

**FACULDADE FIPECAFI**

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM  
CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**GISELLE FERRAZ VIANA GIMENES**

**Fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e  
customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir  
vantagem competitiva sustentável.**

**SÃO PAULO  
2023**

**GISELLE FERRAZ VIANA GIMENES**

**Fatores que influenciam empresas varejistas  
especializadas e customizadas a adotar o  
*omnichannel* como estratégia para atingir  
vantagem competitiva sustentável.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

**SÃO PAULO**

**2023**

**FACULDADE FIPECAFI**

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornacchione Jr

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia Diretor

de Pesquisa

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

G491f Gimenes, Giselle Ferraz Viana.

Fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o omnichannel como estratégia para atingir vantagem competitiva sustentável. /Giselle Ferraz Viana Gimenes. -- São Paulo, 2023. 85 p. il. Col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo.

1. Omnichannel e multicanalidade. 2. Visão baseada em recursos. 3. Capacidade dinâmica. 4. Estratégia. 5. Vantagem competitiva. I. Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo. II. Título.

658.4038

Bibliotecária: Greicyene Hamaguchi Ueki CRB-8/10667

**GISELLE FERRAZ VIANA GIMENES**

**Fatores que influenciam empresas varejistas  
especializadas e customizadas a adotar o  
*omnichannel* como estratégia para atingir  
vantagem competitiva sustentável.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: \_/\_/\_

---

**Prof. Dr. Paschoal Thadeu Russo**  
Faculdade FIPECAFI  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

---

**Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral**  
Faculdade FIPECAFI  
Membro Interno

---

**Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari**  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Membro Externo

São Paulo, março de 2023

*Ao meu esposo Antonio Carlos, aos meus filhos Lucas e Marina, ao meu pai Gilson, à minha tia Evani, ao meu tio Caubi (in memoriam) e ao professor Paschoal Russo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus amigos e família, ao meu pai Gilson, que abdicou da juventude para ser um pai incrível, tia Evani, a pessoa que esteve a meu lado nos momentos difíceis, e que nos proporcionou também momentos felizes, aos meus irmãos, “Jane” e Sidney, vocês são incríveis e parceiros, aos meus sogros, que sempre me apoiam e inspiram, e, principalmente, ao meu esposo Antonio Carlos e meus filhos Lucas e Marina, que me incentivam diariamente a superar os desafios e me tornar uma pessoa cada vez melhor.

A todo o corpo docente da FIPECAFI, principalmente ao meu querido orientador Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo, que, incansavelmente, me ajudou nesta longa jornada do mestrado e preparação da dissertação, de forma inspiradora e respeitosa.

Agradeço também aos meus colegas da turma oito, Adriano, Charles, Danilo, Fabio e Jéssica, pelo convívio, parceria e amizade.

A GrandVision by Fototica, que permitiu a realização desta pesquisa e, sobretudo, a todos os gestores desta companhia que contribuíram para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.

*Não espere por uma crise para descobrir o que é importante em sua vida. **Platão***

## RESUMO

Gimenes, G. (2022). Os fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir vantagem competitiva sustentável (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

