



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

**Curso de Tecnologia e Ciências**

**Escola Superior de Desenho Industrial**

**Marcelo Alberto Guimarães**

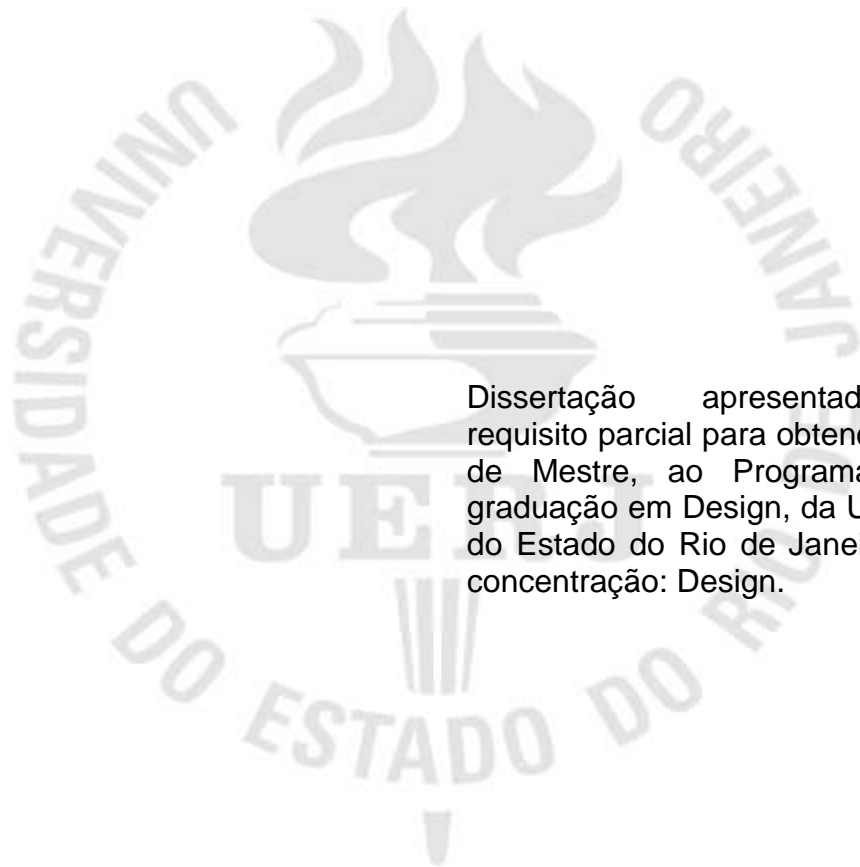
**Recomendações para o projeto *omnichannel* no varejo: conectando  
gestão de canais e experiência do usuário *cross-channel***

Rio de Janeiro

2021

Marcelo Alberto Guimarães

**Recomendações para o projeto *omnichannel* no varejo:  
conectando gestão de canais e experiência do usuário *cross-channel***



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Design, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Design.

Orientador: Prof. Dr. André Ribeiro de Oliveira

Rio de Janeiro

2021

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CTC/G

G963

Guimarães, Marcelo Alberto.

Recomendações para o projeto *omnichannel* no varejo : conectando gestão de canais e experiência do usuário *cross-channel* / Marcelo Alberto Guimarães. - 2021.

155 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. André Ribeiro de Oliveira.

Dissertação (mestrado). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Escola Superior de Desenho Industrial.

1. Experiência do usuário - Teses. 2. Interação homem-máquina - Teses. 3. Comércio varejista - Teses. 4. Clientes - Fidelização - Teses. 5. Inovação tecnológica - Teses. I. Oliveira, André Ribeiro de. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Escola Superior de Desenho Industrial. III. Título.

CDU 004.514

Bibliotecária: Marianna Lopes Bezerra CRB7/6386

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

---

Assinatura

---

Data

Marcelo Alberto Guimarães

**Recomendações para o projeto *Omnichannel* no varejo:  
conectando gestão de canais e experiência do usuário *cross-channel***

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Design, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Design.

Aprovada em 31 de agosto de 2021.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. André Ribeiro de Oliveira (Orientador)  
Escola Superior de Desenho Industrial - UERJ

---

Prof. Dr. Sydney Fernandes de Freitas  
Escola Superior de Desenho Industrial - UERJ

---

Prof. Dr. Adriano Bernardo Renzi  
Universidade Federal Fluminense

Rio de Janeiro  
2021

## DEDICATÓRIA

A todas as pessoas que perderam suas vidas, algum parente ou amigo, ou um pouco de si, durante a pandemia.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Regina e Carlos, por terem me dado o privilégio da educação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. André Ribeiro, pela competência e paciência.

À toda equipe da ESDI, professores e funcionários, por realizarem a educação gratuita de altíssima qualidade.

Aos meus colegas de turma (Luiza Arigoni, Helga Szpiz, Chaiane Bitelo, Sarah Huber, Rodrigo Schoenacher, Eliseu Amaral, Virgínia Assanti, Nathália Lia, Cláudia Souza, Fernanda Vuono, Sol Klapztein e Guilherme Garcia), pelo apoio emocional em tempos difíceis, presencialmente e virtualmente.

Ao Prof. Dr. Adriano Renzi, por ter me estimulado a estar na Academia novamente.

Ao Rodrigo Zisman e Thiago Verçosa, que acreditaram em mim como profissional e que o meu projeto acadêmico poderia ser parte do meu desenvolvimento profissional e uma vantagem competitiva na empresa em que trabalhamos juntos.

Ao Nei Fonseca e o Thiago “Árvore” pela ajuda em participar das avaliações heurísticas e grupo focal. Enfim, a todos que contribuíram de alguma forma para que esse estudo fosse realizado.

## RESUMO

GUIMARÃES, Marcelo Alberto. *Recomendações para o projeto omnichannel no varejo: conectando gestão de canais e experiência do usuário cross-channel*. 2021. 155 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

Os avanços tecnológicos evoluem o comportamento do consumidor através da interação com dispositivos móveis conectados à internet, realidade aumentada, QR-codes, inteligência artificial etc. Assim, a jornada de compra alterna entre os meios físicos e on-line e entre diversos dispositivos para que o cliente consiga o melhor custo/benefício/conveniência de produtos e serviços de maneira fluída e sem barreiras. Consequentemente, os varejistas encontram uma oportunidade de implementar o modelo *omnichannel*: integrar seus canais de venda para garantir uma vantagem competitiva e a fidelização do cliente (PIOTROWICZ; CUTHBERSON, 2014). Varejo *Omnichannel* e Experiência do Usuário *Cross-channel* são assuntos recentes e possuem poucas publicações que, de fato, orientem a implementação da estratégia relacionando os dois temas. Esta pesquisa define recomendações para o projeto *omnichannel* no varejo, considerando a experiência do usuário com base nos resultados de uma revisão sistemática da literatura, entrevistas semiestruturadas com gestores de canais *omnichannel* e avaliação heurística *cross-channel* (RENZI, 2016) com especialistas em experiência do usuário. A técnica é validada com a aplicação de um Grupo Focal realizado com esses mesmos especialistas. Os principais resultados deste estudo são: a baixa consideração do campo Experiência do Usuário no projeto *Omnichannel*; a mentalidade dos gestores e stakeholders ainda sob o modelo tradicional “em silos” do varejo que atrapalha e atrasa a implementação do *omnichannel*; questões financeiras e macro ambientais, as áreas financeiras do varejo precisam ser redesenhadas para atender a demanda de compras físicas e on-line, bem como a legislação, política de taxas e impostos no Brasil. Por fim, as limitações tecnológicas para integração dos canais não conseguem atender as demandas varejistas. Os sistemas de informação atuais não estão preparados para atender essas demandas e estabelecer o potencial do *omnichannel*.

Palavras-chave: *Omnichannel*. Experiência do Usuário *Cross-channel*. Varejo. Entrevistas Semiestruturadas. Avaliação Heurística Cross-Channel.

## ABSTRACT

GUIMARÃES, Marcelo Alberto. *Omnichannel Retail Project Recommendations: Connecting Channel Management and Cross-Channel User Experience*. 2021. 155 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

Technological advances evolving consumer behavior through interaction with connected devices, augmented reality, QR-codes, artificial intelligence etc. Thus, the alternative purchase journey between physical and online between different devices so the customer can get the best cost / benefit / convenience of products and services in a fluid and barrier-free way. Thus, qualified retailers find an opportunity to implement the *omnichannel* model: integrate their marketing channels in order to ensure a competitive advantage and customer loyalty (PIOTROWICZ; CUTHBERSON, 2014). *Omnichannel Retail and Cross-channel User Experience* are contemporary issues and miss publications that, in fact, guide the implementation of the strategy relating both themes. This study investigates and sets recommendations for the *omnichannel* retail project, considering the user experience based as results of a systematic literature review, semi-structured interviews with *omnichannel* managers and *cross-channel* heuristic evaluation (RENZI, 2016) with user experience's specialists. The technique is validated with the application of a Focus Group carried out with these same specialists. The main results of this study are: the low consideration of the User Experience field in the *Omnichannel* project; the mental model of managers and stakeholders under the traditional "in silos" model of Retail, which hinders and delays the implementation of *omnichannel*; financial and macro environmental issues, such as retail financial areas needed to be redesigned to meet the demand for physical and online purchases, as well as legislation, rate and tax policy in Brazil. Finally, technological limitations for channel integration do not meet retail demands. Current softwares and information systems are not prepared to establish the potential of the *omnichannel*.

Keywords: *Omnichannel*. *Cross-channel* User Experience. Retail. Semistructured Interviews. Cross-channel Heuristics Evaluation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Estratégia de Distribuição no mix de marketing.....	12
Figura 2 -	Exemplo de um mix de canais tradicionais.....	14
Figura 3 -	Retrato das estruturas de canal para bens de consumo.....	15
Figura 4 -	Estrutura do canal de marketing da confecção Polo by Ralph Lauren.....	23
Figura 5 -	Exemplo de Espelho Mágico no varejo de cosméticos.....	60
Figura 6 -	Protocolo de realização das entrevistas semiestruturadas.....	76
Figura 7 -	Exemplo da interface da loja on-line Carrefour no dispositivo desktop.....	92
Figura 8 -	Exemplo da interface da loja on-line Carrefour no dispositivo smartphone.....	92
Figura 9 -	Exemplo da interface do aplicativo Carrefour no dispositivo smartphone.....	92
Figura 10 -	Comportamento do usuário de iniciar uma tarefa e trocar de dispositivo.....	93
Figura 11 -	Protocolo de realização do Grupo Focal.....	100
Figura 12 -	Exemplo de encarte com QR-Code.....	115

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Problemas de pesquisa.....	7
Quadro 2 -	Resumo dos tópicos e interação do consumidor.....	39
Quadro 3 -	Resultados da seleção de publicação na base <i>Scopus</i> .....	44
Quadro 4 -	Resultados da seleção de publicação na base <i>Web of Science</i> .....	44
Quadro 5 -	Lista de artigos selecionados para avaliação crítica.....	45
Quadro 6 -	Métodos aplicados por autores.....	46
Quadro 7 -	Recomendações para o projeto <i>Omnichannel</i> .....	47
Quadro 8 -	Categorização das recomendações.....	65
Quadro 9 -	Perfil da Amostra das Entrevistas Semiestruturadas.....	74
Quadro 10 -	Pauta das entrevistas e a relação com as categorias.....	76
Quadro 11 -	Etapas da análise das Entrevistas Semiestruturadas.....	85
Quadro 12 -	Perfil da amostra para a avaliação heurística.....	89
Quadro 13 -	Quadro resumo do método de pesquisa.....	101
Quadro 14 -	Principais recomendações levantadas pela pesquisa.....	126
Quadro 15 -	Categorias analisadas por técnica.....	129

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Volume de publicações entre 2014 e 2020 nas bases <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> que relacionam os temas “ <i>Omnichannel</i> ” e “ <i>Customer Experience</i> ”.....	44
Gráfico 2 - Número de problemas encontrados por heurística.....	118
Gráfico 3 - Severidade dos problemas encontrados na avaliação heurística <i>cross-channel</i> .....	120
Gráfico 4 - Quantidade de problemas por dispositivos.....	120

## LISTA DE SIGLAS

AR	Augmented Reality
CRM	Customer Relationship Management
CX	Customer Experience
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
PIB	Produto Interno Bruto
QR Code	Quick Response Code
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
UX	User Experience

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DA PESQUISA</b> .....	16
<b>2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA</b> .....	21
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
<b>3.1 Canais de Marketing</b> .....	23
3.1.1 <u>Estratégia de canal</u> .....	24
3.1.2 <u>Membros do canal</u> .....	26
3.1.3 <u>Varejo</u> .....	28
3.1.4 <u>Canal de venda eletrônico (e-commerce)</u> .....	30
<b>3.2 Evolução dos canais varejistas</b> .....	31
3.2.1 <u>Multicanais</u> .....	32
3.2.2 <u>Desafios da gestão multicanais</u> .....	35
3.2.3 <u>Omnichannel</u> .....	36
3.2.4 <u>Benefícios do Omnichannel</u> .....	38
<b>3.3 Jornada do consumidor entre canais de vendas</b> .....	40
<b>3.4 Experiência do Usuário (UX)</b> .....	41
3.4.1 <u>Experiência do Usuário Cross-channel</u> .....	44
<b>3.5 Experiência do Usuário Cross-channel em Projetos Omnichannel</b> .....	48
<b>4 OMNICHANNEL E EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA</b> .....	52
<b>4.1 Organização e critérios</b> .....	53
<b>4.2 Resultados</b> .....	58
<b>4.3 Conclusão</b> .....	75
<b>5 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	77
<b>5.1 Entrevistas Semiestruturadas</b> .....	79
5.1.1 <u>Seleção da Amostra</u> .....	80

5.1.2 <u>Coleta de dados</u> .....	83
<b>5.2 Avaliação Heurística <i>Cross-channel</i></b> .....	92
5.2.1 <u>Seleção da Amostra</u> .....	95
5.2.2 <u>Coleta de dados</u> .....	96
5.2.3 <u>Procedimento analítico da Avaliação Heurística</u> .....	100
<b>5.3 Validação da Avaliação Heurística através de Grupo Focal</b> .....	101
5.3.1 <u>Coleta de Dados</u> .....	103
5.3.2 <u>Procedimento Analítico</u> .....	104
<b>6 RESULTADOS</b> .....	107
6.1 <b>Resultados das Entrevistas Semiestruturadas</b> .....	107
6.2 <b>Resultados da Avaliação Heurística <i>Cross-channel</i></b> .....	123
6.3 <b>Resultados do Grupo Focal</b> .....	129
<b>7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	134
<b>CONCLUSÃO</b> .....	140
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	143
<b>Anexo I – Ficha de Avaliação Heurística <i>Cross-channel</i></b> .....	152

## INTRODUÇÃO

Imagine um consumidor contemporâneo munido de um smartphone, conectado à internet de alta velocidade o tempo todo e com acesso a aplicativos de compras e redes sociais. Como facilitador, o número do seu cartão de crédito fica salvo na memória do celular para que o processo de compra não tenha interrupções. Esse consumidor deseja levar vantagem em todos os aspectos da compra: melhor preço, deseja que o produto seja entregue na hora, na mesma velocidade em que comprou, onde ele estiver, como ele quiser, tanto na pequena loja do bairro quanto na loja “megastore” do shopping, na loja on-line ou na loja on-line enquanto visita a loja física no shopping. As possibilidades são muitas. Encontrar o produto ideal que atenda às suas necessidades está na ponta dos dedos, e comprar deixou de ser só uma tarefa para entrar na categoria experiência.

O exemplo acima caracteriza a experiência do usuário *cross-channel*, uma nova abordagem do tema experiência do usuário, isto é, quando o serviço é espalhado por vários canais sob uma configuração que permite ao usuário experimentar esse serviço como um todo, por meio de ambientes físicos, virtuais e mídias diferentes. Porém, se uma das peças estiver faltando (ou estiver mal projetada), o usuário perde informações que estão sendo disponibilizadas ao longo da sua jornada e que podem ou não ser acessadas por outros canais, interrompendo, assim, o fluxo de interação e impactando negativamente a experiência do usuário (RESMINI; ROSATI, 2011).

Uma experiência *cross-channel* também é uma experiência eminentemente fundamentada no espaço. O consumo e a produção constantes de um fluxo contínuo de conteúdo transformam as atividades do dia a dia em experiências complexas que fluem pelo espaço físico e digital em todos os tipos de ambientes cotidianos, da educação à saúde, das viagens às compras (BENYON; RESMINI, 2017). Esses autores também definem o conceito de ecossistema *cross-channel*: uma construção semântica estruturada em torno da ideia de “experiências” que inclui pessoas, dispositivos, locais e softwares conectados por meio de fluxos de informação.

Agora, imagine o mercado varejista consciente dos seus canais de venda físicos e on-line, que, integrados, conectados e gerenciados de maneira uníssona, conseguem coletar informações mais precisas sobre a identificação do cliente, a sua

transição entre os canais físicos e on-line e a qualidade da sua experiência de consumo. Com os canais integrados, os varejistas conseguem ter seus estoques compartilhados, diminuindo o custo de manter um Centro de Distribuição e acelerando a entrega dos produtos aos seus clientes. A loja física passa a ser um centro de experimentação de produtos e serviços (VON BRIEL, 2018) e a equipe de vendas é orientada a uma nova abordagem ao cliente: agora holística, ao vivo na loja e on-line via aplicativos para smartphones. Assim, mais serviços são ofertados e cada vez mais personalizados, a fim de estreitar o relacionamento com a marca e garantir a fidelização do consumidor (BETTINGER, 2013).

O caso acima configura o modelo estratégico de canais de venda conhecido como *Omnichannel*. Piotrowicz e Cuthberson (2014) definem o *Omnichannel* como uma evolução do modelo *multi-channel*.

O modelo *multi-channel* é a configuração de canais que se refere ao planejamento, implantação, coordenação e avaliação dos diferentes canais por meio dos quais o profissional de marketing adquire, retém e desenvolve clientes (NESLIN ET AL. et al., 2006). Seu foco é gerenciar e otimizar o desempenho de cada canal. Já o varejo *omnichannel* é caracterizado pela necessidade de empregar vários canais e se concentrar na integração de atividades dentro e entre os canais físicos e on-line, para, assim, corresponder à forma como os consumidores compram (AILAWADI; FARRIS, 2017).

Fica claro que as mudanças constantes no comportamento do consumidor levam à transformação do varejo. Os consumidores estão se conectando cada vez mais com as empresas por meio de canais on-line, dispositivos móveis, espaços físicos e de diversas maneiras. A interação entre esses campos, físico e on-line, vem se mesclando ao longo dos anos e modelando referências, a mentalidade e a expectativa de consumo (RENZI, 2017). Segundo Deloitte (2014), 86% dos consumidores usam computadores ou dispositivos móveis para atividades relacionadas a compras. Os consumidores veem canais diferentes como serviços iguais. E à medida que os consumidores se acostumaram a utilizar vários canais de maneira eficaz em todo o processo de compra, as empresas precisam encontrar maneiras de interagir com seus clientes e, ao mesmo tempo, desenvolver seus negócios em um ambiente de múltiplos canais com mudanças constantes.

O mercado varejista precisa estar atento a essas mudanças, tais como: o gerenciamento de canais físicos e on-line, a constante entrada de novas tecnologias,



o comportamento do consumidor e sua jornada e experiência de compra. Renzi (2017) aponta que a evolução tecnológica e de interação com dispositivos e ambientes permitem experiências *cross-channel* cada vez mais integradas. Assim, o modelo *multi-channel* de gerenciar os canais de venda de forma separada não é mais uma opção vantajosa. Com isso, o gestor que dominar essas mudanças estará apto para oferecer uma experiência satisfatória de compra a seus usuários e gerar um diferencial competitivo para sua empresa.

Nesse cenário, a demanda dos varejistas em promover a integração dos canais levando em consideração as necessidades dos usuários é estratégica e operacionalmente complexa (AILAWADI; FARRIS, 2017). O tema é recente, tanto na literatura acadêmica quanto nas atividades organizacionais, e entender as complexidades do projeto *omnichannel* no varejo e a experiência *cross-channel* do consumidor são necessárias e urgentes na medida em que a tecnologia da informação avança no mercado.

## 1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DA PESQUISA

Este estudo gira em torno de dois temas principais: a) o novo e crescente comportamento do consumidor conectado através de dispositivos eletrônicos móveis que transita entre múltiplos canais (seja da mesma empresa ou entre empresas diferentes) – a experiência do usuário *cross-channel*; e b) os esforços do varejo em obter vantagem competitiva gerenciando diversos canais de forma coordenada e integrada, atendendo as necessidades dos consumidores e acompanhando os avanços tecnológicos - o varejo *omnichannel*.

Por definição, canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final (KOTLER, 2012).

Além disso, a difusão da internet evoluiu a definição de canais para o meio virtual com o aparecimento do comércio eletrônico no final do século passado, que preparou o cenário para uma série de novas tecnologias, dispositivos móveis, modelos de negócios e empresas inovadoras, que abriram um novo mundo de possibilidades em termos de desenvolvimento e acesso aos canais de distribuição (ROSENBLOON, 2012).

Ao mesmo tempo, as novas tecnologias concebem novos comportamentos de consumo. Roussos et al. (2003) apontam as características do novo comportamento do consumidor conectado: maior conhecimento sobre os custos e preços de produtos comparáveis; preferências mutáveis de varejo e marca; pouca lealdade; são autossuficientes, porém exigem mais informações; possuem altas expectativas de serviço e atenção pessoal.

Entretanto, as expectativas do consumidor sobre sua experiência de compra não são totalmente atendidas devido às dependências estruturais do ambiente da loja (por exemplo, arquitetura, aromas, música de fundo, disposição dos produtos etc.), qualidade do serviço e funcionalidades da loja on-line e de aplicativos para smartphones. Essas deficiências não podem ser tratadas individualmente, toda a

experiência de consumo no varejo deve ser criada sob uma única visão e direcionada em uma abordagem holística (ROUSSOS et al., 2003).

A demanda por uma abordagem holística no varejo também é tratada por Verhoef et al.. (2015), que analisaram o comportamento de compra entre canais e apontaram que a literatura foca apenas na adoção ou escolha de um canal específico, em consumidores segmentados em critérios sociodemográficos e por tendência de adoção de tecnologia. Porém, os autores declararam que esses estudos não são suficientes para entender a jornada de compra como um todo e orientaram novas pesquisas com a utilização alternada de diferentes interfaces de canais: da loja física para a loja on-line - desktop; e da loja física para a loja on-line – smartphone, a fim de modelar o comportamento de compra entre vários canais simultaneamente.

Assim, o campo da experiência do usuário *cross-channel* é o campo do conhecimento mais aderente para solucionar as demandas apresentadas, pois compreende a jornada em ecossistemas híbridos (físico e on-line), e como a utilização de dispositivos móveis conectados à internet é crescente, são pertinentes os estudos nesse campo. Hoje, o consumidor transita entre os canais físicos e on-line e sua experiência deve ser consistente, contínua e sem barreiras. Dessa forma, essa jornada e a interação com os dispositivos e canais precisam ser compreendidas de maneira holística (RENZI, 2017).

Retornando às demandas varejistas, a cultura organizacional, bem como os gestores de canais, deve assumir o papel de atender a essas expectativas dos consumidores e seus novos comportamentos, organizando os canais, físicos e on-line, que devem ser corretamente orientados para alcançar segmentos apropriados de consumidores, e coordenados de forma que harmonizem e se complementem, solucionando conflitos entre de canais (canais que competem entre si, canais que absorvem a demanda de outro canal, por exemplo) (VON BRIEL, 2018).

Para evitar esse problema, ou pelo menos atenuar esses conflitos entre vários canais, também é exigido o conhecimento dos fatores ambientais, econômicos e comportamentais dos consumidores que fundamentem os canais de marketing, o que demandaria uma nova mentalidade voltada para a jornada fluida entre os canais físicos e on-line, bem como uma estratégia inteligente de canais para tentar estruturar ou efetivamente gerenciar esses conflitos de canais.

Nesse contexto, Piotrowicz e Cuthbertson (2014) definem o conceito do varejo *omnichannel* como uma evolução do modelo *multi-channel*. O *omnichannel* não só

resolve os conflitos entre os canais como permite que os clientes transitem entre a loja on-line, smartphones e loja física dentro de um único processo de transação. A estratégia *omnichannel* vai além de oferecer vários canais para o cliente, ela interliga todos esses canais de maneira integrada, coesa e simultânea, de uma forma que não haja mais nenhuma barreira ou obstáculo no atendimento. O foco principal aqui é oferecer uma experiência única, surpreendente e prazerosa para o consumidor.

No entanto, Rusanen (2019), em seu estudo sobre limitações e barreiras na implantação do projeto *omnichannel*, sinalizou que os participantes da sua amostra expressaram frustração com a limitação do conhecimento acadêmico *omnichannel*, uma vez que ela não fornece orientação adequada sobre como alcançar a integração do canal na prática.

Cao (2019) reforça que a integração entre canais de vendas está atraindo cada vez mais atenção na literatura (HERHAUSEN et al.. 2015; VERHOEF, 2012; ZHANG et al., 2010). No entanto, a maior parte das pesquisas enfoca em questões como os benefícios e custos da integração entre canais (CAO; LI, 2015; NESLIN et al.. 2006), enquanto poucos autores tratam de como essa integração pode ser implementada por empresas (HANSEN; SAI, 2015).

Outra questão diz respeito ao problema gerencial do varejo *omnichannel* que atravessa as funções organizacionais tradicionais e cria barreiras de implementação devido a uma "mentalidade de silo" (Piotrowicz e Cuthbertson 2014), ou seja, a gestão dos canais é realizada por uma empresa regida sob uma cultura organizacional tradicional, que trata os canais individualmente, competindo entre si.

Ao mesmo tempo, no campo do design, a revolução dos sistemas de informações, que começou no final da década de 1980, tem sido interpretada, discutida e posta em prática. Resultando, ao longo dos últimos 30 anos, em produtos e serviços convencionais inteiramente novos, como videogames, sites, aplicativos para smartphones e em novas práticas e campos especializados de estudo, como design de serviço, arquitetura de informação, design de interação e design de experiência do usuário (SHOSTACK, 1982; ROSENFELD; MORVILLE 1998; COOPER, 2004; Garrett 2002). Entretanto, essas práticas parecem agora estar em um ponto de inflexão em que os desafios introduzidos pela utilização de múltiplos dispositivos, interfaces e canais pelos usuários não são totalmente compreendidos nem devidamente abordados pela literatura acadêmica (RESMINI; LINDENFALK, 2021).

O quadro 1 resume os problemas da pesquisa identificados por campo de conhecimento e seus respectivos autores. A demanda por mais estudos sobre esses campos é evidente e necessária.

Quadro 1 - Problemas de pesquisa.

<b>Campo do conhecimento</b>	<b>Problema identificado</b>	<b>Autor(es)</b>
Design de Experiência do Usuário	As expectativas dos consumidores não são totalmente atendidas pelos varejistas, pois a gestão de negócios não é feita de forma holística.	Roussos et al.. (2003).
	A literatura foca apenas na adoção ou escolha de um canal específico pelo usuário. Esses estudos não são suficientes para entender a jornada de compra como um todo.	Verhoef et al.. (2015).
	Os desafios introduzidos pela utilização de múltiplos dispositivos, interfaces e canais pelos usuários não são totalmente compreendidos nem devidamente abordados pela literatura acadêmica.	Resmini e Lindenfalk (2021).
Administração de Marketing	O problema gerencial do varejo <i>omnichannel</i> atravessa as funções organizacionais tradicionais e cria barreiras de implementação devido a uma "mentalidade de silo".	Piotrowicz e Cuthbertson (2014).
	Limitação do conhecimento acadêmico <i>omnichannel</i> , uma vez que ela não fornece orientação adequada sobre como alcançar a integração do canal na prática.	Rusanen (2019).
	Poucos autores tratam da implementação do projeto <i>omnichannel</i> pelas empresas.	Cao (2019).

Fonte: Autor, 2021

Outro cenário relevante a ser destacado é a fase singular que o varejo se encontra devido à pandemia de COVID-19. Este cenário desafia as empresas a se reestruturarem para continuar mantendo seus serviços após a crise. A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2020) observa que este é o momento ideal para as empresas intensificarem a transformação digital de seus negócios e mudarem suas culturas para serem mais ágeis e flexíveis, a fim de conquistar um desempenho melhor. Ou seja, cada vez mais é preciso estar mais bem estruturado, com uma gestão profissionalizada, planejada e com execução assertiva.

O varejo *omnichannel* e a experiência do usuário *cross-channel* são temas recentes e com literatura acadêmica limitada. A implantação do *omnichannel* na realidade brasileira encontra impedimentos tanto advindos do ambiente externo à

organização (legislação, cobrança de impostos, monopólio de grandes empresas, políticas comerciais, código de defesa do consumidor, por exemplo) quanto de maneira interna, na operacionalização do projeto e gestão apartada dos canais. Também vale destacar a importância em avaliar os ecossistemas varejistas como forma de garantir o desenvolvimento e ajustes desses sistemas do ponto de vista das necessidades dos usuários que demandam cada vez mais uma experiência de compra fluida e sem barreiras. Essa problematização culminou na definição da questão de pesquisa deste estudo: **Quais as recomendações para um projeto *omnichannel* varejista, considerando a experiência do usuário?**

## 2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A partir do levantamento teórico, relacionado aos temas *Omnichannel* e Experiência do Usuário, o entendimento da problematização dos conflitos entre canais e a limitação teórica do tema na implementação do projeto, bem como a necessidade crescente dos consumidores em utilizar canais físicos e virtuais simultaneamente, o objetivo deste estudo é analisar e validar recomendações para o projeto *omnichannel* no varejo, considerando a experiência do usuário.

Esse objetivo geral será alcançado através de 6 (seis) objetivos específicos:

1. Compreender a gestão multicanal, *omnichannel* e experiência do usuário e suas relações.
2. Analisar e categorizar as recomendações para o projeto *Omnichannel* na Literatura Acadêmica.
3. Identificar e analisar as recomendações sob o ponto de vista de gestores de canais *omnichannel*.
4. Avaliar a experiência do usuário em um ecossistema *omnichannel* varejista;
5. Identificar e analisar as recomendações sob o ponto de vista de especialistas em experiência do usuário.
6. Analisar os resultados obtidos.

Esta pesquisa é importante devido à limitação de publicações acadêmicas sobre o tema (RUSANEN, 2019), bem como identificar e analisar as orientações sobre a implementação do projeto *omnichannel*. O campo da experiência do usuário *cross-channel* é outro tema recente com poucas publicações sobre sua relação com o varejo *omnichannel*. Diante dessas ausências, este estudo pretende oferecer uma proposta de reflexão para os temas citados, uma vez que a literatura acadêmica ainda não elaborou um guia de implantação do modelo *omnichannel* nem está próxima da realidade do varejo brasileiro.

A contribuição prática desta pesquisa é o desenvolvimento do projeto com o levantamento de recomendações que servirão de guia para gestores de canais criarem uma vantagem competitiva em seus negócios e garantir que a experiência *cross-channel* seja positiva, culminando na fidelização do cliente. Também contribui

para nortear designers em projetos que envolvem múltiplos dispositivos e ambientes físicos e on-line conectados.

A viabilidade da pesquisa é garantida pela atuação do pesquisador como designer de experiência do usuário no mercado de e-commerce, que aproveitou os seus contatos profissionais e *networking* para acessar especialistas de gestão de canais e do campo da experiência do usuário para recrutamento na participação das aplicações das técnicas.

O capítulo 4 apresenta uma contextualização teórica da gestão de canais tradicionais, multicanais, *omnichannel* e experiência do usuário. O capítulo 5 mostra como a identificação de recomendações para um projeto *omnichannel* é articulada pela Revisão da Literatura, técnica de investigação de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. Enquanto o capítulo 6 apresenta as técnicas utilizadas para levantar recomendações do ponto de vista de gestores de canais varejistas e avaliação do ecossistema *omnichannel*. O capítulo 7 destaca os resultados das aplicações das técnicas e a organização das categorias de análise. Já o capítulo 8 revela a discussão e interpretação dos resultados, enquanto o capítulo 9 traz a conclusão do estudo.



### 3. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo objetiva apresentar as definições dos conceitos de canais de marketing, bem como sua disponibilidade no ambiente físico e digital, tipos de estratégias e composição dos membros dos canais - com destaque para o varejo. Também apresenta a evolução dos canais, do *single-channel* ao *omnichannel*, assim como características e benefícios da sua implantação. Ao final, explicita-se a relação do tema experiência do usuário com os canais de vendas, bem como suas definições e evolução para a Experiência do usuário *cross-channel*.

#### 3.1 Canais de Marketing

Coughlan et. al. (2012) definem o canal de marketing como um conjunto de organizações independentes, ou seja, não é apenas uma empresa atuando no mercado. Administrar um canal de marketing é um processo. Não se trata de um acontecimento isolado. Em geral, a distribuição leva tempo para ser realizada e, mesmo quando se fecha uma venda, o relacionamento com o usuário final pode não ter acabado. Esse processo objetiva tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo, objetivando satisfazer os usuários finais do mercado, sejam eles consumidores ou compradores de empresas. Os autores completam que é de fundamental importância que todos os membros do canal concentrem sua atenção no usuário final.

Os canais de marketing também são classificados de acordo com sua organização e quantidade disponível para atender a demanda do consumidor final, as empresas podem disponibilizar apenas um canal (*single-channel*), dois ou mais canais (*multi-channel*) (NESLIN ET AL. et al., 2006) e oferecer múltiplos canais de forma integrada (*omnichannel*) (PIOTROWICZ e CUTHBERTSON, 2014).

Para planejar esse processo, normalmente, o termo gerente de canal é utilizado para se referir ao profissional de uma empresa ou organização que esteja envolvido na tomada de decisões sobre canais de marketing. Rosenbloom (2012) explica que,

na prática, relativamente poucas empresas ou organizações possuem, de fato, uma posição executiva exclusiva chamada gerente de canal. Dependendo do tipo de empresa ou organização e do seu tamanho, vários executivos de vendas, e até o diretor de vendas, podem ser responsáveis pelas decisões de canal.

### 3.1.1 Estratégia de canal

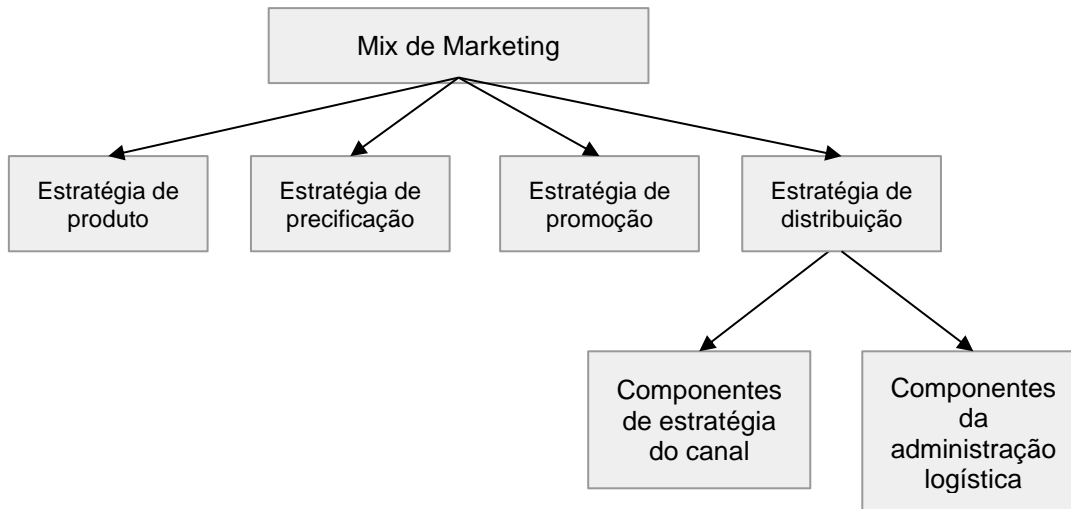
A decisão fundamental para qualquer empresa ou organização é considerar qual o papel que a distribuição deve desempenhar nos objetivos e estratégias gerais de longo prazo de uma empresa. Mais especificamente, a decisão do cumprimento de objetivos específicos de distribuição e canais de vendas é crucial para o sucesso de longo prazo da empresa (PORTER, 2001).

Kotler (2012) aponta seis princípios (em forma de perguntas) que fundamentarão as decisões que os gerentes de canal precisam tomar para alcançar os objetivos de distribuição. São eles:

- 1- Que papel deve ter a distribuição nos objetivos e estratégias gerais da empresa?
- 2 - Que papel a distribuição precisa desempenhar no mix de marketing?
- 3 - Como os canais de marketing devem ser projetados para atingir seus objetivos de distribuição da empresa?
- 4 - Que tipo de membros deve ser selecionado para atingir esses objetivos?
- 5 - Como o canal será gerenciado para ser eficaz, eficiente e contínuo?
- 6 - Como o desempenho do canal pode ser avaliado?

Para Rosenbloom (2012), a estratégia de canal encaixa-se na variável da distribuição do mix de marketing, assim como a administração logística. Esses dois componentes juntos compõem a variável da distribuição do mix de marketing (Figura 1). Os dois componentes estão intimamente relacionados, porém a estratégia de canal é mais ampla e essencial, já que se preocupa com o processo inteiro de configurar e operar a organização contatual, a responsável pelo cumprimento dos objetivos de distribuição das empresas.

Figura 1 - Estratégia de Distribuição no mix de marketing.



