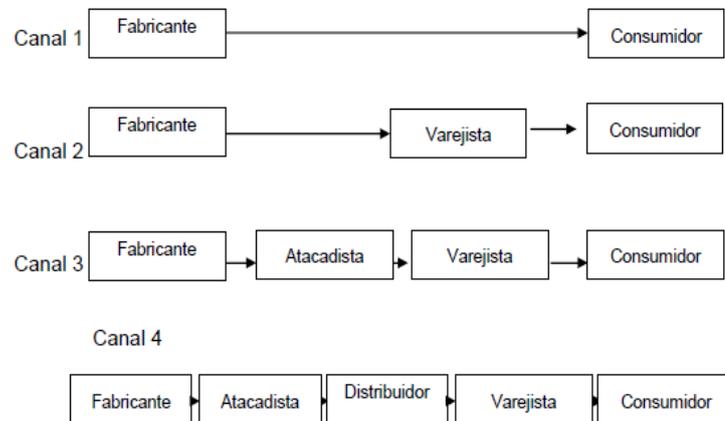
Fonte: VENDRAME; GIULIANI; CAMARGO, 2009, p. 82

A partir da Figura 1, é possível visualizar como os canais se integram e não configuram um modelo estático, já que, as instituições envolvidas nessa cadeia estão em constante interação. Os produtores buscando entregar produtos e criar valor para o cliente e o cliente em busca de satisfazer uma necessidade de compra de produto ou serviço.

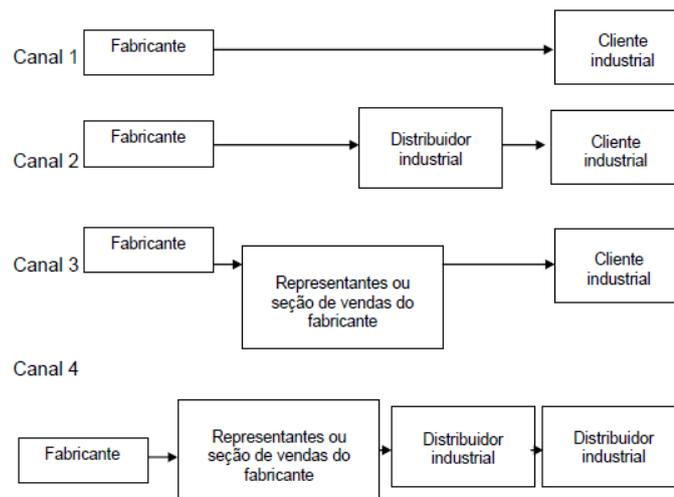
Vendrame; Geuliane; Camargo (2009), afirmam que os canais de marketing podem ser descritos pelo número de canais envolvidos. Cada etapa intermediária que aproxima o produto do consumidor final é um nível de canal.

A Figura 2 ilustra os tipos de canais de marketing. Para Kotler e Keller (2006), o canal 1 também é chamado de marketing direto, pelo fato de não possuir nenhum nível intermediário. Nesse canal a empresa vende os seus produtos diretamente aos consumidores através de mala direta por exemplo.

Figura 6: Canais de marketing ao consumidor e empresarial



a- Canais de marketing ao consumidor



b- Canais de marketing empresarial

Fonte: VENDRAME; GIULIANI; CAMARGO, 2009, p. 84.

Segundo o mesmo autor o canal 2 conta com um intermediário, que no caso é o varejista. Os fabricantes comercializam com grandes redes de varejo que vendem para o consumidor final. Percebe-se que os pequenos fabricantes geralmente possuem dois intermediários, o atacadista e o varejista como ocorre no canal 3. A imagem também

ilustra o canal 4 que possui três intermediários, são eles os fabricantes, atacadistas e distribuidores para levarem o produto ao consumidor final. Quanto mais níveis, menor o controle sobre eles, o que torna pouco interessante para os produtores canais que possuem muitos níveis. A margem da indústria cai ao longo dos níveis e a proposta de valor a ser entregue fica mais difícil de ser mantida quando há um número muito grande de níveis para entrega ao consumidor final (KOTLER; KELLER, 2006).

Entretanto, quando a fábrica não se dispõe de inteligência logística suficiente para distribuição daqueles produtos por conta própria, canais com níveis intermediários se tornam mais viáveis (KOTLER; KELLER, 2006). Portanto o melhor canal de marketing dependerá de muitos fatores, entre eles o tipo de produto e o nível de controle que a empresa está interessada em manter sobre aquela distribuição.

Kotler e Keller (2006) dividem os canais de marketing em três tipos: os canais de comunicação, como revistas, *outdoors*, panfletos, televisão, rádio e internet; canais de distribuição, que são os varejistas, atacadistas e distribuidores que entregam o produto ao consumidor final; por fim os canais de serviço que intermedia transações, como os bancos e transportadoras.

Dentro dos canais de marketing surge uma série de fluxos, dentre eles, ROSENBLOOM (2002) definiu como cinco mais importantes os seguintes:

Quadro 2- Fluxos dos canais de Marketing

Fluxo do produto	É o percurso do produto desde a produção, todas as etapas de distribuição para ser entregue ao consumidor final.
Fluxo da negociação	É a interação dos setores de compra e venda transferências de direito e posse sobre determinado produto.
Fluxo de propriedade	Movimentação dos direitos sobre o produto por meio da transferência do fabricante ao consumidor final.
Fluxo de informação	Há uma constante troca de informações entre todos os envolvidos no processo.
Fluxo de promoção	É a comunicação publicitária, ou seja, a divulgação com o objetivo de prospectar clientes.

Fonte: Rosenbloom (2002).

Para uma gestão adequada da distribuição é necessário que se conheça os fluxos existentes no processo. Assim, é possível fazer uma análise de riscos das decisões a serem tomadas.

Os bens ou serviços comercializados no varejo possuem a finalidade de uso pessoal e não comercial. (VENDRAME; GIULIANI; CAMARGO, 2009). Ou seja, o varejo é caracterizado pelos processos que envolvem venda de bens e serviços ao consumidor final de maneira direta, buscando assim a solução de uma necessidade do consumidor.

Para VENDRAME; GIULIANI; CAMARGO (2009), o sistema de varejo tradicional pode ser descrito como operação de margens altas, baixa rotatividade e oferecimento de serviços. Enquanto o varejo moderno é definido por margens baixas, alta rotatividade de produtos e poucos serviços oferecidos. Diante disso, cabe ao varejista escolher qual posicionamento de mercado mais se adequa a sua estrutura de negócio.