O objetivo deste estudo foi compreender os fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotarem o *omnichannel* como estratégia para atingir vantagem competitiva sustentável. Para tanto, considerou-se nessa relação o papel moderador das capacidades dinâmicas. A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso único, e, para tanto, foi primeiramente desenvolvido um modelo teórico de pesquisa, a partir dos constructos relacionados aos estágios da multicanalidade desenvolvidos, por Cao (2019), às dimensões da Capacidade Dinâmica, com base no estudo de Kump et al. (2019), e à vantagem competitiva, por Rusanen (2019). A GrandVision by Fototica é uma empresa do setor ótico, segmento bastante fragmentado no mercado brasileiro, pertencente ao grupo GrandVision, líder global do ramo ótico, que foi adquirida pela empresa multinacional EssilorLuxottica, que proporciona diferenciais de serviços e produtos aos seus clientes, criando uma melhor experiência na jornada de compras. A GrandVision by Fototica possui aproximadamente 70 lojas, divididas entre lojas próprias e franquias, incluindo uma loja *online*, e busca a inovação através da adoção do *omnichannel*, visando atingir a integração completa entre os canais físicos e o digital. Em 2018, com direcionamento baseado na estratégia global, a companhia brasileira iniciou o processo de identificação de tendências tecnológicas e de mercado, das necessidades dos clientes e das atividades dos concorrentes, selecionando oportunidades que contribuíssem para o desenvolvimento dos processos e estrutura interna da organização, além do conhecimento sobre os aspectos externos, transformando a empresa através da implementação das oportunidades selecionadas por colaboradores especializados. Foram realizadas entrevistas com as lideranças local e internacional, analisados documentos e enviados questionários para os colaboradores da média gerência. Os achados da pesquisa permitem afirmar que a empresa se encontra no estágio 3 da multicanalidade, demonstrando robustez em sua implementação, e, conseqüentemente, apresentando diferenciais tecnológicos, de produtos e serviços, quando comparada a seus concorrentes, o que contribuiu para alcançar vantagem competitiva; ela está em vias de atingir o estágio 4, assim que integrar os diversos canais. O modelo teórico desenvolvido possibilitou compreender, de forma detalhada, as diferenças dos quatro estágios da multicanalidade, mostrando os seus efeitos sobre a vantagem competitiva. O modelo teórico também possibilitou compreender a relevância das capacidades dinâmicas (*sensing, seizing e transforming*) como potencializadoras dos benefícios advindos da multicanalidade. Como sugestão para futuras pesquisas, apontamos a investigação da influência das capacidades dinâmicas em empresas que possuem ambidestralidade organizacional.

**Palavras-chave:** *Omnichannel*, Visão Baseada em Recursos, Capacidade Dinâmica, Multicanalidade, Estratégia, Vantagem Competitiva.

## ABSTRACT

Gimenes, G. (2022). Os fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir a vantagem competitiva sustentável (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

The objective of this study was to understand the factors that influence specialized and customized retailers to adopt omnichannel as a strategy to achieve sustainable competitive advantage. Therefore, we considered the moderating role of dynamic capabilities in this relationship. The research strategy was the single case study, and we first designed a theoretical research model, based on the constructs related to the stages of multichannel developed by Cao (2019), the dimensions of Dynamic Capacity, based on the study of Kump et al. (2019), and of competitive advantage, by Rusanen (2019). GrandVision by Fototica is a company in the optical sector, a very fragmented segment in the Brazilian market, which belongs to the GrandVision group, global leader in that sector, which was acquired by the multinational company EssilorLuxottica, which provides different services and products to its customers, creating a better shopping journey experience. GrandVision by Fototica has approximately 70 stores, among its own and franchises, including an *online* store and seeks innovation through the adoption of omnichannel to achieve complete integration between physical and digital channels. In 2018, guided by the global strategy, the Brazilian company began the process of identifying technological and market trends, customer needs, and competitors' activities, selecting opportunities that would contribute to the development of the organization's processes and internal structure, in addition to knowledge on external aspects, changing the company by implementing selected opportunities through skilled employees. We carried out interviews with local and international leaders, analyzed documents, and sent questionnaires to middle managers. The research findings allow us to state that the company is at stage 3 of multichannel, with a robust implementation, thus presenting technological differentials in products and services when compared to its competitors, which contributes to achieve competitive advantage; it is in the process of reaching stage 4, as soon as the various channels are integrated. The theoretical model developed enabled understanding, in detail, the differences between the four stages of multichannel, highlighting the effects on competitive advantage. The theoretical model also allowed understanding the relevance of dynamic capabilities (sensing, seizing, and transforming) for leveraging the benefits arising from multichannel. As a suggestion for future research, we point the investigation of the influence of dynamic capabilities in companies that have organizational ambidexterity.