Fonte: ROSENBLOOM, 2012

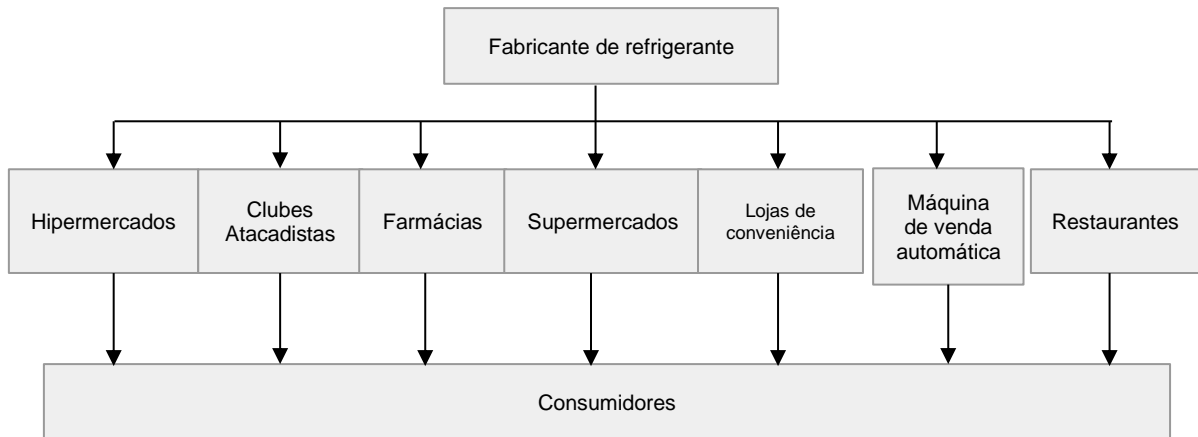
Mesmo reconhecendo uma ampla gama de variáveis no mix de marketing que qualquer empresa pode escolher para ênfase estratégica, um caso geral para salientar a estratégia de distribuição ainda pode ser elaborado com a prevalência das seguintes condições:

- 1) A distribuição é a variável mais relevante para satisfazer demandas do mercado-alvo;
- 2) Existe paridade entre os concorrentes em outras 3 variáveis do mix de marketing;
- 3) Um alto grau de vulnerabilidade existe devida à negligência na distribuição pelos concorrentes e;
- 4) A sinergia dos canais de marketing melhora a distribuição.

A figura 2 exemplifica um modelo de mix de canais tradicionais para a distribuição de refrigerantes para chegar até o usuário final.

Assim, as estratégias de canais tradicionais apresentadas até agora se ambientam no espaço físico, mas não se limitam a ele. Com a disseminação de dispositivos conectados à internet (computadores pessoais, notebooks, smartphones, tablets, consoles de videogames etc.), as empresas passaram a voltar seus esforços para distribuir seus produtos e serviços via internet, principalmente através de sites, também chamados de e-commerce, conceituado no item 4.1.4.

Figura 2 - Exemplo de um mix de canais tradicionais.



Fonte: ROSENBLOOM, 2012

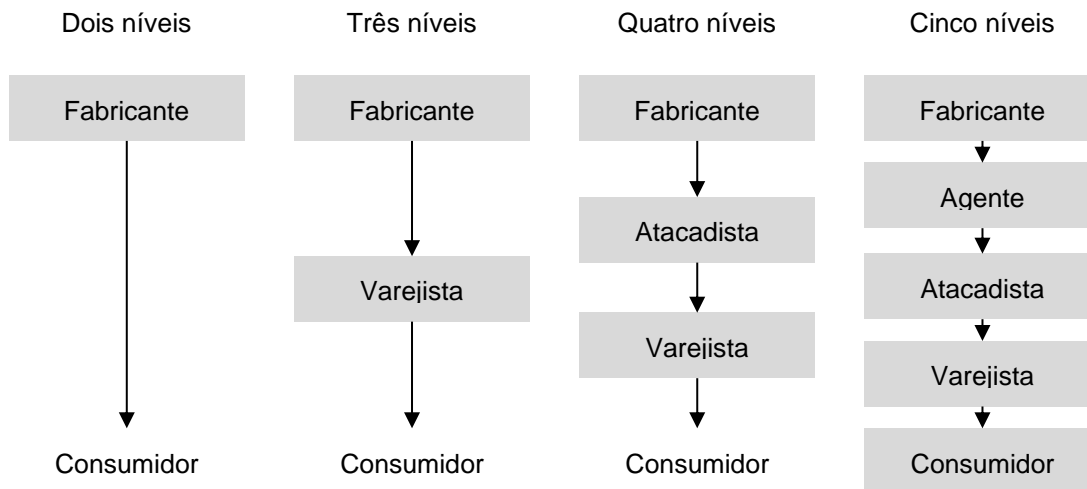
### 3.1.2 Membros do canal

Coughlan et. al. (2012) estabelecem que os principais membros de um canal de marketing são os fabricantes, os intermediários (atacado e varejo) e os usuários finais. Esses membros executam necessariamente funções de realizar fluxos (por exemplo: promoções, pedido, pagamento, negociação, financiamento, risco e, principalmente, de informações). A identificação e a definição dos membros do canal evidenciam as relações entre eles e, para este trabalho, principalmente, a relação entre o varejista e o usuário final. Assim, a presença ou a ausência de determinados tipos de membro do canal é determinada por sua capacidade de executar os fluxos necessários para agregar valor aos usuários finais.

Kotler (2012) utiliza o número de níveis intermediários para designar a extensão de um canal, como retratado na figura 3. A seguir os principais membros que fazem parte da estrutura de canal:

- **Produtores e Fabricantes** - São os produtores ou criadores do produto, ou serviço à venda. A capacidade de um fabricante de gerenciar uma operação de produção nem sempre significa que possua uma capacidade superior para gerir outros fluxos de canal. Isso reforça a percepção de que os intermediários agregam valor ao canal por

Figura 3 - Retrato das estruturas de canal para bens de consumo.



Fonte: KOTLER, 2012.

seu desempenho superior e que os fabricantes buscam esses intermediários para aumentar seu alcance ao usuário final (PALMATIER ET AL. et al., 2015).

- **Intermediários** - Os intermediários ajudam os usuários finais a consumir uma combinação de produtos e serviços de canal que lhe sejam atraentes. Pode-se considerar, assim, que os intermediários criam utilidade para o usuário final. Em especial, ao disponibilizar um produto e seus sortimentos em determinado lugar e momento, os intermediários podem criar utilidades de posse, lugar e tempo que sejam todas relevantes ao usuário final visado. Normalmente estão subdivididos em atacadistas e varejistas (COUGHLAN et al., 2014).

- **Atacadistas** – Os atacadistas (também denominados distribuidores) praticam todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial, e diferem dos varejistas em vários aspectos. Em primeiro lugar, dão menor importância a promoções, à atmosfera de loja e à localização, porque lidam com clientes empresariais e não com consumidores finais. Em segundo, as transações no atacado são comumente maiores do que aquelas realizadas no varejo e, de modo geral, os atacadistas cobrem uma área comercial maior do que a dos varejistas. Terceiro, as negociações governamentais com atacadistas e com varejistas são diferentes no que diz respeito a regulamentações legais e impostos (KOTLER, 2012).

- Varejistas - Empresas envolvidas principalmente na venda de mercadorias para uso pessoal ou consumo doméstico, e na prestação de serviços relacionados à venda destas. O poder e a influência dos varejistas nos canais de marketing têm crescido devido a três principais acontecimentos: aumento do tamanho do poder de compra, aplicação de tecnologias avançadas e uso de modernas estratégias de vendas (ROSENBLOOM, 2012). Dessa forma, os varejistas serão detalhados no próximo tópico.

- Usuário final - Coughlan et. al. (2012) classificam os consumidores como membros do canal de marketing, porque eles desempenham com frequência fluxos de canal como quaisquer outros membros do canal. Iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as especificações do produto.

A partir das estruturas do canal, inferimos que o varejo é o membro do canal diretamente conectado com o usuário final e por isso precisa estar atento às constantes mudanças de comportamento de consumo, principalmente com a entrada de novas tecnologias que otimizam a jornada de compra.

### 3.1.3 Varejo

O varejo é definido como segmento da economia relativo às vendas de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, cujo faturamento tenha origem na comercialização de pequenos lotes (KOTLER, 2012). De maneira semelhante, Parente (2000) define varejo como o conjunto de atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, sendo o varejista o intermediário entre o nível de consumo e o nível do atacado ou da produção.

A maneira conforme a empresa varejista escolhe posicionar-se no mercado implica diretamente na sua competitividade e desempenho; são escolhas baseadas nas características da empresa que determinam custos e demandas por parcela dos consumidores. Pelo lado da demanda, os varejistas definem níveis de serviços a serem ofertados ao cliente final. Da parte de custos, a empresa determina a filosofia operacional de margem e rotatividade que certos segmentos de consumidores estão

dispostos a assumir em dadas classes de comportamento de compras, e, assim, trazendo resultado financeiro em razão das múltiplas combinações das variáveis envolvidas (COUGHLAN et al.. 2013).

O crescimento em tamanho e a concentração de varejista é o maior poder dos varejistas nos canais de marketing. É um fator importante que vem permitindo esse desenvolvimento é a maior aplicação de tecnologia avançada. Varejistas de grande porte (ex. Walmart, Amazon.com, Carrefour, entre outros) se tornaram mundialmente conhecidos em termos de tecnologia da informação para controle de estoque e gerenciamento de mercadorias, bem como gerenciamento da cadeia de suprimentos. Mas, mesmo os varejistas “menores” (com baixo alcance geográfico e pouco sortimento de produtos, quando comparados aos exemplos citados acima) estão usando a tecnologia para detectar itens de baixo giro e mantê-los fora das prateleiras, assim como identificar a mercadoria mais vendida para que esteja disponível quando e onde os consumidores quiserem.

Nessa perspectiva, a parte mais atrativa da adoção da tecnologia no varejo é a crescente utilização da internet para melhorar a experiência de compra dos consumidores. Uma revolução vem acontecendo quando os varejistas tradicionais começam a integrar o comércio eletrônico com suas operações de loja física (ROSENBLOOM, 2012).

No Brasil, o varejo é um dos setores mais importantes da economia. Tomando como base os dados da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2020), em 2019 o varejo restrito (varejo de bens de consumo, com exceção de carros e materiais de construção) foi responsável por 19,24% do PIB brasileiro, levantando um montante de 1,4 trilhão de reais com um crescimento real de 1,8% em 2019. Além disso, o setor de comércio (organizado em atacado e varejo) contribui com 22,3% dos empregados formais do país. Diante de tal cenário, o setor varejista se movimenta para buscar oportunidades orientadas a criar diferenciais competitivos. O Brasil tem se mostrado um país de peso e representatividade também nos canais de vendas eletrônicos (SILVA, 2018). O e-commerce cresceu no país 12% em 2017, com aumento de 8% no ticket médio (E-BIT, 2018). Para Silva (2018), a perspectiva para os próximos anos é de que o setor de comércio eletrônico continue crescendo em média 12,4% ao ano até 2021, dobrando sua participação no varejo brasileiro.

### 3.1.4 Canal de venda eletrônico (e-commerce)

Kotler (2012) define o e-commerce como uma empresa que utiliza um site para realizar uma transação ou facilitar a venda de bens e serviços pela Internet. Os varejistas on-line podem prover de modo previsível experiências convenientes, informativas e personalizadas para tipos bastante diferentes de consumidores e empresas. Ao economizar o custo de espaço físico, funcionários e manutenção de estoque, esses varejistas podem lucrar com a venda de baixo volume de produtos para mercados de nicho. Os varejistas on-line competem em três principais aspectos de uma transação: (1) interação do cliente com o site; (2) entrega; e (3) capacidade de resolver problemas quando eles ocorrem. O autor, assim, distinguiu as empresas entre empresas inteiramente virtuais, que começaram com um site sem nenhuma existência prévia como empresa tradicional, e empresas virtuais e reais, empresas existentes que acrescentaram um site de informações e/ou e-commerce a suas operações.

Além disso, eles oferecem aos consumidores um meio de fazer compras em qualquer lugar e a qualquer hora, acessando fornecedores localizados em todos os cantos do mundo e via diferentes dispositivos (*laptops, smartphones, tablets*). Outros notáveis pontos fortes dos canais on-line incluem suas funções de pesquisa fáceis; fornecimento de informações detalhadas do produto, tanto do fabricante ou varejista como na forma de comentários on-line publicados por outros usuários; e ferramentas de comparação de produtos e preços (PALMATIER ET AL. et al., 2020).

Os autores também apresentam as limitações dos canais on-line, em que os usuários finais não podem tocar, sentir ou experimentar produtos. Assim, as taxas de devolução tendem a ser altas, e os custos de esses retornos devem ser absorvidos pelo sistema. A necessidade de esperar pelo produto físico e a entrega representam outras desvantagens dos canais on-line em relação à perspectiva do usuário final (PALMATIER et al., 2020).

Além disso, muitas necessidades diárias dos clientes não podem ser satisfeitas pela estrutura virtual dos canais eletrônicos, tais como: fazer um corte de cabelo, abastecer o carro ou experimentar uma roupa antes de usá-la. Desse modo, os clientes desejam o máximo de possibilidades de produtos, serviços e interações com a marca nos canais de marketing. Não é uma questão de “substituir”, mas, antes, de



“adicionar” estruturas que cada vez mais consumidores demandam. Assim, os gerentes de canal precisam fornecer múltiplas estruturas de canal baseadas em uma tentativa de combinação do real e do virtual. Ainda assim, mesmo dentro de um canal on-line, cada vez mais clientes esperam opções adicionais, como na forma de disponibilidade de compra pelo smartphone, enquanto outros exigem alternativas de compra em redes sociais (ROSENBLOOM, 2012). A respeito da configuração de múltiplos canais para atender a essas novas demandas, esse detalhamento será realizado no tópico 4.2.1.

Pode-se identificar essas mudanças do consumidor brasileiro com os dados a seguir. O comércio eletrônico varejista no Brasil avançou 16,3% em 2019 e registrou faturamento de R\$ 61,9 bilhões. A expectativa de crescimento do setor em 2019 era de 15%, segundo projeção do Webshoppers 40, em um estudo sobre comércio eletrônico brasileiro realizado pela empresa. Ainda o estudo Comércio Conectado (E-BIT, 2018) aponta que os usuários brasileiros transitam entre os canais de vendas, pois 19% deles já possuem o hábito de comprar on-line para entregar em casa, 11% compram on-line para retirar dentro da loja, 12% compram on-line e utilizam o drive-thru para retirar, e 9% compram on-line e retiram fora da loja.

A mudança de comportamento do consumidor brasileiro no varejo é crescente e a inclusão digital vem permitindo que esses consumidores comecem a migrar de canais, se antes só compravam em lojas físicas, agora o e-commerce se torna uma opção viável. E o comportamento de alternar entre os canais, seja uma pesquisa em canais on-line ou a experimentação do produto na loja física, vem permitindo que os consumidores garantam sempre a melhor oferta. Assim, para atender a essa demanda, as empresas varejistas investem para organizar suas operações e disponibilidade de serviços via múltiplos canais.

### **3.2 Evolução dos canais varejistas**

O varejo evoluiu sua gestão de um canal (*Single-channel*) para multicanal (*Multi-channel*), e recentemente para *omnichannel*. *Single-channel* refere-se ao varejo através de um único canal (por exemplo, armazenamento físico) sem a coexistência de outros canais. Devido ao desenvolvimento da Internet e das tecnologias relevantes,

os varejistas passaram a incluir vários canais (por exemplo, on-line e móvel) e operá-los como entidades independentes, o que é chamado de estratégia multicanal (SHI ET AL.et al., 2020). Vários pontos de contato são operados independentemente no varejo multicanal, resultando em conhecimento e operações do canal em silos técnicos e funcionais (SHAREEF ET AL.et al., 2016), que serão detalhados a seguir.

### 3.2.1 Multicanais

Define-se multicanal como o conjunto de atividades envolvidas na venda de produtos ou serviços aos consumidores através de mais de um canal (LEVY; WEITZ; AJAY, 2009), permitindo que as empresas construam um relacionamento mais sólido com seus clientes, oferecendo informações, produtos, serviços e suporte (ou a combinação dos mesmos) através de um ou mais canais, conforme definição de Rangaswamy e Van Bruggen (2005). As empresas que adotam a abordagem multicanal são aquelas que, independentemente do percentual, obtêm parte de suas vendas de dois ou mais canais distintos, enquanto aquelas com 100% de suas vendas provenientes de apenas um canal adotam o modelo de canal único (COELHO; EASINGWOOD, 2003).

Neslin et al.. (2006) definem a gestão multicanal como o “desenho, desenvolvimento, coordenação e avaliação de canais para aprimorar o valor ao cliente através da efetiva aquisição, retenção e desenvolvimento da relação com o cliente”. Os autores classificam canais como pontos de contato em que há a interação entre marca e cliente. Ao enfatizarem a interação como necessária para a definição de pontos de contato, os autores excluem dessa definição canais de mão única, em que não há nenhum tipo de interação, como canais de comunicação em massa, como a TV e a mídia impressa.

O varejo com abordagem multicanal não é um fenômeno novo. A marca norte-americana Sears, por exemplo, se tornou um varejista multicanal em 1925, quando abriu sua primeira loja física para complementar seu canal de vendas por catálogo impresso lançado desde 1886. Logo após a Sears, outros varejistas passaram a adotar a abordagem multicanal, vendendo seus produtos ou serviços em canais físicos ou não (catálogos e marketing direto), porém operacionalizados de maneira

separada, sem nenhum tipo de integração. Esse foi o caso de empresas americanas como Eddie Bauer e Spiegel's, que também iniciaram suas operações de vendas por catálogos para depois expandirem suas vendas para o canal de loja física.

A emergência do fenômeno multicanal tornou-se evidente com o início da internet e a possibilidade de ela representar um promissor canal de vendas. Em meados dos anos 1990, a internet passou a ser vista como uma tecnologia de transformação disruptiva para a indústria do varejo. Esperava-se a chegada de uma nova era, em que os consumidores abandonariam as lojas para comprar a maioria dos produtos e serviços pela internet.

Zhang et al.. (2010) ressaltaram que a internet é uma tecnologia facilitadora em várias dimensões, viabilizando aos varejos de lojas físicas a possibilidade de complementarem sua oferta de produtos ou serviços através dos canais on-line, aumentando sua eficiência operacional e aprimorando benefícios oferecidos aos seus consumidores.

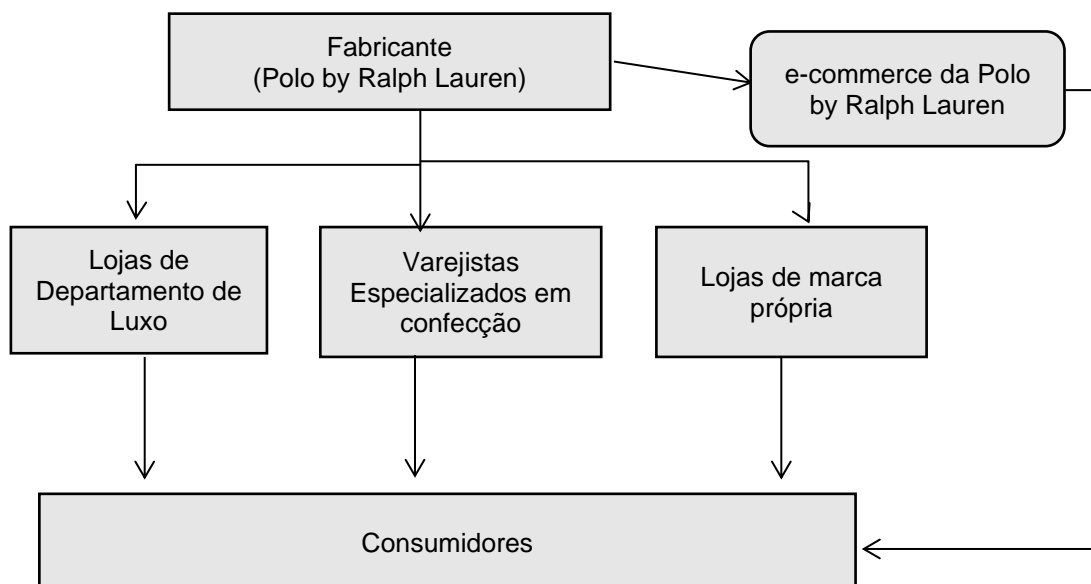
Nos últimos anos, nota-se a atenção à evolução do fenômeno multicanal em função do crescimento de canais on-line e como afetam as empresas e o comportamento do consumidor. O multicanal se fortaleceu a partir de 1999, quando varejistas tradicionais nos EUA passaram a destinar recursos, esforços e prioridades estratégicas para a internet. A entrada dos varejistas tradicionais mostrou vantagens sobre os varejistas exclusivamente virtuais. Enquanto a decisão de vender através de múltiplos canais trazia inicialmente preocupações e dúvidas de canibalização (canais da mesma marca competindo entre si), pesquisas revelaram que a operação multicanal traz efeito positivo no desempenho financeiro das organizações. Algumas das fontes de motivação para a adoção da abordagem multicanal são: i) menor custo para entrada em novos mercados; ii) maior índice de satisfação e lealdade do consumidor; e iii) criação de vantagem competitiva sustentável (ZHANG, et al., 2010).

A evolução das empresas para o modelo multicanal on-line e off-line pode também denotar uma resposta estratégica dos fornecedores para o poder crescente do setor varejista. Coughlan et al.. (2012) relatam que os fabricantes assumiram mais fluxos de canais ou desenvolveram novas tecnologias de canal que ajudam a reequilibrar o poder de canal e o melhor gerenciamento do mesmo. A distribuição dupla (direta do fabricante e via intermediário) passa a ocorrer pela expansão do número de canais, a fim de reduzir a dependência do varejo. Assim, o princípio

operativo passa a ser o gerenciamento do consumidor e não mais o gerenciamento de categoria.

Uma estratégia de marketing multicanal naturalmente resulta em uma estrutura multicanal porque as tarefas de distribuição foram alocadas entre mais de uma estrutura de canal. Com o surgimento do canal on-line e seu intenso crescimento, muitas empresas têm desenvolvido estratégias que os incluem. De acordo com Rosenbloom (2012), o e-commerce brasileiro acumula uma taxa de crescimento de 32% nos últimos 20 anos, faturando R\$ 38,8 bilhões, em 2020 (Ebit, Nielsen Webshoppers 42). Assim, o canal online vem se tornando a via principal no mix de multicanal, mas existe uma vasta quantidade de canais que podem ser utilizados, a saber: loja varejista, atacadista, representante de vendas, televendas, força de vendas, máquina de venda automática e loja de varejo da própria empresa. A figura 4 a seguir exemplifica como a empresa Polo by Ralph Lauren utiliza a diversidade de canais para vender seus produtos.

Figura 4 - Estrutura do canal de marketing da confecção Polo by Ralph Lauren.



Fonte: ROSENBLOOM, 2012.

### 3.2.2 Desafios da gestão multicanais

Para Kotler (2012), independentemente da qualidade do projeto e do gerenciamento dos canais, sempre haverá algum conflito, no mínimo, porque os interesses das empresas participantes nem sempre coincidem. Um conflito de canal ocorre quando as ações de um membro de um canal impedem que outro canal atinja seu objetivo. Esse conflito tende a se tornar bastante intenso quando membros de um canal conseguem um preço menor (com base em maior volume de compras) ou trabalham com uma margem de lucro menor.

A decisão de acrescentar ou não um canal de e-commerce em empresas tradicionais gera receio de causar conflitos de canal com seus varejistas, representantes ou lojas próprias no mundo real. Gerenciar canais on-line e convencionais se tornou prioritário para muitas empresas. Acrescentar um canal de e-commerce cria a ameaça de uma represália por parte de varejistas, corretores, representantes e outros intermediários.

O conflito de canal surge quando o comportamento de um membro do canal se opõe aos desejos ou comportamentos de outros canais (da mesma organização). Consequentemente, o conflito de canal implica que um membro de um canal entenda seu parceiro como um adversário ou oponente. Essas partes interdependentes, em diferentes níveis do mesmo canal, disputam o controle entre si. Os fabricantes podem decidir retirar seus produtos de certos estabelecimentos de varejo, e os varejistas podem optar por não vender produtos de determinados fabricantes em suas lojas. Mas essas respostas ao conflito prejudicam ambas as partes (PALMARTIER ET AL. et al., 2020).

Nesse sentido, Palmartier et al. listam 4 tipos de conflitos característicos do desenho multicanal:

**Conflito Latente:** padrão na maioria dos canais de marketing, nos quais os interesses dos membros do canal inevitavelmente colidem enquanto as partes buscam seus objetivos separados, se esforçam para manter sua autonomia e competem por recursos limitados.

**Conflito percebido:** surge assim que um membro do canal sente oposição de qualquer tipo: de pontos de vista, de percepções, de sentimentos, de interesses ou de intenções. O conflito percebido é cognitivo, resultante simplesmente do

reconhecimento de uma situação de incerteza. Assim, mesmo que duas organizações percebam sua discordância, seus membros individuais provavelmente experimentam frustração nos fluxos de negociações entre os membros dos canais.

**Conflito afetivo:** os membros individuais dos canais começam a mencionar o conflito no canal como resultado das emoções negativas que experimentam, incluindo tensão, ansiedade, raiva, frustração e hostilidade. Os membros da organização personalizam suas diferenças, de modo que suas descrições de suas interações de negócios comecem a soar como disputas interpessoais. As considerações econômicas ficam em segundo plano, e os antagonistas atribuem características humanas e motivos pessoais a seus parceiros de canal.

**Conflito manifesto:** é expressa de forma visível por meio de comportamentos, como bloquear as iniciativas uns dos outros ou atingir as metas e retirar o apoio. No pior dos casos, um lado tenta sabotar o outro.

Assim, uma estratégia *omnichannel* pode ser uma oportunidade de solucionar esses conflitos. Múltiplos canais sempre foram utilizados como estratégia, mas, ao mesmo tempo, as empresas tendiam a usar uma única rota principal para o mercado e recorrer a outras rotas apenas como métodos secundários, minimizados ou mesmo disfarçados, para evitar conflito de canal e confundir os clientes. Atualmente, uma explosão no uso de vários canais os tornou a norma, e não a exceção, devido à competição acirrada que levou muitos fornecedores a mudar e expandir seus canais. Mercados fragmentados tornam mais difíceis o atendimento aos clientes com eficiência por meio de apenas um tipo de canal. Além disso, antes os canais precisavam ser simples para facilitar sua administração, mas os avanços tecnológicos tornaram viável o gerenciamento de estruturas de canais muito mais complexas (PALMARTIER et al., 2020).

### 3.2.3 Omnichannel

A gestão dos canais, então, evoluiu de multi-, para omni-, que é uma palavra latina que significa “tudo” e “universal”. A tendência do mercado de consumo é integrar canais supostamente concorrentes, enfatizando os benefícios de cada canal (HOSSAIN et al., 2019). Rigby (2011) definiu primeiramente o *omnichannel* na

pesquisa acadêmica como “uma experiência de vendas integrada que mescla as vantagens das lojas físicas com a experiência rica em informações das compras on-line”. Piotrowicz e Cuthbertson (2014) definiram que o conceito do varejo *omnichannel* é percebido como uma evolução do modelo multicanal. Enquanto o multicanal implica uma divisão entre a loja física e a loja on-line, os clientes em canais sob o modelo *omnichannel* transitam entre a loja on-line, smartphones e loja física, dentro de um único processo de transação. Simultaneamente, a jornada de compra deve proporcionar uma experiência unificada e contínua para o cliente, independente dos canais. Para os autores, como os canais são gerenciados em conjunto, a interação percebida pelo consumidor não é com o canal, mas com a marca. A integração dos canais, quando adotada com êxito, irá fornecer níveis elevados de satisfação e lealdade dos clientes (BETTINGER, 2013), até porque consumidores que vivem uma experiência de compra positiva, proporcionada pelo modelo *omnichannel*, manterão um vínculo afetivo com a marca (ERCIS et al., 2012).

Com o avanço dos negócios *omnichannel*, um estudo recente de Shen et al (2018) definiu *omnichannel* como "uma abordagem unificada que gerencia canais como pontos de contato combinados para permitir que os consumidores tenham uma experiência perfeita dentro de um ecossistema". Diferente do varejista multicanal, o varejista *omnichannel* aproveita sua visão única dos clientes de maneiras coordenadas e estratégicas para que eles experimentem uma marca e não um canal dentro de uma marca (ROSENBLUM; KILCOURSE, 2013).

Embora o varejo multicanal não exija interação ou integração entre os canais, o varejo *omnichannel* oferece uma experiência de compra perfeita e personalizada, independentemente de onde o consumidor é alcançado, por todos os canais possíveis (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014). A evolução para o varejo *omnichannel* representa um grande desafio para os varejistas que precisam modificar seus modelos de negócios para integrar suas principais fontes, analisando como os clientes usam pontos de contato digitais e físicos simultaneamente para tomar decisões de compra (HOOGVELD; KOSTER, 2016).

Palmatier et al.. (2020) completam que uma experiência *omnichannel* bem-sucedida também significa que a empresa começa e continua a coletar dados profundos e ricos para entender o que os consumidores desejam, oferece suporte a modos de envolvimento significativos com os consumidores, projeta recursos de varejo e e-commerce eficazes e eficientes e mantém parcerias de sucesso com

parceiros de canal. Em última análise, uma estratégia *omnichannel* bem-sucedida significa que os consumidores podem comprar facilmente, no modo e da maneira que preferirem.

Em um contexto *omnichannel*, o conflito entre canais também pode existir e pode ser agravado se as empresas tratarem cada canal separadamente, em vez de garantir sinergia. Essas abordagens até criam formas de conflito entre os canais, como quando os canais on-line canibalizam as vendas de canais tradicionais na loja física (PALMATIER et al.,2020).

No Brasil, o comportamento *omnichannel* se torna evidente quando mesmo que somente 4% do total das vendas do varejo acontecem on-line, a internet exerce uma influência para mais de 50% das compras realizadas em lojas físicas pelos consumidores conectados. Infere-se que as decisões de consumo já não acontecem exclusivamente quando as pessoas estão dentro da loja física com o produto nas mãos (BOSTON CONSULTING GROUP, 2015).

Com tantas fontes de informação disponíveis, a decisão de compra vai se consolidando em diversos momentos no decorrer da jornada de consumo. E uma vez que o público vive uma vida *cross-channel*, ou seja, transitando entre os canais, não faz mais sentido as marcas criarem estratégias on-line e off-line totalmente desconectadas.

#### 3.2.4 Benefícios do *Omnichannel*

Shi et al (2020) definiram 5 dimensões na experiência *omnichannel*: Conectividade, Integração, Consistência, Flexibilidade e Personalização. Essas dimensões são características que geram valor na percepção de inovação da empresa para o cliente.

**Conectividade** é a dimensão em que o conteúdo e as informações do serviço entre canais estão profundamente interconectados. No contexto *omnichannel*, os clientes frequentemente alternam de um canal para o outro, esperando que os varejistas *omnichannel* orientem as direções e facilitem a transição fluida entre os canais, e essa transição demanda uma conexão aprofundada com outros canais. Por exemplo, um aplicativo móvel pode fornecer instruções e informações de marketing



da loja física mais próxima para o cliente experimentar o produto. Assim, a experiência de compra conectada aumenta a percepção dos clientes para que possam escolher livremente um canal que seja mais compatível com seus hábitos ou preferências entre os canais.

**Integração** refere-se à dimensão em que o cliente percebe que todos os sistemas de informação e conteúdo de serviço são unificados e bem integrados entre os canais. A integração de canais é considerada a diferença mais significativa entre as compras *multi-channel* e *omnichannel*, pois permite que os varejistas mantenham um registro unificado de cada cliente nos canais. Por exemplo, os varejistas podem promover vendas emitindo cupons de presente que podem ser resgatados na próxima compra em todos os canais. Todos esses benefícios entregues aos clientes farão com que sintam que as compras *omnichannel* são compatíveis com suas necessidades e valores.

**Consistência** é a dimensão em que os clientes experimentam a consistência do conteúdo e do processo nos canais. Serviços e informações consistentes entre canais melhoram a transparência do canal. Isso permite que os clientes conheçam e estejam familiarizados com o serviço e as informações fornecidas nas compras *omnichannel* e percebam que essas compras são compatíveis com a experiência de compra anterior. A consistência das informações entre os canais pode criar um efeito sinérgico e facilitar o cliente na continuidade do serviço ao mudar para outros canais (SHI et al. 2020).

**Flexibilidade** refere-se à dimensão em que os clientes recebem opções flexíveis e experimentam fluidez entre os canais ao migrar de tarefas. As principais preocupações do cliente durante essa transição são: a segurança do pagamento, disponibilidade dos produtos e o desempenho da entrega. Essa dimensão aumenta a percepção de controle pelo cliente, garante a continuidade das transições de canal e facilita a conveniência das compras.

**Personalização** refere-se ao grau em que os clientes podem obter atenção personalizada e serviço personalizado durante as compras. Sendo um benefício direto da dimensão “integração”, a personalização também é considerada como o principal critério na avaliação da experiência do cliente no varejo digital. Com o avanço das tecnologias que suportam o gerenciamento de dados do cliente através dos canais, os varejistas podem analisar melhor o comportamento do cliente e fornecer serviços personalizados, tais como recomendações de compra personalizadas, envio de

informações promocionais com base nas preferências individuais e serviços baseados em localização. O serviço personalizado ajuda os clientes a receber mais e melhores informações durante a compra e faz com que eles acreditem que o varejista *omnichannel* demonstra essa “preocupação”.

Essas dimensões deixam claro que a consideração das necessidades e comportamento do consumidor durante a sua jornada de compra, a disponibilidade das informações do produto, a facilidade de transição entre os canais e a personalização da oferta são estratégias que posicionam o consumidor no centro das ações dos varejistas.

### **3.3 Jornada do consumidor entre canais de vendas**

A questão sobre a jornada de compra entre canais físicos e on-line envolve vários consumidores ou um consumidor usando vários canais é muito mais crítico do que pode parecer à primeira vista. Ambos os pontos de venda finalizam a transação da compra para os usuários finais. No entanto, a loja física também serve como uma fonte de experimentação para os consumidores que gostam de olhar pessoalmente e, em seguida, comprar on-line (comportamento *showrooming*). Nesta situação cada vez mais comum, existem realmente três rotas para o mercado: (1) Loja física (os consumidores ignoram o canal on-line), (2) canal on-line (os consumidores ignoram o canal físico) e (3) canal híbrido (consumidores obtêm alguns serviços on-line e outros off-line) (PALMARTIER ET AL. et al., 2020).

Dessa forma, os gerentes de canal precisam medir a eficácia incremental de qualquer ponto de venda individual com precisão. A medição fica ainda mais complexa se adicionarmos outros canais. Essa visão da estrutura do canal pode ser especialmente útil nas negociações entre os membros do canal que temem que seus mercados estejam sendo roubados ou que não estejam sendo compensados de forma justa pelos serviços que prestam. Além disso, os consumidores não migram apenas entre os canais on-line e off-line. Eles seguem caminhos diferentes para comprar e costumam alternar entre os dispositivos on-line (PALMARTIER et al., 2020).

Assim, Verhoef et al. (2007) e Criteo (2017) fornecem evidências dos comportamentos dos consumidores durante sua jornada de consumo em coletar

informações e finalizar o processo de compra quando alternam entre os canais físico e on-line em 8 classificações:

1. **Showrooming** - O consumidor vê o produto em uma loja física, mas compra no site do varejista.

2. **Showrooming reverso** - Os varejistas incentivam os consumidores a pesquisarem seus produtos on-line através de quiosques ou aplicativos móveis, aumentando assim a probabilidade de manter a venda e impedem que o consumidor troque de marca durante a jornada de compras (PARISE et al., 2016).

3. **Showrooming instantâneo** - o processo de compra começa em uma loja física e a compra é feita on-line, mas a partir de um dispositivo móvel dentro da loja.

4. **Webrooming** - O consumidor pesquisa on-line, mas compra na loja física.

5. **Webrooming instantâneo** - o cliente procura informações on-line em seu dispositivo móvel enquanto está na loja e compra na mesma loja física.

6. **Clique e Retire (Click & Collect)** - O consumidor compra on-line, mas retira o produto na loja física (ou quiosque) (GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2019).

7. **Scan & Scram ou Pseudoshrooming** (PALMATIER et al., 2020) - O consumidor vê o produto na loja física, mas compra de outro varejista on-line.

8. **Click & Ship** - O consumidor vê o produto na loja física, mas, por conveniência, compra via smartphone na loja on-line desse varejista. O produto é enviado para a casa do consumidor.

Palmatier et al. (2020) reforçam que o foco de qualquer estratégia de canal é entender como as pessoas compram e, em seguida, inventar maneiras que tornem isso fácil, conveniente, eficiente e econômico para elas, usando seu modo preferido. Assim, a estratégia *omnichannel* vai além de oferecer vários canais para o cliente. O foco principal é oferecer uma experiência única, surpreendente e prazerosa para o consumidor. É colocar esse indivíduo no centro das atenções.

### 3.4 Experiência do Usuário (UX)

Após a contextualização teórica sobre o projeto *omnichannel*, este tópico introduz os conceitos de Experiência do Usuário e sua abordagem *cross-channel*, que

é importante para este estudo por considerar a jornada do usuário em vários dispositivos e em ambientes físicos e on-line.

O principal motivo pelo qual a experiência do usuário deve ser relevante para o desenvolvimento de produtos e serviços é a importância direta para seus usuários. Se as empresas não fornecerem uma experiência positiva aos usuários, há grandes chances de o produto ser rejeitado. Assim, o desenvolvimento de produtos e serviços deve fornecer uma experiência que seja coesa, intuitiva e até agradável - uma experiência em que tudo funcione como deveria, em qualquer contexto para o usuário (BENYON, 2013).

Unger (2012) define que o design da experiência do usuário é a criação e a sincronização dos elementos que afetam a experiência dos usuários com uma empresa específica, com a intenção de influenciar suas percepções e comportamento. Esses elementos incluem objetos que um usuário pode sentir (tocar, ouvir e cheirar) e interagir de diferentes maneiras para além do físico, como interfaces digitais (sites e aplicativos para telefones celulares) e, é claro, pessoas (representantes de atendimento ao cliente, vendedores, amigos e familiares). Assim, o design da Experiência do Usuário é capaz de mesclar os elementos que afetam esses diferentes sentidos em uma experiência mais rica e integrada.

McCarthy e Wright (2004) destacam a necessidade de uma abordagem holística da experiência. Elas devem ser entendidas como um todo e não podem ser decompostas em suas partes constituintes, porque a experiência reside nas relações entre as partes. A interatividade envolve a combinação de pessoas, tecnologias, atividades e os contextos nos quais a interação acontece. Este contexto inclui o contexto social e cultural mais amplo, bem como o contexto imediato de uso.

Norman (1999) pontua que a primeira recomendação para uma experiência de usuário exemplar é atender as necessidades exatas do cliente, sem confusão ou incômodo. Em seguida, vem a simplicidade e a elegância que produzem produtos que são uma alegria para possuir, uma alegria para usar. A verdadeira experiência do usuário vai muito além de dar aos clientes o que eles dizem que desejam ou fornece recursos de lista de verificação. Para obter uma experiência de usuário de alta qualidade nas ofertas de uma empresa, deve haver uma fusão perfeita dos serviços de várias disciplinas, incluindo engenharia, marketing, design gráfico e industrial e design de interface. É importante distinguir a experiência total do usuário da interface do usuário (IU), embora a IU seja uma parte extremamente importante do design.