Kotler e Keller (2006) destacam quais decisões de marketing os varejistas devem tomar em relação a aspectos como mercado-alvo, sortimento e suprimento de produtos; Para Kotler e Keller (2006) , o mercado-alvo é a primeira análise a ser feita, pois somente depois de traçar o seu mercado-alvo que o varejista irá decidir as outras questões como sortimento de produtos, meios de propaganda e espaço físico. No segundo momento o sortimento de produtos irá definir qual a estratégia de definição dos produtos será utilizada para atender as expectativas do mercado-alvo (Kotler e Keller, 2006).

2.2 Estratégia *Omnichannel*

Para Piotrowicz e Cuthbertson (2014), a separação entre os canais físico e online se tornou antiquada diante do crescente uso de dispositivos móveis e de redes. Como reflexo a essas mudanças, portanto, surge o *omnichannel* como evolução do multicanal. Diante da popularização de *smartphones* e das redes sociais, as pessoas estão cada vez mais conectadas e o relacionamento com o consumidor tende a acompanhar essas mudanças.

Porto (2017) afirma que com o avanço da tecnologia, sobretudo dos dispositivos móveis como notebooks, *smartphones* e *tablets*, o consumidor oportunizou o estreitamento no relacionamento com as marcas em diversas interfaces e a qualquer momento.

Tornou-se comum o uso de aplicativos de realidade aumentada, que possibilitam aos consumidores visualizarem como um móvel ficaria em sua casa por

exemplo e a utilização da *brand persona*¹, com o objetivo de aproximar as marcas dos clientes, que varejistas como Renner e Magazine Luiza já tem utilizado.

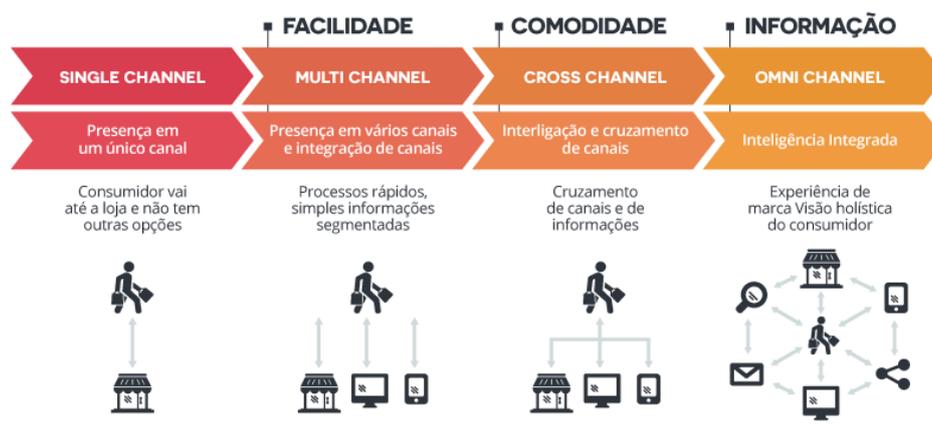
Como consequência da expansão dos canais de relacionamento pode-se citar o imediatismo crescente nos processos de compra. Os consumidores querem eliminar distâncias e obter logo os produtos desejados. Esse imediatismo pode ser notado com mais frequência entre os chamados *millenials*, pessoas nascidas entre 1980 e meados do ano 2000 (PORTO 2017).

Com o contínuo avanço das tecnologias e a presença das redes sociais como parte integrante dos novos canais de relacionamento, surgiu a necessidade de se integrar todos os pontos de comunicação para garantir uma experiência única ao consumidor. Assim, o termo *omnichannel* começou a ganhar destaque entre os gestores das empresas (PORTO, 2017).

Para Dietrich (2012), o *omnichannel* representa uma abordagem mais moderna e evoluída do multicanal. Trata-se de uma integração total, onde para o consumidor não importa qual o meio de compra e sim a experiência que desenvolve com a marca como um todo.

Em complemento, Coelho (2015) argumenta que o *omnichannel*, quando bem gerido e integrado, pareceria aos olhos dos clientes não canais paralelos de comercialização, mas um único canal, um conjunto de etapas que enriquece a experiência de compra.

Figura 7 – Evolução dos canais de contato com o cliente



Fonte: SILVA, Eduardo apud The Global Language of Business (2020)

¹Trata-se de um personagem que representa o tom de uma marca, a linguagem e o “estilo” dela.

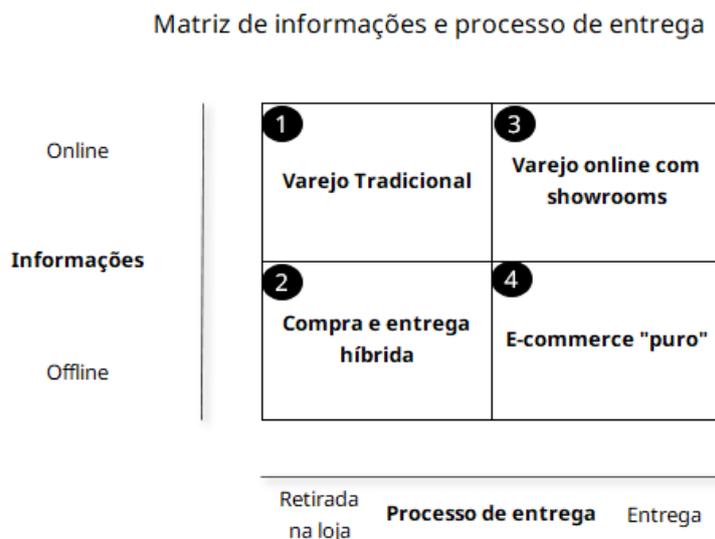
Como ilustra a Figura 3, antes de chegar na estratégia conhecida como *omnichannel*, o relacionamento com o consumidor passou por diversas etapas. O *single channel* é caracterizado como a compra através de apenas um canal, seja ele físico ou digital. O *multi channel* possui dois ou mais canais de compra, enquanto o *cross channel* começa a propor uma integração entre canais, mas, que não ocorre de maneira completa. O *omnichannel* surge para integrar todos os canais, proporcionando uma experiência de compra completa baseada em uma visão holística do consumidor.

Essa estratégia permite que o consumidor efetue a compra no site e retire na loja física, que ele conheça o produto na loja física e efetue a compra no ambiente virtual e vice versa, além de reunir informações sobre o cliente em todos os canais de maneira conectada, abrindo um leque de possibilidades para que o cliente tenha uma experiência de compra satisfatória.

Em artigo publicado no MIT Sloan Management Review os autores David R. Bell, Santiago Gallino e Antonio Moreno (2014), apresentam uma matriz que representa os quatro quadrantes existentes no varejo.