**Keywords:** Omnichannel, Resource-Based Vision, Dynamic Capability, Multichannel, Strategy, Competitive Advantage.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Triângulo da estratégia de <i>omnichannel</i> : cinco níveis, constructos-chave e fluxo de atividades.....	24
Figura 2. Desenho da Pesquisa. ....	26
Figura 3. Estrutura metodológica usada na pesquisa. ....	32
Figura 4. Fluxo da jornada de compras da GrandVision by Fototica, considerando o <i>click &amp; collect</i> e o <i>ship from store</i> . ....	43
Figura 5. Fluxo de entregas de produtos aos clientes de lojas físicas. ....	44
Figura 6. Fluxo de entregas de produtos aos clientes da loja <i>online</i> . ....	44
Figura 7. Fluxo da jornada de compras da GrandVision by Fototica adotado durante a pandemia da COVID-19. ....	44
Figura 8. Fluxo da jornada de compras da GrandVision by Fototica através das iniciativas de multicanalidade adotadas pela empresa. ....	45
Figura 9. Respostas ao questionário referentes à qualificação dos respondentes. ....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Métodos para definição da influência da capacidade dinâmica nos estágios de multicanalidade.....	33
Tabela 2 - Pesquisa documental sobre a influência da capacidade dinâmicas nos estágios da multicanalidade.....	34
Tabela 3 - Entrevistas semi-estruturadas sobre a influência da capacidade dinâmica nos estágios da multicanalidade e vantagem competitiva.....	35
Tabela 4 - Resultados identificados através da pesquisa realizada.....	39
Tabela 5 - Resultados dos documentos cedidos pela GrandVision by Fototica .....	41
Tabela 6 - Resultados dos documentos cedidos pela GrandVision by Fototica relacionados à multicanalidade.....	41
Tabela 7 - Resultados dos documentos cedidos pela GrandVision by Fototica relacionados à Capacidade Dinâmica.....	42
Tabela 8 Resultados dos documentos cedidos pela GrandVision by Fototica relacionados à Vantagem Competitiva .....	41
Tabela 9 - Representação demográfica dos entrevistados .....	46
Tabela 10 - Referências aos constructos da pesquisa indicadas pelos entrevistados .....	46
Tabela 11 - Resultados obtidos nas entrevistas referentes à multicanalidade .....	46
Tabela 12 - Evidências, por entrevistado, referentes ao estágio 1 da multicanalidade.....	47
Tabela 13 - Evidências, por entrevistado, referentes ao estágio 2 da multicanalidade.....	48
Tabela 14 - Evidências, por entrevistado, referentes ao estágio 3 da multicanalidade.....	49
Tabela 15 - Evidências, por entrevistado, referentes ao estágio 4 da multicanalidade.....	50
Tabela 16 - Evidências, por entrevistado, referentes à Capacidade Dinâmica.....	50
Tabela 17 - Evidências, por entrevistado, referentes à dimensão <i>sensing</i> da Capacidade Dinâmica.....	51
Tabela 18 - Evidências, por entrevistado, referentes à dimensão <i>seizing</i> da Capacidade Dinâmica.....	51
Tabela 19 - Evidências, por entrevistado, referentes à dimensão <i>transforming</i> da Capacidade Dinâmica.....	52
Tabela 20 - Evidências sobre os principais tópicos da Vantagem Competitiva considerados nesta pesquisa .....	53
Tabela 21 - Evidências, por entrevistado, referentes à Vantagem Competitiva .....	53
Tabela 22 - Resultados obtidos no questionário referentes à multicanalidade .....	55
Tabela 23 - Entendimento dos respondentes sobre os estágios da multicanalidade adotados pela GrandVision by Fototica .....	56
Tabela 24 - Resultados obtidos no questionário referentes à Capacidade Dinâmica.....	58
Tabela 25 - Entendimento dos respondentes sobre à Capacidade Dinâmica.....	58
Tabela 26 - Resultados obtidos no questionário referentes à Vantagem Competitiva .....	60
Tabela 27 - Entendimento dos respondentes sobre a Vantagem Competitiva .....	60
Tabela 28 - Resultados da triangulação entre os fatores escolhidos referentes à multicanalidade.....	61
Tabela 29 - Resultados da triangulação entre os fatores referentes à capacidade dinâmica .....	62
Tabela 30 - Resultados da triangulação entre os fatores referentes à vantagem competitiva .....	62

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BV	Companhia Privada Limitada na Holanda
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DISS	<i>Digitally Influenced Sales</i>
EBITA	<i>Earnings Before Interests, Taxes and Amortization</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
M	Multicanalidade
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
POS	<i>Point of Sales</i>
S/A	Sociedade Anônima
SE	<i>Sensing</i>
SZ	<i>Seizing</i>
TI	Tecnologia da Informação
TR	<i>Transforming</i>
VC	Vantagem Competitiva