Norman (2018) ainda ressalta sobre o design baseado no pensamento sistêmico “*system thinking*”: um produto tem tudo a ver com a experiência. É sobre a descoberta, compra, antecipação, abertura da embalagem, o primeiro uso. Trata-se também da continuidade do uso, do aprendizado, da necessidade de assistência, atualização, manutenção, suprimentos e eventual renovação na forma de descarte ou troca. A maioria das empresas trata cada estágio como um processo diferente, executado por uma divisão diferente da empresa: Pesquisa e desenvolvimento (P&D), fabricação, embalagem, vendas e, então, como uma reflexão tardia necessária, serviço. Como resultado, raramente há qualquer coerência. Em vez disso, existem contradições. Se você pensar no produto como um serviço, então as partes separadas não fazem sentido - o objetivo de um produto é oferecer ótimas experiências ao seu proprietário, o que significa que ele oferece um serviço. E essa experiência, esse serviço, é fruto da coerência das partes.

As recomendações para fornecer uma experiência de usuário bem-sucedida são independentes da definição dos produtos, que estão cada vez mais complexos. E quanto mais complexo é um produto, mais difícil se torna identificar exatamente como fornecer uma experiência de sucesso ao usuário. Cada recurso, função ou etapa adicional no processo de uso de um produto cria outra oportunidade para a experiência ser insuficiente (GARRET, 2011).

Como visto até o momento, ao longo das últimas décadas os autores relacionados ao design de experiência do usuário se preocuparam em estabelecer técnicas e recomendações exclusivamente para projetos digitais e interfaces gráficas. E, em paralelo, autores como (BENYON, 2013; RESMINI; ROSATI, 2011; ROUSSOS et al. 2003) apontam uma nova forma de pensar a experiência do usuário para além de produtos digitais, considerando também uma jornada que acontece simultaneamente entre o espaço físico e virtual e entre vários dispositivos conectados. Assim, esses conceitos se alinham com mais precisão ao tema *omnichannel*, que, de fato, é um conceito que contempla a experiência do usuário através da interação de canais físicos e on-line. O tópico a seguir demonstra como esses autores refletem seus estudos para projetos de experiência em espaços híbridos.

### 3.4.1 Experiência do Usuário *Cross-channel*

Originário da área do marketing, o *cross-channel*, em seu início, identificava uma modalidade de entrega de serviço em que “uma única campanha de marketing” era conduzida “com uma mensagem consistente coordenada entre os canais (de comunicação)”. Essa categoria foi então apresentada à arquitetura da informação e à experiência do usuário para descrever as mudanças que ocorrem na prática de design em conexão com a convergência, a penetração em massa de dispositivos móveis, a disponibilidade geral de banda larga móvel e a expansão das mídias sociais, padrões de consumo e cocriação para telefones celulares, tablets, sensores, *wearables* e telas em tempo real (BENYON; RESMINI, 2017).

Nesse sentido, o design *cross-channel* identifica principalmente uma resposta de design à mudança sociotécnica, em vez de uma maneira diferente de produzir trabalho de design.

A distinção entre espaços físicos e digitais está se tornando cada vez mais tênue, não apenas por meio da implantação de interfaces de realidade aumentada ou virtual, mas também por meio do fluxo de conteúdo e informação possibilitado por dispositivos pessoais e portáteis. Muitos produtos e serviços diferentes fazem a ponte entre o espaço físico e digital (a exemplo das aplicações/softwarewares Google Maps, Uber, Air BnB), computação móvel e sensores embutidos no mundo físico e serviços baseados em localização acionados por GPS ou beacons tornam a interação condicional ao contexto e à localização física. A experiência do usuário é espalhada por vários assuntos, dispositivos e espaços, mas a maior parte da literatura de design de interação ainda se concentra em interações em um único ambiente (BENYON; RESMINI, 2017).

Por isso, Resmini e Rosati (2011) afirmam que é necessário repensar o processo de design para ser pervasivo, ecológico e holístico: cada artefato, produto ou serviço é apenas uma parte do que os autores chamam de ecologia ubíqua, um sistema emergente baseado em informações em que mídias novas e antigas, ambientes físicos e digitais são projetados, fornecidos e experimentados como um todo integrado. As ecologias ubíquas compartilham uma característica de difusão com a computação ubíqua, a natureza sistêmica das ecologias de mídia e a natureza emergente de sistemas complexos. Por mais que a teoria do design de interação tenha se preocupado até agora com o artefato individual, as definições tradicionais de

experiência do usuário também têm se concentrado na interação em um único produto ou serviço.

Em resposta à indefinição do espaço físico e digital, Benyon (2014) propôs o conceito de um espaço mesclado “onde um espaço físico é deliberadamente integrado de forma intimamente ligada a um espaço digital”. *Blended Space* é um espaço misto onde um espaço digital é cuidadosamente projetado para se misturar com um espaço físico, criando assim um tipo de espaço com sua própria estrutura emergente. Os espaços combinados têm novas propriedades que emergem da combinação particular de físico e digital, criando um sentido de presença e levando a novas formas de interação e novas experiências de usuário (BENYON, 2012).

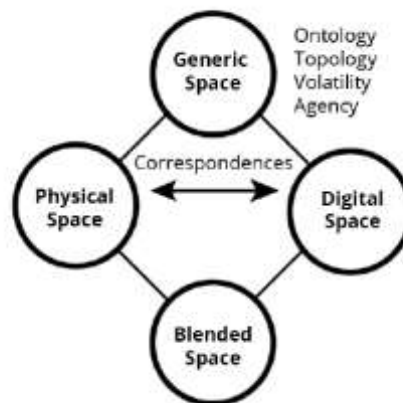
Benyon (2012; 2017) desenvolve uma visão dos espaços digitais e físicos a partir de quatro características: ontologia, topologia, volatilidade e agência. Ele argumenta que para criar um bom UX, essas quatro características constituem a estrutura de um espaço genérico que tanto o espaço físico quanto o digital compartilham (Figura 5). A ontologia diz respeito aos objetos no espaço; a topologia, às relações espaciais entre os objetos; a volatilidade, à rapidez com que os objetos mudam; e a agência diz respeito àquilo que as pessoas e agentes artificiais podem fazer no espaço físico.

Assim, foi então apresentada a arquitetura da informação e design UX (RESMINI; ROSATI, 2011) como uma abordagem adequada para lidar com as mudanças que ocorrem na prática de design em resposta à convergência, à penetração em massa de dispositivos portáteis, à disponibilidade geral de banda larga móvel e social padrões de consumo e cocriação de conteúdo derivados da mídia, o que eles chamaram de *cross-channel*.

Um ecossistema *cross-channel* é uma construção semântica estruturada em torno da ideia de “experiências” que inclui pessoas, dispositivos, locais e softwares conectados por meio de fluxos de informação. Assim, o design *cross-channel* é de natureza sistêmica e pragmática em escopo. O processo de design muda seu foco da atenção, que é geralmente concedido a um único artefato, seja um site ou uma interface de ambiente, e se preocupa, ao invés disso, com as características globais do ecossistema (BENYON; RESMINI, 2017).

Os autores também explicam que a mudança para o design de experiências *cross-channel* implica certa perda de controle e precisão em favor de uma visão mais

Figura 5. Estrutura básica do *Blended Space*.



Fonte: BENYON E RESMINI (2017)

estratégica e um reconhecimento de que as experiências são inevitavelmente mais produzidas pelo usuário do que centradas no usuário. Por um lado, isso significa que organizações e empresas como Wikipedia, Instagram ou Uber dependem de massas de indivíduos que usam sua plataforma para poder fornecer a esses mesmos indivíduos um serviço funcional. Por outro lado, a relação entre produção e consumo é radicalmente transformada e não podemos mais falar simplesmente de um “público” ou alguém “usando um produto (acabado)”.

Dessa maneira, o design da experiência do usuário precisa abraçar a mudança dos detalhes de interação momentânea para o quadro mais amplo sugerido pelo termo "arquitetura". A UX precisa ajustar suas novas interações em estruturas ligadas e acomodá-las de maneiras agradáveis e estéticas. A UX precisa criar locais para interação e conectar locais por meio de um design de navegação eficaz. Os pontos de contato precisam atrair as pessoas para se envolverem em interações por meio de canais adequados às suas circunstâncias. As interações podem ser interrompidas e reiniciadas em outro canal, mas é a arquitetura da informação que torna isso consistente e significativo – que também são desafios do projeto *omnichannel* no varejo. Essa complexa teia de espaços combinados e ecossistemas de canais cruzados abre a próxima era de experiência do usuário e design de interação (BENYON; RESMINI, 2017).

Dessa forma, Renzi (2016) estabelece orientações em forma de 9 heurísticas para serem consideradas por projetos *cross-channel*:

1. "**Place-making**" - Este princípio relaciona-se à auto-localização do usuário no sistema. A interação gráfica, a disposição visual e o ambiente físico devem facilitar



o entendimento do usuário sobre onde ele está no sistema (independente do aparato que esteja usando), tanto o ponto de vista quanto a manipulação de dados, sua posição física na ecologia integrada ou posição na jornada integrado.

2. **Consistência** - Deve-se apresentar consistência gráfica, tipográfica, de ações, de informações e de interação em todo o sistema, independente de qual aparato o usuário estiver utilizando.

3. **Resiliência** - Flexibilidade de fluxo de interação e de ambientes de modo ao sistema adequar-se a diferentes usuários e contextos de uso. O ambiente e a estrutura do sistema devem estar preparados para diferentes estratégias de busca, interação e processo (jornada) em ações por usuários.

4. **Redução** - Por mais que os bastidores de um sistema seja complexo de opções e conteúdo, sua apresentação ao usuário deve ser direta e objetiva, proporcionando percepções e ações interativas reduzidas para diminuição do esforço do usuário em sua jornada.

5. **Correlação** - O princípio expande-se para a correlação de dados entre os diferentes pontos de interação (a interação tecnologia-tecnologia) e correlação de ações de um ou mais usuários dentro da jornada da experiência.

6. **Equivalência às convenções culturais** - é importante entender as referências dos usuários em relação à tecnologia, processos, compreensão de funcionalidade e interações, para usar como base no desenvolvimento de um novo sistema. Criar estruturas e interações com as quais os usuários não estão familiarizados pode levantar dúvidas e mal-entendidos sobre o sistema;

7. **Conteúdo visual intuitivo** - os usuários devem reconhecer funcionalidades, hierarquia, caminhos e informações com carga mínima de memória, tornando objetos, ações e opções fáceis de reconhecer e compreender;

8. **Interações naturais, intuitivas e diretas** - qualquer ponto de contato de interação com o sistema deve ser o mais intuitivo possível, por manipulação gestual direta ou comandos vocais simples e objetivos;

9. **Ergonomia contextual** - ambientes físicos, contextos de uso dentro da jornada de experiência e limitações físicas humanas devem ser considerados ao projetar pontos de contato de interação com o sistema.

Em resumo, pode-se concluir, a partir do levantamento desses estudos, que o design de artefatos atinge um novo patamar quando diferentes mídias e diferentes contextos estão fortemente entrelaçados, pois nenhum artefato pode permanecer

como uma entidade única e isolada (seja um conteúdo, produto ou serviço). Cada artefato se torna um elemento em um ecossistema maior. Todos esses artefatos têm vários links ou relacionamentos entre si e devem ser projetados como parte de um único processo contínuo de experiência do usuário (RESMINI; ROSATI, 2011). A definição do usuário que assume novos papéis na interação com a informação, a aquisição e utilização do produto, e ativamente produzem novos conteúdos ou corrigem conteúdos existentes por meio de links, comentários ou críticas.

Assim, o design de produto torna-se um design de experiência. Quando cada artefato faz parte de um ecossistema maior, o foco muda de como projetar itens únicos para como projetar experiências em processos. A experiência de compra do dia a dia não se preocupa mais apenas com a loja de conveniência ou supermercado, mas configura um processo que pode começar na mídia tradicional (encartes, catálogos, TV ou jornal), incluir a internet, seguir para outra loja para finalizar uma compra e, finalmente, retornar à internet para obter assistência, atualizações, customização e contato com outras pessoas ou dispositivos (VERHOEF et al., 2007).

A Experiência do Usuário é elevada a uma nova categoria, agora reconhecida como experiências *cross-channel*. As experiências unem vários meios de comunicação e ambientes conectados em ecologias ubíquas, um único processo unitário em que todas as partes contribuem para uma experiência de usuário global perfeita. De fato, são as teorias mais aderentes para levantar recomendações para projetos de integração de canais *omnichannel*.

### **3.5 Experiência do Usuário *Cross-channel* em Projetos *Omnichannel***

Palmatier et al. (2020) aponta que cada vez mais os consumidores estão utilizando seus telefones celulares nas lojas para verificar e comparar preços, marcas ou produtos; eles também podem verificar análises de produtos on-line e questionar amigos e familiares nas mídias sociais para obter indicações de produtos e serviços. Esse fenômeno (*showrooming*) significa que muitos consumidores visitam lojas físicas para inspecionar e experimentar os produtos, mas optam por fazer compras on-line. É um comportamento *cross-channel*, que pode levar a conflitos entre os membros do canal, pois um membro está pagando todos os custos de informar o cliente, enquanto

outro usufrui dos benefícios da venda. Portanto, eles precisam conceber sistemas de compensação equitativos quando um canal funciona como um showroom para outro canal. Segundo os autores, o tipo mais comum de compra *cross-channel* é o *webrooming*, de modo que os consumidores pesquisam produtos on-line antes de comprá-los off-line.

Considerando a emergência desses novos comportamentos, Resmini e Rosati (2011) apontam que a arquitetura da informação, bem como a experiência do usuário, são estratégias ausentes no projeto do varejo físico. Os profissionais responsáveis por esse projeto geralmente só envolvem as seguintes áreas: arquitetura, design de interiores, marketing e publicidade, e de maneira isolada, não operando como um time e com a visão da experiência do usuário. Assim, o varejo físico se resume a um projeto de soluções fáceis e tradicionais, além de desconsiderar os comportamentos *cross-channel*.

Com essa perspectiva, os gestores de canais, caso queiram se destacar no mercado com um diferencial competitivo e sustentável, precisam estar atentos a esses novos comportamentos *cross-channel* do consumidor. Segmentar e monitorar o usuário em todos os canais é um desafio; diferentes usuários finais procuram pacotes de serviços variados e, portanto, preferem arranjos de canais diferentes. Isto é, os membros de canais (fabricante, intermediários, atacadistas e varejistas) para sincronizar o pacote de serviços, e os custos envolvidos no atendimento a esses segmentos de clientes e para encontrar uma estratégia de preços atraente e eficiente (PALMATIER ET AL. et al., 2020).

Tate (2011) aponta dificuldades para se concretizar a visão de interatividade perfeita entre os canais, tais como, frequentemente, os pontos de contato não têm consciência uns dos outros. Por exemplo: embora o catálogo impresso de um varejista indique a variação de cada produto (tamanho, cores disponíveis, voltagem etc.), a mesma pesquisa do varejista na internet pode não compreender essas variações. Dessa forma, um aplicativo móvel pode ser simples de usar, por outro lado, seu site correspondente pode ser complicado e frustrante.

Uma pesquisa de 2010, realizada pela Econsultancy and Foviance, descobriu que enquanto 90% das empresas consideram a experiência multicanal importante, a estrutura organizacional é a barreira mais significativa para o sucesso. Muitas vezes, as unidades de negócios não têm incentivos para trabalhar em conjunto e, em alguns casos, acabam até competindo com outras unidades de negócios na mesma

organização por participação no mercado. Para evitar essas ocorrências, experiências *cross-channel* eficazes exigem liderança estratégica e cooperação multidisciplinar.

A experiência do usuário *cross-channel* se encaixa no projeto *omnichannel* porque considera que o processo de compra não se resume a simplesmente um consumidor retirar um produto de uma prateleira ou de um site e efetuar o pagamento, mas considera que diferentes ambientes (físico e on-line) e contextos exercem um papel específico na jornada de consumo. Nesse sentido, os comportamentos e as atividades *cross-channel* que constituem a experiência de compra não são tarefas isoladas que podem ser “somadas” em uma “macroexperiência”, pois cada tarefa faz parte de um sistema aberto, complexo e dinâmico (RESMINI; ROSATI, 2011).

Em resumo, o *omnichannel* e a experiência do usuário *cross-channel* compartilham a nova forma de interação com um sistema, uma vez que as novas tecnologias de conectividade facilitadas pela internet abriram caminho para novos canais de vendas, por conseguinte, para novos comportamentos de consumo. O modelo *multi-channel* evolui compulsoriamente para o modelo *omnichannel*, e assim atender as demandas de consumidores mais exigentes que transitam entre os canais físicos e on-line. Nesse sentido, o campo mais apropriado para entender essas expectativas e utilização de dispositivos para garantir a fluidez e consistência da transição entre os canais é a experiência do usuário *cross-channel*. O quadro 2 resume este capítulo com os principais tópicos abordados e como a interação com o consumidor se manifesta.

A partir dessa contextualização, deve-se analisar a literatura acadêmica recente que relaciona esses temas, em razão dos benefícios e dificuldades apresentados para o projeto *omnichannel* no varejo. Esta análise foi feita através de uma Revisão Sistemática da Literatura, que será detalhada no próximo capítulo.

Quadro 2 – Resumo dos tópicos e interação do consumidor.

<b>Tópico</b>	<b>Definição</b>	<b>Interação do consumidor / usuário</b>	<b>Autores</b>
Canal tradicional (single-channel)	A empresa oferece seus produtos ou serviços via canal de venda que se manifesta para o consumidor final exclusivamente no ambiente físico (loja, quiosque, vendedor direto) ou virtualmente (e-commerce, aplicativo móvel).	Um canal por vez.	Kotler (2012), Rosenbloom (2012), Coughlan (2012)
<i>Multi-channel</i>	A empresa dispõe seus produtos e serviços agregando vários canais de vendas próprios ou parceiros, físicos e virtuais. Esses canais são gerenciados de forma separada e independentes entre si.	Vários canais por vez.	Verhoef et al. (2007, 2015), Ailawadi e Ferris (2017)
<i>Omnichannel</i>	A empresa integra seus canais de venda físicos e virtuais via sistema de informação e seu gerenciamento é único.	Com a marca como um todo.	Piotrowicz e Cuthbertson (2014), Rigby (2011), Brynjolfsson et al. (2013)
Experiência do Usuário	O projeto de um produto ou serviço considera as percepções, o comportamento e a satisfação dos usuários. Concentra-se na interação em um único produto ou serviço e predominantemente em ambientes on-line.	Um dispositivo por vez e virtualmente.	Unger (2012), Garret (2011), Cooper et al. (2014)
Experiência do Usuário <i>Cross-channel</i>	Uma construção semântica estruturada em torno da ideia de “experiências” que inclui pessoas, dispositivos, locais físicos e softwares conectados por meio de fluxos de informação.	Vários dispositivos conectados em diferentes ambientes.	Renzi (2017) (2020), Resmini e Rosati (2011) Benyon e Resmini (2017)

Fonte: Autor, 2021

#### 4 OMNICHANNEL E EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Segundo Sampaio et. al (2007), uma revisão sistemática é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada técnica, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, assim como identificar temas que necessitam de evidência, ajudando na orientação para estudos futuros.

Ao viabilizarem, de forma clara e explícita, um resumo de todos os estudos sobre determinada intervenção, as revisões sistemáticas nos permitem incorporar um espectro maior de resultados relevantes, ao invés de limitar as conclusões à leitura de somente alguns artigos. Outras vantagens incluem a possibilidade de avaliação da consistência e generalização dos resultados entre populações ou grupos. É importante destacar que esse é um tipo de estudo retrospectivo e secundário, isto é, a revisão é usualmente desenhada e conduzida após a publicação de muitos estudos experimentais sobre um tema. Dessa forma, uma revisão sistemática depende da qualidade da fonte primária (SAMPAIO et. al., 2007).

Levantamentos preliminares da Literatura *Omnichannel* nas bases nacionais e internacionais revelaram um distanciamento ao tema “Experiência do Usuário”. De fato, o primeiro cruzamento com os termos “*omnichannel*” e “*user experience*” não resultaram em nenhum resultado relevante. Os resultados foram evidenciados com o termo “*customer experience*”. Assim, dado que a Experiência do Usuário *cross-channel* é o tema mais aderente para se discutir a satisfação e fidelização do consumidor que o projeto *omnichannel* preconiza, este estudo objetiva preencher essa lacuna teórica em que esses temas são analisados em conjunto.

Com a fundamentação teórica apresentada, se faz necessário identificar e avaliar criticamente, nas publicações acadêmicas recentes, a relação entre os eixos principais do estudo: *Omnichannel* e Experiência do Usuário.

Esta análise é pertinente devido à importância da relação entre os dois temas. Conceitualmente, o *omnichannel* preconiza a integração sistemática dos canais de vendas de uma empresa, a fim de proporcionar uma experiência de compra única ao consumidor e elevando os seus níveis de satisfação (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014). Por isso, a necessidade de entendimento do tema experiência do usuário que focaliza a qualidade de como as pessoas se sentem durante o uso do produto ou serviço é, inegavelmente, imprescindível para o alcance dessa satisfação.

#### 4.1 Organização e critérios

Como já apresentado, Resmini e Rosati (2011) apontam os novos papéis do usuário em um sistema *cross-channel*. Além da utilização do produto ou serviço, ele também assume os papéis de consumidor e produtor de informação. A partir desse pensamento, considerar o usuário como consumidor é igualar os conceitos de experiência do usuário (UX) e experiência do cliente (CX).

Salazar (2019) também explica que os termos (UX e CX) basicamente tem o mesmo significado se a interpretação for apropriada pelos seguintes termos: (1) O entendimento dos diferentes escopos da experiência e o esforço para otimizar a experiência em todos os níveis; e (2) a utilização dos termos de forma consistente para minimizar atritos e mal-entendidos.

Dessa forma, para este estudo será considerada a coleta de dados relacionados a indivíduos que acumulam os papéis de usuário e cliente para aquisição de bens de consumo.

A revisão da literatura do presente estudo seguiu as fases da pesquisa proposta por Gohr et. al. (2013) que dividem o processo em 3 fases:

Fase 1) Definir a pergunta de pesquisa - Impulso para o início da revisão. “Quais as recomendações para o projeto *Omnichannel* no varejo, considerando a experiência do usuário?”. Depois disso, definiu-se o tema “Recomendações para o projeto *Omnichannel* e Experiência do Usuário” para a realização do levantamento bibliográfico. As palavras-chave definidas foram “*omnichannel*” e “user experience”.

Além disso, a estratégia de seleção das bases de coleta é de grande importância para a qualidade dos resultados alcançados. As bases de coleta selecionadas para este estudo foram *Scopus* e *Web of Science* - bases internacionais e multidisciplinares com a disponibilidade de mais de 10.000 periódicos de alto impacto. O período para encontrar o material disponível foi definido na última década, entre 2010 e 2020 (até o primeiro trimestre).

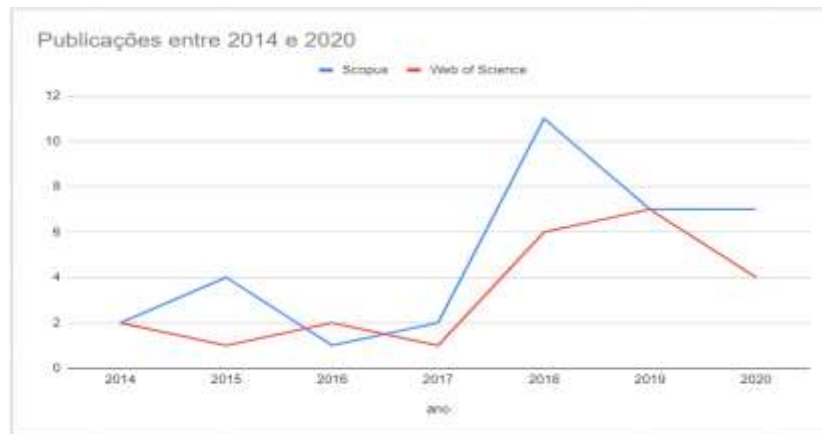
Os resultados retornados pelas bases não alcançaram os objetivos esperados. A partir desses resultados insatisfatórios, uma nova estratégia de pesquisa foi estabelecida, assim como uma nova análise nas bases selecionadas a partir da definição das palavras-chave “*omnichannel*” e “*customer experience*”. As bases retornaram um número de publicações mais robustas (57) quando comparado à pesquisa anterior, e a revisão sistemática da literatura seguiu a partir desses resultados.

Fase 2) Selecionar as publicações - Os critérios de seleção dos artigos para avaliação crítica foram: alinhamento do título com o tema, alinhamento do resumo com o tema e disponibilidade integral do artigo na base de dados. Com isso, tem-se no gráfico 1 o início das publicações a partir de 2014 até 2020, evidenciando a contemporaneidade da relação entre os temas. Por outro lado, artigos abordando cenários fora do varejo foram desconsiderados (ex.: segmento bancário, viagens etc.). Já os quadros 3 e 4 mostram os resultados do levantamento das publicações, segundo esses critérios nas bases *Scopus* e *Web of Science*, respectivamente. O quadro 5 lista os artigos selecionados para a avaliação crítica.

Fase 3) A classificação dos artigos selecionados ressalta a importância de identificar quais áreas dentro do tema de pesquisa são mais abordadas e o que é mais discutido acerca do tema que é pesquisado. Contudo, evidencia-se a importância da análise minuciosa dos artigos que compõem a seleção. Esta fase finaliza o método de revisão sistemática proposto por Gohr (2013).



Gráfico 1. Volume de publicações entre 2014 e 2020 nas bases *Scopus* e *Web of Science* que relacionam os temas “*Omnichannel*” e “*Customer Experience*”.



Fonte: Autor, 2021.

Quadro 3: Resultados da seleção de publicação na base *Scopus*.

<b>Base: Scopus</b>	
Total de artigos encontrados	37
Alinhamento do título com o tema	24
Alinhamento do resumo com o tema	21
Disponibilidade integral do artigo na base	16

Fonte: Autor, 2021.

Quadro 4: Resultados da seleção de publicação na base *Web of Science*.

<b>Base: Web of Science</b>	
Total de artigos encontrados	20
Artigos exclusivos	3
Alinhamento do título com o tema	1
Alinhamento do resumo com o tema	1
Disponibilidade integral do artigo na base	1

Fonte: Autor, 2021.

Quadro 5: Lista de artigos selecionados para avaliação crítica.

Artigos selecionados para avaliação crítica (n= 17)		
Nº	Título	Autor(es)
01	<i>"Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing."</i>	Piotrowicz, W.; Cuthbertson, R.
02	<i>"Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience."</i>	Parise, S.; Guinan, P.J.; Kafka, R.
03	<i>"Key factors in developing omnichannel customer experience with finnish retailers."</i>	Peltola, S.; Vainio, H.; Nieminen, M.
04	<i>"Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction choice."</i>	Barwitz, N.; Maas, P.
05	<i>"Build touchpoints and they will come transitioning to omnichannel retailing."</i>	Larke, R.; Kilgour, M.; O'Connor, H.
06	<i>"The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study."</i>	von Briel, F.
07	<i>"The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research."</i>	Daugherty, P.J.; Bolumole, Y.; Grawe, S. J.
08	<i>"The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services."</i>	Ieva, M.; Ziliani, C.
09	<i>"Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience."</i>	Ieva, M.; Ziliani, C.
10	<i>"Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach."</i>	Shi, S.; Wang, Y.; Chen, X.; Zhang, Q.
11	<i>"Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment."</i>	Savastano, M.; Bellini, F.; D'Ascenzo, F.; De Marco, M.
12	<i>"Trigger factors in brick and click shopping."</i>	Marmol, M.; Fernandez, V.
13	<i>"Enriching everyday experience with a digital service: Case study in rural retail store."</i>	Ervasti, M. ; Isomursu, M. ; Mäkelä, S.-M.
14	<i>"An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience."</i>	Hickman, E.; Kharouf, H.; Sekhon, H.
15	<i>"Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context."</i>	Alexander, B.
16	<i>"Opportunities and challenges of applying omnichannel approach to contact center."</i>	Picek, R.; Peras, D.; Mekovec, R.
17	<i>"Experience design for multiple customer touchpoints"</i>	Roto, V.; Väättäjä, H.; Law, E.; Powers, R.

Fonte: Autor, 2021

Os artigos foram organizados segundo o método de pesquisa aplicado (quadro 6), sendo 5 artigos que utilizaram entrevistas, 3 com revisão sistemática da literatura, e 2 que utilizaram questionário. As outras técnicas que tiveram 1 incidência foram: Estudo de Caso, *Workshop*, Grupo Focal, Estudo Delphi e Observação Indireta.

Quadro 6 – Métodos aplicados por autores.

<b>Método(s) utilizado(s)</b>	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>
Entrevistas	<i>Key factors in developing omnichannel customer experience with finnish retailers</i>	Peltola, S., Vainio, H., Nieminen, M. (2015)
	<i>Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience</i>	Parise, S., Guinan, P.J., Kafka, R. (2016)
	<i>Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing</i>	Larke, R., Kilgour, M., O'Connor, H. (2018)
	<i>Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment</i>	Savastano, M., Bellini, F., D'Ascenzo, F., De Marco, M. (2019)
	<i>Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context</i>	Alexander, B. (2019)
Revisão Sistemática da Literatura	<i>Opportunities and challenges of applying omnichannel approach to contact center</i>	Picek, R., Peras, D., Mekovec, R. (2018)
	<i>The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research</i>	Daugherty, P.J., Bolumole, Y., Grawe, S.J. (2019)
	<i>Trigger factors in brick and click shopping</i>	Marmol, M., Fernandez, V. (2019)
Questionário	<i>Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience</i>	Ieva, M., Ziliani, C. (2018)
	<i>An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience</i>	Hickman, E., Kharouf, H., Sekhon, H. (2019)
Estudo de Caso, Entrevistas e Grupo Focal	<i>Enriching everyday experience with a digital service: Case study in rural retail store</i>	Ervasti, M., Isomursu, M., Mäkelä, S.-M. (2014)
Workshop	<i>Experience design for multiple customer touchpoints</i>	Roto, V., Väättäjä, H., Law, E., Powers, R. (2016)
Grupo Focal e Entrevistas	<i>Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice</i>	Barwitz, N., Maas, P. (2018)
Estudo Delphi	<i>The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study</i>	von Briel, F. (2018)

Observação Indireta	<i>The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services</i>	Ieva, M., Ziliani, C. (2018)
Grupo Focal	<i>Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing</i>	Piotrowicz, W., Cuthbertson, R. (2014)
Questionário e entrevistas	<i>Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach</i>	Shi, S., Wang, Y., Chen, X., Zhang, Q. (2020)

Fonte: Autor, 2021

## 4.2 Resultados

Para a interpretação do texto foi aplicada a técnica de codificação e categorização (FLICK, 2013; CRESWELL, 2010). A codificação é o processo de organização do material em blocos ou segmentos de texto antes de atribuir significado às informações (ROSSMAN; RALLIS, 1998 apud CRESWELL, 2010). O resultado da codificação consistiu em identificar recomendações para o projeto omnichannel no varejo. As recomendações geralmente estão localizadas nos tópicos de discussão e conclusão dos artigos, e todos os resultados apresentados como orientação, guia, diretriz e instrução para o projeto *omnichannel* no varejo foram consideradas como recomendações. Esta análise resultou num total de 40 recomendações listadas no quadro 7, junto com seus respectivos autores.

A etapa seguinte do procedimento foi a categorização das recomendações agrupando-as em torno de fenômenos descobertos nos dados que sejam particularmente relevantes para a questão da revisão da literatura (FLICK, 2013). O objetivo principal é fragmentar e compreender um texto, e associar e elaborar categorias de análise. A categorização resume os conceitos codificados e aperfeiçoa a relação entre esses conceitos. Após a leitura, análise e codificação dos artigos, foram extraídas as recomendações de cada estudo para o projeto *omnichannel*.

Quadro 7 – Recomendações para o projeto *Omnichannel*. Fonte: Autor

<b>Autores</b>	<b>Recomendações</b>
Larke et al. 2018	Criação de sistema de fidelização ao cliente integrado entre os canais

	Desenvolvimento de alternativas de entregas mais eficientes
	Modelo do negócio centrado nas necessidades do cliente
von Briel. 2018	Mudança na mentalidade organizacional
	Tecnologias para gerenciamento de estoque em tempo real
	Atenção a concorrência que será baseada na experiência holística
	Loja física será destino de experiência e entretenimento
	Personalização da experiência através de dispositivos tecnológicos
Daugherty et al. 2019	Desenvolvimento de novas estratégias para Relacionamento com Cliente (CRM)
	Estratégias de gerenciamento de estoque e devoluções
Ieva e Zilani. 2018	Gênero, idade, localização geográfica e papel de decisão de compra como variáveis que influenciam a probabilidade de exposição aos pontos de contatos da empresa.
	Redesign dos touchpoints
Hickman et al. 2019	Sincronização do uso de touchpoints
	Modelo do negócio centrado nas necessidades do cliente
	Personalização da oferta de produtos e serviços
Parise et al. 2016	Pensar sobre a experiência do cliente no contexto da jornada do cliente
	Criação de assistência personalizada em canais online
Peltola et al. 2015	Modelo do negócio centrado nas necessidades do cliente
	Desenvolvimento de plataforma / sistema próprio
Barwitz e Maas. 2018	Otimização e eficiência na segmentação do cliente
	Dispositivo móvel como catalizador de compra
Shi et al 2020	Atenção às mudanças de preferências e hábitos dos clientes
	Utilização de Inteligência Artificial para personalização das ofertas ao cliente
	Aprimoramento da integração, conectividade e consistência entre os canais
	Investimento em inovação e tecnologias de acordo com as necessidades do cliente
Ieva e Zilani. 2018	Cientes com mais exposição a touchpoints demonstram maiores intensões de lealdade com a marca
Ieva e Zilani. 2019	Design de Jornada do Cliente através dos touchpoints
Piotrowicz e Cuthbertson. 2014	Integração sistemática dos canais
	Desenvolvimento de estratégias para mídias móveis
	Desenvolvimento de estratégias para redes sociais
	Inovação e tecnologia dentro da loja física (espelhos virtuais, realidade aumentada)
	Implantação de tecnologias sem contato (pagamento, localização e promoções personalizadas)
	Atenção para o equilíbrio entre personalização e privacidade
	Redesign da rede de fornecedores

Savastano et al. 2019	Investimento em inovação e tecnologias nas lojas físicas para promover fidelização dos clientes
Marmol e Fernandez. 2019	Planejamento para adequar o papel de cada canal às necessidades do cliente
	Perfil do cliente é aderente às características de cada canal
	Treinamento dos funcionários na loja física
Alexander. 2019	Loja física será destino de experiência e entretenimento
Piceck et al. 2018	Construção do SAC <i>omnichannel</i>

Fonte: Autor, 2021

A organização dessas recomendações resultou em 9 categorias que serão detalhadas na sequência. São elas: ações de bastidores, design de experiência do usuário, ações centradas no usuário, personalização e privacidade, experiência na loja física, sincronização entre canais, fidelização e lealdade, inovação e tecnologia, e dispositivos móveis.

### **Ações de Bastidores**

Esta categoria representa as recomendações de estratégias relativas à área não visível à interação do consumidor no varejo e foi desenvolvida a partir dos códigos sobre gerenciamento da cadeia de suprimentos, rede de fornecedores, entrega, estoque e serviço de atendimento ao consumidor que serão detalhados a seguir.

Os investimentos na cadeia de suprimentos são percebidos como uma questão chave na integração do canal. Quando a loja física é considerada um centro de atividades de varejo, o projeto da cadeia de suprimentos deve refletir isso (PIOTROWICZ; Cuthbertson, 2014). O rápido crescimento da digitalização certamente contribuiu para um ambiente de cadeia de suprimentos de consumidores capacitados. No entanto, o rápido aumento da demanda *omnichannel* e sua necessidade de fornecer uma experiência consistente ao consumidor estão sendo desafiados por consumidores impacientes. A impaciência do cliente representa um paradigma emergente de serviço da cadeia de suprimentos, sinônimo de clientes que desejam seus produtos o mais rápido possível. Essas demandas dos consumidores são "recuadas" e geralmente têm um efeito cascata em toda a cadeia de suprimentos. A maioria dos consumidores se acostumou a um processo de entrega informado, totalmente visível e pontual que a noção de impaciência do cliente se tornou o novo normal nas cadeias de suprimentos atuais. Essas crescentes expectativas de serviço

pressionam consideravelmente o novo papel dos profissionais de logística (DAUGHERTY et al., 2019).

Larke (2018) levanta questões que devem ser consideradas para a integração do varejo, além das operações e logística: questões macroambientais, de categorias de produto, marca e interface com o cliente. E essa integração de canais e pontos de contato com o cliente exige que os varejistas quebrem os silos organizacionais e consolidem e distribuam informações em suas empresas. Essa forte integração organizacional será um grande desafio para os varejistas e permitirá que eles tratem o estoque como um ativo compartilhado (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; VON BRIEL, 2018).

Piotrowicz e Cuthbertson (2014) e Daugherty et al. (2019) mencionam o gerenciamento de devoluções como tão importante quanto a entrega original do produto - tanto para os varejistas tradicionais quanto para os que atuam on-line ou *omnichannel*. O gerenciamento de devoluções se tornou uma prioridade para muitos varejistas. O aumento do foco é motivado por causa dos custos incorridos no gerenciamento de retornos e do potencial de recuperação de valor, bem como do impacto que os retornos têm na satisfação do cliente e nas intenções de recompra. Outras áreas a considerar são o suporte de recursos necessário para o gerenciamento eficaz dos retornos, particularmente nas áreas de tecnologia e treinamento de pessoal. As taxas de retorno aumentaram ao longo dos anos e são tipicamente ainda mais altas para compras de comércio eletrônico do que para produtos comprados em lojas físicas tradicionais.