Para atender a demanda do cliente de um atendimento *omnichannel*, os autores apontam que os quatro quadrantes devem ser considerados. O *e-commerce* “puro” deve adotar estratégias pertencentes aos outros quadrantes, fazendo parcerias com os varejos tradicionais, e o varejo tradicional deve adotar estratégias voltadas para o mercado virtual (BELL; GALLINO; MORENO, 2014).

Figura 8 – Matriz de informações e processo de entrega



Fonte: (BELL; GALLINO; MORENO, 2014).

Dados resultantes de uma pesquisa desenvolvida na *Harvard Business Review* (2017) citados por Leandro Guissoni em 2017, apontam que somente 7% dos 46 mil consumidores de uma loja varejista estadunidense eram clientes exclusivamente do e-commerce. Além disso, 20% eram frequentadores apenas das lojas físicas. A porcentagem de clientes que usava múltiplos canais durante a jornada de compras era de 73% e esse grupo de clientes *omnichannel* gastou em média 4% mais cada vez visitou a loja física durante o período do levantamento, e 10% mais online do que os clientes que utilizam um único canal.

O *omnichannel* apresenta ótimos resultados, mas para isso, demanda uma capacidade analítica para que se possa utilizar os dados coletados para melhoria da experiência do cliente. Guissoni (2017), mostra que varejistas norte americanos não se consideram seguros ao analisar o volume de dados coletados. Além da necessidade da capacidade analítica por parte dos gestores, é abordada a necessidade de se treinar todos os funcionários que tenham suas funções dependentes dessas análises de dados. Uma gestão *omnichannel* eficiente, demanda uma análise bem feita dos dados coletados.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho de conclusão de curso se caracteriza como pesquisa empírico-descritiva de abordagem qualitativa visto que tem o objetivo de produzir conhecimentos para a solução de problemas práticos e específicos envolvendo situações verdadeiras com aspectos e interesses locais (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para Gil (2019) a pesquisa empírica é composta por estudos que objetivam resolver problemas pertinentes a sociedade em que os pesquisadores vivem. Esse tipo de pesquisa tem como principal característica seu interesse prático, em que os resultados da mesma são prontamente aplicados na resolução de problema reais (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Em relação aos objetivos estabelecidos a presente pesquisa é definida como “Pesquisa descritiva, que “delineia o que é” e aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente” (MARCONI; LAKATOS, 2017). Espera-se que o caso prático em tela possa contribuir para discussão, em alguma medida, envolvendo a operacionalização de estratégias *omnichannel* em negócios de pequeno porte.

Quanto a abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como qualitativa. A pesquisa qualitativa busca a compreensão dos problemas apontados por meio de dados qualificáveis, analisando os fenômenos através da percepção de atores sociais (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002).

Assim, o trabalho proposto orienta-se pela abordagem metodológica de estudo de caso, que consiste na investigação em relativa profundidade de um ou poucos objetos, de maneira que permita iluminar aspectos considerados relevantes a luz do conhecimento pré-existente (GIL, 2008).

Assim como observa Yin (2005), o estudo de caso não tem a pretensão de buscar generalizações para o fenômeno estudado. Ao contrário disso, espera-se revelar pelo aprofundamento empírico e investigativo, as possíveis núncias existentes nas ocorrências reais em análise (YIN, 2005).

3.2 Procedimentos metodológicos

Conforme descrito anteriormente, o trabalho em tela toma como objeto de estudo um empreendimento do segmento de artigos infantis localizado em Bocaiuva-MG, a Isabela Kids. O estudo de caso foi construído a partir da observação participante e de entrevista em profundidade com a proprietária/gestora, também a análise documental, sendo poucos os documentos específicos sobre o negócio em questão.

Em síntese, as etapas de construção do estudo podem ser divididas em: caracterização do mercado, análise do ambiente competitivo local e virtual e análise interna. Para cada uma dessas etapas um conjunto de ferramentas foi combinado conforme quadro 1.

Quadro 3. Etapas de pesquisa e fontes de informações utilizadas

Etapa	Fontes de informação
Caracterização do mercado	Sites da Abravest e Sift-MG
Análise do ambiente competitivo local e virtual	Canais de atendimento e páginas corporativas
Análise interna	Observação direta e entrevista com roteiro semiestruturado.

Fonte: Autora.

Nesse sentido, um ajuste realizado no recorte metodológico ocorrido ao longo do projeto de pesquisa diz respeito ao entendimento de um ‘segundo ambiente’ competitivo, o ambiente virtual, decorrente da adoção de canais de *e-commerce* pelo empreendimento em análise. Ou seja, ao adotar canais virtuais de comercialização, a Isabela Kids passaria a concorrer mais explicitamente com grandes varejistas que atuam nesse setor. Ainda que do ponto de vista teórico esses dois ambientes se sobreponham, na prática, do ponto de vista do pequeno negócio, o canal *e-commerce* representa uma ampliação tão grande no mercado de atuação que pode caracterizar quase como um novo negócio. Essas constatações serão exploradas mais adiante na seção de Resultados e Discussões.

Inicialmente, foi realizada a caracterização do mercado, com a finalidade de conhecer o contexto do mercado de atuação da empresa alvo. A busca dos dados foi feita em sites como da Associação Brasileira de Vestuário e Indústrias de Fiação e Tecelagem no Estado de Minas Gerais (Sift-MG).

A análise do ambiente externo foi segmentada em ambiente competitivo local e virtual. No período do dia 7 ao dia 9 de junho de 2021 foi realizado o *benchmarking*, com a finalidade de identificar quais canais de atendimento as empresas concorrentes da empresa alvo na cidade de Bocaiúva possuem. O *benchmarking*² ocorreu através da utilização dos canais de atendimento disponibilizados pelas empresas.

A análise do ambiente virtual, foi desenvolvida com a finalidade de coletar dados de um modelo empresarial *omnichannel* de sucesso. Para isso, foram identificadas cinco empresas dentre as que se destacam, que aparecerem no ranking de transparência da revista Exame em 2020, e são os primeiros resultados quando é feita a busca por “moda infantil” no Google. Dentre as empresas listadas, deu-se foco nas estratégias da Renner, e foram utilizados os dados da página corporativa da varejista.

A análise interna foi desenvolvida por meio da observação participante, juntamente à análise de documentos e relatórios gerenciais. Além disso, foi realizada entrevista com um dos proprietários. A entrevista ocorreu no dia 26 de junho de 2021 e foi utilizado o modelo semiestruturado, permitindo explorar assuntos que surjam ao longo da entrevista. Basicamente, o roteiro procurou capturar o entendimento da proprietária do conceito de *omnichannel* suas distinções e as implicações gerenciais na utilização dessa estratégia por parte do negócio em si.