## SUMÁRIO

1 Introdução.....	15
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Questão de pesquisa.....	18
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificativa.....	18
2 Referencial Teórico.....	20
2.1 Multicanalidade.....	20
2.2 Omnichannel.....	21
2.3 Capacidades dinâmicas.....	23
2.4 Vantagem competitiva.....	24
2.4.1 Teoria da Visão baseada em recursos.....	24
2.5 Modelo teórico da pesquisa.....	25
3 Procedimentos Metodológicos.....	27
3.1 Escolha do método de pesquisa.....	27
3.2 Justificativa para a realização do estudo de caso.....	27
3.3 Protocolo do estudo de caso.....	27
3.3.1 Visão geral do projeto do estudo de caso.....	27
3.3.2 Procedimento de campo.....	28
3.3.3 Questões de estudo de caso.....	28
3.3.4 Guia para relatório de um estudo de caso.....	28
3.4 Estratégia da pesquisa.....	29
3.4.1 Revisão bibliográfica.....	29
3.4.2 Coleta de dados.....	30
3.4.3 Estruturação da pesquisa de campo.....	31
3.4.4 Estrutura metodológica da pesquisa.....	31
3.4.4.1 Análise documental.....	33
3.4.4.2 Entrevistas semiestruturadas.....	35
3.4.4.3 Questionários.....	36
4 Estudo de Caso.....	38
4.1 Apresentação da empresa.....	38
4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa de campo.....	38
4.2.1 Contexto prévio a ser considerado para o entendimento das evidências.....	39
4.2.2 Pesquisa documental.....	39
4.2.2.1 Análise dos documentos com base nos estágios da multicanalidade.....	42
4.2.2.2 Análise dos documentos com base nas dimensões da capacidade dinâmica.....	43
4.2.2.3 Análise dos documentos com base na vantagem competitiva.....	45

<b>4.2.3 Análise das entrevistas</b> .....	<b>45</b>
4.2.3.1 <i>Análise das Entrevistas com base nos estágios da multicanalidade</i> .....	47
4.2.3.1.1 Análise das entrevistas com base do estágio 1 da multicanalidade .....	47
4.2.3.1.2 Análise das entrevistas com base do estágio 2 da multicanalidade .....	48
4.2.3.1.3 Análise das entrevistas com base do estágio 3 da multicanalidade .....	48
4.2.3.1.4 Análise das entrevistas com base do estágio 4 da multicanalidade .....	49
4.2.3.2 <i>Análise das Entrevistas com base nas dimensões da capacidade dinâmica</i> .....	50
4.2.3.2.1 Análise das Entrevistas com base na dimensão sensing da capacidade dinâmica.....	50
4.2.3.2.2 Análise das Entrevistas com base na dimensão seizing da capacidade dinâmica .....	51
4.2.3.2.3 Análise das Entrevistas com base na dimensão transforming da capacidade dinâmica ...	52
4.2.3.3 <i>Análise das Entrevistas com base na vantagem competitiva</i> .....	52
<b>4.2.4 Análise dos Resultados do Questionário</b> .....	<b>54</b>
4.2.4.1 <i>Multicanalidade</i> .....	55
4.2.4.2 <i>Capacidade Dinâmica</i> .....	57
4.2.4.3 <i>Vantagem competitiva</i> .....	59
<b>4.2.5 Triangulação</b> .....	<b>61</b>
<b>5 Conclusões e Considerações Finais</b> .....	<b>63</b>
<b>Referências</b> .....	<b>67</b>
<b>Apêndice A – Termo de Solicitação para Realização de Pesquisa na GrandVision by Fototica</b> ....	<b>71</b>
<b>Apêndice B – Relação de Documentos cedidos pela GrandVision by Fototica</b> .....	<b>72</b>
<b>Apêndice C – Questionário - Adoção do Omnichannel como Estratégia para atingir a Vantagem Competitiva Sustentável</b> .....	<b>74</b>

## 1 Introdução

### 1.1 Contextualização

O sucesso dos canais de comercialização e venda *online* e, conseqüentemente, a evolução da digitalização ao longo dos últimos 20 anos, têm mudado drasticamente o perfil de compra das pessoas e das empresas varejistas. O desenvolvimento disruptivo e de novas tecnologias, bem como a proliferação dos canais, permitem que os clientes tenham cada vez mais interação ágil com as empresas (Simone & Sabbadin, 2017).