Como os canais on-line e tradicionais costumam ser gerenciados separadamente, é necessária a integração dos fluxos físicos e de informações. No entanto, diferentes opções também podem ser consideradas, como o “showrooming”, em que os produtos são apenas visualizados e “experimentados” na loja e depois entregues diretamente ao cliente. A combinação de opções tradicionais e on-line será a solução mais provável: para itens menores, a opção “clique e recolha” (compre on-line, recolha na loja) e o “showroom”, apoiado por telas interativas, para itens que precisam de espaço para armazenamento e exposição. Esses produtos podem ser pedidos na loja (via assistente, com suporte de tecnologia ou tecnologia de autosserviço - móvel ou na loja) e, em seguida, entregues diretamente na casa ou em um *slot* solicitado pelo consumidor. Todas essas opções devem ser apoiadas por sistemas de distribuição e entrega de ponta a ponta redesenhados; também deve

haver integração de marketing e gerenciamento da cadeia de suprimentos para garantir a disponibilidade do produto em todos os canais e um sistema de pedidos dos fabricantes de produtos (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

Finalizando a categoria de “Ações de Bastidores”, Marmol e Fernandez (2019) sinalizam o treinamento da força de vendas como estratégia fundamental para as lojas de varejo, assim como a adaptação à tecnologia de ponta para que os clientes possam finalizar suas compras no local e, assim, retê-las.

### **Design de Experiência do Usuário**

Esta categoria descreve a utilização de técnicas de UX levantadas como recomendação para o projeto *omnichannel*. As técnicas destacadas na revisão da literatura foram: levantamento de dados demográficos, preferências e hábitos de consumo, a fim de traçar um perfil comportamental no varejo. Também foi listado o mapeamento da jornada de compra do cliente como ferramenta de entendimento da experiência em canais integrados.

Leva e Zilani (2018) demonstram que os dados demográficos estão significativamente relacionados à frequência de exposição aos pontos de contato. As 4 principais conclusões relacionam-se à gênero (1), faixa etária (2), decisão de compra (3) e área geográfica (4). São elas: 1) Homens são mais propensos a encontrar um maior número de pontos de contato com maior frequência, em geral, do que as mulheres. 2) Os consumidores mais velhos têm menos probabilidade de serem expostos a pontos de contato, tanto em termos de número de pontos de contato quanto de frequência de exposição. Os consumidores mais jovens tendem a ser mais expostos a qualquer ponto de contato. 3) Os clientes responsáveis pelas compras de supermercado têm menos probabilidade de ficar “não expostos” do que pertencer a qualquer outro grupo. Como os sujeitos responsáveis pelas compras de supermercado estão mais envolvidos nas decisões de compra, eles podem prestar mais atenção aos pontos de contato do varejo. 4) A área geográfica de residência também influencia a probabilidade de exposição aos pontos de contato. Isso revela a importância do contexto de referência na condução da exposição do ponto de contato.

Parise et al. (2016) e Leva e Zilani (2018) apontam o mapeamento da jornada do cliente como uma maneira de pensar sobre a experiência do cliente: os estágios



de conscientização, consideração, compra, serviço e advocacia. Agora, os varejistas devem ter o conhecimento adequado para atender os clientes em qualquer um desses múltiplos pontos de contato. Portanto, em um ambiente mediado por tecnologia, os varejistas definem o fluxo como o grau em que o usuário navega com sucesso por vários pontos de contato. Um ambiente com muito fluxo indica que há uma série de interações perfeitas e integradas da perspectiva do usuário, incluindo compartilhamento de informações, e isso resulta em uma experiência do usuário satisfatória, gerando fidelização e potencialmente um impacto positivo nas vendas.

A experiência do cliente também é influenciada pela imersão. Em um ambiente mediado por tecnologia, a imersão é o grau em que o usuário tem a sensação de 'estar lá'. Os dois principais conceitos que caracterizam a imersão são a amplitude (número de pontos de contato) e a profundidade (qualidade das informações transmitidas pelos pontos de contato), incluindo visual, tátil e sentidos auditivos (PARISE et al. 2016).

Nesse sentido, para determinar o comportamento do cliente, os autores definem “ajuste cognitivo” como a capacidade da solução de tecnologia digital de fornecer as informações e os conhecimentos relevantes aos compradores quando eles precisam. E “ajuste emocional” como a capacidade da tecnologia de fornecer uma experiência esteticamente agradável para comportamentos específicos de compras (PARISE et al. 2016).

Os varejistas estudados pelos autores apontaram que realizaram uma abordagem interativa de construção e aprendizado para o desenvolvimento de aplicativos móveis, usando metodologias ágeis. Indicaram como diferencial ter um empresário/profissional de marketing trabalhando lado a lado com o desenvolvedor do aplicativo para fornecer o feedback contínuo sobre a funcionalidade e o design da interface. E ter clientes mais familiarizados com tecnologia, como os primeiros a adotarem e testarem o aplicativo para que possam fornecer um feedback inicial. Ainda assim, mesmo após o lançamento, os varejistas devem estar preparados para adicionar funcionalidades continuamente e alterar a interface para melhorar versões futuras do aplicativo.

Além disso, Barwitz e Maas (2018) verificaram que os hábitos e características pessoais do cliente, como fatores sociodemográficos e psicográficos, influenciam a escolha das sequências de interação ao longo da jornada do cliente. Além disso, efeitos dinâmicos podem ocorrer dentro dos clientes, por exemplo, quando o relacionamento com a marca é desenvolvido, experiências extraordinárias têm efeitos

duradouros ou decisões passam a ser rotineiras. E, assim, consideram que as jornadas dos clientes são inerentemente complexas e individualistas ao considerar todos os canais e meios de interação disponíveis para os clientes. Com isso, os benefícios da segmentação dos clientes (por hábitos e características) também podem estar disponíveis nas fases iniciais da jornada do cliente, o que é particularmente importante para a aquisição de novos negócios *omnichannel*.

Shi et al. (2020) comentam que para melhorar a intenção de compra *omnichannel* os varejistas devem se esforçar para aumentar a compatibilidade percebida dos clientes com esse tipo de compra. A compatibilidade deve ser considerada de forma dinâmica, uma vez que as preferências e as expectativas de compra dos clientes estão mudando junto com o avanço da tecnologia.

Por isso, os varejistas devem se certificar de que essas tecnologias usadas no varejo *omnichannel* sejam compatíveis com os hábitos e experiências anteriores de compra dos clientes. Além disso, é crucial para os varejistas *omnichannel* manterem-se atentos às mudanças nas preferências e hábitos dos clientes em vários contextos de compras (SHI et al., 2020).

Parise et al. (2016) acrescentam outro ponto ao explicar que a relação entre a marca e o cliente vai além dos canais e, em uma experiência ininterrupta, os canais interagem e interferem uns nos outros. O *omnichannel* está se movendo para uma interação completa do que poderia ser definido como “interchannel”, ou seja, a interação total dos canais em todas as fases do processo de compra.

Já Marmol e Fernandez (2019) apontam que o processo de compra de clientes é classificado de acordo com a transição entre os canais, conforme descritos no tópico 4.3 (showrooming, webrooming etc), o que levaria a um conhecimento profundo de como eles se comportam e quais são os principais pontos de contato com as empresas.

Além disso, Savastano et al. (2019) demonstram que as inovações na loja física (totens com interface interativa, “espelhos mágicos”, personalização do produto, pagamento sem contato físico) conduzem a resultados de sucesso quando adotadas diretamente no ponto de venda (ou seja, sem qualquer período de teste), e principalmente se forem familiares aos clientes, portanto, estáveis na loja. Seus resultados sugerem que esses benefícios e recursos tecnológicos relevantes podem ser divididos em clientes de duas categorias diferentes, de acordo com Babin et al. (1994):

1) Utilitário: clientes orientados para tarefas procuram ferramentas que economizam tempo para obter experiências de compra altamente eficientes. Nesta categoria, os objetivos esperados para os varejistas são aumentar o número de visitas às lojas e, ao mesmo tempo, fidelizar os clientes.

2) Hedônico: clientes selecionados procuram experiências de compra divertidas e enriquecidas, e produtos exclusivos e altamente personalizados, considerando principalmente o valor emocional das compras (BELLENGER et al., 1976). Nesta categoria, os varejistas caracterizados por um posicionamento diferenciado no mercado buscam fortalecer a imagem de sua marca e aumentar a intenção de compra dos clientes.

### **Ações Centradas no Usuário**

Esta categoria, embora se aproxime semanticamente da categoria “Design de Experiência do Usuário”, difere desta por abordar como as empresas varejistas precisam evoluir a mentalidade de toda a equipe de gestão dos canais, da alta administração ao vendedor da loja física, com o conhecimento sobre as dores e necessidades dos clientes, assim como sua interação com os avanços tecnológicos. Esse conhecimento pode ser um catalizador da implantação e manutenção do projeto *omnichannel*.

Nesse sentido que Von Briel (2018) aponta que cada vez mais os consumidores que determinarão quando e como querem interagir com os varejistas, e não o contrário, o que significa que os varejistas terão que estar prontos para atender as expectativas do consumidor a qualquer hora e em qualquer lugar, se quiserem sobreviver no mercado.

Dessa forma, o varejo *omnichannel* bem-sucedido exigirá o desenvolvimento de capacidades humanas e uma mudança na mentalidade organizacional. A alta administração terá que reconhecer e aceitar a natureza mutável do varejo e repensar sua visão tradicional dos consumidores e serviços, a fim de desenvolver as estratégias *omnichannel* contínuas que os clientes exigirão. A alta administração terá que renovar sua capacidade de liderança, atuando sobre essas estratégias para garantir que o resto da empresa siga essa evolução (VON BRIEL, 2018).

Peltola et al. (2015) reforçam a importância da unidade organizacional e cultural da empresa varejista como um pré-requisito para a experiência consistente do cliente.

Essa unidade requer uma nova abordagem estrutural de recursos humanos para que os canais não ofereçam limites para o varejista. Ou seja, se o varejista medir seu sucesso e vendas por canal, os recursos humanos envolvidos não têm incentivo para utilizar todo o potencial do serviço *omnichannel*.

Além disso, Shi et al. (2020) mostram que os varejistas devem se esforçar para aumentar a compatibilidade percebida dos clientes com a compra *omnichannel*, para assim melhorar a intenção de compra em canais *omnichannel*. A compatibilidade deve ser considerada de forma dinâmica, uma vez que as preferências e expectativas de compra dos clientes estão mudando junto com o avanço da tecnologia (por exemplo, realidade virtual, dispositivos sensoriais e realidade aumentada) (JUANEDAAAYENSA et al., 2016). Os varejistas devem, portanto, certificar-se de que essas tecnologias usadas no varejo *omnichannel* sejam compatíveis com os hábitos e experiências anteriores de compra dos clientes.

### **Personalização e Privacidade**

Esta categoria pontua recomendações para o desafio do varejo *omnichannel* de atender a necessidade crescente do consumidor de receber produtos e serviços personalizados e, ao mesmo tempo, tratar os dados desses clientes de maneira ética e transparente.

Piotrowicz e Cuthbertson (2014) apontam como emergente a questão do equilíbrio entre personalização e privacidade. Emergente porque os países desenvolvidos, nos últimos anos, regulamentaram leis gerais de proteção de dados dos usuários para banco de dados e sistemas eletrônicos (RGPD, na União Europeia, já nos Estados Unidos essas leis existem para setores econômicos específicos). Os varejistas podem coletar dados relacionados ao cliente usando cartões de fidelidade e, em seguida, direcionar os clientes a ofertas de produtos. Grandes organizações como Apple, Google, Facebook, eBay e Amazon, assim como varejistas individuais, estão, dessa forma, rastreando o comportamento do cliente. Por um lado, isso permite ajustar o conteúdo e a oferta às preferências individuais e cria a oportunidade para o direcionamento do cliente; por outro lado, pode ser percebido como uma violação de privacidade, especialmente se for aplicado invasivamente. Por isso que os clientes, cada vez mais, desejam saber como os seus dados estão sendo utilizados e por quem.

Outro problema sobre privacidade dos dados está relacionado à propriedade do conhecimento – quem possui, armazena, controla e compartilha as informações sobre um cliente. Esses dados estarão sob o controle do varejista, de terceiros ou de grandes organizações que atuam como intermediários entre os canais on-line e os clientes (plataforma de negociação on-line ou mecanismo de busca)? Embora os clientes possam aceitar uma personalização aberta e útil, ao mesmo tempo rejeitam uma personalização agressiva e enganosa (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

Von Brien (2018) também recomenda que os varejistas encontrem maneiras de identificar os consumidores em pontos de contato individuais e sincronizar informações entre os pontos de contato em tempo real. Dispositivos móveis, inteligência artificial e análise de big data em tempo real são grandes tendências de tecnologia que podem desempenhar um papel importante nos esforços de personalização dos varejistas. Porém, essa forte integração organizacional também exigirá novas estratégias para lidar com o risco de violações de big data para garantir a privacidade e segurança dos dados em todos os canais.

Para dispositivos móveis, as empresas varejistas estão ampliando seus canais para aplicativos de smartphones com o objetivo de permitir que os consumidores possam encontrar o que procuram e que permita a sua personalização para a manutenção de uma experiência contínua (HICKMAN ET AL., 2019).

Além disso, os varejistas precisam provar a seus clientes que, ao fornecer seus dados individuais, como seu comportamento na loja, os compradores receberão em troca informações e ofertas personalizadas de produtos. Também devem comunicar claramente se quaisquer dados do usuário serão compartilhados com profissionais de marketing terceirizados e, em caso afirmativo, se isso será feito em um nível agregado para que os indivíduos não possam ser identificados (PARISE et al., 2016).

Shi et al. (2020) completam que, para facilitar a personalização, os varejistas *omnichannel* devem fazer bom uso de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, a fim de prever e melhor corresponder às preferências do cliente nas compras *omnichannel*. Por exemplo, dados sobre o histórico de compras dos clientes em diferentes canais podem ser analisados para fornecer recomendações e promoções de produtos. Além disso, o serviço personalizado em todos os canais também deve ser fornecido para satisfazer as várias necessidades dos clientes em diferentes estágios de compras *omnichannel*.

## Experiência na Loja Física

A experiência da loja física se destaca como categoria na revisão da literatura, pontuando com ênfase o novo papel dessa loja no varejo *omnichannel*. Embora os consumidores utilizem os canais físicos com intensidade, eles não abrem mão de ver e experimentar os produtos na loja física.

Para Piotrowicz e Cuthbertson (2014), apesar da necessidade de transitar entre os canais, os clientes ainda desejam ver, sentir, tocar e experimentar o produto, bem como sentir a atmosfera da loja. A loja tradicional evolui o seu papel para um “*hub*”, o ponto focal que integra todos os canais de vendas. Existe a oportunidade de utilizar a loja física como um local para proporcionar uma experiência pessoal que irá atrair clientes, independentemente do canal utilizado. O papel da loja na atração de clientes, no entanto, depende das características do produto e do nível da experiência oferecida, que deve corresponder às necessidades do cliente. A integração de canais on-line e físico inclui serviços como “retirada em loja”, devolução e troca de mercadorias na loja, realização de pedidos, usando o próprio dispositivo móvel ou tecnologia de autoatendimento fornecida pelo varejista.

Outra dimensão adicional é criada pelo papel cada vez maior das tecnologias nas lojas. Isso inclui tecnologias para clientes, como telas interativas, realidade aumentada e “espelhos mágicos<sup>1</sup>” (Figura 5), bem como tecnologias para a equipe, como tablets. Todas essas tecnologias devem interagir totalmente com a experiência do cliente (e não apenas ser “uma tela isolada” ou em local determinado pela disponibilidade de um plug elétrico na parede). No entanto, há outro desafio - o layout da loja física é otimizado a tal nível que a adição de novas tecnologias na loja muitas vezes exige o redesenho da mesma. Além disso, o layout da loja geralmente se concentra no produto, na visibilidade do produto e no fluxo, não na experiência do cliente. A inclusão de tecnologia no ambiente de loja não é tão complicada no caso de soluções simples, que têm como foco principal a melhoria operacional, como os caixas de autoatendimento. A localização de dispositivos novos e mais complexos, como sinalização digital ou paredes interativas no ambiente da loja, precisa ser investigada para garantir que sejam totalmente integrados ao layout da loja. A oferta de bens

---

<sup>1</sup> “Espelhos mágicos” são telas interativas munidas de câmeras, utilizadas nas lojas físicas, que proporciona ao usuário uma simulação do produto ou serviço aplicado em sua imagem refletida. No exemplo da figura 5 a consumidora simula uma maquiagem aplicada no seu rosto através da tela.

“virtuais”, por meio de quiosques e corredores virtuais, também aumentaria a oferta da loja, principalmente o número de linhas de produtos não alimentícios em supermercados, pois os clientes exigiriam maior escolha de produtos na loja tradicional, semelhante à escolha disponível online (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

Von Briel (2018) também aponta que os varejistas terão que reinventar as lojas físicas usando tecnologias digitais de forma que se tornem destinos-chave para experiências sensoriais únicas de compra. A realidade aumentada (AR) é uma tendência de tecnologia que pode ter um papel importante nos esforços dos varejistas para aprimorar as experiências dos consumidores na loja.

Figura 5 - Exemplo de Espelho Mágico no varejo de cosméticos.



Fonte: Perch Interactive, 2021

Para o autor, identificar os consumidores, seus histórico de compra e preferências na loja criará uma base para estabelecer uma visão holística dos clientes, que permitirá aos varejistas personalizar as ofertas e integrar corretamente as lojas à experiência *omnichannel*. Dispositivos móveis, de smartphones a *wearables* (dispositivos como vestimenta) e análises massivas de dados (*big data*) em tempo real, desempenham um papel importante neste tipo de reinvenção de lojas físicas. Os dispositivos móveis são essenciais no fornecimento de informações baseadas em localização, misturando as fronteiras entre os canais off-line e on-line, identificando

consumidores individuais na loja, reinventando o processo de check-out e capacitando os funcionários da loja (VON BRIEL,2018).

Alexander (2019) amplia o papel da loja física no projeto *omnichannel* como um eixo comunitário e conectado - um lugar lúdico para interação social, cultural e educacional e experiências de canais convergentes. Isso, por sua vez, impacta o design do varejo e a evolução do formato, dando origem a oportunidades de experimentação com locais mais compactos, mas impactantes. O modelo de futuro da loja experiencial serve como uma estrutura prática para varejistas e agências de design de varejo para avaliar os fatores de pré-requisito a serem considerados para informar futuros ambientes projetados e otimizar a experiência do cliente.

### **Sincronização entre os Canais**

Esta categoria analisa a importância dos canais físicos e on-line operarem em sincronia, conscientes uns dos outros, a fim de garantir a qualidade e consistência da experiência do consumidor no processo de compra, alternando entre os canais.

Hickman et al. (2019) expõem a percepção de valor dos consumidores ao usar o ponto de contato on-line ou o ponto de contato na loja; assim, eles têm mais probabilidade de se envolver positivamente com o *omnichannel*. Dessa forma, os varejistas devem planejar o uso de vários pontos de contato simultaneamente para aprimorar a experiência geral do cliente, pois os canais não podem funcionar isoladamente e precisam ser integrados para fornecer ao cliente uma experiência consistente e unificada. Além disso, enfatizam a construção de mensagens-chave para encorajar seus clientes a interagir com diferentes pontos de contato.

Segundo Shi et al. (2020), os varejistas devem aprimorar a conectividade, a integração e a consistência entre os canais. O conteúdo e as informações do serviço devem ser consistentes em diferentes canais e todos os canais devem estar interconectados para garantir que os clientes não fiquem confusos durante o processo de compra. Dessa forma, os varejistas *omnichannel* devem otimizar, em vez de simplesmente fundir suas configurações de canal atuais, a fim de fornecer maior valor aos clientes. Em outras palavras, a experiência perfeita do cliente requer integração, conexão e consistência entre os canais para otimizar toda a cadeia de valor, incluindo serviço, promoção, localização da loja, gerenciamento de relacionamento com o cliente e assim por diante.



Piotrowicz e Cuthbertson (2014) e Hickman et al. (2019) também defendem a sincronização sistemática dos canais de vendas, visto que os clientes esperam serviços e experiências consistentes, uniformes e integrados, independentemente do canal que usam; eles estão dispostos a alternar facilmente entre os canais - loja tradicional, on-line e móvel - dependendo de suas preferências, situação atual, hora do dia ou categoria de produto. No entanto, os varejistas muitas vezes não conseguem oferecer tal experiência. Se um varejista estiver oferecendo o modelo *multi-channel*, geralmente existe uma mentalidade de “silo” – em que canais on-line e tradicionais são tratados separadamente e geralmente são gerenciados por pessoas e departamentos diferentes que não cooperam totalmente. Isso é especialmente visível no canal on-line, pois a equipe de TI de *back-office* não tem interação direta com os clientes. Há falta de integração em preços, promoção, marketing, construção de marca, gerenciamento da cadeia de suprimentos e experiência fornecida em todos os canais. Nos casos mais extremos, há os conflitos de canais, pois dois canais podem competir diretamente um com o outro. Os clientes estão preocupados com as políticas de preços; portanto, eles podem verificar o preço on-line antes de comprar na loja. No *omnichannel*, as soluções on-line e móvel devem direcionar os clientes às lojas e incentivá-los ao contato face a face, além de oferecer preços transparentes.

### **Fidelização e Lealdade**

Esta categoria levanta recomendações sobre como alcançar a fidelização e a lealdade do cliente e sua importância no projeto de integração de canais. De fato, um dos objetivos principais da implantação do modelo de canais *omnichannel* é estreitar a relação do cliente e aumentar o nível de fidelidade com a marca varejista.

Larke et al. (2018) mostram que, assim como marcas privadas encorajam a fidelidade do cliente de varejo, os varejistas que oferecem linhas genuinamente únicas e exclusivas por meio de canais on-line, incentivam os clientes a usarem pontos de contato diferentes para encontrar essas marcas.

Dessa forma, a atratividade das marcas através do sortimento de produtos otimizados e em canais exclusivos de um varejista é crucial para uma transição bem-sucedida para o *omnichannel*, fornecendo não apenas incentivos para que os clientes sejam mais fiéis, mas que usem os novos pontos de contato e recebam garantias e recompensas.

leva e Zilani (2018) acrescentam ainda que os esforços da empresa devem ser orientados para permitir que os clientes percorram pontos de contato on-line, físicos e móveis de maneira contínua. Site, loja física e aplicativo móvel são os pontos de contato da marca que alcançam clientes fiéis, cuja experiência está positivamente relacionada às intenções de fidelidade do cliente.

## **Inovação e Tecnologia**

Esta categoria aponta recomendações sobre a utilização de novas tecnologias no modelo *omnichannel*, desde sistemas de informação aplicados para otimizar o fluxo de informação entre o varejista e os parceiros, para coletar dados dos clientes durante a sua jornada de compra e interfaces interativas na loja física para otimizar a experiência de compra.

Peltolla et al. (2015) reforçam como a flexibilidade em sistemas e logística é vital no desenvolvimento *omnichannel*. Algumas das empresas declararam que eram muito dependentes do desenvolvimento de produtos de software de parceiros externos de comércio eletrônico no desenvolvimento de seus próprios serviços. Por outro lado, as empresas capazes de desenvolver sua própria plataforma de e-commerce ou soluções de *Customer Relationship Management* (CRM) sentem que possuem uma vantagem competitiva no desenvolvimento *omnichannel*, com a capacidade de desenvolver serviços digitais em linha com a experiência *omnichannel* unificada. Assim, a plataforma de e-commerce integrada com sistemas de logística também deve estar em conformidade com o serviço *omnichannel* de maneira intuitiva, em que o cliente pode escolher livremente e alterar rapidamente seu método de entrega ou coleta preferido em qualquer canal de serviço. Em termos de logística, isso requer processos de logística integrados em todos os canais, onde as disponibilidades de armazenamento e loja, opções de entrega e preços, possibilidades de testar um produto na loja etc. criam uma experiência de serviço verdadeiramente unificada.

Savastano et al. (2019) afirmam que as inovações na loja (totens com interface interativa, “espelhos mágicos”, personalização do produto, pagamento sem contato físico) conduzem a resultados de sucesso quando adotadas diretamente no ponto de venda (ou seja, sem qualquer período de teste), e principalmente se forem familiares aos clientes, ou seja, estáveis na loja por mais de dois anos. Resultados positivos comuns foram percebidos por respondentes de todos os setores. Em primeiro lugar,

os entrevistados notaram um grande interesse demonstrado pelos clientes em se envolver com dispositivos inovadores (durante sua jornada de compras). Além disso, experiências de compra positivas levaram a um aumento na vontade de comprar dos clientes. Ao mesmo tempo, os varejistas que adotaram essas inovações ganharam uma vantagem competitiva substancial no mercado em relação aos tradicionais que não inovaram seu mix de canais.

### **Dispositivos Móveis**

A última categoria analisada na revisão da literatura demonstra os dispositivos móveis (smartphones, tablets etc.) como principais aliados dos consumidores para transitar entre os canais e obtenção de informação sobre produtos e serviços.

Marmol e Fernandez (2019) demonstram como os clientes esperam uma experiência perfeita nos mundos físico e digital, pois têm a capacidade de usar a tecnologia móvel para encontrar facilmente as informações necessárias para apoiar suas decisões de compra, onde e quando quiserem.

Barwitz e Maas (2018) apontam que os dispositivos móveis ganharam atenção acadêmica devido à sua ampla adoção na prática e a potencial influência na transformação da jornada do cliente. As primeiras indicações sugerem que os dispositivos móveis são mais adequados para as fases de pré-compra em comparação com as fases de compra ou pós-compra (DE HAAN et al., 2015). Além disso, os dispositivos móveis podem ativar ou catalisar determinado comportamento do cliente. Por exemplo, o *showrooming* pode ser alimentado pela nova oportunidade de realizar pesquisas on-line simultaneamente em uma loja física (RAPP et al., 2015).

Piotrowicz e Cuthbertson (2014) reforçam que a necessidade de integração entre canais é ainda mais aparente quando as tecnologias móveis são usadas na loja física. A barreira “tradicional” entre loja física e on-line é tênue, porque dispositivos como smartphones e tablets podem ser usados dentro das lojas. No entanto, as lojas e páginas de varejo on-line geralmente não são projetadas nem otimizadas para dispositivos móveis. Um cliente pode usar seu próprio dispositivo para realizar pesquisas, comparar produtos, pedir conselhos, procurar alternativas mais baratas; além disso, tem-se a crescente popularidade dos códigos QR e da leitura de código de barras, juntamente com o acesso on-line móvel, deu aos clientes a capacidade de procurar alternativas mais baratas ao fazer compras na loja. Isso criou um equilíbrio

mais uniforme no acesso às informações entre o varejista e o cliente, e o novo desafio é como responder a esse comportamento de acesso à informação por parte dos consumidores. Nessa perspectiva, uma ampla gama de estratégias foi experimentada, desde tentar proibir a leitura de código de barras até a correspondência de preços (ou até mesmo prometer superar o preço do concorrente).

Após a análise das categorias emergidas da revisão da literatura, o quadro 8 organiza as recomendações levantadas por autor, seus respectivos códigos e categorização.

Quadro 8 – Categorização das recomendações.

<b>Categoria</b>	<b>Recomendações</b>	<b>Autores</b>
Ações de Bastidores	Desenvolvimento de alternativas de entregas mais eficientes	Larke et al. 2018
	tecnologias para gerenciamento de estoque em tempo real	von Briel. 2018
	Desenvolvimento de novas estratégias para Relacionamento com Cliente (CRM)	Daugherty et al. 2019
	Estratégias de gerenciamento de estoque e devoluções	Daugherty et al. 2019
	Redesign da rede de fornecedores	Piotrowicz e Cuthbertson. 2014
	Treinamento dos funcionários na loja física	Marmol e Fernandez. 2019
	Construção do SAC <i>omnichannel</i>	Picek et al. 2018
Design de Experiência do Usuário	Gênero, idade, localização geográfica e papel de decisão de compra como variáveis que influenciam a probabilidade de exposição aos pontos de contatos da empresa.	leva e Zilani. 2018
	Pensar sobre a experiência do cliente no contexto da jornada do cliente	Parise et al. 2016
	Otimização e eficiência na segmentação do cliente	Barwitz e Maas. 2018
	Atenção às mudanças de preferências e hábitos dos clientes	Shi et al 2020
	Design de Jornada do Cliente através dos touchpoints	leva e Zilani. 2018
	Perfil do cliente é aderente às características de cada canal	Marmol e Fernandez. 2020
Ações Centradas no Usuário	Modelo do negócio centrado nas necessidades do cliente	Larke et al. 2018
	Mudança na mentalidade organizacional	von Briel. 2018
	Modelo do negócio centrado nas necessidades do cliente	Hickman et al. 2019
	Modelo do negócio centrado nas necessidades do cliente	Peltola et al. 2015
	Investimento em inovação e tecnologias de acordo com as necessidades do cliente	Shi et al 2020

	Planejamento para adequar o papel de cada canal às necessidades do cliente	Marmol e Fernandez. 2019
Personalização e Privacidade	Personalização da experiência através de dispositivos tecnológicos	von Briel. 2018
	Personalização da oferta de produtos e serviços	Hickman et al. 2019
	Criação de assistência personalizada em canais online	Parise et al. 2016
	Utilização de Inteligência Artificial para personalização das ofertas ao cliente	Shi et al 2020
	Atenção para o equilíbrio entre personalização e privacidade	Piotrowicz e Cuthbertson. 2014
Experiência Loja Física	Atenção a concorrência que será baseada na experiência holística	von Briel. 2018
	Loja física será destino de experiência e entretenimento	von Briel. 2018
	Loja física será destino de experiência e entretenimento	Alexander. 2019
Sincronização entre canais	Sincronização do uso de touchpoints	Hickman et al. 2019
	Aprimoramento da integração, conectividade e consistência entre os canais	Shi et al 2020
	Integração sistemática dos canais	Piotrowicz e Cuthbertson. 2014
Fidelização e Lealdade	Criação de sistema de fidelização ao cliente integrado entre os canais	Larke et al. 2018
	Clientes com mais exposição a touchpoints demonstram maiores intensões de lealdade com a marca	Ieva e Zilani. 2018
	Investimento em inovação e tecnologias nas lojas físicas para promover fidelização dos clientes	Savastano et al. 2019
Tecnologias	Desenvolvimento de plataforma / sistema próprio	Peltola et al. 2015
	Inovação e tecnologia dentro da loja física (espelhos virtuais, realidade aumentada)	Piotrowicz e Cuthbertson. 2014
	Implantação de tecnologias sem contato (pagamento, localização e promoções personalizadas)	Piotrowicz e Cuthbertson. 2014
Dispositivos móveis	Dispositivo móvel como catalizador de compra	Barwitz e Maas. 2019
	Desenvolvimento de estratégias para mídias móveis	Piotrowicz e Cuthbertson. 2014
Redes Sociais	Desenvolvimento de estratégias para redes sociais	Piotrowicz e Cuthbertson. 2014
Touchpoints	Redesign dos touchpoints	Ieva e Zilani. 2018

Fonte: Autor, 2021.

### 4.3 Conclusão

A revisão da literatura possibilitou organizar o conteúdo acadêmico sobre a gestão *omnichannel* e a experiência do cliente, e levantar recomendações para o

projeto no varejo. Dentre os autores selecionados, ficou evidente a importância de práticas de Design de Experiência do Usuário e ações centradas no usuário para a assertividade do projeto *Omnichannel* - se considerarmos o agrupamento das categorias “Design de Experiência do Usuário” e “Ações centradas no usuário” - contabilizando 13 recomendações. No entanto, o campo da Experiência do Usuário *Cross-channel* se mostrou subestimada no projeto *Omnichannel* e não foi citada em nenhum artigo selecionado. Em segundo lugar, o foco em estratégias de “bastidores”, tais como gerenciamento de estoque, treinamento com vendedores, entrega, fornecedores e Serviço de Atendimento ao Cliente. Outra recomendação importante a ser apontada é o novo papel das lojas físicas, como um destino de experiências únicas e entretenimento. Como observado, a utilização de entrevistas para coleta de dados se apresenta como uma técnica eficiente, dado o volume de sua incidência na revisão sistemática da literatura. Dessa forma, o plano de pesquisa foi fundamentado através das categorias encontradas e as recomendações listadas.

As recomendações identificadas na revisão da literatura desempenham um papel de guia para o desenvolvimento do projeto *omnichannel* e ajudam a garantir uma experiência de compra positiva para o cliente, orientada para a fidelização. A partir das categorias estudadas, deve-se levantar dados em campo com os varejistas do mercado nacional, a fim de validar as categorias analisadas e compreender a operacionalização do *omnichannel*. Por outro lado, não foi contemplada na revisão da literatura nenhum artigo que abordasse a avaliação de um ecossistema *omnichannel* varejista do ponto de vista de designers ou especialistas em experiência do usuário. Dessa forma, se faz necessário avaliar um ecossistema *omnichannel* com o intuito de analisar a experiência do usuário entre os canais para o levantamento de recomendações sob essa perspectiva.

## 5. MÉTODO DE PESQUISA

A conceituação teórica até agora analisada norteia como as empresas estão desenvolvendo o projeto *omnichannel* em seus canais de venda no varejo, utilizando as tecnologias disponíveis e tentando alcançar a satisfação de seus clientes através de uma experiência de compra positiva. Por outro lado, os estudos relacionados à experiência do usuário vêm estabelecendo uma nova abordagem que diz respeito a pontos de contato de interação (interfaces em dispositivos conectados à internet), para conceitos que levam em consideração a interação com a informação através de ambientes híbridos - físicos e virtuais. De fato, assuntos muito aderentes entre si que precisam ser aprofundados através de técnicas de pesquisa, principalmente na realidade do mercado varejista brasileiro e de especialistas da área de design.

As recomendações analisadas na revisão da literatura, de fato, orientam o desenvolvimento do projeto *omnichannel*. No entanto, existe uma lacuna metodológica que orientou a estratégia deste estudo. A maioria dos artigos analisados na revisão da literatura utilizou a técnica de entrevistas para o levantamento dos dados. Dessa forma, exibem resultados restritos a países, empresas e mercados varejistas específicos. Outra lacuna metodológica é a avaliação de um ambiente *omnichannel* utilizando técnicas advindas do campo da Experiência *Cross-channel*, uma vez que nenhum artigo analisado até agora apresentou a aplicação desse tipo de técnica.

Assim, após o levantamento de recomendações para um projeto *omnichannel* através da revisão sistemática da literatura, o próximo passo deste estudo é levantar recomendações por meio de dados primários. Esses dados serão coletados por duas técnicas: Entrevistas Semiestruturadas, abordando uma amostra composta por gestores de canais varejistas; e Avaliação Heurística realizada por especialistas em Design de Experiência do Usuário *Cross-channel* e familiarizados com as Heurísticas *Cross-channel* (RENZI, 2016, 2017). Em seguida, para validar a assertividade da Avaliação Heurística, foi aplicado um Grupo Focal com a mesma amostra das Avaliações Heurísticas.

A escolha de técnicas distintas é estratégica por duas razões: pela variabilidade das formas em coletar recomendações sobre o projeto *omnichannel* e pela qualidade

do perfil da amostra de cada técnica. Assim, os instrumentos de coleta de dados são feitos por meio de entrevistas, avaliação heurística *cross-channel* e grupo focal; e a amostra composta por gestores de canais *omnichannel* e especialistas em experiência do usuário. Esses perfis expandiram a percepção conceitual do *omnichannel* e da experiência do usuário *cross-channel*. Nesse sentido, essa estratégia promove a coleta de dados de diferentes fontes e perspectivas sobre os temas da pesquisa.

As técnicas foram aplicadas sequencialmente, com ordem cronológica estabelecida de maneira que resultados da aplicação das técnicas pudessem acrescentar informações relevantes ao direcionamento das técnicas seguintes. Frisasse que nenhuma técnica foi iniciada antes que a sua antecedente fosse concluída e seus resultados analisados.

O resultado esperado com as entrevistas semiestruturadas é uma análise do mercado varejista brasileiro, a partir das recomendações levantadas na Revisão da Literatura. Essa análise inclui ajustes e ampliação conceitual nas recomendações existentes, novas recomendações, impedimentos na aplicação dessas recomendações e outros fatores críticos na implantação do projeto *Omnichannel*.

As entrevistas complementam, junto com a revisão da literatura, o ponto de vista das recomendações para o projeto *Omnichannel* oriundos do campo do Marketing, complementando a visão teórica para essa área do conhecimento através de gestores de canais sobre o modelo *omnichannel*.

A avaliação heurística *cross-channel* (Renzi 2016) é um método para encontrar os problemas de experiência do usuário em dispositivos e canais distintos, de forma que possam ser atendidos como parte de um processo de design interativo. Assim, os resultados esperados na aplicação das avaliações heurísticas são a identificação de pontos críticos observados em um ambiente *omnichannel* e seu impacto na experiência do usuário, com a avaliação de um ecossistema *omnichannel*. A análise desses resultados contribui para a comparação, ajuste e adição das recomendações levantadas pelo estudo, proporcionando a perspectiva de especialistas em design de experiência do usuário.

A importância da aplicação da técnica é trazer o ponto de vista de especialistas em design para a experiência *cross-channel*, e assim levantar novas perspectivas sobre as recomendações para o projeto *omnichannel* com foco na experiência.

A Experiência do Usuário *Cross-channel* foi subestimada na revisão da literatura e nas entrevistas. Os dados advindos da avaliação heurística apontados



como problemas na experiência de compra, reforçam a importância dessa área de conhecimento dentro do projeto *omnichannel*.

Os resultados esperados do grupo focal são a validação e aderência das heurísticas *cross-channel* para o projeto *omnichannel*; identificar na discussão levantada pelo grupo focal como a avaliação heurística *cross-channel* analisa a experiência do usuário em ambientes *omnichannel*. Também foi possível identificar recomendações e dificuldades apresentadas pelos especialistas durante a avaliação.

Os resultados esperados da aplicação das técnicas citadas são a confirmação das recomendações levantadas pela revisão da literatura, novas contribuições para estas recomendações, novas recomendações e complementos que não foram identificados previamente. E, assim, permitir a triangulação dos dados obtidos (FLICK, 2009), isto é, uma estratégia para validar os resultados alcançados com os métodos individuais. A triangulação dos dados fundamenta e complementa ainda mais o conhecimento obtido por meio de métodos qualitativos e, por fim, trazer resposta à questão da pesquisa.

Nas seções a seguir, são apresentadas cada uma das etapas de pesquisa conduzidas em detalhes.