A observação direta, que ocorreu entre os dias 21 e 26 de junho de 2021, compõe parte da análise interna, e utilizou-se da ferramenta adaptada de Neves (2005) que propõe um roteiro com base em cinco aspectos para serem observados, a saber: pesquisa e desenvolvimento, compras e produção, marketing, finanças e atendimento. Para cada um desses campos são sugeridas variáveis a serem observadas tendo em vista seus reflexos sobre a fidelização dos clientes. A análise foi realizada no quadro 2 que pode ser observado ao longo da sessão de resultados e discussões.

² Processo de avaliação da empresa em relação ao concorrente, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Sobre a empresa analisada

Através da entrevista e análise de alguns documentos internos levantou-se os seguintes dados da empresa alvo: Isabela Kids tem 19 anos de mercado e está localizada na cidade de Bocaiúva - MG. É uma empresa familiar, que surgiu de maneira intuitiva sem o devido planejamento, com base nas experiências que um dos sócios possuía como gerente de uma farmácia. Os empreendedores que fundaram a loja estavam em busca de uma maior autonomia sobre o próprio tempo.

É uma empresa de pequeno porte que, de acordo com a proprietária, iniciou suas atividades comercializando apenas roupas e acessórios infantis. Apesar de usar o nome “kids”, atualmente, além de trabalhar com enxoval de bebê, moda infantil e brinquedos, a loja também trabalha com moda para adultos, feminino e masculino.

Durante a observação direta, pode-se perceber através de alguns relatos de clientes que a empresa possui uma marca forte no mercado local e está sempre em busca de campanhas de venda criativas e diferenciadas. Entre os eventos promovidos pela empresa podem-se citar alguns como desfiles anuais e encontro de gestantes. Segundo a proprietária, durante a pandemia do COVID 19 a empresa buscou intensificar as campanhas em mídias digitais como *Whatsapp* e *Instagram*.

Apesar da proprietária demonstrar este interesse em intensificar o trabalho de divulgação da empresa, a Isabela Kids ainda não possui site para comercialização de seus produtos, utilizando as redes sociais como meio de vendas na internet. Além disso, foi relatado também pela gestora, que não há um processo especializado para acompanhar e analisar a experiência de compra do cliente, o que pode ser considerada uma fragilidade diante da necessidade de conhecer melhor o cliente que a empresa busca atender.

Outro aspecto identificado como fragilidade é a publicidade desempenhada pela empresa. A loja tem apostado somente em criação de conteúdo para as mídias sociais, e trabalha esses conteúdos de maneira orgânica, não possui um plano para estruturação de tráfego pago³, muito utilizado no meio digital.

³ É a metodologia de investir em plataformas e sites que mostram o conteúdo de forma destacada para os usuários.

Com base em relatórios do sistema gerencial utilizado na empresa, a caracterização do público alvo da Isabela Kids é a seguinte: mulher, 22 a 40 anos, que possui 1 a 2 filhos e fazem compras trimestrais.

4.2 Contexto do Mercado de atuação da empresa alvo

Dados da Associação Brasileira de Vestuário apontam que “na área confeccionista têxtil em 2018, 6.072 indústrias produziram 1,4 bilhão de peças para o segmento infantil e bebê, segundo o Estudo do Mercado Potencial de Moda Infantil e Bebê em 2019” (ABRAVEST, 2019), um volume considerável por ser um mercado novo comparado ao mercado de vestuário para adultos.

Em seis anos, as vendas anuais de produtos do segmento infantil brasileiro passaram de 2,7 bilhões de reais para 3,9 bilhões de reais. O aumento de 45,6% foi determinado por um estudo da agência de inteligência Euromonitor. Só nos anos de 2016 e 2017, a taxa de crescimento subiu para 8%, o que mostra que, mesmo durante a crise, este segmento manteve certo ímpeto de crescimento (EUROMONITOR, 2018 *apud* OLIVETTE, 2018).

A consultora empresarial Tati Ganme (2020) destaca que durante a pandemia está acontecendo uma valorização familiar. Por mais que viagens tenham sido canceladas, festas de aniversário com poucos convidados e batismos continuam ocorrendo, o que colaborou para evitar que o setor de artigos infantis tivesse uma queda tão brusca quanto em outros setores da moda.

Diante das dificuldades que a pandemia trouxe para o varejo, as empresas se reinventaram e muitas passaram a vender pela internet. Dados da companhia Compre & Confie, divulgados pela *E-commerce* Brasil, mostram que em 2020 o faturamento do e-commerce no Brasil foi de R\$9,4 bilhões no mês de abril, apresentando aumento de 81% em relação a abril de 2019.

A escassez de produtos necessários à produção têxtil tem afetado o setor durante a pandemia. De acordo com Rogério Mascarenhas (2020), presidente do sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem no Estado de Minas Gerais (Sift-MG), fatores como a paralisação de indústrias devido a pandemia, explosão de demanda e falta de matéria prima tem limitado o setor.

4.3 Análise do ambiente competitivo local e virtual

A partir da análise do ambiente externo foram levantados os seguintes dados sobre os concorrentes com sede física na mesma cidade da empresa alvo, conforme exposto na Tabela 1.

A partir da coleta de dados feita por meio dos canais de atendimento de três empresas com sede na cidade de Bocaiúva, percebe-se que nenhuma delas possui uma gestão *omnichannel*. O atendimento na loja física ainda é o foco das empresas, apesar de buscarem fornecer atendimento por meio de aplicativos como *Whatsapp*⁴ devido ao cenário pandêmico. As lojas que foram relatadas pela gestora da Isabela Kids como principais concorrentes no mercado local, não possuem site e apresentam campanhas de marketing ainda muito amadoras, segundo a gestora da empresa alvo.

Tabela 1. Análise dos concorrentes diretos

EMPRESAS	SEGUIDORES INSTAGRAM	SEGUIDORES FACEBOOK	POSSUI SITE?
A	4497	3476	NÃO
B	1516	1438	NÃO
C	577	1514	NÃO

Fonte: Autora.

Dentre as empresas em maior destaque no meio virtual e que também possui produtos voltados para crianças, pode-se citar a C&A, Malwee e Renner, que lideraram o *ranking* de transparência na moda da revista Exame em 2020.

Ao buscar por “moda infantil” no Google, lojas como Alfabeto e Tricae dividem espaço com as lojas de departamento citadas acima. Na tabela a seguir foram reunidos alguns dados das redes sociais das empresas citadas, principais canais de contato com o cliente na atualidade.