O avanço das tecnologias de informação e comunicação contribuiu com a revolução varejista através da disponibilização de múltiplos canais, visando melhorar a experiência dos consumidores durante o processo de compra, promovendo uma alteração da multicanalidade para o *omnichannel* (Shi *et al.*, 2020).

De acordo com Rusanen (2019), a digitalização e a globalização tornaram a competitividade cada vez mais turbulenta, complexa e imprevisível. A integração de canais é entendida como um *mix* global de canais e recursos operacionais, dificultando a imitação de um processo funcional de gerenciamento de recursos frente à imitação do recurso de um canal único.

Para manter a competitividade ao longo do tempo, as companhias precisam estar aptas a responder rapidamente às mudanças sociais e tecnológicas, à concorrência, às regulações, e ao mercado de trabalho (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

As lideranças das empresas necessitam de um novo modelo mental para melhor entender a complexidade existente entre as companhias, economias e sociedades, focando em um modelo de negócio mais abrangente e no ecossistema social onde suas empresas estão estabelecidas, priorizando cinco fases para moldá-lo: observar e entender de forma ampla o sistema, dominar a arte de nele intervir, orquestrar colaborações, prever e gerenciar riscos, e liderar com uma nova mentalidade (Reeves *et al.*, 2017).

A estratégia de *omnichannel* tornou-se crucial para a sobrevivência das empresas varejistas, principalmente em um mercado em mudança. Aqueles que optam pela implementação do *omnichannel* de forma estratégica têm o cuidado de padronizar o sortimento e variedade de produtos, preços e campanhas promocionais em todos os canais. Atualmente, a estratégia de *omnichannel* é reconhecida como ferramenta poderosa para obter vantagem competitiva (Hüseyinoglu, 2019).

Vantagem competitiva é criada através de atividades únicas que possibilitam diferenciação, e baseadas no contexto social, havendo três categorias consideradas relevantes para o *omnichannel*: globalização, valores intangíveis e mudanças na natureza do trabalho. Isso requer três atividades do varejo, que são: adaptação para aumentar a competitividade global e digital, redefinição da proposição de valor para ter vantagem nos recursos intangíveis, e participação social responsável (Rusanen, 2019).

Para Bonnet e Westerman (2020), os novos elementos da capacidade digital enfatizam a experiência dos colaboradores em um modelo de negócio inovador, assim como as plataformas digitais, que fortalecem outros elementos quando bem estruturadas e gerenciadas, o que permite mais inovação.

Ainda segundo esses autores, os novos elementos da capacidade digital visam melhorar a experiência do cliente e as operações internas, dando ênfase à experiência dos funcionários, visto que estes são responsáveis pelo funcionamento do negócio e percebem os processos que precisam de melhoria. Em síntese, os autores associam a capacidade digital ao modelo de negócio, contribuindo para o aprimoramento de seu modelo digital, a extensão de serviços baseados em informações, e a utilização de plataformas de negócios multifacetadas, o que desencadeia conseqüências diretas: a) na experiência do cliente, por meio do que é chamado (i) design de experiência, (ii) inteligência do cliente, e (iii) seu engajamento emocional; b) nas operações, por meio da (i) automação dos processos *core*, (ii) das operações dinâmicas e conectadas, e (iii) das

decisões baseadas em dados; c) na experiência do colaborador, que é aprimorada pela (i) capacidade de argumentação, (ii) preparo para o futuro, e (iii) força de trabalho flexível. Tudo isso culmina em uma plataforma digital, partindo de uma plataforma central com foco no ambiente externo e estruturada com base em dados.

Além disso, as evidências obtidas na pesquisa empírica desenvolvida nesta dissertação mostram que a COVID-19 acelerou as mudanças relacionadas às atividades digitais, e com isso as empresas que anteciparam os aspectos digitais ampliaram a distância entre a sua capacidade e a dos concorrentes.

Nagata (2020) mostra que a exploração de oportunidades, introdução de rupturas e criação de dinamismo no mercado, através da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços inovadores e melhores que os dos concorrentes, estão relacionados à Capacidade Dinâmica.

Segundo Teece *et al.* (1997), a Capacidade Dinâmica é o conjunto de aprendizados, processos e atividades que permitem às empresas mudar, ao “integrar, construir e reconfigurar” competências internas e externas, respondendo rapidamente às mudanças tecnológicas.