### **5.1. Entrevistas Semiestruturadas**

Na literatura são descritos tipos de entrevistas e existem diferentes maneiras de classificar as abordagens. Frequentemente, a distinção é feita com base na medida em que a entrevista e as possibilidades de perguntas e respostas são determinadas e padronizadas com antecedência (CASSELL, 2011). A abordagem de entrevista semiestruturada envolve a elaboração de um guia de entrevistas antes de realizá-las que descreve um conjunto de questões ou áreas de tópicos a serem investigados (FLICK, 2009; PATTON, 2002). No entanto, em contraste com as entrevistas mais estruturadas, nas quais a mesma sequência e o texto das perguntas são usados em cada entrevista, o entrevistador pode ser mais flexível ao fazer perguntas.

Como observado previamente na revisão sistemática da literatura, o método de entrevistas foi identificado na maioria dos artigos selecionados, o que demonstra a sua relevância e efetividade para a coleta de dados qualitativos. Assim, para este

trabalho, se justifica o uso de entrevistas semiestruturadas abordando uma estrutura “objetivo/justificativa” para a construção da pauta. Esse modelo contempla cada pergunta da pauta, que é definida por um objetivo específico que ajude a responder a pergunta determinada no planejamento do método, e justificada pela fundamentação teórica.

Esse tipo de entrevista é especialmente adequado para este trabalho porque combina duas características: garante uma abordagem sistemática e abrangente de todas as questões-chave a serem exploradas (PATTON, 2002). Isso é importante, pois as entrevistas qualitativas são norteadas pelos resultados da revisão de literatura. E, em contrapartida, as entrevistas semiestruturadas fornecem flexibilidade para fazer perguntas, a fim de incorporar novos aspectos que surgem no decorrer da técnica (SAUNDERS et al., 2009). Essa característica é necessária para esta proposta de pesquisa, pois as entrevistas com especialistas também possuem um elemento exploratório e indutivo, com o intuito de refinar o modelo preliminar, incluindo outros fatores identificados na revisão da literatura, no caso, as recomendações para o projeto *omnichannel*. A flexibilidade da técnica permite que as entrevistas sejam adaptadas às perspectivas e experiências individuais dos participantes (PATTON, 2002). Isso é importante porque o tópico deste trabalho é complexo e específico, e requer que os participantes tenham certos conhecimentos de especialistas técnicos e gestão empresarial e de canais de vendas.

Assim, baseado nas categorias analisadas na revisão da literatura, a questão-chave definida para a aplicação das entrevistas é: “Quais as recomendações indicadas por gestores de canais para o projeto *Omnichannel* no varejo?”

#### 5.1.1. Seleção da Amostra

Creswell (2010) comenta sobre a identificação dos locais e dos indivíduos serem selecionados intencionalmente para o estudo. A seleção intencional dos participantes ajudará o pesquisador a entender melhor o problema de pesquisa.

As abordagens de pesquisa qualitativa geralmente estão associadas a estratégias de amostragem não probabilística. Como Flick (2009) salienta, na pesquisa qualitativa, muitas vezes não existe um “desenho único de uma amostra”

com um tamanho de amostra definido previamente como na amostragem probabilística.

A estratégia mais apropriada de seleção por fontes de dados para esta pesquisa é a amostra não probabilística gradual. O tipo de amostragem nomeado como bola de neve (VINUTO, 2014) é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência.

No processo de construção da amostragem, os critérios para escolha dos participantes são:

- Nível hierárquico: Diretor, Gerente, Head, Lead ou Consultores, com pelo menos 3 anos atuando no cargo.

- Experiência profissional: atuem ou atuaram em empresas de diferentes tamanhos, de varejo com os canais de vendas sob o modelo *omnichannel*, como detalhado no quadro 9

A relação dos entrevistados foi originada a partir da rede de relacionamentos do pesquisador, pois sua atuação no mercado de varejo on-line permite a aproximação e o contato com o perfil dos profissionais citados.

Normalmente as entrevistas são conduzidas presencialmente, no entanto, devido à pandemia de COVID-19 que se instaurou no ano de 2020, as entrevistas foram realizadas via vídeo conferência, e gravadas em áudio e vídeo. Patton (2002) recomenda a gravação de áudio devido à maior precisão da coleta de dados. Opta-se por esse modelo porque há uma interpretação dos dados durante a anotação, uma vez que os dados são registrados conforme ocorrem naturalmente. E a gravação de áudio permite que o entrevistador esteja mais atento ao entrevistado, uma vez que ele não está focado em tomar notas.

Como as entrevistas foram feitas via internet, a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido se torna uma barreira, e assim, para este trabalho o consentimento livre e esclarecido é dado verbalmente pelo entrevistado no início da entrevista e registrada para documentação do estudo.

O próximo passo antes da interpretação dos dados é a transcrição dos registros. No entanto, Flick (2009) indica limitar a transcrição na extensão e exatidão exigidas pela pergunta da pesquisa. Ele argumenta que a alta exatidão é necessária apenas em casos excepcionais, por exemplo, em projetos de pesquisa linguística que se concentram na organização da linguagem.

Flick (2009) recomenda o uso de folhas de documentação nas quais o contexto das entrevistas que foram realizadas é gravado. Isso pode incluir, por exemplo, os dados e o local da entrevista, bem como as características do entrevistado, como sexo ou idade. Para esta pesquisa, essas informações serão registradas em uma planilha contendo os seguintes dados para cada entrevista:

- Identificação do entrevistado;
- Segmentação da empresa;
- Cargo que ocupa na empresa;
- Formação acadêmica; e
- Tempo de experiência na área.

Quadro 9 - Perfil da Amostra das Entrevistas Semiestruturadas.

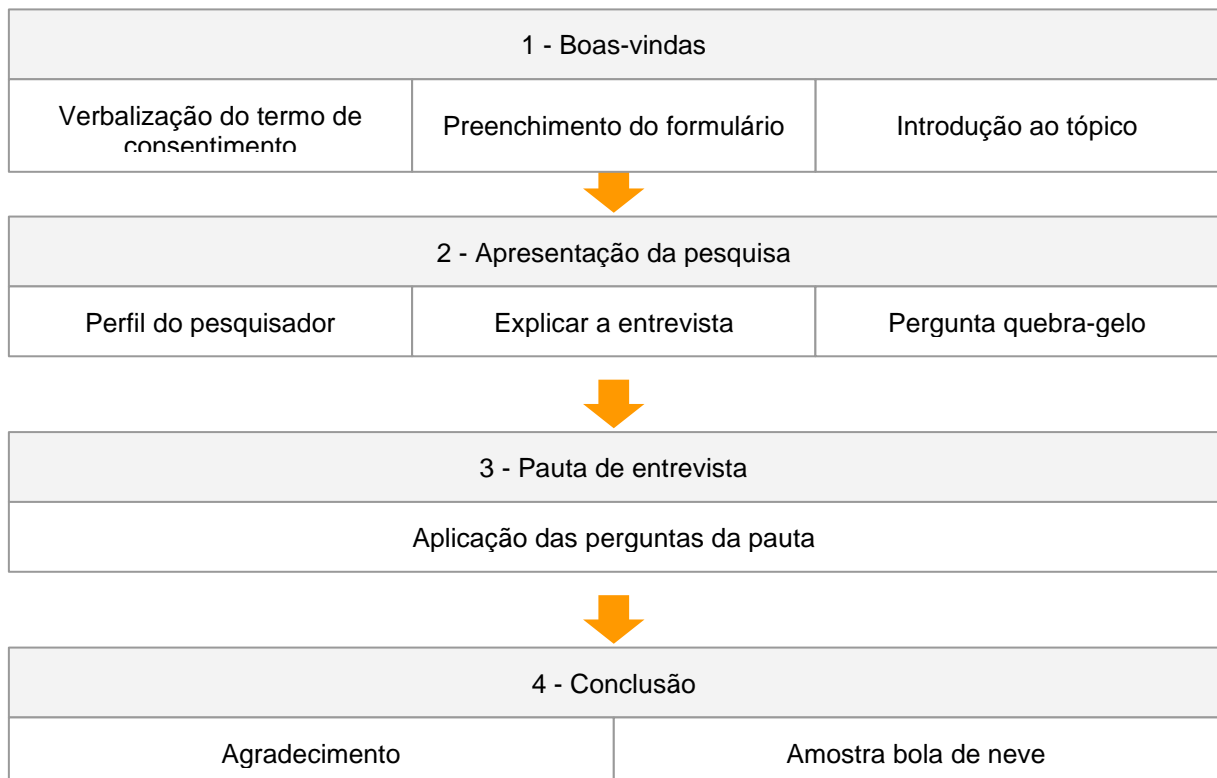
<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento de Mercado</b>	<b>Nome do Cargo que ocupa / ocupou</b>	<b>Tempo de atuação no cargo</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Experiência no varejo</b>
A	Moda Infantil	Gerente de E-commerce	6 meses	Desenho Industrial	18 anos
B	Utilidades domésticas	Coordenadora de E-commerce	5 meses	Publicidade e Propaganda	8 anos
C	Moda Unissex	Gerente de E-commerce	3 anos	Design de Moda	15 anos
D	Supermercado	Gerente de E-commerce	1 ano e 6 meses	Pós-graduação em Marketing Digital	6 anos
E	Moda Esportiva	Chief Digital Officer (CDO)	1 ano	Engenharia mecânica	11 anos
F	Brinquedos	Gerente de lojas físicas e on-line	2 anos	Analista de Sistemas	10 anos
G	Moda Feminina	Gerente de E-commerce	7 anos	Administração de Empresas	13 anos
H	Supermercado	Gerente de Inovação	3 anos	Pós-graduação em Marketing	6 anos
I	Supermercado	Gerente de E-commerce	4 anos	Pós-graduação em Gestão de Negócios	8 anos

Fonte: Autor, 2021.

### 5.1.2. Coleta de dados

Todas as entrevistas foram realizadas de acordo com um processo padronizado, como mostra a Figura 6, a fim de aumentar a comparabilidade e a confiabilidade das entrevistas. A figura 6 demonstra o processo de aplicação de cada entrevista, que é dividido em 4 partes: Primeira parte – Boas-vindas, onde o pesquisador solicita a verbalização do participante para autorizar a gravação da entrevista. O participante preenche o formulário para construção do perfil da amostra (quadro 9) e o pesquisador inicia a introdução ao tópico da entrevista. A segunda parte contempla a apresentação do perfil do pesquisador, como a entrevista será conduzida e dá início à pergunta quebra-gelo com o objetivo de deixar o participante mais confortável em responder a pauta a seguir. A parte 3 é a aplicação da pauta da entrevista composta por 9 perguntas. Por fim, a parte 4, o pesquisador conclui a entrevista agradecendo a participação do entrevistado e solicita a indicação de outro gestor com o mesmo perfil para participar da entrevista em outro momento.

Figura 6. Protocolo de realização das entrevistas semiestruturadas.



Fonte: Autor, 2021

## Pauta da entrevista

A condução de uma entrevista semiestruturada é guiada através de um roteiro composto por tópicos, que orientam o pesquisador a desenvolver as perguntas. Este estudo utiliza a entrevista semiestruturada com uma abordagem de construção de pauta do tipo “objetivo/justificativa”. Dessa forma, a pauta é definida através das 9 categorias de recomendação para o projeto *Omnichannel* estabelecidas na revisão sistemática da literatura, explicadas no quadro 10.

Quadro 10 – Pauta das entrevistas e a relação com as categorias

<b>Categorias de recomendações</b>	<b>Perguntas</b>
Pergunta Quebra-Gelo	<i>Há quanto tempo você trabalha com varejo e especificamente com a marca (em questão)? Em termos de canais de venda e tecnologia, o quanto a empresa evoluiu desde que você começou?</i>
Ações de bastidores	<i>1 - Quais processos internos da marca evoluíram a partir do projeto omnichannel? (funcionários, vendedores, entregas, estoque, CRM)</i>
Design de Experiência do Usuário	<i>2 - Como a marca utiliza as técnicas de UX (identificação do usuário, segmentação, mapeamento da jornada, testes de usabilidade...) no projeto Omnichannel?</i>
Ações centradas no usuário	<i>3 - Quais ações são realizadas para orientar e treinar a equipe para atuarem priorizando as necessidades dos clientes?</i>
Personalização e Privacidade	<i>4 - Quais ações são realizadas em relação à Personalização (produto e/ou serviço) e Privacidade dos dados do Cliente?</i>
Fidelização e Lealdade	<i>5 - Quais ações são realizadas (e como são implementadas) para garantir a fidelização e lealdade dos clientes?</i>
Experiência na Loja Física	<i>6 - O que a empresa tem realizado para evoluir a experiência do usuário na loja física?</i>
Sincronização entre os canais	<i>7 - Quais ações estão sendo utilizadas para garantir a sincronização sistemática dos canais?</i>
Inovação e Tecnologia	<i>8 – Como é feita a gestão de inovação e tecnologia para garantir o projeto omnichannel?</i>

Dispositivos móveis	9 - Como os dispositivos móveis são considerados na estratégia omnichannel?
---------------------	---

Fonte: Autor, 2021

**Pergunta 1** - *Quais processos internos da marca evoluíram a partir do projeto omnichannel? (funcionários, vendedores, entregas, estoque, Customer Relationship Management - CRM)*

O objetivo da pergunta é analisar ações de bastidores/*back end* que foram ajustadas ou implementadas, a fim de promover uma experiência *omnichannel* para o usuário.

Dos desafios apresentados para a implantação do projeto *omnichannel*, principalmente na transição do *multi-channel* para o *omnichannel*, as operações de “bastidores”, ou seja, ações que não são visualizadas pelo consumidor no momento da compra, mas que contribuem para a concretização da experiência fluida no varejo.

Para garantir a assertividade do projeto *Omnichannel*, a revisão sistemática da literatura apontou recomendações sobre a importância de empresas varejistas investirem em cadeia de suprimento, gerenciamento de devolução e troca de produtos (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; DAUGHERTY et al., 2019), logística, digitalização e compartilhamento das informações do estoque (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; VON BRIEL, 2018), assistência ao consumidor e autosserviço, e treinamento da força de vendas (MARMOL; FERNANDEZ, 2019).

**Pergunta 2** - *Como a marca utiliza as técnicas de UX (identificação do usuário, segmentação, mapeamento da jornada, testes de usabilidade...) no projeto Omnichannel?*

A pergunta visa detectar técnicas de UX sistemáticas ou não sistemáticas utilizadas no projeto *omnichannel*.

A categoria de Design de UX indica recomendações para identificação do consumidor através de dados sociodemográficos e psicográficos e a segmentação dos clientes em “*clusters*” (IEVA; ZILANI, 2018; BARWITZ; MAAS, 2018). Parise et al. (2016) e Leva e Zilani (2018) apontam o mapeamento da jornada do cliente como uma maneira de pensar sobre a experiência do cliente: os estágios de conscientização, consideração, compra, serviço e advocacia. Já Shi et al. (2020) citam a importância

de aplicar a tecnologia no varejo de forma que se adeque às preferências e necessidades dos clientes e não de forma injustificada.

**Pergunta 3** - *Quais ações são realizadas para orientar e treinar a equipe para atuarem priorizando as necessidades dos clientes?*

A pergunta planeja identificar como os gestores estão capacitando suas equipes para estabelecer um modelo mental organizacional que considere a satisfação do consumidor como fundamento do projeto.

Larke et al. (2018) indicam que a estrutura varejista *omnichannel* deve definir suas preocupações voltadas para o cliente e precisam receber prioridade na transição do *multi-channel* para o *omnichannel*, e assim desenvolvendo as capacidades humanas e promovendo uma mudança na mentalidade organizacional. A alta administração terá que reconhecer e aceitar a natureza mutável do varejo e repensar sua visão tradicional dos consumidores e serviços, a fim de desenvolver as estratégias *omnichannel* contínuas que os clientes exigirão (VON BRIEL, 2018).

Dessa forma, Peltolla et al. (2015) apontam uma nova abordagem estrutural, em que os canais de serviço não estabelecem limites dentro da organização para o desenvolvimento de um projeto *omnichannel* flexível.

**Pergunta 4** - *Quais ações são realizadas em relação à Personalização (produto e/ou serviço) e à Privacidade dos dados do Cliente?*

A pergunta visa identificar como as ações para personalização de produtos e serviços e a privacidade dos dados do cliente estão sendo planejadas e implementadas pela marca.

A revisão da literatura apresentou que o rastreamento do comportamento dos clientes pelos varejistas pode ser percebido como uma violação de privacidade, especialmente se for aplicado invasivamente. Cada vez mais, os clientes desejam saber como seus dados estão sendo utilizados e por quem. Se, por um lado, os clientes aceitam uma personalização aberta e útil, por outro lado, eles rejeitam uma personalização agressiva e enganosa (PIOTROWICZ; CUTHBERSON, 2014).

Von Briel (2018) revela como os dispositivos móveis, inteligência artificial e análise de big data em tempo real como as grandes tendências de tecnologia que podem desempenhar um papel importante nos esforços de personalização dos varejistas. Porém, essa forte integração organizacional também exigirá novas



estratégias para lidar com o risco de violações de big data para garantir a privacidade e segurança dos dados em todos os canais.

Shi et al. (2020) completam que para facilitar a personalização, os varejistas *omnichannel* devem fazer bom uso de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, com o intuito de prever e melhor corresponder às preferências do cliente nas compras *omnichannel*. Por exemplo, big data sobre o histórico de compras dos clientes em diferentes canais pode ser analisada para fornecer recomendações e promoções de produtos.

**Pergunta 5** - *Quais ações são realizadas (e como são implementadas) para garantir a fidelização e lealdade dos clientes?*

A pergunta pretende listar ações que promovam e garantam a fidelização dos clientes com a marca.

Larke et al. (2018) mostram que os varejistas que oferecem linhas genuinamente únicas e exclusivas por meio de canais on-line, incentivam os clientes a usarem pontos de contato diferentes para encontrar essas marcas. Dessa forma, a atratividade das marcas através do sortimento de produtos otimizados e em canais exclusivos de um varejista é crucial para uma transição bem-sucedida para o *omnichannel*.

Leva e Zilani (2018) acrescentam ainda que os esforços da empresa devem ser também orientados para permitir que os clientes percorram o site, loja física e aplicativo móvel de maneira contínua e cuja experiência está positivamente relacionada às intenções de fidelidade do cliente.

**Pergunta 6** - *O que a empresa tem realizado para evoluir a experiência do usuário na loja física?*

A pergunta objetiva identificar e analisar ações que transformaram a experiência de compra na loja física.

A loja tradicional irá evoluir seu papel para um “*hub*”, o ponto focal que integraria todos os canais de vendas. Existe a oportunidade de utilizar a loja física como um local para proporcionar uma experiência pessoal que irá atrair clientes, independentemente do canal utilizado e serviços como “retirada em loja”, devolução e troca de mercadorias na loja, realização de pedidos, usando o próprio dispositivo

móvel ou tecnologia de autoatendimento fornecida pelo varejista fazem parte dessa integração (PIOTROWICZ; CUTHBERSON, 2014).

Von Briel (2018) também aponta que os varejistas terão que reinventar as lojas físicas usando tecnologias digitais de forma que se tornem destinos-chave para experiências sensoriais únicas de compras. A realidade aumentada (AR) é uma megatendência de tecnologia que pode ter um papel importante para essas experiências.

Alexander (2019) amplia o papel da loja física no projeto *omnichannel* como um eixo comunitário e conectado - um lugar lúdico para interação social, cultural e educacional e de experiências de canais convergentes.

**Pergunta 7 - Quais ações estão sendo utilizadas para garantir a sincronização sistemática dos canais?**

A pergunta visa detectar quais tecnologias foram utilizadas no projeto para garantir a sincronização sistemática e a consistência entre os canais.

Segundo Shi et al. (2020), os varejistas devem aprimorar a conectividade, a integração e a consistência entre os canais através da conexão entre o conteúdo e as informações dos serviços, garantindo que os clientes não fiquem confusos durante o processo de compra. A experiência perfeita do cliente demanda integração, conexão e consistência entre os canais para otimizar toda a cadeia de valor, incluindo serviço, promoção, localização da loja, gerenciamento de relacionamento com o cliente e outros serviços da cadeia.

Piotrowicz e Cuthbertson (2014) e Hickman et al. (2019) defendem a sincronização sistemática dos canais de vendas, visto que os clientes esperam serviços e experiências consistentes, uniformes e integrados, independentemente do canal que usam; eles estão dispostos a alternar facilmente entre os canais - loja tradicional, on-line e móvel - dependendo de suas preferências, situação atual, hora do dia ou categoria de produto.

Outro desafio é a otimização do layout da loja física com novas tecnologias, exigindo que o desenho da loja se concentre na experiência do cliente, e não mais no produto e sua visibilidade. Os autores também citam a demanda na melhora operacional de caixas e autoatendimento.

**Pergunta 8** - *Como é feita a gestão de inovação e tecnologia para garantir o projeto omnichannel?*

A pergunta objetiva analisar quais tecnologias e inovações são aplicadas no projeto de canais integrados e o tipo de impacto resultante.

As tecnologias nas lojas físicas têm um papel cada vez maior no varejo, incluindo tecnologias para os clientes, como telas interativas, realidade aumentada e “espelhos mágicos”, bem como tecnologias para a equipe de vendas, como tablets. Todas essas tecnologias devem interagir totalmente com a experiência do cliente (não apenas ser “uma tela isolada em um canto escuro” ou no local determinado pela disponibilidade de um plug elétrico na parede). A inclusão de tecnologia no ambiente de loja não é tão complicada no caso de soluções simples, que têm como foco principal a melhoria operacional, como os caixas de autoatendimento. A localização de dispositivos novos e mais complexos, como sinalização digital ou paredes interativas no ambiente da loja, precisa ser investigada para garantir que sejam totalmente integrados ao layout da loja (PIOTROWICZ; CUTHBERSON, 2014).

**Pergunta 9** - *Como os dispositivos móveis são considerados na estratégia omnichannel?*

O propósito desta pergunta é listar e entender quais e como os aparatos tecnológicos estão sendo utilizados para garantir a experiência de compra para o cliente, assim como para garantir a integração das operações de acordo com cada tipo de dispositivo provido de uma interface gráfica interativa e conectado à internet, principalmente smartphones, tablets, totens e desktop.

Os dispositivos móveis são os mais adequados para as fases de pré-compra em comparação com as fases de compra ou pós-compra (DE HAAN et al., 2015). Além disso, os dispositivos móveis podem ativar ou catalisar determinado comportamento do cliente. Por exemplo, o comportamento *showrooming* pode ser alimentado pela nova oportunidade de realizar pesquisas on-line simultaneamente em uma loja física (RAPP et al., 2015).

A utilização dos dispositivos móveis dentro da loja física encurta de vez a barreira entre loja física e on-line. Um cliente pode usar seu próprio dispositivo para realizar pesquisas, comparar produtos, pedir conselhos, procurar alternativas mais baratas; a crescente popularidade dos *QR-Codes* e da leitura de código de barras, juntamente com o acesso on-line móvel, deu aos clientes a capacidade de procurar

alternativas mais baratas ao fazer compras na loja (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

### 5.1.3. Procedimento analítico das entrevistas

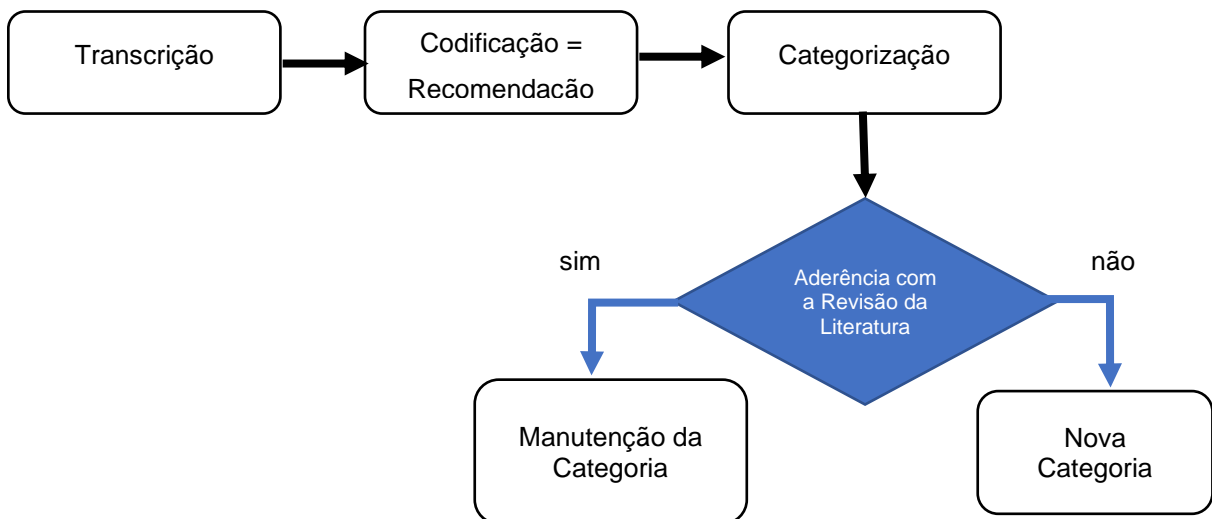
O processo de análise e interpretação dos dados foi conduzido a partir da coleta dos dados, a realização de interpretações e a redação dos relatórios. Creswell (2010) sugere uma abordagem linear, hierárquica, que, após os dados coletados, é feita uma percepção geral das informações e seu significado para o entendimento global do estudo. Depois desta compreensão global, é feito o processo de codificação do material, separando o texto em blocos segmentados. Flick (2009) explica que a codificação do material tem como objetivo a categorização e/ou o desenvolvimento de teoria. Para este estudo foi aplicada a codificação aberta. Assim como a revisão da literatura, o código estabelecido para a transcrição das entrevistas foram as recomendações para o projeto omnichannel.

Flick (2009) explica que a codificação se refere ao aprimoramento e à diferenciação das categorias. As categorias mais promissoras são selecionadas para um posterior aperfeiçoamento. Por fim, elabora-se a relação entre as categorias e subcategorias. A codificação seletiva dá continuidade ao processo em um nível muito maior de abstração. Esse modelo de interpretação é mais adequado para o estudo, pois é realizada metodologicamente e de maneira controlável, sendo separado do texto, apenas as recomendações para o projeto omnichannel. Essa abordagem difere de outros métodos de interpretação pelo fato de abandonar o nível dos textos puros durante a interpretação a fim de desenvolver categorias e relações e, portanto, teorias. A análise e o desenvolvimento da teoria visam descobrir padrões nos dados, assim como as condições sob os quais estes se aplicam. O procedimento da interpretação dos dados, bem como a integração de material adicional, é concluído no momento que se atinge a saturação teórica, ou seja, quando um avanço na categoria não mais proporcione nem representem uma promessa de novos conhecimentos.

As etapas da análise das entrevistas seguiram uma ordem com objetivo de identificar se as recomendações levantadas durante as entrevistas eram aderentes às

categorias previamente levantadas na revisão sistemática da literatura ou se eram categorias novas, conforme o quadro 11.

Quadro 11 - Etapas da análise das Entrevistas Semiestruturadas.



Fonte: Autor, 2021.

A fim de alcançar o objetivo da aplicação da técnica, frases ou fragmentos de frases e parágrafos dos discursos dos indivíduos entrevistados, após a transcrição foram codificados como “recomendações” e, na sequência, a etapa de categorização se pautou na relação do código de recomendação com as categorias já identificadas durante a revisão sistemática da literatura. As recomendações que possuíam aderência às categorias já analisadas mantiveram o nome, já as recomendações que não tiveram relação foram identificadas como “nova categoria” (Quadro 11) e classificadas de acordo com a relevância do seu conteúdo.

Dessa forma, as entrevistas semiestruturadas, juntamente com a revisão da literatura, promoveram uma visão sobre o projeto *Omnichannel* no campo da gestão dos canais de vendas. Para complementar o objetivo da pesquisa e ampliar conceitualmente essa visão, no que tange o campo da experiência do usuário em ambientes *cross-channel* foi necessária a aplicação de uma técnica específica (*Avaliação Heurística Cross-channel*) com uma nova amostra qualificada (*Especialistas em Design de Experiência do Usuário*).

## 5.2 Avaliação Heurística *Cross-channel*

A revisão da literatura não apresentou nenhuma técnica de avaliação de ambientes *omnichannel* do campo da Experiência do Usuário *Cross-channel* e as entrevistas semiestruturadas apenas mostraram o ponto de vista dos gestores de canais, que são profissionais com experiências e formações distintas, entre engenheiros e administradores. Percebeu-se, então, que a prática dos conceitos de Experiência do Usuário não é tratada como parte fundamental do projeto *Omnichannel* (a ser detalhado no próximo capítulo). E quando essas práticas são adotadas, são feitas de maneira subestimada. Esse entendimento justifica a necessidade de investigar o ponto de vista de Especialistas em Experiência do Usuário em ambientes *omnichannel*. A avaliação de um ecossistema varejista é uma demanda relevante para ampliar a perspectiva de recomendações para o *omnichannel* conseguidas a partir da revisão da literatura e das entrevistas.

Renzi (2017) destaca que, juntamente com a mesclagem entre os ambientes físicos e digitais nos últimos anos, nossas referências, modelos mentais e expectativas foram mudando de acordo com esse fenômeno de combinação de ambientes, transformando as interações humano-computador em interações humano-informação. E como reflexo dessas mudanças, os princípios de usabilidade evoluem e se adaptam a novas circunstâncias. O futuro da tecnologia apresenta possibilidades de interação em que a tecnologia onipresente estará em todos os lugares, em objetos diários, ambientes e *wearables*, integrados por um sistema de ecologia dinâmico. Logo, os estudos de experiência do usuário devem ir além dos testes de usabilidade em dispositivos isolados e entender todo o processo de experiência do usuário como uma jornada para ultrapassar muitos dispositivos e ambientes físicos.

A avaliação heurística <sup>2</sup>(NIELSEN; MOLICH, 1990; NIELSEN, 1994) é um método de engenharia de usabilidade para encontrar os problemas de usabilidade em um design de interface, de forma que possam ser atendidos como parte de um processo de design interativo. A avaliação heurística envolve ter um pequeno conjunto

---

<sup>2</sup> O Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa define Heurística como “conjunto de regras e métodos que visam à descoberta, à invenção ou à resolução de problemas”. O conhecimento heurístico se desenvolve ao longo de anos de prática e está relacionado à descoberta dos fatos.

de avaliadores examinando a interface e julgando sua conformidade com princípios de usabilidade reconhecidos (as heurísticas).

Nielsen e Molich (1990) desenvolveram 10 (dez) princípios de usabilidade a serem considerados no planejamento de um sistema com interface de interação visual. As dez heurísticas de usabilidade se tornaram a base para um método de avaliação heurística, para avaliar a usabilidade de um sistema e apontar problemas. Essas heurísticas foram destinadas às necessidades dos usuários em uma época em que o usuário interagiu apenas individualmente com um computador. Assim como Nielsen e Molich (1990), outros autores desenvolveram princípios semelhantes para ajudar a avaliar a usabilidade e interação com interfaces, tais como Bastien e Scapin (1993), que desenvolveram oito critérios ergonômicos para avaliação de interface de sistemas, e Schneiderman (1986) que, com base em sua pesquisa a respeito à interação humano-computador, apresentou oito regras de ouro para a interface do usuário (RENZI et al., 2020).

No entanto, esses princípios propostos enfocam a utilização direta com dispositivos específicos (somente desktop, ou somente um smartphone, por exemplo), dificultando o uso em cenários abrangentes de canais cruzados, tais como os que caracterizam o ambiente *omnichannel*. Os cinco princípios de Resmini e Rosatti (2011) – “*Place-Making*”, Consistência, Resiliência, Redução e Correlação - contemplam o conceito de *cross-channel* da perspectiva da arquitetura da informação e são o início ideal para o conceito de ecologia de interação dinâmica, os ecossistemas. Porém, no que se refere à usabilidade e avaliação de UX, os cinco conceitos foram ampliados, considerando os conceitos de experiência do usuário e sua relação com o reconhecimento cognitivo visual, interações físicas e vocais. A fim de analisar toda a jornada de experiência e a interação entre canais dentro de uma ecologia de sistema integrado, um conjunto de 9 heurísticas UX foi proposto por Renzi (2016) – detalhadas no capítulo 4, abrangendo a percepção cognitiva de interface, interação de 5 sentidos, informação pervasiva e interoperabilidade entre sistemas. São elas:

1. "**Place-making**": Este princípio relaciona-se à auto localização do usuário no sistema. A interação gráfica, a disposição visual e o ambiente físico devem facilitar o entendimento do usuário sobre onde ele está no sistema.

2. **Consistência:** O sistema deve apresentar consistência gráfica, tipográfica, de ações, de informações e de interação, independente de qual aparato o usuário estiver utilizando.

3. **Resiliência:** O sistema dispõe de flexibilidade de fluxo de interação e de ambientes, de modo a adequar-se a diferentes usuários e contextos de uso. O ambiente e a estrutura do sistema devem estar preparados para diferentes estratégias de busca, interação e processo (jornada) em ações por usuários.

4. **Redução:** A apresentação do sistema ao usuário deve ser direta e objetiva, proporcionando percepções e ações interativas reduzidas para diminuição do esforço do usuário em sua jornada.

5. **Correlação:** O sistema deve permitir que os usuários encontrem naturalmente informações, conteúdos, produtos e serviços. O princípio expande-se para a correlação de dados entre os diferentes pontos de interação (a interação tecnologia-tecnologia) e a correlação de ações de um ou mais usuários dentro da jornada da experiência.

6. **Equivalência às convenções culturais:** Entendimento sobre as referências dos usuários em relação à tecnologia, processos, compreensão de funcionalidade e interações, para usar como base no desenvolvimento de um novo sistema.

7. **Conteúdo visual intuitivo:** o sistema deve permitir que os usuários reconheçam funcionalidades, hierarquia, caminhos e informações com carga mínima de memória, tornando objetos, ações e opções fáceis de reconhecer e compreender.

8. **Interações naturais, intuitivas e diretas:** o sistema deve oferecer qualquer ponto de contato de interação o mais intuitivo possível, por manipulação gestual direta ou comandos vocais simples e objetivos;

9. **Ergonomia contextual:** ambientes físicos, contextos de uso dentro da jornada de experiência e limitações físicas humanas devem ser considerados ao projetar pontos de contato de interação com o sistema.

Renzi (2020) segue a proposta de Nielsen (1994) em que a avaliação heurística consiste em especialistas interagindo em um sistema para analisar e avaliar suas interações com base em um conjunto de heurísticas. Porém, como a avaliação heurística de UX possui uma análise mais ampla, por englobar todos os canais envolvidos, uma ordem de tarefas a serem realizadas no sistema de avaliação da interação é orientada para auxiliar os especialistas a testarem toda a jornada de experiência.



Também complementa a avaliação uma classificação por graus de gravidade (de 0 a 4), pois os avaliadores consideram o conjunto de usuários (do básico até o avançado), e julgam a conformidade do sistema, classificando o problema com base nos graus de gravidade. A avaliação dos especialistas é realizada em uma ficha de avaliação (Anexo I), documento que organiza os dados dos especialistas, as descrições das heurísticas, a definição da escala de gravidade e uma tabela que é utilizada para o preenchimento no momento em que é encontrado um problema no sistema por dispositivo.

Essas diretrizes até agora se mostram com maior afinidade para avaliar um projeto *omnichannel*, pois contempla a jornada do usuário transitando entre dispositivos e canais, e objetiva trazer uma análise sobre como otimizar a experiência dentro desse ecossistema. Ressalte-se que até o momento, nenhum estudo contemplou a aplicação da avaliação heurística *cross-channel* em um ambiente *omnichannel* varejista.

### 5.2.1. Seleção da Amostra

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, a amostragem foi não probabilística e definida de acordo com a conveniência do pesquisador.

De acordo com o experimento da Nielsen (1992), com 19 especialistas em usabilidade, o uso da avaliação heurística mostrou que o uso de 3 a 5 especialistas pode revelar cerca de 75% do total de erros de usabilidade. Para esta avaliação foram selecionados 5 especialistas na área de Design de Experiência do Usuário, levando em consideração os cargos que ocupam atualmente e a formação acadêmica, segundo o quadro 13.

Quadro 12 – Perfil da amostra para a avaliação heurística.

Identificação	Ocupação	Formação Acadêmica
Especialista A	Professor Acadêmico e Pesquisador	Doutorado em Design
Especialista B	Pesquisador	Mestre em Design Estratégico
Especialista C	Pesquisador	MBA Marketing Digital

Especialista D	Designer de Experiência do Usuário	Pós-graduação em Design de Interação
Especialista E	Designer de Experiência do Usuário	Pós-graduação em Design de Interação

Fonte: Autor, 2021.

### 5.2.2. Coleta de dados

Renzi (2016, 2020) orienta a escolha de um ecossistema com interface gráfica para o usuário e que se manifeste em diversos dispositivos eletrônicos. O sistema selecionado para a avaliação heurística *cross-channel*, para validar as teorias de usabilidade e canais de vendas é o varejista de supermercados Carrefour, do Grupo Carrefour. Essa marca foi classificada pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo & Mercado de Consumo (IBEVAR), em 2020, como o varejista de maior faturamento no mercado brasileiro, alcançando uma receita de R\$ 62,2 bilhões (IBEVAR, 2020) e atribui esse crescimento à integração e à força do ecossistema *omnichannel* (SBVC, 2020). Além de possuir diversos canais físicos (do tipo “megastore”, e lojas com espaço físico menor, distribuídas em diversos bairros) e on-line, incluindo e-commerce (versão para desktop e para smartphones) e aplicativo móvel, a marca também vem se destacando por seus investimentos em tecnologia aplicada tanto para melhorar a experiência de compra do cliente como a abertura de loja autônoma, esta sem atendentes (Isto É Dinheiro, 2021), como para otimizar a cadeia de suprimentos, utilizando a tecnologia *blockchain* (Nunes,2021).

Ainda que 2020 tenha sido um ano excepcional, porque a pandemia forçou os consumidores a realizarem suas compras nos canais on-line, tal situação não foi um problema para o Carrefour, pois, segundo a Associação Brasileira de E-commerce (2020), as vendas do varejo de supermercado tiveram um crescimento de 457,18% até junho de 2020.

Em razão dessa adversidade, mas com crescimento significativo de vendas, este estudo avaliou apenas os canais on-line do varejista Carrefour através das heurísticas de *cross-channel* (RENZI, 2016) e evitou o direcionamento do participante para canais físicos, o que poderia representar um risco para sua saúde. Assim, os

canais selecionados são: Interface para computador pessoal (desktop) (figura 7), interface para smartphone via navegador (figura 8), e aplicativo para smartphone (figura 9).