⁴ Aplicativo de comunicação.

Tabela 2. Análise dos grandes concorrentes no canal e-commerce

Empresas	Seguidores Instagram	Seguidores Facebook
C&A	6,2 Milhões	11.049.449
Malwee	880 Mil	581.549
Renner	7,4Milhões	9.922.748
Tricae	1,4 Milhões	3.859.570
Alphabeto	189 Mil	118.335

Fonte: Autora.

Dando foco nas estratégias da Renner, a varejista ficou em 12º no *ranking* das 100 empresas com melhor reputação do Brasil, em pesquisa desenvolvida pela Merco Monitor Empresarial de Reputação Corporativa no segundo semestre de 2020.

Por meio do site corporativo, pode-se perceber que Renner traz em sua proposta de valor proporcionar a melhor experiência ‘*omni*’ em moda. Para isso a marca conta com mais de 600 lojas físicas além de um site robusto para suportar a estratégia *omnichannel*. Possui outros canais de atendimento como Whatsapp e aplicativos, com ofertas personalizadas de acordo com os interesses dos clientes.

No site a varejista oferece uma ferramenta chamada de “provador virtual” que auxilia o cliente na escolha do tamanho das peças de roupas através das informações fornecidas no momento da compra, proporcionando mais segurança para a escolha. Quanto as formas de pagamento, a marca oferece o cartão Renner, como estratégia de fidelização do cliente já que permite a coleta de informações sobre ele, que são de extrema importância em uma gestão *omnichannel*.

Além disso, pode-se observar pelo site corporativo a incorporação de valores sustentáveis a marca, através de programas de coleta de embalagens de produtos de perfumarias e roupas. Uma iniciativa desempenhada nesse âmbito de sustentabilidade, é a logística reversa executada pela marca no programa chamado de “ECOESTILO”, que coleta embalagens de produtos de perfumaria e roupas. É feita a triagem e no caso das roupas para analisar se cabe ser reciclada ou reutilizada, nesse caso sendo encaminhadas para doação, questão que tende a ser valorizada aos olhos do consumidor.

Outras estratégias que são características da gestão *omnichannel* já são aplicadas pela Renner, como compra no aplicativo ou site e retirada na loja física, compra na loja física e pagamento feito pelo aplicativo, evitando filas e mantendo o contato com o cliente em mais de um ponto de atendimento, aumentando as chances de fidelização.

4.4 Análise interna com base na observação direta

Utilizou-se ao longo da observação direta a ferramenta adaptada de Neves (2005), da qual foram removidos os critérios de avaliação que estão relacionados às atividades produtivas, visto que a empresa alvo não produz apenas revende. A análise proposta por Neves (2005), consiste em atribuir 0 quando a empresa não desenvolve nenhuma atividade listada e 10 quando a empresa emprega muitos esforços em relação as atividades. Chegou-se ao diagnóstico apresentado no Quadro 4.

Quadro 4. Avaliação da empresa quanto à orientação ao cliente

ATIVIDADES SÃO REALIZADAS?	NOTA DE 0 A 10
<p>PESQUISA E DESENVOLVIMENTO Dedicar tempo a se reunir com seus clientes e ouvir seus problemas; Testa e avalia os produtos dos concorrentes; Procura conhecer os clientes e pede sugestões; Melhora e aperfeiçoa, continuamente, o produto com base do feedback do mercado.</p>	7
<p>COMPRAS Estimulam a inovação contínua com os fornecedores, não os deixando acomodar; Buscam de maneira proativa os melhores fornecedores, ao invés de escolher apenas dentre aqueles que as procuram; Reduzem custos de transação buscando relacionamentos de longa duração com um número menor de fornecedores confiáveis e de alta qualidade; Não fazem concessões a qualidade para economizar no preço.</p>	10
<p>MARKETING Ouve e estuda as necessidades e desejos dos clientes em segmentos bem definidos de mercado Distribui os esforços de marketing de acordo com o potencial de lucro a longo prazo dos seguimentos-alvo Cria ofertas vencedoras para o seguimento alvo Avalia, continuamente, a imagem da empresa e a satisfação dos clientes. Coleta e avalia continuamente ideias de novos produtos e de como melhorar produtos e serviços existentes a fim de satisfazer as necessidades dos clientes Influencia todos os departamentos e funcionários da empresa para que considerem o cliente em tudo que pensarem e praticarem. Possui conhecimento especializado do setor de atividade do cliente. Esforça-se para oferecer ao cliente a melhor solução Só faz promessas que possa cumprir Transmite as necessidades e ideias dos clientes aos responsáveis pelas compras; Serve os mesmos clientes por um longo período de tempo; Estabelece um padrão elevado para os prazos de serviços ao cliente, capaz de responder às suas perguntas, atender as suas reclamações e resolver seus problemas de maneira rápida e satisfatória. Divulga notícias favoráveis a empresa e controla danos das desfavoráveis; Atua como um cliente interno e um advogado do público no intuito de melhorar as diretrizes e práticas da empresa;</p>	6

<p>CONTABILIDADE E FINANÇAS Preparam, periodicamente, relatórios de "lucratividade" por produto, segmento de mercado, áreas geográficas (regiões territórios de vendas), tamanho de pedidos e clientes individuais. Preparam faturas apropriadas as necessidades dos clientes e respondem as suas indignações com rapidez e cortesia. Compreendem e apoiam os investimentos de marketing que produzem preferência e lealdade dos clientes a longo prazo. Fazem adequações do pacote financeiro as necessidades financeiras dos clientes. Tomam decisões rápidas acerca da capacidade do cliente em honrar seus compromissos financeiros.</p>	9
<p>OUTROS FUNCIONÁRIOS QUE MANTÊM CONTATO COM CLIENTES São competentes, atenciosos, alegres, confiáveis e receptivos.</p>	10

Fonte: NEVES, (2005)

A empresa busca conhecer as necessidades dos clientes e obter feedbacks para buscar melhorias, como Neves (2005) sugere no modelo, mas, isso ocorre durante o atendimento, e não existe um canal estruturado que colha essas informações sobre o produto e serviço fornecido com a finalidade de adequá-los ao que o cliente almeja.

Quanto às compras a empresa tem um posicionamento condizente com o proposto como ideal por Neves (2005). Estimula a inovação com seus fornecedores, está sempre em busca de produtos de qualidade, e fornecedores que atendem à demanda dos clientes.

O marketing da empresa adota uma postura de inovação, mas ainda necessita estruturar a questão da pesquisa junto ao cliente, sistematizá-la para ouvir e atender as suas necessidades. Algumas variáveis citadas por Neves (2005), como o fato de a empresa servir o mesmo cliente por um longo período, e colocar o atendimento de qualidade como prioridade, são fatores que foram identificados na empresa alvo por meio da observação direta.