A Capacidade Dinâmica permite que as empresas criem, implementem e protejam seus ativos intangíveis com o objetivo de alcançar um desempenho superior a longo prazo. O *framework* da Capacidade Dinâmica possibilita a vantagem competitiva das empresas, dificultando que outras repliquem ou imitem esses ativos, através da criação contínua, atualização e proteção (Teece, 2007).

Conforme Teece (2007), a Capacidade Dinâmica é dividida em *sensing*, *seizing* e *transforming*. Segundo Nagata (2020), *sensing* detecta oportunidades, sente o contexto do ambiente, não enfatizando apenas a identificação de oportunidades, mas também usando sistemas analíticos para aprender, entender, moldar, filtrar e calibrar as oportunidades. O *seizing* está relacionado à estrutura empresarial, procedimentos, projetos e incentivos para internalizar as oportunidades, dedicando-se a novos produtos, processos e/ou serviços; e *reconfiguring/transforming* é responsável por manter a competitividade ao calibrar, combinar, e reconfigurar oportunidades tecnológicas e de mercado, aprimorando e protegendo os ativos tangíveis e intangíveis.

A sustentabilidade é importante para as organizações, e as inovações tecnológicas trazem retorno e são utilizadas para cumprir regulamentações ambientais, identificar novas oportunidades, reduzir desperdícios e possibilitar de aumentar o valor organizacional (Nagata, 2020).

O varejo mundial passou por grandes transformações nas últimas décadas, dentre elas a globalização, avanços tecnológicos, *e-commerce*, necessidade de atender aos clientes 24 horas por dia, 7 dias da semana, e busca constante de oportunidades que proporcionem a melhor experiência de compra através dos canais *offline* e *online* (Mosquera, Olarte Pascual, & Juaneda Ayensa, 2017).

Com a proliferação dos equipamentos e serviços digitais, principalmente *smartphones* e redes sociais, as pessoas possuem cada vez mais acesso a tecnologias, estão mais informadas, educadas, e passam a maior parte do tempo conectadas ao mundo virtual, modificando seu comportamento e necessidades, levando as empresas a buscar a transformação digital.

Observando esta dinâmica, as empresas não apenas alternaram os canais de vendas disponíveis, mas também possibilitaram a utilização de vários canais simultaneamente, como, por exemplo, a utilização do celular em uma loja física (Mirsch, Lehrer, & Jung, 2016). O estudo de Meirelles (2020) mostra que, no Brasil, a quantidade de *smartphones* em 2019 ultrapassou 234 milhões, ou seja, mais de um por habitante.

Os usuários brasileiros passaram 5 horas e 11 minutos diários utilizando celulares no primeiro semestre de 2020, enquanto o uso de PCs e *tablets* chegou a 4 horas e 28 minutos. Nas redes sociais, foram dedicados 3 horas e 40 minutos diários (Insider Intelligence, 2020).

Segundo o relatório da Insider Intelligence (2021), as vendas de 2020 no varejo de *e-commerce* global cresceram 27.6%, atingindo a receita total de US\$ 4,280 trilhões, mesmo com todos os desafios daquele ano, enquanto o varejo global cresceu 3,0%, com receita de US\$ 23,839 trilhões. O relatório também aborda o crescimento por região, onde a América Latina lidera com

crescimento de 36,7%, seguida da América do Norte (31,8%), Europa Central e Oriental (29,1%), Ásia-Pacífico (26,4%), Europa Ocidental (26,3%), e Oriente Médio e África (19,8%).

Cada vez mais, os consumidores demandam das empresas a disponibilização de diversos canais, lojas físicas e *online*, bem como a integração dos canais, para obter a melhor experiência de compra, através da jornada do cliente (*customer journey*). De acordo com Mirsch *et al.* (2016), o consumidor pode começar a jornada de compras em seu canal de preferência e alterá-lo em algum estágio da compra, sem perder o processo já iniciado.

A criação de diversos canais leva ao que se chama de multicanalidade (*multichannel*), onde as empresas criam múltiplos canais de compras, sem que estes estejam integrados, ou seja, operando independentemente. Por outro lado, ao longo dos anos, os varejistas buscaram, não apenas mais de um canal, mas também a sua integração, a chamada omnicanalidade (*omnichannel*). Os varejistas com multicanalidade estão focados em criar um ambiente e experiência em serviços de omnicanalidade, ou seja, o *omnichannel* não é apenas a inclusão de novos canais, mas é também a integração dos elementos de serviços, preços, promoções, variedade de produtos e dados transacionais (Akter *et al.*, 2019).