Figura 7 - Exemplo da interface da loja on-line Carrefour no dispositivo desktop



. Fonte: E-commerce Carrefour, 2021.

Figura 8 - Exemplo da interface da loja on-line Carrefour no dispositivo smartphone.



Fonte: E-commerce Carrefour, 2021.

Figura 9 - Exemplo da interface do aplicativo Carrefour no dispositivo smartphone.



Fonte: E-commerce Carrefour, 2021.

Renzi (2016, 2017) recomenda a organização da avaliação em 3 etapas sequenciais após os participantes aceitarem o convite e visitarem o sistema para uma visão geral:

**Etapa 1:** os especialistas recebem uma ficha de avaliação com orientações sobre os procedimentos e as 9 descrições heurísticas. Como essas heurísticas são muito diferentes das conhecidas heurísticas de usabilidade, o pesquisador entrou em contato diretamente com cada especialista para explicar o conceito e passar por todas as heurísticas para evitar dúvidas e resultados distorcidos.

Renzi e Almeida (2018) definem a utilização do tipo de dispositivos e sua ordem na jornada da experiência através de entrevistas prévias. Para esta avaliação foi tomado como guia o relatório do Google (2014) sobre o uso de multi-telas que aponta 67% das compras on-line realizadas entre dois dispositivos diferentes. Especificamente, 65% das pessoas que iniciam suas compras via smartfone, 61% continuam em um computador pessoal e 4% continuam em um tablet (figura 10). A partir desses dados, as tarefas realizadas pelos especialistas seguiram a ordem de iniciar pelo smartphone e continuar via computador pessoal.

Figura 10 – Comportamento do usuário de iniciar uma tarefa e trocar de dispositivo.



Fonte: Google, 2014.

**Etapa 2:** os especialistas analisam a ecologia do sistema, seguindo as orientações fornecidas, e marcam na ficha de avaliação, exemplo: (Anexo 1), todos

os problemas encontrados durante a análise. Cada problema de UX é descrito e relacionado às heurísticas correspondentes. Esta avaliação é feita apenas pelo especialista. Após a realização de toda avaliação, o especialista envia a documentação de volta ao pesquisador.

**Etapa 3:** o pesquisador coleta todos os documentos de todos os especialistas e compila todos os problemas em um único documento. Este documento é uma lista com todos os problemas pontuados somados ao grau de gravidade de cada problema.

Para este estudo, os avaliadores são orientados a simular uma compra nos seguintes passos por dispositivo:

Dispositivo: smartphone

- 1 – Entrar na loja online: [www.carrefour.com.br](http://www.carrefour.com.br) via navegador;
- 2 – Selecionar 1 produto de interesse da categoria Eletroportáteis;
- 3 – Checar a descrição do produto e comparar preços com outros produtos similares;

Dispositivo: Desktop

- 4 – Selecionar a quantidade e variação do produto (tamanho, cor, peso, voltagem);
- 5 – Adicionar o produto no carrinho;
- 6 – Entrar ou Realizar o cadastro no sistema;

Dispositivo: smartphone

- 7 – Baixar o aplicativo do Carrefour;
- 8 – Entrar no aplicativo;
- 9 – Verificar produto no carrinho;
- 10 - Finalizar a compra com a forma de pagamento boleto bancário;

Dispositivo: Desktop

- 11 – Acompanhar o status do pedido.

Os especialistas cruzaram por todos os canais on-line disponíveis para a avaliação e todos os problemas heurísticos apontados foram classificados em graus de gravidade, de 0 a 4 (RENZI E ALMEIDA, 2018):

**Gravidade 0 (zero):** Não é um problema. Geralmente apontado para partes do sistema ou interface que podem ser consideradas estranhas, mas não atrapalham os usuários.

**Gravidade 1 (um):** É um problema estético. Indicado principalmente para partes do layout da interface relacionada ao sistema que podem não atender às expectativas dos usuários ou são consideradas uma falha estética, mas não afetam as interações dos usuários ou a interoperabilidade das informações.

**Gravidade 2 (dois):** É um problema menor. São problemas que causam desconforto aos usuários, podem trazer mal-entendidos de informações, resultar em dificuldade de interação ou ação, e obrigar os usuários a refazer ou realizar ações mais longas, ou distorcer a noção de *place-making*. Esses problemas não impedem procedimentos nem podem causar sérios problemas de interação, mas certamente são problemas que trazem desconforto e irritabilidade aos usuários.

**Gravidade 3 (três):** É um grande problema. São problemas que podem desviar os usuários de seus objetivos. Eles podem assumir formas como informações ou interações enganosas, requisitos de ações que não são óbvios ou são completamente diferentes de outros canais, falta de interoperabilidade entre canais, quebra de informação ou ação, funcionalidades que estão longe das expectativas dos usuários ou não seguem um padrão definido ou têm baixa disponibilidade. Esses problemas podem fazer com que os usuários desistam de usar o sistema se houver qualquer outra opção fora dele.

**Gravidade 4 (quatro):** É um problema catastrófico. Esses são problemas que podem impedir os usuários de alcançar os objetivos ou comprometer toda a estrutura do sistema, ou interferir seriamente no senso de *Place-Making* dos usuários. Esses são problemas instalados, principalmente, no conceito, estrutura, taxonomia, interoperabilidade e sistema de informação do sistema que afetam toda a ideia de interação entre canais, ou mesmo apenas interações isoladas. Um problema sério pode levar as empresas a repensar toda a ideia de um produto.

### 5.2.3 Procedimento analítico da Avaliação Heurística

Os avaliadores devem ter um alto grau de especificidade nas respostas e devem listar cada problema da experiência separadamente. O resultado da avaliação

heurística é uma lista de problemas de experiências entre os dispositivos com referências aos princípios que foram violados pelo design em cada caso, conforme a opinião do avaliador. Existem duas razões principais para observar cada problema separadamente: primeiro, há o risco de repetir algum aspecto problemático de um elemento de diálogo, mesmo que seja totalmente substituído por um novo design, a menos que se esteja ciente de todos os seus problemas. Em segundo lugar, pode não ser possível corrigir todos os pontos críticos da experiência, mas ainda pode ser possível corrigir alguns dos problemas se todos forem conhecidos (NIELSEN, 1994).

A avaliação heurística, no geral, não fornece uma maneira sistemática de gerar correções para os problemas encontrados ou uma maneira de avaliar a qualidade provável de quaisquer redesign. No entanto, como a avaliação heurística visa explicar cada problema observado com referência aos princípios *cross-channel* estabelecidos, muitas vezes simplifica a geração de um novo design de interface de acordo com as diretrizes fornecidas pelo princípio violado para bons sistemas interativos entre dispositivos (NIELSEN, 1994).

Após a aplicação da Avaliação Heurística, os problemas identificados na ficha de avaliação de cada especialista foram categorizados com o intuito de fornecer uma base conceitual sobre os pontos analisados, e assim trazê-los para validação com os mesmos especialistas durante a realização do Grupo Focal.

### 5.3 Validação da Avaliação Heurística através de Grupo Focal

Nielsen (1994) e Renzi (2018) recomendam que uma possibilidade de estender o método de avaliação heurística para fornecer diretrizes de design é reunir os avaliadores após a última sessão de avaliação. Por esse motivo foi aplicado um Grupo Focal, com a mesma amostra da Avaliação Heurística, que se concentrou em discussões sobre a validação e refinamento da técnica e de possíveis redesign e recomendações para o projeto *omnichannel*, a fim de abordar os principais problemas de Experiência do Usuário *Cross-channel* no ecossistema do varejista Carrefour. O resultado esperado através da aplicação desta técnica é a validação da Avaliação Heurística *Cross-channel* aplicada em ambientes *omnichannel* e o levantamento de

recomendações para o projeto *omnichannel*, sob a óptica de especialistas em experiência do usuário *cross-channel*.

O Grupo Focal se constitui em um tipo de entrevista ou conversa realizada em grupos pequenos e homogêneos. Trata-se de uma técnica de pesquisa bastante utilizada para a exploração de um tema pouco conhecido, assim como para formular questões de pesquisas futuras mais precisas, além da produção de sentido e significado sobre determinado assunto (SILVA; ASSIS, 2010).

Segundo Morgan e Krueger (1993), a pesquisa com Grupos Focais tem por objetivo captar, a partir das trocas realizadas no grupo, conceitos, sentimentos, atitudes, crenças, experiências e reações de um modo que não seria possível com outros métodos, como a entrevista ou os questionários. Para este estudo, as principais trocas analisadas foram de cunho conceitual, atitudinal e de experiências durante a aplicação da avaliação heurística e a interação com o ecossistema do Carrefour. O grupo focal permite fazer emergir uma multiplicidade de pontos de vista evocados pelo próprio contexto da interação criado, permitindo a captação de significados que, com outros meios, poderiam ser difíceis de se manifestar. No caso da avaliação heurística, que propõe uma avaliação individual do sistema pelo especialista, a aplicação do Grupo Focal reúne todos esses especialistas para levantar a discussão sobre esse processo individual e compartilhar essa experiência coletivamente.

Esta técnica se ajusta particularmente a esta etapa da pesquisa, pois Gatti (2005) aponta que os grupos focais podem ser empregados, além de processos de pesquisa social, em processos de avaliação, especialmente nas avaliações de impacto. Pode ser empregado para apoiar a construção de outros instrumentos e na busca do aperfeiçoamento da compreensão de dados provenientes de outras técnicas, além de gerar novas perspectivas de futuros estudos (MORGAN; KRUEGER, 1993).

Por ser uma seleção intencional, foi necessário ter claro os critérios de inclusão dos sujeitos para a organização do Grupo Focal, assim como a existência de um ponto de semelhança entre os participantes do grupo, favorecendo a interação dos sujeitos (RESSEL et al., 2008). Neste estudo, o critério de inclusão, bem como o ponto de semelhança, foi o fato de que todos os participantes realizaram a avaliação heurística do sistema Carrefour.

A dinâmica do Grupo Focal tradicional tem as seguintes características (GATTI, 2005):



- Desenvolvimento de um roteiro flexível para nortear a discussão;
- Definição de critérios para a composição do grupo (se homogêneo ou heterogêneo, de acordo com o objetivo da técnica);
- O grupo é construído com o número de 6 a 12 pessoas;
- O local físico deve possuir cadeiras dispostas em círculo, preferencialmente. A técnica é registrada comumente via áudio;
- A presença de um relator que se responsabiliza pelo registro e anotações relevantes percebidas durante a atividade;
- Um moderador que exerce a função de manter a discussão produtiva e garante que todos os participantes expressem suas ideias.

O Grupo Focal via videoconferência consiste na elaboração de um grupo síncrono (ou em tempo real) que requer a participação on-line de todos os indivíduos ao mesmo tempo (FLICK, 2014). Assim, a técnica se caracteriza como Grupo Focal On-line Síncrono.

Atualmente, novas estratégias de elaboração do Grupo Focal têm sido instituídas, inclusive a realização de grupos on-line, visto que no contexto das pesquisas, cada vez mais se faz necessário buscar alternativas que ampliem as possibilidades de aplicação dos métodos e técnicas utilizadas (FLICK, 2014).

Para este estudo, devido à Pandemia de Covid-19, a execução do Grupo Focal se deu via videoconferência e sem a presença de um moderador. Dessa forma, se faz possível projetar imagem e som para todos os pontos de acesso em tempo real, fato que permite a interatividade e a formação de um diálogo a distância, além da possibilidade de obter a gravação da imagem e som do conteúdo que é transmitido para a tela (VARGAS, 2002).

### 5.3.1 Coleta de Dados

O Grupo Focal foi aplicado via vídeo conferência e registrado via áudio e vídeo através do software OBS Studio. Os participantes foram solicitados para verbalizarem o consentimento para a gravação da técnica. O próprio autor assumiu o papel de moderador do grupo.

A construção do roteiro de discussão levantada durante o Grupo Focal foi norteada após a categorização dos problemas encontrados durante a avaliação heurística e objetivou levantar a discussão sobre a aplicação das avaliações enquanto técnica e percepções sobre a experiência de uso de um ambiente *omnichannel*. Assim, a discussão girou em torno de 4 questões:

1 - Como foi a aplicação da técnica abordando vantagens, desvantagens, facilidades e dificuldades?

2 - Quais recomendações para as desvantagens e dificuldades?

3 - Qual foi a parte da experiência com o ecossistema do Carrefour mais crítica na realização das tarefas propostas?

4 - Quais recomendações para a experiência *cross-channel* no Carrefour?

Para facilitar a discussão, as 9 heurísticas foram descritas novamente via apresentação no *Power Point*.

A figura 11 demonstra o processo de realização do Grupo Focal e é dividido em 4 partes: Primeira parte – Boas-vindas, quando o pesquisador solicita a verbalização dos participantes para autorizar a gravação da técnica e, em seguida, inicia a introdução ao tópico da discussão. A segunda parte contempla a apresentação do perfil do pesquisador, como o Grupo Focal será conduzido e a apresentação de cada participante com o objetivo de deixá-los mais confortáveis em responder à pauta e interagirem entre si. A parte 3 é a aplicação da pauta composta por 4 perguntas. Por fim, a parte 4, o pesquisador declara o encerramento do Grupo Focal agradecendo a participação de cada participante.

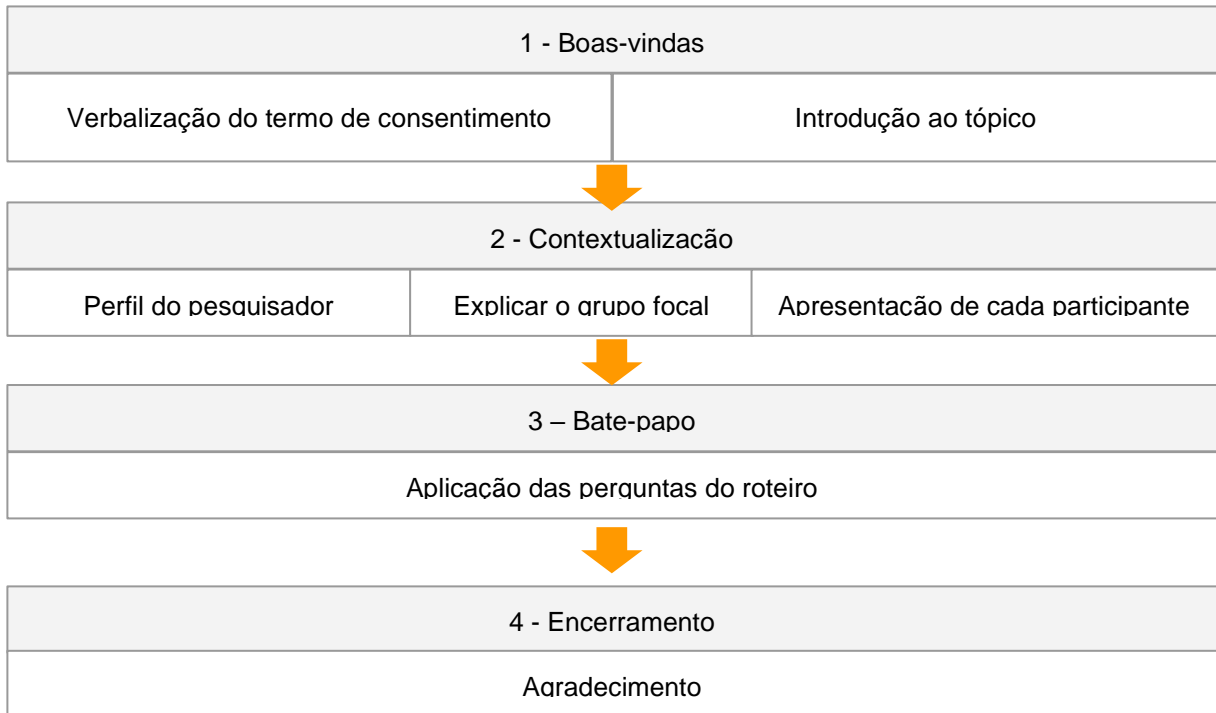
### 5.3.2 Procedimento Analítico

Após a aplicação do Grupo Focal, o conteúdo do material registrado foi transcrito pelo autor. A transcrição atendeu a orientação do objetivo da pesquisa e da aplicação da técnica, ou seja, não foi transcrito na íntegra.

Gatti (2005) aponta que o processo de análise do material obtido com grupos focais também pode ser desenvolvido por meios estruturados de organização de dados através de codificação e categorização. Para codificar dados oriundos de grupos focais, a primeira questão é a escolha de qual será a unidade de análise. Para

este estudo são as menções da amostra que caracterizem recomendações para o projeto *Omnichannel*.

Figura 11. Protocolo de realização do Grupo Focal.



Fonte: Autor, 2021.

As categorias ou códigos, para os quais se buscou tipos e frequências de menção, foram estabelecidos após a aplicação da técnica, a partir do próprio material obtido. As codificações ou categorizações oferecem a possibilidade de análises qualitativas dos conteúdos recorrentes-relevantes, críticos-discordantes etc. (GATTI, 2005).

A codificação da transcrição foi dividida em 2 códigos: “Validação” da Avaliação Heurística, indicando relatos que apontavam as dificuldades, limitações, barreiras e possíveis soluções sobre a aplicação da técnica e seus desdobramentos; e o código “Recomendações”, que trata de relatos que definiram recomendações sobre a experiência de compra no sistema do Carrefour através dos dispositivos eletrônicos indicados.

Este capítulo apresentou as técnicas selecionadas para alcançar os objetivos do estudo e responder à questão da pesquisa (Quadro 13). Para isso, foram realizadas 3 técnicas: entrevistas semiestruturadas com 9 gestores de canais sob o modelo

*omnichannel* em qualquer tempo de desenvolvimento, com uma amostra de 9 participantes; avaliação heurística *cross-channel*, com especialistas em experiência do usuário e grupo focal com a mesma amostra da avaliação heurística, totalizando 5 avaliadores. O próximo capítulo apresentará o resultado da aplicação dessas técnicas.

Quadro 13 – Quadro resumo do método de pesquisa.

<b>Método da Pesquisa</b>				
Técnica	Revisão da Literatura	Entrevista Semiestruturada	Avaliação Heurística <i>Cross-channel</i>	Grupo Focal
Objetivo(s)	Identificar recomendações para o projeto <i>omnichannel</i> em publicações acadêmicas.	Identificar recomendações para o projeto <i>omnichannel</i> em campo.	Avaliar um ambiente <i>omnichannel</i> e extrair recomendações para o projeto <i>omnichannel</i> .	Validar a aplicação da avaliação heurística em ambientes <i>omnichannel</i> .
Justificativa	Os estudos realizados sobre os temas norteiam o desenvolvimento desta pesquisa.	A gestão de canais possui particularidades operacionais na prática, mas em mercados e países específicos.	Ambientes <i>omnichannel</i> negligenciam ou desconsideram a experiência do usuário.	A discussão compartilhada da avaliação individual permite emergir múltiplos pontos de vista sobre a UX em ambientes <i>omnichannel</i> .
Amostra	Artigos recentes (2014 a 2020). Bases: <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> .	Gestores de Canais <i>Omnichannel</i> Varejista (9).	Especialistas em Experiência do Usuário (5).	Especialistas em Experiência do Usuário (5).

Fonte: Autor, 2021.

## 6 - RESULTADOS

Este capítulo descreve a análise dos resultados coletados com as entrevistas semiestruturadas, as avaliações heurísticas e o grupo focal. Os resultados foram organizados apresentando as categorias de análise e seu detalhamento, dentro do objetivo do estudo.

### 6.1 – Resultados das Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas foram realizadas com 9 profissionais do varejo que atuam ou já atuaram na gestão de um projeto *omnichannel*. O número da amostra é resultado da saturação teórica (FONTANELLA et al. 2008). As entrevistas duraram em média 46 minutos e foram registradas em áudio e vídeo pelo software *OBS*.

As categorias encontradas tiveram aderência à revisão da literatura, já que a pauta foi construída com esses resultados, mas as entrevistas proporcionaram uma expansão conceitual de cada categoria e o desenvolvimento de novas, como será detalhado a seguir.

#### **Ações de Bastidores**

A orientação desta categoria na Revisão da Literatura é sobre a gestão de alternativas de entrega do produto, estratégias para o estoque em tempo real, *Customer Relationship Management* (CRM), trocas e devoluções, cadeia de fornecedores e treinamento dos funcionários. As entrevistas trouxeram percepções principalmente sobre a gestão de franquias, CRM, treinamento dos vendedores, trocas e devoluções e estoque.

*“(...) o objetivo final de um omnichannel bem implementado nos serviços específicos de retirada em loja e estoque compartilhado é não precisar fracionar mais o estoque do centro de distribuição, o estoque das lojas que*

*vai atender a qualidade e a rapidez da entrega ao consumidor. O Centro de distribuição vai abastecer somente as lojas físicas(...)" (Entrevistado E)*

A gestão dos franqueados é um desafio para o projeto *omnichannel*. A demanda da integração dos sistemas de gestão, estoques e manutenção de preços proposta são fatores de conflitos entre a marca e o franqueado.

*"(...) tem muito franqueado que não entende os benefícios do projeto omnichannel. Ainda presos no paradigma do conflito de canais, acham que o e-commerce vai roubar as vendas dele." (Entrevistado A)*

*"(...) os franqueados, por muitos anos, viram o mundo digital como uma ameaça para eles: 'vai acabar com meu negócio e a franquia não vai mais precisar de mim'". (Entrevistado E)*

Dadas as dimensões geográficas do país e o baixo desenvolvimento estrutural de mobilidade, as questões logísticas também enfrentam desafios no projeto.

*"(...) garantir entregas de pedidos aos usuários de 1 a 3 horas é um desafio a ser alcançado consistentemente no Brasil, principalmente em cidades do interior." (Entrevistado E)*

A orientação dos gestores no projeto *omnichannel* que contempla franquias é a Integração do estoque dos franqueados para permitir uma entrega ao consumidor mais rápida, além de lojas pontuais em capitais com estoque suficiente para realizar entregas no mesmo dia ou no dia seguinte à compra on-line.

O papel colaborativo do franqueado e a marca se destacam principalmente nas questões logísticas.

*"50% de esforços da gestão são em logística, nessa hora é importante ter franqueados que o cara acha a solução... é um misto, todo mundo se ajudando e fazendo dar certo achando caminhos logísticos em um país que tem uma deficiência logística enorme." (Entrevistado E)*

A gestão do CRM no varejo também enfrenta desafios no projeto no que tange ao pensamento no conflito de canais, pois a equipe da loja física ainda tem

dificuldades de compartilhar os dados dos seus clientes para a marca com receio de perder vendas.

*“(...) se a minha vendedora acha difícil trabalhar com o CRM atual e eu não potencializo isso, ela não vai valorizar o benefício do CRM. Eu estou trazendo um (CRM) muito mais fácil, que ela consegue usar no celular dela, simples de usar.” (Entrevistado A)*

Assim, a recomendação para o CRM aderente ao projeto *omnichannel* é ter uma liderança que entenda os benefícios da integração dos canais e dos dados que organize e desenvolva a base para melhor eficiência em identificar o perfil do consumidor, treinamento com as equipes franqueadas ou lojas físicas próprias para estimular a inserção dos dados do consumidor no sistema de CRM

Um entrevistado relatou como o serviço de troca e devolução se potencializa no projeto *omnichannel* e beneficia o consumidor, reduzindo sua jornada de compra. Quando um consumidor realiza uma compra on-line, a devolução do produto demanda uma série de etapas: comunicar a intenção de devolução ou troca ao SAC, aguardar o e-mail com o número de rastreamento dos Correios, levar o produto a uma agência física dos Correios e aguardar o recebimento do novo produto (no caso de troca). O serviço de troca e devolução integrado permite que o consumidor vá direto à loja física da marca para solucionar sua demanda.

*“Ao invés do cliente abrir um processo no SAC, esperar o e-mail chegar com tracking dos Correios e enviar o produto, como a loja (física) ficava numa região central e funcionava de segunda a segunda, a gente conseguia trocar facilmente o produto (...) o que era uma grande sacada, engajava muito os clientes (...)” (Entrevistado F)*

O treinamento dos vendedores foi pontuado pelos entrevistadores como parte importante desta estratégia. A recomendação é: com a integração dos estoques da loja física e o serviço “retirada em loja”, uma equipe dedica-se à separação e embalagem dos pedidos feitos on-line, a fim de evitar uma quebra de estoque quando existe a demanda de um produto simultaneamente na loja física e on-line. Os entrevistados também relatam o desenvolvimento de plataformas on-line de treinamento que pode ser acessada via smartphone.

## Design de Experiência do Usuário

As recomendações sobre o design da experiência do usuário na revisão da literatura apontam principalmente sobre a influência da segmentação dos usuários, do mapeamento da jornada do usuário, segmentação, identificação de preferências e hábitos de consumo, nos canais de venda.

A maioria das respostas dos gestores sobre esse assunto demonstra uma aderência aos canais on-line e até ausência de estratégias direcionadas.

*“O que a gente mais abriu mão para viabilizar o projeto omnichannel é justamente a experiência do usuário.” (Entrevistado E)*

*“O UX deveria ser prioridade, mas não estava na lista de prioridades.” (Entrevistado G)*

*“A gente até tem desenho de personas, mas foi feito em 2017, está super desatualizado” (Entrevistado I)*

Três entrevistados mencionaram o CRM como principal fonte de dados dos usuários.

*“A gente tem alguns clusters de clientes: alimentar, só eletro, ativo, inativo... que tem origem do CRM” (Entrevistado I)*

O foco no canal on-line traz recomendações para a usabilidade da interface, a maioria dos entrevistados relata que contrata agências que concentram suas atividades em analisar a usabilidade da interface e aplicar o redesign das páginas do e-commerce. Ou seja, a operacionalização do design para a experiência do usuário é terceirizada. Porém, um entrevistado sinalizou a orientação da equipe interna para identificar problemas de usabilidade no sistema.

Outra parte dos entrevistados aponta recomendações mais aderentes aos conceitos encontrados na literatura *omnichannel*, tal como o mapeamento da jornada on-line e off-line para identificar oportunidades de criação de serviços e definição de estratégias (PARISE et al. 2016). Um entrevistado declarou separar as etapas da



jornada em: Atração, Seleção do Produto, Pagamento, Entrega/Delivery, Consumo e Fidelização.

*“Eu ajudei a construir essas ‘verticais’ que são macro etapas da jornada do cliente: a gente olha desde a atração, seleção do produto, tanto no site quanto na loja física, pagamento, delivery, o consumo mesmo. A gente comprou uma start up de receita, a Cybercook – até a fidelização... e todo ano a gente faz uma análise de dores e oportunidades que viram projetos para o ecossistema.” (Entrevistado I)*

Outra recomendação importante para a manutenção do projeto *omnichannel* é a atenção ao comportamento do novo consumidor e como ele vem evoluindo suas necessidades entre os canais através de pesquisas e aplicação de testes de usabilidades assistidos, a fim de identificar dificuldades de navegação e atritos na finalização de compra. A aplicação de testes de usabilidade não foi contemplada pela revisão sistemática da literatura.

### **Ações Centradas no Usuário**

As recomendações desta categoria identificadas na revisão da literatura pontuam o investimento no modelo do negócio, na cultura organizacional e inovações em tecnologias centradas nas necessidades do consumidor, a fim de definir o papel de adequar estrategicamente cada canal.

De fato, integrar o varejo físico e on-line vai além da instalação de *softwares*, mas deve ser feita uma reestruturação do modelo de negócio e no modelo mental dos donos das marcas que já são presentes no mercado há muitas décadas.

*“O desafio é convencer um varejo tão antigo, que é o varejo alimentar, a comprar essa ideia (digitalização do modelo de negócio) ... existe um paradigma a ser quebrado da cultura de feira (livre), do contato olho a olho...” (Entrevistado D)*

Apenas 4 entrevistados citaram alguma ação direcionada para esta categoria e somente 1 declarou que o negócio já possui uma cultura centrada no consumidor. O treinamento com a equipe é a recomendação que mais apareceu no relato dos

entrevistados, para conscientização dos benefícios do *omnichannel* para os franqueados, e assim se acostumarem com os benefícios das tecnologias digitais. Os entrevistados ainda relataram a aplicação de treinamento on-line e presencial nas lojas físicas.

### **Personalização e Privacidade**

A revisão da literatura apresentou recomendações relacionadas à personalização de ofertas e seu equilíbrio com a privacidade dos dados dos consumidores de maneira generalizada. De fato, são 2 conceitos interligados: a personalização só pode existir com a manipulação dos dados dos consumidores, e os consumidores estão cada vez mais atentos à utilização dos seus dados pessoais pelas empresas, demandando critérios cada vez mais claros. As entrevistas demonstraram um aprofundamento operacional dessa categoria em destaque na gestão da privacidade dos dados correlacionada com a Lei Geral de Privacidade dos Dados<sup>3</sup> (LGPD).

Sobre personalização, as recomendações informadas pelos entrevistados giram em torno de montar uma base de dados integrada e consistente entre os canais físico e on-line, pela área de CRM. A organização desses dados objetiva criar estratégias para impactar o consumidor com produtos e serviços mais aderentes às suas necessidades.

*“A personalização é feita pelo CRM para criar experiências únicas para cada cliente, desde o contato pessoal como para a navegação na loja on-line”  
(Entrevistado D)*

Foram citadas a visualização do histórico de compras realizadas na loja física e on-line (acessadas pelo usuário pelo e-commerce ou aplicativo) e o envio mensal de comunicação de ofertas personalizadas de acordo com esse histórico.

As recomendações para garantir a privacidade dos dados dos clientes e se encaixar na LGPD se baseiam na criação de uma equipe dedicada para essa gestão,

---

<sup>3</sup> Lei 13.709, sancionada em 2018 pelo governo brasileiro, que objetiva proteger os direitos de liberdade e de privacidade, e o livre desenvolvimento da personalidade dos cidadãos, incluindo os meios digitais.

com o escopo de mapear todos os processos internos, reestruturar a base de dados, não só no armazenamento, mas na forma como esses dados são inseridos e transitam nos processos internos da empresa (desde a entrada de um currículo pelo site, ou a transição de um contrato entre departamentos) e criar regras para minimizar impactos negativos para a empresa.

## **Fidelização e Lealdade**

Sobre fidelização e lealdade, a revisão da literatura levantou recomendações sobre investimentos em sistemas, inovação e tecnologia nos pontos de contato com a marca. Porém, as respostas dos entrevistados apresentaram mais desafios do que recomendações. Por exemplo, o entrevistado (A) citou que implantou um clube de fidelidade da sua marca que promovia desconto apenas na loja física, invalidando a experiência *omnichannel*. Por isso deve-se buscar soluções para que o sistema de informação integrado entre os canais permita que o consumidor aproveite os benefícios do clube de fidelidade e que seu acesso seja fácil.

Outro desafio é a organização e integração da base de clientes on-line e da loja física, que são gerenciadas de forma apartada.

*“O CRM precisa ser remodelado... sempre foi pensado em loja física e não tem integração entre os canais. O próprio software não é suficiente para integrar os dados físico e on-line.” (Entrevistado B)*

Um entrevistado citou o projeto de programa de fidelidade no qual o consumidor acumula pontos conforme consome produtos em qualquer canal disponível, desconsiderando a aplicação de descontos nos preços dos produtos.

*“Oferecer desconto não agrega muito valor para o varejista e não é sustentável porque atinge a margem de lucro do produto” (Entrevistado I)*

Os pontos podem ser trocados por benefícios. O cliente pode acumular pontos em todos os canais on-line e físico, que não se limita a supermercados, já que a loja do Entrevistado I possui posto de gasolina e farmácia. Ele relatou também que o objetivo

do programa não é conquistar clientes, mas estimular que os clientes concentrem todas as suas compras no ecossistema da marca.

Outra ação de fidelização é a disponibilidade de cartão de crédito próprio do varejista para o cliente. A empresa oferece benefícios para o consumidor quando as compras são pagas com este cartão, a fim de estimular a recorrência da compra. Os benefícios citados durante as entrevistas são o parcelamento da compra com um número maior de parcelas (se comparado a outras formas de pagamento) e aquisição de mais pontos no programa de fidelidade (se o cliente participa do programa e realiza a compra com o cartão de crédito, e recebe mais pontos para ser acumulado para troca de outros benefícios).

### **Experiência na loja física**

As respostas dos gestores em relação à experiência na loja física demonstraram uma preocupação em digitalizar o espaço físico, ou seja, oferecer ao consumidor uma expansão de conteúdo, serviços e estoque através de dispositivos eletrônicos.

*“Nosso foco hoje está na digitalização da loja física – transformar a loja física numa grande loja on-line.” (Entrevistado D)*

Metade dos entrevistados apontou a “vitrine infinita”<sup>4</sup> como estratégia para expandir o estoque da loja, tanto em mix de produtos quanto no cenário em que o produto não estiver disponível no momento.

De acordo com a fala do entrevistado D, os gestores de lojas de departamento e supermercado recomendam a criação de “ilhas” dentro da loja física acompanhada de um funcionário que estimula o consumidor a conhecer as vantagens, possibilidades e facilidades dos canais digitais e sua integração com a loja física.

Outros pontos a serem destacados é a utilização de QR-Code nas prateleiras com o objetivo de amplificar o conteúdo dos produtos para o cliente e a criação de

---

<sup>4</sup> Vitrine infinita é a exibição dos produtos disponíveis no inventário da marca em uma interface pelo vendedor quando o produto não está disponível naquele momento para o consumidor. Os entrevistados mencionaram o tablet como uma opção para essa função. Com esse recurso, o vendedor também pode finalizar a compra diretamente pelo dispositivo.

Lojas-conceito, modelo de loja focado na experimentação dos produtos, apelo tecnológico e arquitetura remodelada especialmente para aquela loja.

Por outro lado, um entrevistado citou a criação de eventos semanais dentro da loja física para estimular a visitação de clientes.

Essas recomendações seguem aderentes à revisão sistemática da literatura, pois tangem a proposta de loja física como destino de experiência e entretenimento.

### **Sincronização dos canais**

A integração sistemática dos canais físicos e on-line através de softwares e sistemas de informações, recomendada por Hickman et al. (2019), Shi et al. (2020) e Piotrowicz e Cuthbertson (2014), encontram grandes barreiras no projeto varejista brasileiro. Os gestores relatam que a tecnologia para canais ainda não é suficiente para atendê-los e potencializar o modelo *omnichannel* no contexto varejista.

*“(...) apesar de a gente falar muito de omnichannel, a tecnologia ainda não está preparada para todos os gargalos e dificuldades que a gente encontra no projeto... não é tão simples assim... o varejo é vivo... às vezes, o produto está com a validade vencida, ou quebrado, e o sistema tem que identificar o produto em outra loja para fazer essa reposição” (Entrevistado B)*

*“não existe uma tecnologia que atenda o on-line e o físico hoje com excelência. Não existe um sistema pronto para uma solução 100% omnichannel... então, tudo é apartado. O desafio é integrar sistemas que não conversam para a operação poder funcionar. PDV, E-commerce, CRM...” (Entrevistado F)*

*“(...) eu preciso que a loja enxergue o estoque de outra loja, se ela não conseguir atender o pedido. O sistema precisa cancelar a compra e redirecionar para a loja certa...” (Entrevistado C)*

Cinco entrevistados relataram que a gestão dos canais ainda é feita de forma apartada, em silos, atividade que desqualifica o projeto *omnichannel* na sua fundamentação. Eles relataram que não existe um sistema eficiente que consiga enxergar as atividades dos clientes on-line e da loja física, além do custo de instalação

de software e do treinamento em marcas que possuem grande volume de lojas físicas e distribuição geográfica ampla.

*“A área de marketing assume a condução das ações de lojas físicas e o e-commerce para os meios digitais. Não são (áreas) integradas.” (Entrevistado B)*

Quatro entrevistados sinalizaram os benefícios da integração dos canais, apontando a diminuição do volume ocupado pelo estoque na loja física quando os estoques estão integrados, além da prática de preços e promoções consistentes entre o e-commerce e a loja física. Também foi mencionada a utilização de softwares que atendem a demanda de integração, com visibilidade simultânea de vendas, faturamento e atividades dos clientes.

*“O grande benefício da omnicanalidade é a marca oferecer a opção de o cliente escolher qualquer canal e transitar fluidamente... quando você dá um privilégio para um canal, tipo muitas vantagens para um (canal), você acaba penalizando os outros canais...” (Entrevistado H)*

## **Inovação e Tecnologia**

As recomendações levantadas pelos entrevistados para a manutenção da inovação no projeto *omnichannel* indica a criação de uma área dedicada dentro da empresa que já estabilizou o projeto *omnichannel*. Dois entrevistados citaram a criação ou a aquisição de um “Hub”, uma espécie de empresa focada em inovação tecnológica dentro da própria empresa, com o objetivo de desenvolver ideias inovadoras aderentes ao objetivo da empresa e compatíveis à jornada do cliente.

*“O desafio (da inovação) é potencializar a integração dos canais e digitalizar a loja física. Acabar com o papel, deixar a jornada na loja física mais fluida como uma navegação no site, uma categorização mais fácil (de ser entendida), rapidez na encontrabilidade do produto...” (Entrevistado D)*

## Dispositivos móveis

Os entrevistados apresentaram recomendações para a estratégia de dispositivos móveis em 4 frentes: Aplicativos para o usuário, para o vendedor, QR-code e a versão do e-commerce para smartphone com usabilidade exclusiva, que serão detalhadas a seguir.

Para os usuários, o desenvolvimento de aplicativos se concentra nas necessidades do cliente em interagir com os vários canais disponíveis: concentrar as iniciativas *omnichannel*, comunicação direta e funcionalidades específicas para a loja física. Um entrevistado citou o papel que o aplicativo exerce é de canal de conteúdo (no caso para “vida saudável e esportes”), e a venda de produtos seria uma função complementar, mas que essa preferência não invalidaria a existência do aplicativo.

Para os vendedores,, segundo os entrevistados, o aplicativo é uma plataforma de visualização de estoque, comportamento do cliente e comunicação direta com ele, podendo realizar a finalização da compra.

Já a leitura do QR-code pelo smartphone ganha espaço nos encartes impressos, e 1 entrevistado apresentou a estratégia de disponibilizar um QR-code em uma seção do encarte e quando o usuário utilizasse este código poderia ver outros produtos da mesma categoria.