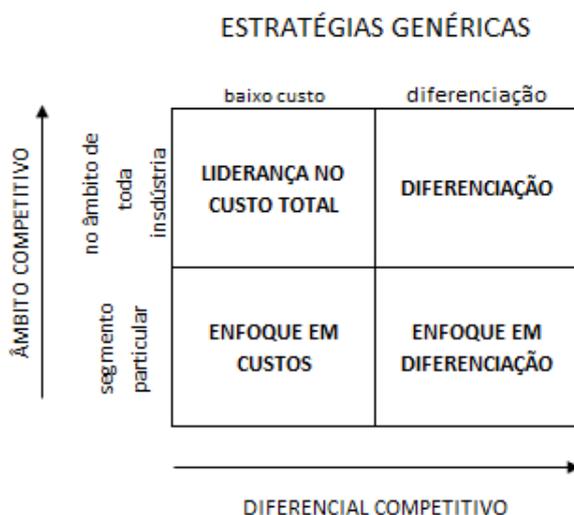
A questão do contato com o cliente, se mostrou muito satisfatória, já que a empresa está sempre buscando oferecer um atendimento de qualidade com profissionais capacitados e receptivos para o atendimento ao público. Há essa preocupação de se atender as expectativas do cliente quanto ao atendimento em todas as áreas da empresa.

4.5 Análise interna com base na entrevista realizada com a gestora

A partir da análise interna feita por meio da entrevista com um dos sócios, foi possível perceber que a Isabela Kids tem um posicionamento de diferenciação em relação

ao concorrente, e busca essa diferenciação a partir da melhoria de processos e atendimento. Não mantém seu foco nas estratégias do concorrente, mas busca inovar. Esse posicionamento de diferenciação se encontra no quadrante 3B da Estratégia Competitiva proposta por Porter (1986), como a Figura 5 ilustra, se trata de enfoque em diferenciação, já que a empresa busca atender um nicho específico do mercado.

Figura 5 – Estratégias Genéricas – Michael Porter



Fonte: PORTER (1986).

A empresa está caminhando para um processo de gestão multicanal, já que busca atuar em vários canais, mas não há conexão suficiente entre eles para transformar em uma estratégia *omnichannel* no momento. A gestora relata na entrevista que o sistema utilizado não atende essa necessidade de integração de canais “*o sistema gerencial que utilizamos, ele não oferece as ferramentas necessárias para integrar os canais, então primeiro acredito que teríamos que trocar o sistema*”. (Gestora da Isabela Kids)

Na entrevista foi possível identificar que a gestora possui uma visão do *omnichannel* voltado para grandes negócios. “*Pelo que tenho estudado, no meu setor quem tem se saído bem na maioria das vezes são as lojas de departamento que trabalham com grande quantidade do mesmo produto*” (Gestora da Isabela Kids). Essa visão pode ser prejudicial ao formato de negócio em questão, tentar replicar a estrutura dos grandes sites de venda pode ser um erro, seria necessário estruturar um modelo próprio de comercialização.

Faz-se necessário montar uma estratégia compatível com o negócio de pequeno porte já existente, que inclusive possui essa proximidade com o cliente tão requerida no cenário atual.

Com base na entrevista realizada, pode-se perceber que a loja sabe utilizar as ferramentas disponíveis para gerir os canais de comunicação com o cliente. Utiliza de redes como Instagram, Facebook e Whatsapp para atendimento. Em contrapartida, a empresa ainda não possui um sistema automatizado para realizar pós venda.” *Utilizamos relatórios de quais clientes não compram a três meses por exemplo, não é um processo automatizado, mas tiramos esse relatório e analisamos os casos, e se o cliente ficar mais de três meses sem efetuar compras na loja, entramos em contato para verificar se ele tem alguma queixa, alguma reclamação, então temos uma funcionária para executar isso*” (Gestora da Isabela Kids).

A partir desse relato, compreende-se que a Isabela Kids ainda possui o foco em vendas, mas começa a pensar o marketing de relacionamento. O fato dessa atividade ser desempenhada pelas próprias vendedoras, pode não ser uma estratégia interessante, visto que elas acumulam essa função, e essa atividade pode não ser desempenhada com a periodicidade necessária.

5 SUGESTÕES DE MELHORIA

Necessita-se da elaboração de um plano de marketing que assegure a estratégia correta de posicionamento de marca, uma comunicação que estreite laços com os clientes e promova fidelização. Além disso, uma oportunidade seria utilizar um sistema gerencial que permita automatizar a pós venda, que atualmente é desempenhado pelas próprias vendedoras.

Nota-se a necessidade de um contato mais estruturado com o consumidor com o objetivo de escutá-lo, e moldar as estratégias com foco no que o cliente almeja. Esse contato se tornou fundamental para montar estratégias de diferenciação da experiência de compra de maneira efetiva e é imprescindível para o sucesso do negócio.

Quanto ao setor de contabilidade e finanças, apesar da empresa alvo ter demonstrado bom desempenho com base nos princípios elaborados por Neves (2005), um ponto de melhoria seria acompanhar relatórios de "lucratividade" por produto com maior frequência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E APONTAMENTOS FUTUROS

O objetivo do presente trabalho foi de identificar alguns dos desafios para operacionalização de uma estratégia *omnichannel* em uma empresa de pequeno porte no setor de artigos infantis. A análise do caso Isabela Kids revela que a estratégia de integração entre canais ainda está longe de ser alcançada, possivelmente, por um entendimento equivocado de que o processo de operacionalização do *omnichannel* implique obrigatoriamente pela passagem pelos modelos multicanais, a reboque do que tem ocorrido nos negócios de maior porte.

A limitação de escala, em especial estoque, e as restrições de pessoal podem ser vistos como principais gargalos enfrentados pela Isabela Kids na operacionalização de estratégias multi canais, com destaque para o *e-commerce*. Todavia, o caso deixa subentendido que os pequenos negócios locais possuem características muito particulares em sua forma de se relacionar com o cliente. São esses aspectos de identidades e criação de valor local que precisam ser transferidos aos canais não físicos de comercialização. As soluções para aplicação desta estratégia de gestão, estariam na migração direta do canal único (físico) para um modelo próprio de *omnichannel* a ser desenvolvido para a Isabela Kids, preservando seus diferenciais competitivos locais e não criando um negócio” para concorrer com grandes varejistas nacionais.