Por fim, em razão do custo do desenvolvimento de um aplicativo, os gestores concentram suas estratégias em melhorar a usabilidade da versão do e-commerce (acessada via browser) para o smartphone e recomendam o redesign desse canal.

Embora os entrevistados tenham citado ações via aplicativo “WhatsApp”, esta categoria foi separada por não ser identificada na revisão da literatura, e foi considerada uma categoria nova.

## Ações de Contingência (Pandemia)

A pandemia de Covid-19 iniciada no Brasil em 2020 afetou o varejo, principalmente quando os governadores de alguns estados decretaram o fechamento do comércio de rua, afetando as lojas físicas das empresas. Com essa perspectiva, as entrevistas deixaram claro que as empresas que já possuíam a estratégia *omnichannel*, ou estavam no processo de implantação, acabaram obtendo impacto positivo nas suas vendas.

*“A pandemia ajudou a percepção de que a omnicanalidade é o caminho, a empresa passou a perceber um tempo de vida útil do cliente transitando entre os canais, e atender o consumidor na conveniência de entrega, tempo de entrega. O cliente quer que a empresa ofereça tudo.” (Entrevistado B)*

*“(…) conseguimos fazer com que os franqueados comprassem a ideia do omnichannel. Principalmente quando os vendedores começaram a utilizar o e-commerce como aliado de vendas.” (Entrevistado A)*

Dois gestores citaram a transmissão de “lives”, conteúdo em que uma vendedora apresentava os produtos ao vivo via rede social ou via e-commerce, o que possibilitava o direcionamento do consumidor para a finalização de compra.

Outra recomendação relatada foi o direcionamento dos estoques das lojas físicas para o e-commerce, pois já estavam previamente integrados pelo projeto *omnichannel* (como visto na categoria “Ações de bastidores”). Dessa forma, o pedido era direcionado para a loja física mais próxima do cliente, o que resultava em um tempo de entrega menor.

### **Estratégia via WhatsApp**

A utilização do aplicativo WhatsApp pelas empresas já exibia expressividade no período pré-pandemia, no que diz respeito à atendimento automatizado e notificações sobre o status do pedido do cliente. Sua utilização ganhou força e destaque durante a pandemia. As respostas dos gestores deixam claro que esta ferramenta está consolidada no projeto *omnichannel*, muito por causa das suas diversas funcionalidades e a conveniência de sempre estar à disposição do cliente.

*“[a utilização do WhatsApp] foi decisiva para aumentar a receita da loja física e para conhecimento e treinamento do vendedor. Toda a vez que chegava um produto novo, a gente enviava as informações para o vendedor via WhatsApp” (Entrevistado F)*

As recomendações para a utilização do WhatsApp no projeto *omnichannel* são direcionadas aos vendedores para: captar dores e necessidades dos clientes que



podem gerar insights para novos projetos e redesign de interfaces digitais; engajamento entre os vendedores que já possuem clientes fidelizados e assim enviar mensagens, comunicação de campanhas, promoções (que voltará a ser abordado na próxima categoria) e links de produtos (do e-commerce) com baixa rejeição.

### **Comunicação *Cross-channel***

Esta categoria expõe recomendações para que os canais tenham “consciência” um dos outros através da comunicação com o cliente, por exemplo: um banner no e-commerce comunicando o serviço “retirada em loja”, ou o encarte da loja física comunicando a existência de mais produtos no site ou incentivando a aquisição do aplicativo (Figura 12). A Consistência e o Conteúdo Visual Intuitivo apontadas nas Heurística *Cross-channel* (RENZI, 2016), de fato, remetem aos componentes visuais e de interação ao longo dos canais. Este é justamente o motivo da criação desta categoria, pois amplia o nível de comunicação visual para o conteúdo que é comunicado ao cliente. As recomendações são as comunicações dos serviços, produtos e promoções consistentes ao longo dos canais. Comunicar produtos que são vendidos on-line, dentro da loja física, a fim de estimular o cliente a buscar atendimento, explorar outras ferramentas de comunicação direta como redes sociais e WhatsApp. Além disso, pode-se investir na comunicação visual ostensiva (“envelopagem”) dos canais promovendo eventos e datas comemorativas do calendário promocional da empresa (Ex.: Dia das Mães, Natal, Páscoa etc..)

### **Operacionalização do Projeto**

A revisão da literatura apontou caminhos para o melhor aproveitamento dos canais, sua integração e o alcance da fidelização dos clientes. As respostas dos gestores durante as entrevistas, em concordância, garantiram a observação da operacionalidade do projeto por três pontos:

1. A aplicação de técnicas sistematizadas com ampla difusão pelo mercado varejista e de tecnologia, tais como Metodologias Ágeis – sendo que um gestor apontou a aplicação do SCRUM no projeto *omnichannel*, priorizando as etapas ao longo do ano. O Scrum é uma metodologia ágil para gerenciar projetos de desenvolvimento de sistemas de informação por meio de um método iterativo,

incremental e que enfatiza a estreita colaboração entre as equipes de desenvolvimento e seus clientes (SILVA, 2011).

Figura 12 – Exemplo de encarte com QR-Code.



Fonte: Site Seus Folhetos, 2021.

2. A técnica de *benchmarking* foi citada por dois gestores como meio de ajustar a usabilidade dos canais on-line baseando-se em empresas que são referências no mercado (mas não foi citado os critérios para essa referência). Muitas empresas definem *benchmarking* como um método de análise de processos no qual as melhores práticas são identificadas e avaliadas como modelos de melhoria (de processos, produtos e serviços). Uma análise comparativa de produtos/serviços obriga a empresa a envolver seus concorrentes no *benchmarking*, que, a priori, não estão muito inclinados a confiar em suas melhores práticas sobre o projeto ou a fabricação de seus produtos (MAIRE; BRONET; PILLET, 2005).

3. Por fim, a documentação dos processos da empresa através de nuvem de armazenamento permite o compartilhamento remoto dessas informações para a

equipe interna da empresa. Essa visibilidade coletiva dos documentos permite que a informação seja recebida de forma mais rápida, acelerando as tomadas de decisões, treinamentos e identificação de barreiras operacionais.

## **Gestão Financeira/Legislação**

As questões contábeis/fiscais e legislativas não foram identificadas na revisão da literatura e foram citadas durante as entrevistas, principalmente porque essas questões não acompanharam a modernização dos modelos de negócios e a digitalização do varejo, o que seria um grande desafio para a construção do *omnichannel* no varejo. A recomendação para este ponto é o redesenho dos processos da área financeira para que consiga atender as demandas *omnichannel*.

*“O desafio (no modelo de franquias) é gerenciar o volume de comissões e o dinheiro da comissão deve ser dividido na origem... contabilmente e fiscalmente de forma correta, seguindo a legislação... depois de todas as lojas conectadas serão 230 lojas interagindo simultaneamente e emitindo notas, faturando pedidos, gerando comissão... um desafio para a administração”.*  
(Entrevistado E)

*“O grande desafio sempre foi essas questões burocráticas e principalmente o apetite ao risco.”* (Entrevistado G)

Três gestores citaram a legislação brasileira como uma barreira para o redesenho da área financeira. Desde 2019, um projeto de lei complementar, a PLP 148/2019<sup>5</sup>, aguarda ser aprovado com o objetivo de destravar todo o potencial da omnicanalidade em termos contábil/fiscal.

*“A legislação brasileira ainda é muito arcaica para o que a gente quer oferecer para o cliente... até pelo código do consumidor a gente não consegue identificar que tipo de consumidor o cliente do omnichannel é, é um cliente físico ou on-line? Quais direitos do consumidor ele tem?”* (Entrevistado G)

---

<sup>5</sup> Projeto de Lei Complementar 148/2019. Disponível em [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=node03zgr5merfzu81t66fx33phm5f15710389.node0?codteor=1759277&filename=PLP+148/2019](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=node03zgr5merfzu81t66fx33phm5f15710389.node0?codteor=1759277&filename=PLP+148/2019) Acesso em 12. Ago 2021.

## Garantia da experiência contínua de compra

Esta categoria reúne algumas recomendações do ponto de vista da empresa varejista para dar continuidade à jornada de compra do cliente. A ação “código do vendedor” foi citada por quatro gestores e tem relevância maior no varejo de moda. A ação consiste em entregar um código ao cliente que ainda está em dúvida sobre a realização da compra do produto, para que assim ele possa finalizar a compra no canal on-line. Esse código garante a comissão do vendedor e um benefício para o cliente (que geralmente é o frete gratuito). É uma ação que se aproveita do comportamento *showrooming* do consumidor, incentivando o vendedor a qualificar seu atendimento e contribui para mitigar o conflito entre canais.

*“A jornada de visualização dos produtos é on-line, mas a finalização da compra ainda é no desktop. A gente ainda tem que melhorar muito a interface mobile para garantir a finalização da compra no smartphone” (Entrevistado D)*

*“A marca não dispõe de atendimento exclusivo ao consumidor nas lojas físicas, mas ações como o código do vendedor permitem que o vendedor se envolva com o digital e com a venda em si.” (Entrevistado B)*

Outra recomendação citada para a continuidade da jornada de compra é uma funcionalidade no canal on-line chamada “carrinho compartilhado”. O usuário pode selecionar seus produtos desejados e adicionar ao carrinho e compartilhar essa seleção com outra pessoa (um membro da família, amigos, etc.).

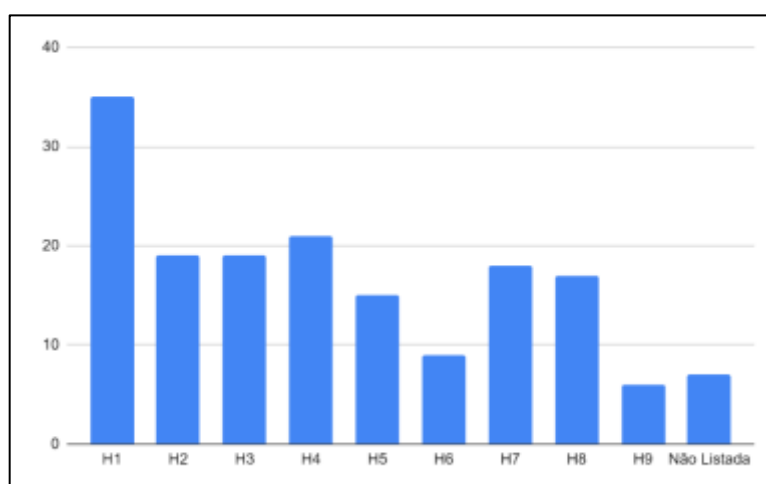
Dessa forma, as recomendações apontadas nas entrevistas demonstram a operacionalização do projeto no varejo, principalmente nos segmentos vestuário e supermercados. Porém, destaca-se a baixa consideração e a desconsideração em alguns casos de ações para a gestão da experiência do usuário, ponto que deveria ser parte fundamental do projeto e que abre a oportunidade para se avaliar um ecossistema *omnichannel* do ponto de vista da experiência do usuário. Por fim, as novas categorias analisadas trazem novas faces para o desenvolvimento assertivo do *omnichannel*.

## 6.2 – Resultados da Avaliação Heurística *Cross-channel*

Esta seção descreve a análise dos resultados das avaliações heurísticas *cross-channel* (RENZI, 2017). Os resultados estão organizados em gráficos e categorias alinhados com o objetivo da pesquisa. Um avaliador sugeriu a adição, na lista das Heurísticas, de uma explicação mais detalhada sobre cada uma delas na ficha de avaliação. A sugestão foi acatada, a ficha foi modificada e repassada para os outros avaliadores.

Após a realização das avaliações heurísticas pelos especialistas, foi possível identificar 166 problemas na experiência entre os dispositivos disponíveis no ecossistema Carrefour. As heurísticas com maior incidência, que serão detalhadas a seguir, foram: H1 – “*Place-making*”, com 35 problemas identificados; H4 – Redução, com 21 problemas; e H2 – Consistência e H3 – Resiliência, com 19 problemas cada. Vale destacar que foram apontados 7 problemas não previstos pelas heurísticas, como mostra o gráfico 2. Outro ponto a ser destacado diz respeito às anotações dos especialistas na ficha de avaliação que mencionaram uma recomendação para o ecossistema, o que foi posteriormente codificada e categorizada.

Gráfico 2 - Número de problemas encontrados por heurística



Fonte: Autor, 2021.

H1 – *Place-Making* (senso de lugar). Esta é a Heurística que apresentou o maior número de problemas (35). O principal problema relata a transição entre os

dispositivos desktop para o aplicativo para smartphone. Os avaliadores apontaram uma diferença visual, funcional e hierárquica entre as interfaces, o que causou estranhamento, confusão e dificuldade de compreensão para a continuidade das tarefas. Da mesma forma, a encontrabilidade<sup>6</sup> de informações sobre o produto e o excesso de banners promocionais também foram problemas apontados.

H4 – Redução. Esta heurística apresentou 21 problemas. A interface padrão da web fornece o catálogo de produtos completo, mas em termos de contexto, não há adaptação. Embora as informações sejam exibidas estrategicamente, o foco está nos produtos eletroeletrônicos, o que pode gerar uma jornada mais longa para o usuário que busca produtos de supermercado para compra on-line. A extensão da jornada também é pontuada no volume de informações que ocupam as páginas do sistema, dificultando a conclusão das tarefas.

H2 – Consistência. Os problemas pontuados por esta heurística (19) foram identificados no nível de componente visual, na nomenclatura (ex.: ícone exibido em um dispositivo e não exibido em outro, adequação dos nomes exibidos nos botões), cores e tipografia. Ao nível da interação com a tarefa, trata-se da seguinte forma: quando o produto adicionado ao carrinho em um dispositivo não é contínuo quando o usuário acessa outro dispositivo. Outro ponto em destaque é a entrada no sistema com solicitação de dados diferentes entre os dispositivos. Dessa forma, a transição entre os canais on-line é um problema que vai de encontro com o conceito *omnichannel*, de garantir a experiência contínua entre os canais.

H3 – Resiliência. Esta heurística foi sinalizada em 19 problemas, dentre os quais a perda de informação entre os dispositivos, por exemplo, um avaliador relatou que adicionou um produto no carrinho pelo desktop, e ao entrar no aplicativo o produto não se encontrava na mesma página, mesmo o avaliador “logado” no sistema do Carrefour. Com isso, os resultados exibidos pela busca de produtos retornaram a produtos inconsistentes.

*“(...) selecionei fritadeira elétrica e no filtro apareceram duas opções amarelas. Quando escolhi esta cor, o resultado apresentou inúmeras opções de aspirador de pó amarelos e nenhuma fritadeira.” (Avaliador A)*

---

<sup>6</sup> Encontrabilidade é um princípio de design que reflete a capacidade de encontrar algo. Refere-se ao grau de facilidade de descobrir ou encontrar um determinado objeto - seja navegar por uma página da internet, movimentar-se por um edifício ou encontrar a opção de excluir uma imagem em uma câmera digital (ROGERS; PREECE; SHARP, 2013).

A dificuldade de entrada no sistema é relatada no momento de finalização da compra, que seria o ponto crítico da jornada do usuário e o fator influenciador na desistência de compras on-line (GUIMARÃES; OLIVEIRA, 2019).

H7 – Conteúdo visual intuitivo. 18 problemas foram identificados sob as orientações desta heurística. De maneira geral as dificuldades de encontrar informações para tomada de decisão de finalizar a compra foram os pontos mais relatados pelos avaliadores. As principais dificuldade apontadas foram: a) ausência de funcionalidade para aumentar o tamanho do texto na interface; b) encontrar a informação sobre a voltagem do produto; c) encontrar a informação do preço do produto, que estava abaixo da linha da tela (na versão da interface para smartphone) e d) dificuldade de entendimento quando o produto é vendido por outros fornecedores com preços diferentes.

*“Embora a homepage tenha uma interface adequada, a página de detalhe da oferta apresenta informações confusas em termos de hierarquia, o que eleva a carga de memória do usuário e torna o processo de reconhecimento e compreensão mais complexos, dificultando a tomada de decisão da compra (Avaliador C).”*

H8 – Interações naturais, intuitivas e diretas. Ao todo, 17 problemas foram relacionados a esta heurística. A necessidade de uma resposta fluida e coerente do sistema após a interação do usuário é um ponto relevante para a experiência em ecossistemas cross-channel. A fluidez do ecossistema é afetada quando o usuário não consegue entrar no sistema (inserindo o email / CPF e senha) facilmente quanto troca de dispositivo, relatado pelo entrevistado B:

*“Só na hora de finalizar a compra que pediu que fosse feito login no sistema. Isso impediu que eu continuasse o processo de compra pelo smartphone. Tive que voltar ao desktop para fazer login e continuar pelo smartphone”*

Um especialista relatou que digitou um termo do produto desejado com a escrita errada propositalmente no campo de busca (versão desktop) e o sistema não retornou nenhum produto e nem sugeriu a correção do termo buscado. Esse problema

é uma barreira para a fluidez da jornada de compras e poderia ser um fator de desistência da compra do produto.

A coerência das interações dos dispositivos e entre os dispositivos também afetam a experiência cross-channel, as interações devem estar alinhadas com o tipo de interação que o usuário está acostumado, e principalmente quando o usuário realiza a troca do dispositivo. O sistema precisa oferecer uma interface e funcionalidades alinhadas entre os dispositivos. No exemplo do Carrefour apenas as interfaces para desktop e smartphone via browser estão mais próximas em termos de estética e funcionalidades. O aplicativo para smartphone apresenta um ambiente bem diferente.

*“As interações principais do app não estão alinhadas com as interações que os usuários estão acostumados nas interfaces web desktop e mobile. (Especialista C)”*

Problemas não listados – Os avaliadores apontaram 7 problemas que não foram abordados pelas heurísticas cross-channel. Esses pontos se referem principalmente à erros e “bugs” do sistema durante a navegação com a interface, tempo de carregamento da página (o avaliador tomou a decisão de desistir da tarefa) e sobre a capacidade do hardware do dispositivo em conseguir atender a demanda do aplicativo de smartphone como citado pelo especialista B:

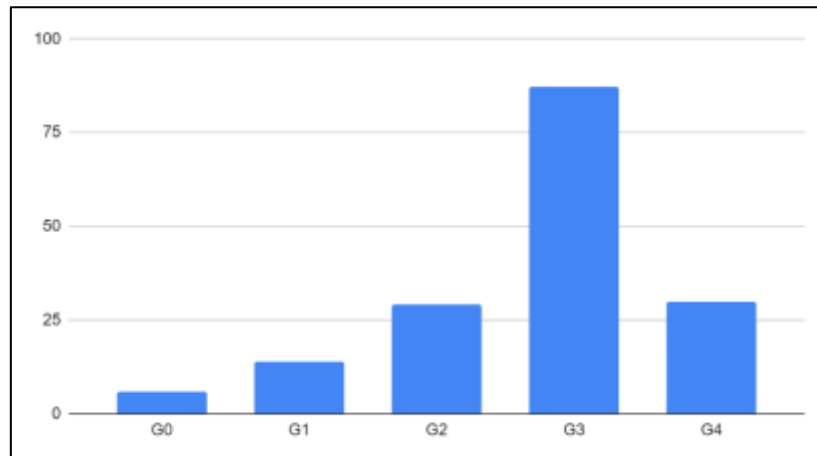
*“...uso um iPhone 6s, não tenho problemas em sites ou apps de compras, porém, o app do Carrefour é lento e fica sem dar respostas as vezes.”*

O próximo passo da análise está relacionado aos graus de gravidade dos problemas listados. Os avaliadores classificaram os 166 problemas encontrados, no momento da avaliação, de acordo com a escala de gravidade proposta por Renzi (apud NIELSEN, 1993). O gráfico 3 apresenta o quantitativo de problemas e as ocorrências de severidade. Assim, 87 problemas foram considerados graves (grau de severidade 3), e devem ser reparados com alta prioridade de correção. A maioria dos problemas encontrados dificulta a navegação e a conclusão da tarefa, interferindo em sua usabilidade e transição entre os dispositivos. 30 problemas foram classificados como catastróficos (grau de severidade 4), que necessitam de reparo urgentemente.



Esses problemas se relacionam com acessibilidade (os avaliadores não conseguiram aumentar o tamanho das fontes do sistema), qualidade da descrição do produto e manutenção do estado do sistema durante a transição entre os dispositivos (os avaliadores perdiam a evolução da tarefa quando trocavam de dispositivo).

Gráfico 3 – Severidade dos problemas encontrados na avaliação heurística *cross-channel*.



Fonte: Autor, 2021.

As tarefas realizadas propuseram a transição entre os dispositivos. Os avaliadores também classificaram em que dispositivo o problema se apresentava. Os problemas encontrados por dispositivos tiveram 76 incidências no desktop, conforme o gráfico 4. Este resultado era esperado pelo fato de os avaliadores iniciarem a tarefa por este dispositivo.

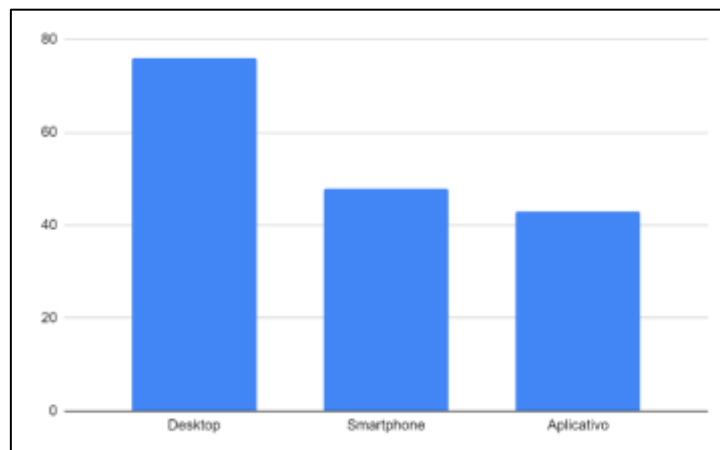
Com base nos problemas listados, foram estabelecidas duas categorias relacionadas à experiência de uso do sistema:

**Experiência contínua:** Os avaliadores não conseguiram completar as tarefas que exigiam a troca de dispositivo. Os problemas mais citados foram a adição do produto ao carrinho em um dispositivo e o sistema não reconheceu a tarefa em outro dispositivo, e a dificuldade de entrada no sistema via dados pessoais (e-mail e CPF, Facebook) diferentes entre os dispositivos.

**Consistência visual/funcional do sistema:** A diferença visual e funcional entre o aplicativo e as versões para o browser do desktop e para smartphone foi citada por todos os avaliadores durante a realização das tarefas. Desde cores, ícones, mesmo ícone com funções diferentes, tipografia, elevando a carga mental para o reconhecimento e aprendizado da interface no aplicativo.

Quatro avaliadores também apontaram problemas que não estavam em concordância com nenhuma heurística. É importante destacar a verificação desses problemas para a compreensão de outros pontos que influenciam a experiência, mas limitados pela técnica, tais como: a configuração do dispositivo utilizado para a avaliação (no caso, as tarefas poderiam demorar mais tempo para serem realizadas).

Gráfico 4 – Quantidade de problemas por dispositivos.



Fonte: Autor, 2021

Um avaliador relatou a frustração por realizar novamente a tarefa (preencher seus dados pessoais) devido a uma instabilidade no sistema e o excesso de tempo para o carregamento completo da página (a navegação e a realização da tarefa dependem do carregamento total da página), provocado pelo excesso de banners.

Dessa forma, a avaliação heurística *cross-channel* permitiu observar problemas e recomendações para os canais on-line de um ambiente *omnichannel* a partir dos pontos de vista de especialistas em experiência do usuário, que foram relevantes para este estudo.

O próximo tópico apresentará o resultado da aplicação de um grupo focal para a validação da técnica e detalhamento das recomendações apontadas durante as avaliações.

### 6.3 Resultados do Grupo Focal

Este tópico apresenta os resultados da aplicação do Grupo Focal como parte complementar da execução das avaliações heurísticas. Todos os avaliadores selecionados participaram do Grupo Focal que teve duração de aproximadamente 1h10 min. De maneira geral, todos os participantes expressaram suas opiniões e percepções de maneira proporcional e cordial entre si, ao ponto de, ao final da técnica, os participantes trocarem contatos profissionais em razão da qualidade da discussão e afinidade ao assunto.

Após a codificação da discussão, a validação da técnica foi organizada em 6 categorias, a saber: Familiaridade com os conceitos das heurísticas, Evidência visual, Objeto de avaliação, Nomenclatura e definição das heurísticas, Contexto de uso e Variáveis influenciadoras da jornada. Essas categorias serão discriminadas a seguir.

**Familiaridade com os conceitos das heurísticas:** Todos os participantes relataram dificuldade em se familiarizar com as heurísticas propostas. De fato, são heurísticas publicadas recentemente e sua teoria amplia a qualidade de transição entre dispositivos para a experiência da realização da tarefa. Essa dificuldade é agravada pelo perfil dos participantes, pois são especialistas acostumados com as Heurísticas de Nielsen, principalmente, que são amplamente difundidas no meio acadêmico e profissional.

**Evidência visual:** A ficha de avaliação (Anexo I) orientava os participantes a descreverem os problemas encontrados em células de uma tabela que cruzava a heurística, a gravidade e o dispositivo que foi utilizado. Os participantes pontuaram a necessidade de adicionar imagens ou vídeos, a fim de evidenciar os problemas encontrados.

*"(...) senti falta de colocar uma imagem, um print, um vídeo, de explicar com imagem." (Avaliador C)*

Um avaliador preencheu a ficha de avaliação com imagens (*printscreen*) relacionadas ao problema e declarou que sentiu falta dessa orientação para a exibição do problema, além da dificuldade de evidenciar o momento de transição entre os dispositivos.

**Objeto de avaliação:** Ao serem questionados pelo moderador sobre o objeto de avaliação, todos os participantes confirmaram a consciência em estar avaliando a experiência e não somente a interface do sistema. A pergunta foi motivada pelo fato de os participantes declararem que estavam mais familiarizados com a execução das Heurísticas de Nielsen, técnica que é direcionada para a avaliação de interface gráfica de um sistema e suas interações. Dessa forma, as Heurísticas *Cross-channel* são voltadas para a avaliação da experiência de uso com o sistema e a transição entre os canais/dispositivos.

**Nomenclatura e definição das heurísticas:** Os avaliadores declararam como o nome e as definições das heurísticas influenciaram a realização da técnica. Demandaram uma explicação mais clara de cada heurística e nomes mais objetivos às suas características, a fim de evitar ambiguidades de interpretação.

*“(...) quando um avaliador entende melhor uma heurística, acaba enviando os problemas e aplicando (a heurística) em várias situações...” (Avaliador D)*

**Contextos de uso:** Durante a discussão sobre as percepções da técnica, os avaliadores expuseram a necessidade de contextualização para a realização da tarefa, ou seja, como a avaliação é centrada na experiência, englobaria cenários específicos para a realização da tarefa (no caso, a compra), ambientes físicos e perfis comportamentais de usuários (personas). Dessa forma, 3 avaliadores sugeriram a utilização de narrativas contextuais (*storytelling*), como parte do recorte do objeto de estudo, na ficha de avaliação, a fim de guiar o especialista nas suas avaliações. Outra parte do grupo defendeu que a avaliação heurística é uma técnica que deve ser aplicada por especialistas no assunto, e o seu objetivo é justamente alcançar um resultado sob o ponto de vista de pessoas com esse nível de autoridade. Mas sobre este ponto não houve consenso no grupo.

**Variáveis influenciadoras da jornada:** Os participantes apontaram variáveis que podem influenciar a jornada de compra na transição entre os dispositivos, tais como: comportamento de consumo do usuário e cenário de uso do sistema; e destacaram o “hardware” do dispositivo (se possui uma configuração potente) e a qualidade de conexão de internet. O destaque dado pelos participantes à variável de configuração de hardware dos dispositivos foi pelo fato de não estar contemplado nas

heurísticas. A sugestão dada foi incorporar à ficha de avaliação como “configuração de hardware dos dispositivos utilizada na realização das tarefas”.

Assim, o resultado das discussões levantadas sobre a técnica Avaliação Heurística considera o detalhamento da teoria como uma forma de facilitar o entendimento por parte dos avaliadores e a aplicação de processos de UX, tais como personas, *storytelling*, contextos de uso e *system potential* (JORDAN, 2002) para refinamento da técnica.

As recomendações levantadas pelo Grupo Focal corroboram com as categorias identificadas nas Avaliações Heurística (Experiência Contínua e Consistência Visual/Funcional), os participantes apenas detalharam os problemas apontados na ficha de avaliação que chamaram mais a atenção de cada um, em especial, a diferença entre os dispositivos desktop e o aplicativo para smartphone.

*“...a responsividade do desktop para o mobile (smartphone) é até ok, você consegue identificar os elementos em comum, mas quando você abre o aplicativo, entra em um sistema que não tem nada a ver com o que você estava acostumado... passei uns 2 minutos tentando entender (a interface).”*  
(Avaliador E)

As recomendações orientadas pelos especialistas são aderentes à categoria “Design de UX”, identificada na revisão da literatura e durante as entrevistas. O ponto de vista dos avaliadores contribuiu para a ampliação dessa categoria.

As recomendações estão ligadas aos processos de facilitação da usabilidade do sistema, tais como *benchmarking* com concorrentes e identificar padrões de funcionalidades, posicionamento dos componentes visuais (vitrines de produtos, ícones, serviços disponíveis etc.) e transição entre os dispositivos com o objetivo de diminuir a carga cognitiva dos consumidores. Também foi recomendada a aplicação frequente de testes com os usuários em todos os canais disponíveis, aplicação de pesquisas com os usuários a fim de identificar os padrões de comportamentos e modelo mental dos usuários através de personas, e mapear a jornada de cada persona durante o processo de compra através dos canais, corroborando com Parise et al. (2016) e Leva e Zilane (2018).

Os tópicos listados anteriormente, assim como as entrevistas, evidenciam a limitação (quando a empresa terceiriza os processos de UX), baixa consideração e

até a não adoção do uso de técnicas de Experiência do Usuário na construção de ecossistemas, comprometendo, assim, a jornada de consumo e trazendo um impacto negativo para o projeto *omnichannel*.

O quadro 14 sintetiza as principais recomendações levantadas pelas técnicas aplicadas durante a pesquisa e suas respectivas categorias.

Quadro 14 - Principais recomendações levantadas pela pesquisa.

<b>Principais Recomendações</b>	<b>Técnica oriunda</b>	<b>Categoria</b>
Atenção à gestão dos franqueados para permitir uma entrega de pedidos mais rápida para os clientes.	Entrevistas Semiestruturadas	Ação de Bastidores
Atenção às questões logísticas em razão das limitações estruturais e de mobilidade do país.	Entrevistas Semiestruturadas	Ação de Bastidores
Liderança para a coleta de dados do consumidor via CRM, consciente dos benefícios da integração dos canais.	Entrevistas Semiestruturadas	Ação de Bastidores
Terceirização da operacionalização do Design de UX.	Entrevistas Semiestruturadas	Design de Experiência do Usuário
Mapeamento da Jornada do Usuário, on-line e off-line.	Entrevistas Semiestruturadas	Design de Experiência do Usuário
Aplicação de testes de usabilidade assistidos.	Entrevistas Semiestruturadas	Design de Experiência do Usuário
Reestruturação do modelo de negócio e no modelo mental dos donos das marcas que já são presentes no mercado há muitas décadas.	Entrevistas Semiestruturadas	Ações Centradas no Usuário
Desenvolvimento de uma base de dados integrada e consistente entre os canais físico e on-line, pela área de CRM.	Entrevistas Semiestruturadas	Personalização e Privacidade
Criação de uma área/equipe dedicada para garantir a privacidade dos dados dos clientes e se encaixar na LGPD.	Entrevistas Semiestruturadas	Personalização e Privacidade
Clubes de fidelização devem ser integrados entre os canais físico e on-line com foco em benefícios para o consumidor em ambos os canais	Entrevistas Semiestruturadas	Fidelização e Lealdade
Descontos em produtos para fidelização não é vantajoso para o varejista.	Entrevistas Semiestruturadas	Fidelização e Lealdade
Digitalização do espaço físico - oferecer ao consumidor uma expansão de conteúdo, serviços e estoque através de dispositivos eletrônicos.	Entrevistas Semiestruturadas	Experiência na Loja Física
Criação de "ilhas" dentro da loja física acompanhada de um funcionário que estimula o consumidor a conhecer as vantagens, possibilidades e facilidades dos canais digitais e sua integração com a loja física.	Entrevistas Semiestruturadas	Experiência na Loja Física

Utilização de "vitrine infinita" como estratégia para expandir o estoque da loja, tanto em mix de produtos como no cenário em que o produto não está disponível no momento.	Entrevistas Semiestruturadas	Experiência na Loja Física
Utilização de softwares que atendem a demanda de integração, com visibilidade simultânea de vendas, faturamento e atividades dos clientes.	Entrevistas Semiestruturadas	Sincronização entre os canais
A criação de uma área de inovação dedicada dentro da empresa que já estabilizou o projeto <i>omnichannel</i> .	Entrevistas Semiestruturadas	Inovação e Tecnologia
O desenvolvimento de aplicativos deve se concentrar nas necessidades do cliente em interagir com os vários canais disponíveis.	Entrevistas Semiestruturadas	Dispositivos Móveis
A transmissão de "lives", conteúdo em que uma vendedora apresenta os produtos ao vivo via rede social ou via e-commerce que direciona o consumidor para a finalização de compra.	Entrevistas Semiestruturadas	Ações de Contigência (Pandemia)
Utilização do aplicativo WhatsApp por vendedores para captar dores e necessidades dos clientes que podem gerar insights para novos projetos e redesign de interfaces digitais.	Entrevistas Semiestruturadas	Estratégia via WhatsApp
Comunicar produtos que são vendidos on-line, e dentro da loja física a fim de estimular o cliente a buscar atendimento, explorar outras ferramentas de comunicação direta como redes sociais e WhatsApp.	Entrevistas Semiestruturadas	Comunicação <i>Cross-channel</i>
A aplicação de técnicas sistematizadas com ampla difusão pelo mercado varejista e de tecnologia, tais como Metodologias Ágeis.	Entrevistas Semiestruturadas	Operacionalização do Projeto
Utilização do código do vendedor: garante a comissão do vendedor e um benefício para o cliente (que geralmente é o frete gratuito).	Entrevistas Semiestruturadas	Experiência Contínua
Transição fluida da compra entre dispositivos e canais.	Avaliação Heurística	Experiência Contínua
Garantia de identidade visual e funcional entre dispositivos e canais.	Avaliação Heurística	Consistência Visual/Funcional
Utilização de contextos de uso, personas e <i>storytelling</i> no projeto <i>omnichannel</i> .	Grupo Focal	Design de Experiência do Usuário
Atenção às variáveis influenciadoras da jornada de compra.	Grupo Focal	Design de Experiência do Usuário

Fonte: Autor, 2021.

O próximo capítulo discutirá o sentido que a organização das categorias faz para a pesquisa e como que os trabalhos acadêmicos anteriores dialogam com esses resultados, se estão próximos ou distantes da literatura.

## 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando as 3 técnicas aplicadas, mais a revisão da literatura, temos as recomendações divididas em 18 categorias (Quadro 15). Eliminando as repetições das categorias “Experiência Contínua” e “Design de Experiência do Usuário”, esse número foi reduzido para 16. Dessa forma, os resultados deste estudo, até o momento, são um dos poucos que cruzam os conceitos *omnichannel* e experiência do usuário *cross-channel*.

Quadro 15– Categorias analisadas por técnica.

<b>Categoria analisadas</b>	<b>Revisão da Literatura</b>	<b>Entrevistas Semiestruturadas</b>	<b>Avaliação Heurística <i>Cross-channel</i></b>	<b>Grupo Focal</b>
Ações de Bastidores	✓	✓		
Design de UX	✓	✓		✓
Ações Centradas no Usuário	✓	✓		
Personalização e Privacidade	✓	✓		
Fidelização e Lealdade	✓	✓		
Experiência na Loja Física	✓	✓		
Sincronização entre os canais	✓	✓		
Inovação e Tecnologia	✓	✓		
Dispositivos Móveis	✓	✓		
Ações de Contingência (Pandemia)		✓		
Estratégia via WhatsApp		✓		
Comunicação <i>Cross-channel</i>		✓		
Operacionalização do Projeto		✓		
Gestão Financeira/Legislação		✓		
Experiência Contínua		✓	✓	
Consistência Visual/Funcional			✓	

Fonte: Autor, 2021.



O resultado da revisão da literatura apresentou uma visão teórica e específica sobre as recomendações. Específica no que tange ao mercado varejista característico de cada país, analisados pelos autores. Assim, as 9 categorias resultantes da revisão da literatura desempenharam o papel de guia para a aplicação das técnicas.

Apesar de as entrevistas apresentarem algumas características limitadoras, como perfil da amostra concentrada no eixo Rio de Janeiro e São Paulo, os gestores representarem o varejo de vestuário, supermercado e utilidades domésticas, com o viés para o canal on-line, já que a maioria era de gerentes de e-commerce, o resultado da técnica confirma todas as recomendações encontradas na revisão da literatura (já que a pauta é advinda das categorias da revisão da literatura) e expande a informação de cada categoria no que tange à operacionalização das recomendações. Por exemplo: foi citada a utilização de metodologias ágeis de trabalho, a reorganização da área financeira, as questões jurídicas, desde a consideração da LGPD até as limitações do Código de Defesa do Consumidor frente aos novos comportamentos de consumo. Acrescente a esse quadro mais 6 categorias, ainda com uma visão de gestão de canais e marketing, o que evidencia as dificuldades e barreiras para a implantação do projeto *Omnichannel* no varejo, como citado pelo entrevistado A:

“A digitalização do mercado varejista, e a mudança de mindset, as mudanças de metodologias de trabalho são temas de resistência e morosidade na empresa de característica familiar, acostumadas ao modelo tradicional do varejo.”

Os resultados da revisão da literatura, bem como as entrevistas, não apresentaram nenhuma técnica de avaliação de um ecossistema *omnichannel*. Dessa forma, a aplicação da avaliação heurística e do grupo focal mostrou-se uma oportunidade relevante para completar a coleta de dados para o ponto de vista de especialistas em experiência do usuário. E os resultados trazem uma nova perspectiva, com foco no detalhamento da experiência - ao contrário dos gestores que focam em vendas e lucratividade a curto prazo - para recomendações para o sistema *omnichannel*.