Evidentemente, o caso Isabela Kids não esgota toda a temática relacionada a gestão *omnichannel* aplicada ao varejo de pequeno porte. Ao contrário disso, acredita-se, ilumina parte de uma discussão que merece aprofundamento em outros estudos.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. Capturing the Potential of Omni-channel Commerce [relatório]. High Performance Delivered are trademarks of Accenture. Accenture, 2014.

AGUIAR, Sofia. Pandemia faz 87,5% das empresas no Brasil acelerarem projetos de transformação digital. Forbes Tech. **Forbes**, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/11/pandemia-faz-875-das-empresas-no-brasil-aceleraram-projetos-de-transformacao-digital/>. Acesso em: 01 jun. 2021.

AGUIAR, Sofia. **Pandemia faz 87,5% das empresas no Brasil acelerarem projetos de transformação digital**. Forbes, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/11/pandemia-faz-875-das-empresas-no-brasil-aceleraram-projetos-de-transformacao-digital/>. Acesso em: 01 de jul. de 2021.

BELL, David R.; GALLINO, Santiago e MORENO, Antonio. How to win in an omnichannel world. **MIT Sloan Management Review**. Massachusetts. 2014
Disponível em: https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4482621/17.3_MIT2014%20Bell.pdf. Acesso em: 11 de jul. de 2021.

BELL; GALLINO; MORENO (2014). How to win in an omnichannel world. **MIT Sloan Management Review**.
Disponível em: [17.3_MIT2014 Bell.pdf \(helsinki.fi\)](https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4482621/17.3_MIT2014%20Bell.pdf). Acesso em: 01 de set. de 2021.

Blog IEMI. São Paulo, 23 de jul. de 2019.
Disponível em: <https://abravest.org.br/site/blog-iemi-19-07-2019/>. Acesso em: 14 de jan. de 2021.

CAETANO, Rodrigo. **C&A, Malwee e Renner lideram o ranking de transparência na moda**. 2020. Exame Invest.
Disponível em: <https://invest.exame.com/esg/ca-malwee-e-renner-lideram-ranking-de-transparencia-na-moda>. Acesso em: 20 de jan. de 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COELHO, Sandra Cristina Pereira. Desafios do omnichannel na aplicação às empresas nacionais. 2015.

COUGHLAN, A.L, et al. **Canais de Marketing e distribuição**. Tradução Lúcia Simonini. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DIETRICH, A. Os desafios do Omni-Channel. **Meio & Mensagem**, 2012.

DIVITIIS, Marta. Renner figura em 12o lugar no ranking das 100 empresas com melhor reputação no Brasil. **Fashion United**. 25 de mar. de 2021.
Disponível em: fashionunited.com.br. Acesso em: 07 de set. de 2021.

ECOMMERCE BRASIL. **Com pandemia, e-commerce cresce 81% em abril e fatura R\$ 9,4 bilhões**. São Paulo, 08 de maio de 2020.

Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-abril-fatura-compreconfie-coronavirus/>. Acesso em: 14 de jan. de 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GUISSONI, Leandro A.; Omnichannel: uma gestão integrada. **Portal FGV**, 2020.
Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/omnichannel-gestao-integrada>. Acesso em: 12 de jul. de 2021.

KOTESKI, Marcos Antonio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, v. 8, n. 1, p. 16-18, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K, L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital**. Coimbra: Conjuntura actual editora, 2017.

LAMBIN, Jean-Jacques. Market-driven management: strategic and operational marketing. 2001.

Lojas Renner S.A. Disponível em: https://www.lojasrennersa.com.br/pt_br/institucional/sobre-lojasrenner-sa. Acesso em: 20 de jun. de 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

Moda infantil se comporta de maneira diferente durante e após pandemia. São Paulo, 20 de abr. de 2020.

Disponível em: <https://guiajeanswear.com.br/noticias/moda-infantil-se-comporta-de-maneira-diferente-durante-e-apos-pandemia/>. Acesso em: 14 de jan. de 2021.

NEVES, M. F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. 1º Edição, São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, Marcos Fava. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

OLIVETTE, Cris. **Mercado infantil exige diferencial e foco**. São Paulo, 25 de nov. de 2020.

Disponível em:

<https://economia.estadao.com.br/blogs/sua-oportunidade/mercado-infantil-exige-diferencial-e-foco/>. Acesso em: 14 de jan. 2021.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência*. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO, Guilherme. **Omnichannel: a nova geração do relacionamento com o consumidor**. São Paulo, 10 de abr. de 2017.

Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/omnichannel-nova-geracao-consumidor/#:~:text=Ser%20Omnichannel%20%C3%A9%20trabalhar%20de,acordo%20com%20a%20sua%20conveni%C3%Aancia>. Acesso em: 18 de jan. de 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Anselmo Luís dos Organizador; KREIN, José Dari Organizador; CALIXTRE, André Bojikian Organizador. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. 2012.

Shen, X.; Li, Y.; Sun, Y. Wang, N. (2018). **Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience**. Elsevier Journal - Industrial Marketing Management.

SILVA, Eduardo. **Omnichannel: O que é, qual a importância e como criar uma estratégia eficaz**. 2020 Disponível em: <https://clubedotrade.com.br/blog/omnichannel/>. Acesso em: 01 de ago. de 2021.

SILVA, Franciele Cunha da. **Abertura de e-commerce em micro e pequenas empresas: implantação de novo canal em uma pequena empresa varejista de Gravataí**. 2019.

SIQUEIRA, Juliana. **Indústria têxtil enfrenta falta de matéria prima e alta de preços. Diário do Comércio**. Belo Horizonte, 23 de set. de 2020.

Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/economia/industria-textil-enfrenta-falta-de-materia-prima-e-alta-de-precos/>. Acesso em: 14 de jan. de 2021.

VENDRAME, F.C; GIULIANI, A. C; CAMARGO, S.H. C.R.V. **Gestão de Marketing no Varejo V**. Itu: Ottoni Editora, 2009.

VITO, de Pedro. **Estratégia Omnichannel: O Presente e o Futuro do Varejo**. Juiz de Fora, 13 de ago. de 2020.

Disponível em: <https://ellovarejo.com.br/blog/estrategia-omnichannel-presente-e-futuro-do-varejo/>_Acesso em: 20 de jan. de 2021.

APÊNDICE - ENTREVISTA

1. Como começou a Isabela kids?

A Isabela kids começou devido à necessidade que eu tinha de ter mais independência no sentido de ter mais tempo pra família, ter mais autonomia nas decisões, eu era gerente de uma farmácia e ficava muito tempo envolvida nesse trabalho, bem mais que as 44 horas semanais, e aí eu quis ter meu negócio próprio né, na ilusão de todo mundo que acha que vai conseguir ter muito mais tempo né, foi dessa necessidade mesmo, de ter mais tempo para me dedicar a família e eu busquei empreender, ter um negócio próprio. A loja surgiu de uma forma bem intuitiva, sem planejamento, e o que nos ajudou um pouco foi o fato de eu já ter trabalhado no setor administrativo de uma farmácia, como gerente eu pude ter uma certa visão de administração, mas hoje, quando eu olho pra trás eu vejo que comecei de uma forma muito amadora, mais de uma forma intuitiva mesmo.

2. Como você definiria o posicionamento da Isabela Kids em relação aos concorrentes?

A Isabela Kids se posiciona da seguinte forma: está sempre analisando o mercado, os concorrentes mas não foca seu trabalho no concorrente, a gente avalia o que o concorrente está fazendo mas a gente busca observar bastante dentro da empresa mesmo, o que a gente pode melhorar, o que a gente pode agregar de valor no nosso produto, no nosso atendimento para diferenciar do concorrente.

3. Você acha que é possível expandir e conquistar novos mercados?

Nesse momento estamos tentando expandir através das mídias sociais, para abrir novos pontos eu acho que não é o ideal no momento, com a pandemia houve uma grande regressão, fechou-se muitas lojas então nesse momento a Isabela Kids não tem projeto de ter novas lojas, tem o objetivo no momento de diminuir seu mix de produtos para com isso ficar mais fácil intensificar o trabalho nas vendas virtuais.

4. Como tem funcionado o processo de vendas e relacionamento com clientes? Quais canais, meios de comunicação vocês utilizam? Como vocês gerenciam esses canais de meios de comunicação com o cliente?

A gente usa muito as redes sociais, o *Instagram*, o *Whatsapp*, o próprio *Instagram* ele te fornece relatórios que você consegue avaliar o quando você avançou a comunicação com seu cliente naquela semana, quantas contas você alcançou, como foi o desempenho.

Então, utilizamos a própria ferramenta do *Instagram* para avaliar nosso trabalho nessa rede social. No sistema da loja também conseguimos acompanhar, qual foi a venda do mês, a venda desse mesmo período nos anos anteriores, então a gente tem esse acompanhamento através do programa da loja também. Os canais que usamos para divulgar a marca, além do *Instagram*, *Whatsapp* e *Facebook*, usamos eventualmente também carro de som e rádio. Sempre perguntamos o cliente quando ele frequenta alguma promoção da loja por exemplo, por qual canal de comunicação ele ficou sabendo da promoção, estamos sempre em comunicação com o cliente.

5. Essa comunicação ela acontece de forma informal?

Sim.

6. A loja possui algum acompanhamento para realizar pós venda?

Utilizamos relatórios de quais clientes não compram a três meses por exemplo, não é um processo automatizado, mas tiramos esse relatório e analisamos os casos, e se o cliente ficar mais de três meses sem efetuar compras na loja, entramos em contato para verificar se ele tem alguma queixa, alguma reclamação, então temos uma funcionária para executar isso.

7. Você conhece o termo *omnichannel*? Se sim, saberia explicar como funciona?

Eu sei que é uma venda por multicanais, a venda pela loja física, site, *Instagram*, *Whatsapp* é como se o cliente pudesse escolher de onde ele vai comprar e em qualquer desses canais ele consegue fazer sua compra.

8. Você saberia diferenciar o termo *omnichannel* de multicanais?

Não.

9. Na sua opinião, quais os benefícios você imagina que uma gestão *omnichannel* poderia trazer para a Isabela Kids?

Imagino que a loja poderia converter mais vendas né, porque hoje a maior dificuldade da loja física foi enfrentada principalmente nesse cenário pandêmico, foi porque a circulação de clientes nas ruas, no comércio diminuiu muito, então se a gente tivesse recursos tecnológicos para trabalhar dessa forma a gente conseguiria converter mais vendas.

10. Na sua opinião quais os desafios a implementação de uma gestão *omnichannel* na Isabela Kids você identifica nesse momento?

O sistema gerencial que utilizamos, ele não oferece as ferramentas necessárias para integrar os canais, então primeiro acredito que teríamos que trocar o sistema e hoje pra mim a maior dificuldade que vejo, até tentei, tentei abrir o site da loja mas o fato da loja ter uma grande variedade de produtos e pouca quantidade é um desafio. Por exemplo, se estou promovendo um certo produto na internet, um vestido infantil, pago para que aquela publicação seja entregue, desenho a estratégia de divulgação daquele produto, mas tenho apenas uma unidade, o custo que tenho para divulgar essa peça não compensa. Além do mais atinjo um público que não irei conseguir atender. Pelo que tenho estudado, no meu setor quem tem se saído bem na maioria das vezes são as lojas de departamento que trabalham com grande quantidade do mesmo produto. Como minha loja é uma loja de interior, cidade pequena, sempre focamos em oferecer peças não totalmente exclusivas mas, sempre procuramos não ter uma grande quantidade de peças iguais, porque isso também a mãe leva em conta na hora de comprar uma peça pro filho, ela não quer outra pessoa vestida com a mesma roupa que o filho dela, em um aniversário, um evento. Por esse motivo, a loja possui muita variedade e pouca quantidade, então esse é um grande desafio que temos para trabalhar com site, por exemplo.

11. Você acha que o tamanho da empresa, nesse caso, atrapalha ou ajuda?

Penso que nem é uma questão do tamanho da empresa, é o sistema como trabalhamos, uma loja de departamento possui rede então conseqüentemente possui grande quantidade de produtos. Então nesse caso, penso que o fato de a loja ser pequena ou grande não influencia, mas sim a forma como administro o estoque.

12. Como a pandemia impactou os negócios da Isabela Kids?

Olha, a loja teve uma perda calculada no período de aproximadamente 30% da venda, de março de 2020 a março de 2021. Pelo que pudemos analisar em discussão com colegas empreendedores, consideramos que a perda da Isabela Kids foi relativamente pequena porque buscamos o mais rápido possível tirar essa diferença nas vendas por *Instagram* que não era tão bem trabalhado antes, então tivemos essa perda de aproximadamente 30% mas, que quando estudado o nosso mercado consideramos que foi um bom resultado.

13. Então, você considera que as mídias sociais ajudaram nas vendas nesse cenário pandêmico?

Com certeza, se não provavelmente a loja não teria sobrevivido, se tivéssemos continuado trabalhando da maneira como trabalhávamos antes, somente esperando a visita do cliente a loja, fazendo poucas postagens na internet, teríamos fechado as portas se não tivéssemos corrido atrás para utilizar as redes sociais de maneira estratégica.