A execução do Grupo Focal validou a Avaliação Heurística *Cross-channel* com alguns pontos de observação (RENZI, 2017). A técnica é aderente para avaliar a experiência *cross-channel* nos canais on-line. Assim, foram levantados ajustes e

refinamento, em razão do pouco tempo de publicação das heurísticas, para estruturar com mais inteligibilidade a avaliação por parte dos especialistas, tais como a possibilidade de exposição dos problemas em vídeo, apresentação detalhada das heurísticas na ficha de avaliação, consideração da parte de hardware e conexão dos dispositivos, contextualização e cenário das tarefas, pontos que abrem a possibilidade da importância de se avaliar o canal físico no sistema *omnichannel*.

### **Consideração da Experiência do Usuário (UX)**

O achado mais importante deste estudo foi a percepção da baixa consideração e até a desconsideração da experiência do usuário no desenvolvimento do projeto *omnichannel*. Benyon e Resmini (2017) preconizam que a Experiência do Usuário precisa criar locais para interação e conectar locais por meio de um design de navegação eficaz. Os pontos de contato precisam atrair as pessoas para se envolverem em interações por meio de canais adequados às suas circunstâncias. Frisa-se que essas interações podem ser interrompidas e reiniciadas em qualquer canal.

Ficou mais clara a importância da UX no projeto e nos resultados da Avaliação Heurística, e confirmado durante o Grupo Focal, que mesmo abordando apenas os canais on-line, é nítida a sua influência direta na categoria “experiência contínua” – o usuário consegue executar as tarefas fluidamente entre os canais – que é apontada por Renzi (2017) e Resmini e Rosati (2011): a transição entre o que é físico e on-line transforma a comunicação entre os canais e orienta os usuários para uma abordagem holística e onipresente de produtos e serviços. Isso significa que designers e gestores de canais precisam adotar essa abordagem para fornecer os mesmo produtos e serviços em fluxo contínuo.

Dessa forma, Shi et al. (2020) afirmam que a experiência perfeita do cliente requer integração, conexão e consistência entre os canais para otimizar toda a cadeia de valor, incluindo serviço, promoção, localização da loja e gerenciamento de relacionamento com o cliente.

Já Barwitz e Maas (2018) recomendam a identificação do perfil sociodemográfico e psicográfico do cliente pelos resultados encontrados nas entrevistas, assim o CRM assume esse papel, limitado às informações de consumo,

e não de comportamento, dores e necessidades dos consumidores (variáveis que influenciam o consumo e o uso de sistemas).

A integração do CRM com plataformas e tecnologias de comércio eletrônico é crucial para mesclar dados on-line e off-line para fornecer uma experiência unificada e contínua aos consumidores, assim como análises multicanais para os varejistas. A título indicativo, um conceito-chave do varejo *omnichannel* é o login eletrônico (identificação no sistema) do cliente na loja física, que requer uma integração profunda dos Sistemas de Informação de todas as plataformas e as interfaces apropriadas para acompanhá-los (LAZARIS; VRECHOPOULOS, (2014).

### **Mentalidade em silos**

Outro resultado igualmente importante para o desenvolvimento do projeto é a mentalidade de gestão ainda voltada para o varejo tradicional *multi-channel*, com as operações em silos. Essa mentalidade acaba sendo refletida nas empresas, hierarquicamente de cima para baixo, nas equipes e colaboradores. Esse ponto foi citado (espontaneamente) por 5 entrevistados como um limitador relevante para a implementação do projeto *omnichannel*. Isso também manifesta a característica do estágio inicial de estruturação do varejo para a digitalização e integração dos processos e o papel do gestor no projeto.

Nessa perspectiva que Von Briel (2018) sinaliza que o sucesso do varejo *omnichannel* exigirá o desenvolvimento de capacidades humanas e uma mudança na mentalidade organizacional. A alta administração terá que reconhecer e aceitar a natureza mutável do varejo e repensar sua visão tradicional dos consumidores e serviços, com o intuito de desenvolver as estratégias *omnichannel* contínuas que os clientes exigirão. A alta administração terá que reformular sua liderança, atuando com essas estratégias para garantir que o resto da empresa as siga.

### **Questões Macroambientais**

As entrevistas possibilitaram evidenciar o impacto das políticas macroambientais no comércio brasileiro, o que convoca a necessidade do redesenho da área financeira do varejo para atender a demanda fiscal/contábil dos diferentes canais. A política mais citada é a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que define

as regras para coleta e armazenamento de dados e quais tipos de dados dos usuários. Já o projeto de lei do *Omnichannel*, a PLP 148/2019, em trâmite para aprovação, que dispõe sobre a incidência e a cobrança do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal, e de comunicação (ICMS) nas vendas multicanais.

Assim sendo, para Rusanen (2019), várias barreiras institucionais, como leis de privacidade de dados, sindicatos, oligopólios e arranjos contratuais são fontes de inércia externa que tornam mais difícil para as organizações do setor de varejo a adaptação à ruptura tecnológica e à mudança no comportamento do consumidor.

Além das questões legislativas e barreiras institucionais, há o problema da coleta de dados que Piceck et al. (2018) abordam. Eles comentam que não importa como os dados são coletados, a questão da privacidade dos dados é extremamente relevante para o projeto *omnichannel* e a confiança do consumidor. É necessário determinar quais dados podem ser coletados sem permissão, com permissão e quais não podem ser coletados.

Por fim, vale acrescentar que essas questões são demandas exclusivas do mercado varejista no desenvolvimento do projeto *omnichannel* e não foram levantadas durante a avaliação heurística e pelo Grupo Focal. Os participantes focaram na avaliação do ecossistema do ponto de vista do usuário e suas demandas específicas na jornada de consumo.

### **Tecnologia limitada**

A tecnologia vem modelando o novo comportamento do consumidor: hardwares potentes e velocidade maior de conexão na internet proporcionam a transição rápida entre canais e interface. Com isso, o consumidor pode acompanhar vários aplicativos, lojas virtuais e redes sociais simultaneamente e extrair o melhor custo/benefício para o consumo de bens e serviços, como apontado no grupo focal em relação à importância da variável “system potential”, que é indicada por Jordan (2002). Por outro lado, para o varejista, a tecnologia e a logística ainda não são suficientes para alcançar o modelo *omnichannel* ideal. Os resultados das entrevistas apontaram a dificuldade da integração dos canais através de Sistema de Informações (softwares) em empresas com grande quantidade de lojas físicas espalhadas geograficamente, já que a implantação é custosa financeiramente e demanda treinamento da equipe. Além

disso, os softwares atuais não estão preparados para atender a demanda varejista e estabelecer o potencial do *omnichannel*.

Nesse sentido, Piceck et al. (2018) e Guimarães e Oliveira (2019) citam o desafio de identificação e autenticação do cliente através de diferentes canais de comunicação. Depois que o cliente é identificado e autenticado de forma inequívoca, seus dados de diferentes canais de comunicação são sincronizados e armazenados em um banco de dados exclusivo – analisado na categoria “Experiência Contínua”. Piceck et al. (2018) sugerem uma solução para a construção de uma plataforma de “*contact center*” inteira (desenvolver um novo software inteiramente novo para não atualizar o existente).

Em consonância ao exposto acima, Roussos et al. (2003) mostram a importância das tecnologias onipresentes como o canal apropriado para fornecer produtos e serviços altamente personalizados de maneira mais econômica. Em geral, o varejo onipresente é visto como uma proposta de valor superior em termos de tempo, utilidade e informações.

Em resumo, das descobertas encontradas no presente estudo, foi constatado que o desenvolvimento do varejo *omnichannel* deve se basear principalmente em um projeto de experiência do usuário *cross-channel*, identificando e monitorando o comportamento do consumidor através dos canais físicos e on-line, a fim de desenhar estratégias, produtos e serviços que atendam suas necessidades. A integração dos canais e a experiência contínua de compra, do ponto de vista dos usuários, são percebidas pela consistência visual/funcional do ecossistema. E para o varejista, a tecnologia deve ser utilizada como uma ferramenta para atender as necessidades dos canais físicos e on-line.

As mentalidades dos gestores e donos das empresas (*stakeholders*) devem evoluir no mesmo passo dos avanços tecnológicos. Do ponto de vista operacional, o projeto *omnichannel* não é simplesmente a instalação de um software que conecta o estoque da loja física com a loja on-line, pois existe um esforço maior em elevar o nível da cultura organizacional varejista para unificar as estratégias de canais.

## CONCLUSÃO

O presente estudo cumpre o seu objetivo geral e específicos em identificar, categorizar e analisar as recomendações para um projeto *omnichannel*, considerando a experiência do usuário e a avaliação de um ecossistema *omnichannel*. Tais recomendações ajudam a ampliar o conceito da integração dos canais e da experiência de compra do consumidor e sua interação através deles.

As técnicas aplicadas foram suficientes para responder a questão da pesquisa, tanto do ponto de vista do campo do marketing (nas entrevistas com gestores de canais) quanto do campo de UX (avaliação heurística e grupo focal com especialistas). E possibilitou a observação da gestão do papel do gestor e da experiência em um ecossistema varejista.

Uma reflexão importante para os temas abordados é sobre a mentalidade dos varejistas, ainda sob o modelo tradicional, separando as gestões dos canais físicos e online. Essa mentalidade em silos fica clara quando observamos o perfil da amostra das entrevistas, com gestores em sua maioria de canais online. Somente os gestores dos canais online estão à frente do omnichannel, planejando e executando esse projeto no varejo. Dessa forma os gestores de canais físicos não estão com o mesmo alinhamento em relação às perspectivas de integração dos canais e, conseqüentemente as gestões dos canais não estão unificadas (CAO, 2014).

Dessa forma, a contribuição da pesquisa se divide em duas dimensões. A primeira: a contribuição prática, para as empresas, para a modelagem de negócios e estratégias de canais de venda. A pesquisa norteia a implementação do projeto no comércio varejista através de recomendações assertivas, organizadas em categorias, que promovem estratégias para a integração dos canais mais assertivas e a consideração da disponibilidade tecnológica.

Nesse sentido, deve-se orientar os gestores de canais, trazendo conhecimento complementar a ser disseminado na sua equipe interna sobre a importância do projeto *omnichannel* enquanto diferencial competitivo sustentável e fomentador da fidelização do cliente, bem como sua operacionalização.

Essa dimensão também se estende para designers, que podem atuar em projetos *cross-channel* de canais integrados. Os profissionais podem se valer das

recomendações para identificar, avaliar e garantir a consistência e a fluidez da experiência do consumidor em projetos *omnichannel*.

Assim, essa dimensão contribui para o trabalho de profissionais desenvolvedores de sistema de informação (softwares, plataformas digitais, ERPs etc.). As recomendações aqui pontuadas orientam – através das dores e necessidades do varejo – a criação de sistemas de informação aderentes à integração sistemática dos canais.

A segunda dimensão é teórica. Este estudo apresenta resultados de temas recentes, que expõe o caráter contemporâneo e original da pesquisa. A revisão da literatura e a aplicação de entrevistas semiestruturadas como estratégia de pesquisa contribuíram para ampliar o conceito *omnichannel* e apontou a imaturidade do projeto no varejo brasileiro quando desconsidera a experiência do usuário, elemento fundamental para potencializar a fidelização do cliente. Além disso, foram demonstradas estratégias *omnichannel* utilizadas pelos gestores durante a pandemia. Entende-se que este ponto também expressa a originalidade desta pesquisa.

A aplicação da avaliação heurística *cross-channel* é o resultado de uma lacuna metodológica identificada na revisão da literatura, o que evidencia a necessidade de conexão entre os temas pesquisados. Os resultados apresentam perspectivas sobre a experiência do usuário *cross-channel*. Tema que será cada vez mais requisitado para oportunidades de pesquisa, uma vez que as pessoas estarão cada vez mais conectadas e utilizam vários dispositivos móveis simultaneamente para atender as necessidades de diferentes aspectos de suas vidas: profissionais, de lazer, aprendizado e compras. E assim interagindo entre os meios físicos e on-line: definindo a nova era da experiência do usuário e do design de interação (BENYON; RESMINI, 2017). De fato, a maneira como esta interação é estabelecida que garantirá o sucesso do ecossistema, como demonstra este estudo.

Como desdobramento de novas pesquisas, é oportuno avaliar a experiência do consumidor final entre os canais. Definir e identificar níveis de maturidade do varejo a fim de alocar cada recomendação para o desenvolvimento e/ou manutenção do projeto *omnichannel*; avaliar outros segmentos de mercado varejista (farmacêutico, material de construção, eletrônicos, concessionárias de veículos...); e avaliar outros campos em que o projeto *omnichannel* possa ser implementado como vantagem estratégica (saúde, educação e instituições governamentais).

Assim, as técnicas utilizadas para identificar e avaliar a experiência *cross-channel* do consumidor devem ser incorporadas ao projeto *omnichannel* varejista e ampliada para os canais físicos. O comportamento do consumidor irá, cada vez mais, fomentar a criação de novas tecnologias, que, conseqüentemente, criarão comportamentos, em um processo de retroalimentação. Por fim, a empresa que estiver consciente desse ciclo e souber se beneficiar dele, garantirá a fidelização do cliente e lucratividade para o seu negócio.



## 8. REFERÊNCIAS

ABCOMM. **Projeto de Lei da Multicanalidade** – PL 148. Disponível em <<https://abcomm.org/noticias/projeto-de-lei-da-multicanalidade-pl-148/>>. Acesso em: 13 jun. 2020.

ALEXANDER, B.; BLAZQUEZ CANO, M. Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an *omnichannel* context. **Journal of Retailing and Consumer Services**, p. 101913, ago. 2019.

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

BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 27, 170-178, 2015. DOI: 10.1016/j.jretconser.2015.08.001.

BELL, D.; GALLINO, S.; MORENO, A. Showrooms and Information Provision in *Omnichannel* Retail. **Production and Operations Management**, 24(3), 360-362, 2015. Doi:10.1111/poms.12258\_2.

BENYON, D. **Designing interactive systems: a comprehensive guide to HCI and interaction design**. 3a. ed. Boston: Pearson, 2013.

BENYON, D.; RESMINI, A. User Experience in *Cross-channel* Ecosystems. In: **PROCEEDINGS OF THE 31ST INTERNATIONAL BCS HUMAN COMPUTER INTERACTION CONFERENCE (HCI 2017)**. 1 jul. 2017. Disponível em: <<https://scienceopen.com/document?vid=0e703bce-4a0b-4d03-9b23-1535a9fbb843>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

BETTINGER, J. 2013. Branches: *Multi-channel* to *Omnichannel*. **Credit Union Times**, v. 24, n. 5, p. 12-20, 2013.

BOSTON CONSULTING GROUP. **Internet Use Affects Half of All Retail Purchases in Brazil**. 2015. Disponível em <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/marketing-resources/metricas/varejo-no-brasil-o-sucesso-e-omnichannel/>>. Acesso em 10 mar. 2019.

BROWN, M.; MORIATRY, M.; MENDOZA-PENA, A. On Solid Ground: Brick-and-Mortar Is the Foundation of *Omnichannel* Retailing, **MMR**, v. 31, n. 16, p. 171-176, 2014.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Yu J.; RAHMAN, M. S. Competing in the Age of *Omnichannel* Retailing, **MIT Sloan Management Review**, v.54, n. 4, p. 23-29, 2013.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. As technology blurs the distinctions between physical and online retailing, retailers and their supply-chain partners will need to rethink their competitive strategies, **Digital Transformation**, p. 9, [s.d.].

CASSELL, C. Interviews in organizational research. In: BRYMAN A.; BUCHANAN, D. A. (eds.). *The SAGE handbook of organizational research methods*. Sage, London, p. 500–515, 2011.

CAO, L. Implementation of *Omnichannel* Strategy in the US Retail: Evolutionary Approach. In: PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. (Eds.). *Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Realities*. Cham: Springer International Publishing, 2019. p. 47–69.

COELHO, F.; EASINGWOOD, C. Multiple channel structures in financial services: A framework, **Journal of Financial Services Marketing**, v. 8, n. 1, p. 22-34, 2003.

COOPER, A. et al. *About face: the essentials of interaction design*. Fourth edition ed. Indianapolis, IN: John Wiley and Sons, 2014.

COUGHLAN, A. T.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. 7a. ed. **Canais de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRITEO. **The Shopper Story\_BR**. p. 31, 2017. Disponível em <[https://www.criteo.com/br/wp-content/uploads/sites/5/2017/12/TheShopperStory\\_BR.pdf](https://www.criteo.com/br/wp-content/uploads/sites/5/2017/12/TheShopperStory_BR.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2020.

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

DELOITTE. **The omnichannel opportunity - Unlocking the power of the connected consumer**. 2014. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2020

DHEBAR, A. Toward a compelling customer touchpoint architecture, **Business Horizons**, v. 56, n. 2, p. 199-205, 2013.

DIAS, Suzana Wayand. O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. doi:10.11606/T.12.2014.tde-05092014-134326. Acesso em: 12 ago. 2021

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo, **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 143, 2002.

EBIT, Nielsen. Webshoppers 42ª edição. 2020. Disponível em <[https://myagmexpress.com/downloads/Webshoppers\\_42.pdf](https://myagmexpress.com/downloads/Webshoppers_42.pdf)> Acesso em 14 jul 2021.

E-commerce Carrefour, 2021. Disponível em <[www.carrefour.com.br](http://www.carrefour.com.br)> Acesso em 27 mar de 2021.

Econsultancy and Foviance. “*Multi-channel Customer Experience Report.*” Econsultancy, 2010. Retrieved October 15, 2011.

ERCIS, A. et al. The Effect of Brand Satisfaction, Trust and Brand Commitment on Loyalty and Repurchase Intentions, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 1395–1404, out. 2012.

EROGLU, S. A. ; MACHLEIT, K. A. ; DAVIS, L. M. Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual model and implications, **Journal of Business Research**, v. 54, n. 2, p. 177-184, 2001.

FERREIRA, D. **A força do NPS na jornada do consumidor. E-commerce Brasil.** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-forca-do-nps-na-jornada-do-consumidor/>>. Acesso em: 07 jul. 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: ARTMED, 2009.

FONTANELLA, B. J. B.; LUCHESI, B. M.; SAIDEL, M. G. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.; MELO, D. G. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica, **Cadernos de Saúde Pública**, v. 27, n. 2, p. 388-94, fev.-2011. DOI: <<https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>>.

GARRETT, J. J. **The elements of user experience: user-centered design for the Web and beyond.** 2a. ed. Berkeley, CA: New Riders, 2011.

GATTI, B. Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas. Brasília, DF: Líber Livro, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOHR, C. F. et al. Um método para a revisão sistemática da literatura em pesquisas de engenharia de produção. p. 18, [s.d.].

GUIMARÃES, M; OLIVEIRA, A. Avaliação da experiência de compra em ambiente omnichannel: expectativas e limitações do usuário.. In: **Anais do Simpósio de Pós-graduação em Design da Esdi.** Anais...Rio de Janeiro(RJ) ESDI / UERJ, 2019. Disponível em: <[https://www.even3.com.br/anais/spgd\\_2019/224787-AVALIACAO-DA-EXPERIENCIA-DE-COMPRA-EM-AMBIENTE-OMNICHANNEL--EXPECTATIVAS-E-LIMITACOES-DO-USUARIO](https://www.even3.com.br/anais/spgd_2019/224787-AVALIACAO-DA-EXPERIENCIA-DE-COMPRA-EM-AMBIENTE-OMNICHANNEL--EXPECTATIVAS-E-LIMITACOES-DO-USUARIO)>. Acesso em: 28/10/2021 14:09

HICKMAN, E.; KHAROUF, H.; SEKHON, H. An *omnichannel* approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an *omnichannel* experience, **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, p. 1–23, 2 dez. 2019.

HILKEN, T. et al. Making *omnichannel* an augmented reality: the current and future state of the art, **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 12, n. 4, p. 509–523, 8 out. 2018.

HOLTZBLATT, K.; WENDELL, J. B.; WOOD, S. Rapid Contextual Design: A How-To Guide to Key Techniques for User-Centered Design, **Ubiquity**, v. 2005, n. March, p. 3–3, 1 mar. 2005.

HOOGVELD, M.; KOSTER, J. M. Implementing *omnichannel* strategies: The success factor of agile processes, **Advances in Management and Applied Economics**, n. 6, p. 25–38, 2016.

HOSSAIN, T. M. T.; AKTER, S.; KATTIYAPORNPOONG, U.; DWIVEDI, Y. K. *Multi-channel* integration quality: A systematic review and agenda for future research, **Journal of Retailing and Consumer Services**, n. 49, p. 154–163, 2019.

IEVA, M.; ZILIANI, C. Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an *omnichannel* customer experience, **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 46, n. 3, p. 304–322, 12 mar. 2018.

IEVA, M.; ZILIANI, C. The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services, **The TQM Journal**, v. 30, n. 5, p. 444–457, 13 ago. 2018.

ISTO É DINHEIRO, Carrefour abre loja tecnológica sem atendentes. Disponível em <<https://www.istoedinheiro.com.br/carrefour-abre-loja-tecnologica-sem-atendentes/>> Acesso em 17 mai. 2021.

JORDAN, P.W. **An Introduction To Usability** (1st ed.). CRC Press. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003062769>

KOHLER, T. ; FUELLER, J. ; MATZLER, K. ; STIEGER, D. Co-creation in virtual worlds: The design of the user experience, **MIS Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 773–788, p. 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LARKE, R.; KILGOUR, M.; O'CONNOR, H. Build touchpoints and they will come: transitioning to *omnichannel* retailing, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 465–483, 8 maio 2018.

LAZARIS, C.; VRECHOPOULOS, A. Human-Computer vs. Consumer-Store Interaction in a Multichannel Retail Environment: Some Multidisciplinary Research Directions. In: NAH, F. F.-H. (eds.). **HCI in Business**. Cham: Springer International Publishing, 2014. v. 8527, p. 339–349.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.; AJAY, Pandit. **Retailing Management (Skimming and Scanning)**. Tata McGraw-Hills Publg. Co. Ltd., New Delhi, 2009.

MAIRE, J. (2005), "A typology of "best practices" for a benchmarking process", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 12 No. 1, pp. 45-60. <https://doi.org/10.1108/14635770510582907>

MAHROUS, A. A.; HASSAN, S. S. Achieving Superior Customer Experience: An Investigation of Multichannel Choices in the Travel and Tourism Industry of an Emerging Market, **Journal of Travel Research**, v. 56, n. 8, p. 1049–1064, nov. 2017.

MARMOL, M.; FERNANDEZ, V. Trigger factors in brick and click shopping, **Intangible Capital**, v. 15, n. 1, p. 57, 3 maio 2019.

MCCARTHY, J.; WRIGHT, P. **Technology as Experience**. MIT Press, Cambridge, MA, 2004.

Michael E. Porter, "Strategy and the Internet," Harvard Business Review (March 2001): 63–68.

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

NIELSEN, J., and Molich, R. (1990). Heuristic evaluation of user interfaces, Proc. ACM CHI'90 Conf. (Seattle, WA, 1-5 April), 249-256.

NIELSEN, J. Heuristic evaluation. In Nielsen, J., and Mack, R.L. (Eds.), Usability Inspection Methods. John Wiley & Sons, New York, NY. (1994)

NIELSEN, J. How to conduct a Heuristic Evaluation (1995). Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/how-to-conduct-a-heuristic-evaluation/>> Acesso em 13 mai. 2021.

NORMAN, D. **The Invisible Computer: Why Good Products Can Fail**. MIT Press, Cambridge, MA, 1999.

NORMAN, D. A. Human-centered design considered harmful. interactions, v. 12, n. 4, p. 14, 1 jul. 2005.

NORMAN, D. Systems Thinking: A Product Is More Than the Product. (2018). Disponível em <[https://jnd.org/systems\\_thinking\\_a\\_product\\_is\\_more\\_than\\_the\\_product](https://jnd.org/systems_thinking_a_product_is_more_than_the_product)> Acesso em 09 out 2021.

PALMATIER, R. W.; STERN, L. W.; ANSARY, A. I. EL-. **Marketing channel strategy**. 8. ed., Global ed. Boston: Pearson, 2015.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. Sage, London, 2002.

PELTOLA, S.; VAINIO, H.; NIEMINEN, M. Key Factors in Developing *Omnichannel* Customer Experience with Finnish Retailers. In: FUI-HOON NAH, F.; TAN, C.-H. (eds.). **HCI in Business**. Cham: Springer International Publishing, v. 9191, p. 335–346, 2015.

PERCH INTERACTIVE, 2021. Disponível em <<https://www.perchinteractive.com/mac-cosmetics-augmented-reality>> Acessado em 10 de maio de 2021.

PICEK, R.; PERAS, D.; MEKOVEC, R. Opportunities and challenges of applying *omnichannel* approach to contact center. 2018. 4th International Conference on Information Management (ICIM). **Anais...** In: 2018 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION MANAGEMENT (ICIM), maio 2018

PICOT-COUCPEY, K.; HURÉ, E.; PIVETEAU, L. Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an *omnichannel* perspective – The direct optic case, **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 44, n. 3, p. 336–368, 2016.

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, jul. 2014.

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

RENZI, A.; ALMEIDA, O. UX HEURISTIC EVALUATION OF CROSS-CHANNEL INTERACTION SYSTEMS: FIRST EXPERIMENTATIONS. p. 11, 2018.

RENZI, A. B. UX Heuristics for *Cross-channel* Interactive Scenarios. In: MARCUS, A.; WANG, W. (eds.). **Design, User Experience, and Usability: Theory, Methodology, and Management**. Lecture Notes in Computer Science. Cham: Springer International Publishing, 2017. v. 10288, p. 481–491.

RENZI, A. B. **Experiência do usuário**: a jornada de designers nos processos de gestão de suas empresas de pequeno porte utilizando sistema fantasiado em ecossistema de interação *cross-channel*. Tese (Doutorado). 239p. Escola Superior de Desenho Industrial. Rio de Janeiro, Brasil (2016)

RESMINI, A.; LINDENFALK, B. Mapping Experience Ecosystems as Emergent Actor-Created Spaces. In: HAMEURLAIN, A.; TJOA, A. M.; CHBEIR, R. (Eds.). . Transactions on Large-Scale Data- and Knowledge-Centered Systems XLVII: Special Issue on Digital Ecosystems and Social Networks. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2021. p. 1–28.

RESMINI, A.; ROSATI, L. **Pervasive information architecture**: designing *Cross-channel* user experiences. Burlington, MA: Morgan Kaufmann, 2011.

RESSEL, L.. et al. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Texto & Contexto Enfermagem**, v.17, n.4, p. 779-86, 2008.

RIGBY, D. The future of shopping. **Harvard Business Review**, n. 89, p. 65–76, 2011.

ROGERS, Y.; SHARP, H.; PREECE, J. **Design de Interação**. Bookman, 2013.

ROSENBLOOM, B. **Marketing Channels**. Cengage Learning, 2012.

ROSENBLUM, P.; KILCOURSE, B. **Omni-Channel 2013**: The Long Road To Adoption. p. 32, [s.d.].

ROSENBLUM, P.; KILCOURSE, B. (2013). **Omni-Channel 2013** - The long road to adoption. Benchmark Report Miami: RSR Research, 2013.

ROTO, V. et al. Experience Design for Multiple Customer Touchpoints. Proceedings of the 9th Nordic Conference on Human-Computer Interaction - NordiCHI '16. **Anais...** In: THE 9TH NORDIC CONFERENCE. Gothenburg, Sweden: ACM Press, 2016. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=2971485.2987685>>. Acesso em: 8 fev. 2020

ROUSSOS, G.; KOUROUTHANASIS, P.; MOUSSOURI, T. Designing appliances for mobile commerce and retailtainment. **Personal and Ubiquitous Computing**, v. 7, n. 3–4, p. 203–209, 1 jul. 2003.

RUSANEN, O. (2019) Crafting an *Omnichannel* Strategy: Identifying Sources of Competitive Advantage and Implementation Barriers. In: PIOTROWICZ, W., CUTHBERTSON, R. (eds.). **Exploring Omnichannel Retailing**. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1_2).

SALAZAR, K. **User Experience vs. Customer Experience**: What's the difference? Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/ux-vs-cx/>>. Acesso em: 22 set. 2020.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica, **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83–89, fev. 2007.

SAUNDERS M.; LEWIS P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2009.

SAVASTANO, M. et al. Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: *Omnichannel* strategies in the retail environment, **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 47, n. 5, p. 474–492, 13 maio 2019.

SEUS FOLHETOS. Disponível em <<https://seusfolhetos.com.br/redeconomia-ofertas/folheto-130624-0>> Acessado em 15 de junho de 2021

SHAREEF, M. A.; DWIVEDI, Y. K.; KUMAR, V. Exploring multichannel design: Strategy and consumer behaviour, **The Marketing Review**, n. 16, p. 235–263, 2016.

SHEN, X.-L.; LI, Y.-J.; SUN, Y.; WANG, N. Channel integration quality, perceived fluency and *omnichannel* service usage: The moderating roles of internal and external usage experience, **Decision Support Systems**, n. 109, p. 61–73, 2018.

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

SILVA, E. **O panorama do varejo em 2018 no Brasil e no mundo**. 2018. Disponível em: <<https://clubedotrade.com.br/blog/panorama-do-varejo-2018/>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

SILVA, J. R. de S.; ASSIS, S. M. B. de. Grupo focal e análise de conteúdo como estratégia metodológica clínica-qualitativa em pesquisas nos distúrbios do desenvolvimento. *Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento*, São Paulo, v.10, n.1, p.146-152, 2010.

SILVA, M. “Scrum Maturity Model: Validation for IT Organizations' Roadmap to Develop Software Centered on the Client Role.” ICSEA 2011, The Sixth ..., 2011

SCHNEIDERMAN, B., Plaisant, C.: *Designing the User Interface*. Addison Wesley, Boston, 1986.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **O papel do varejo na economia brasileira**. Atualização 2020.

TATE, T. The rise of *cross-channel* UX Design. Disponível em <<https://www.uxmatters.com/mt/archives/2011/10/the-rise-of-cross-channel-ux-design.php>> Acesso em 11 abr. 2021.

WEBSHOPPERS Elo. 38<sup>a</sup> Edição 2018. Disponível em <<https://www.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

ULRICH, C. G. Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview, **Zeitschrift fur Soziologie**, n. 28, p. 429-447, 1999.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

UNGER, R. **A project guide to UX design**: for user experience designers in the field or in the making. 2a. ed. Berkeley, CA: New Riders, 2012.

VARGAS, M. Educação a distância e as novas tecnologias: o uso da videoconferência em treinamentos organizacionais. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, v. 1, 2002.

VERHOEF, P. C. et al. Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon, **International Journal of Research in Marketing**, 24, 2, 129–48. 2007.



VERHOEF, P. C.; et al.. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174–181, jun. 2015.

VINUTO, J. Amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, ago/dez. 2014

VON BRIEL, F. The future of *omnichannel* retail: A four-stage Delphi study, **Technological Forecasting and Social Change**, v. 132, p. 217–229, jul. 2018.

VERHOEF, P. C. et al. Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products, **Journal of Interactive Marketing**, v. 40, p. 1–8, nov. 2017.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso 2016.

ZHANG, J. et al. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies, **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 168–180, maio 2010.

ZILIANI, C.; IEVA, M. Retail shopper marketing: The future of promotional flyers, **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 43, n. 6, p. 488–502, 2015.

## ANEXO I – FICHA DE AVALIAÇÃO HEURÍSTICA *CROSS-CHANNEL*

AVALIAÇÃO HEURÍSTICA <i>CROSS-CHANNEL</i> – CARREFOUR	
Desktop / Smartphone	
Nome do Especialista:	
Sexo:	
Idade:	
Escolaridade:	
Ocupação:	

### SOBRE AS HEURÍSTICAS *CROSS-CHANNEL*

Heurística	Exemplo
<p>1. <b>Senso de localização</b> (place-making): Este princípio relaciona-se à auto localização do usuário no sistema. A interação gráfica, a disposição visual e o ambiente físico devem facilitar o entendimento do usuário sobre onde ele está no sistema (independente do aparato que esteja usando), tanto do ponto de vista quanto da manipulação de dados, sua posição física na ecologia integrada ou posição na jornada integrada.</p>	<p>Interface que faz as pessoas se sentirem confortável. Traduz o layout físico em uma experiência clara. Usa nomenclaturas, cores, iconografia e fontes já estabelecidas pela marca. Fornece mapas.</p> <p>No smartphone, aumenta a sensação de lugar com informações contextuais quando o usuário estiver na loja. Fornece caminhos predefinidos.</p>
<p>2. <b>Consistência</b> - Deve-se apresentar consistência gráfica, tipográfica, de ações, de informações e de interação em todo o sistema, independente de qual aparato o usuário estiver utilizando.</p>	<p>Usa cores, rótulos e ícones de uma forma que leva em consideração as compras e os objetivos do usuário.</p>
<p>3. <b>Resiliência</b> - Flexibilidade de fluxo de interação e de ambientes de modo que o sistema deve se adequar a diferentes usuários e contextos de uso. O ambiente e a estrutura do sistema devem estar preparados para diferentes estratégias de busca, interação e processo (jornada) em ações por usuários.</p>	<p>Permite que as pessoas personalizem suas experiências, mas sem afetar o modelo mental estabelecido com “senso de localização” e em outros canais. Oferece mais de uma maneira de encontrar informações.</p> <p>Fornece às pessoas o histórico de suas escolhas instantaneamente. Os usuários ficam cientes das escolhas atuais. Oferece sugestões para produtos ausentes/necessários.</p>
<p>4. <b>Redução</b> - Por mais que os bastidores de um sistema seja complexo de opções e conteúdo, sua apresentação ao usuário deve ser direta e objetiva, proporcionando percepções e ações interativas reduzidas para diminuição do esforço do usuário em sua jornada.</p>	<p>Fornece o catálogo completo, mas as informações são exibidas no contexto, estrategicamente. No smartphone, a experiência é contextual. O celular acompanha o cliente. Não há necessidade de exibir informações sobre produtos não disponíveis, por exemplo.</p>

<p>5. <b>Correlação</b> - Deve-se ir além da correlação semântica exposta por Levy (XXXX) e proposta por Resmini (2011), a fim de que usuários encontrem naturalmente informações e conteúdos. O princípio expande-se para a correlação de dados entre os diferentes pontos de interação (a interação tecnologia-tecnologia) e correlação de ações de um ou mais usuários dentro da jornada da experiência.</p>	<p>O sistema sugere as melhores compras, “combos” e recomendações sociais. Permite compartilhamento e impressão em papel.</p>
<p>6. <b>Equivalência às convenções culturais</b> - é importante entender as referências dos usuários em relação à tecnologia, processos, compreensão de funcionalidade e interações, para usar como base no desenvolvimento de um novo sistema. Criar estruturas e interações com as quais os usuários não estão familiarizados pode levantar dúvidas e mal-entendidos sobre o sistema;</p>	<p>O sistema deve estar 100% na língua local, a comunicação está alinhada com o entendimento dos usuários, oferece dicas e tutoriais para novas funcionalidades e funcionalidades que demandam esforço.</p>
<p>7. <b>Conteúdo visual intuitivo</b> - os usuários devem reconhecer funcionalidades, hierarquia, caminhos e informações com carga mínima de memória, tornando objetos, ações e opções fáceis de reconhecer e compreender;</p>	<p>--</p>
<p>8. <b>Interações naturais, intuitivas e diretas</b> - qualquer ponto de contato de interação com o sistema deve ser o mais intuitivo possível, por manipulação gestual direta ou comandos vocais simples e objetivos;</p>	<p>As interações devem ser extensões das tarefas dos usuários, e alinhadas com as interações que estão acostumados em interfaces desktop e no smartphone.</p>
<p>9. <b>Ergonomia contextual</b> - ambientes físicos, contextos de uso dentro da jornada de experiência e limitações físicas humanas devem ser considerados ao projetar pontos de contato de interação com o sistema.</p>	<p>Os ambientes e as interfaces devem ser flexíveis e adaptativas para usuários com limitações físicas e cognitivas.</p>

## COMO REALIZAR A AVALIAÇÃO HEURÍSTICA:

### Tarefas a serem realizadas:

Dispositivo: **smartphone**

- 1 – Entrar na loja online: [www.carrefour.com.br](http://www.carrefour.com.br) via navegador;
- 2 – Selecionar 1 produto de interesse da categoria Eletroportáteis;
- 3 – Checar a descrição do produto e comparar preços com outros produtos similares.

Dispositivo: **Desktop**

- 1 – Selecionar a quantidade e variação do produto (tamanho, cor, peso, voltagem);
- 2 – Adicionar o produto no carrinho;
- 3 – Entrar ou Realizar o cadastro no sistema.

Dispositivo: **smartphone**

- 1 – Baixar o aplicativo do Carrefour;
- 2 – Abrir o aplicativo;
- 3 – Entrar no sistema;
- 4 – Verificar produto no carrinho;
- 5 - Finalizar a compra com a forma de pagamento boleto bancário.

Dispositivo: **Desktop**

- 1 – Acompanhar o status do pedido.

ESCALA DE GRAVIDADE
0 – SEM IMPORTÂNCIA – não afeta a experiência para todos os usuários, não sendo encarado necessariamente como um problema.
1 – COSMÉTICO – não necessita ser reparado, a menos que haja tempo disponível.
2 – SIMPLES – pode ser reparado, com baixa prioridade de correção.
3 – GRAVE – deve ser reparado, com alta prioridade de correção.
4 – CATASTRÓFICO – deve ser reparado de qualquer forma antes do sistema ser disponibilizado.

HEURÍSTICA <i>CROSS-CHANNEL</i>	DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS NA INTERFACE <b>DESKTOP</b>	DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS NA INTERFACE PARA <b>SMARTPHONE</b>	DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS NO <b>APLICATIVO</b> PARA <b>SMARTPHONE</b>	GRAVIDADE
1. Senso de localização				
2. Consistência				
3. Resiliência				
4. Redução				
5. Correlação				
6. Equivalência às convenções culturais				
7. Conteúdo visual intuitivo				
8. Interações naturais, intuitivas e diretas				
9. Ergonomia contextual				
DESCREVA NESTE				

CAMPO OBSERVAÇÕES QUE JULGA PERTINENTES EM RELAÇÃO À ICONOGRAFIA PRESENTE NA INTERFACE				
DESCREVA NESTE CAMPO OS PROBLEMAS DE USABILIDADE QUE NÃO SE ENCAIXAM NAS HEURÍSTICAS CITADAS ACIMA				

Obrigado pela participação!

**Marcelo Guimarães**

(21) 99152-4708

maguimaraes@gmail.com