O *omnichannel*, através da integração dos canais e visão centrada no cliente (*customer centric*), possibilita o *click & collect* (compra via *site* e retirada dos produtos nas lojas físicas) e *ship from stores* (compra via *site* e envio da mercadoria para o cliente realizado pelas lojas físicas); desta forma, as empresas atuam em mais de um canal. O modelo de integração *online*, *offline* e móvel gera uma visão centrada no cliente para entender o que impulsionou as compras recentemente feitas e o comportamento, adaptando a propostas de valor que abordam as mudanças (Jocevski *et al.*, 2019).

Sob a ótica dessas transformações e a busca constante pela adoção do *omnichannel*, as organizações são desafiadas a implementar a eficiência organizacional estrutural, através do investimento em tecnologia da informação, *supply chain* e logística, *customer data & analytics*, e integração entre os canais. Segundo Rusanen (2019), os recursos de *omnichannel* são todos os ativos, canais, funções organizacionais e conhecimentos, que têm efeito no desempenho da estratégia de *omnichannel*.

A implantação de *customer data & analytics* possibilita que as empresas tenham uma vasta quantidade de dados de seus clientes, como comportamento de compra, últimas compras realizadas, demografia, e preferência de produtos e marcas (Erevelles, Fukawa, & Swayne, 2016).

Com isso, a gama de informações dos clientes permite às empresas conhecer seus consumidores, sua lealdade e preferências, através dos recursos de marketing, *merchandising*, programas de fidelidade, dados originados no ponto de venda, entre outros, contribuindo para criar a experiência esperada pelos clientes (Hosseini, Röglinger, & Schmied, 2017).

*Big data analytics* é o processo que examina grande quantidade de dados, com variedade de tipos de dados, possibilitando identificar padrões invisíveis, correlações ocultas, tendências de mercado, preferências dos clientes e outras informações comerciais importantes (Marjani *et al.*, 2017).

Sob a perspectiva do *supply chain* e logística, por meio das ferramentas que possibilitam às empresas melhor entender as características de seus clientes, a otimização e eficiência da gestão de inventário, atividades logísticas e variedade de produtos são cada vez mais necessárias para a integração dos canais; ou seja, é preciso o exame detalhado das interfaces entre logística, *supply chain* e integração dos canais para o varejo, indispensáveis para apoiar a área de marketing (Hüseyinoğlu, 2019).

De acordo com Sousa *et al.* (2021), o desenvolvimento do *omnichannel* contribui para a redução dos custos e despesas operacionais nos pontos de venda, aumentando a qualidade dos serviços oferecidos e a lucratividade do negócio, satisfação dos clientes e conveniência no processo de compra.

## 1.2 Questão de pesquisa

Com foco no setor varejista e na busca constante da diferenciação e sustentabilidade do negócio, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **quais fatores influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir vantagem competitiva sustentável?**

Com o objetivo de viabilizar a pesquisa empírica, realizou-se um estudo de caso único em uma empresa varejista do segmento ótico, que adotou a estratégia do *omnichannel*, de modo a evidenciar as motivações estratégicas que a levaram a essa escolha.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 *Objetivo geral*

O objetivo deste estudo foi compreender os fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir vantagem competitiva sustentável.

### 1.3.2 *Objetivos específicos*

- Identificar e discutir os canais de vendas existentes na organização, e como foram desenvolvidas e aplicadas as práticas relacionadas aos estágios da multicanalidade;
- Discutir como a empresa identifica oportunidades internas e externas, baseadas na Capacidade Dinâmica, e como estas são implementadas, considerando a estrutura organizacional;
- Analisar o desempenho organizacional de empresas varejistas personalizadas e customizadas, que optaram pela adoção do *omnichannel* como estratégia para alcançar e manter vantagem competitiva sustentável.

## 1.4 Justificativa

Nos últimos anos, as inovações tecnológicas facilitaram o dia a dia das pessoas, alterando os padrões e comportamentos de consumo, uma vez que os indivíduos não precisam mais estar fisicamente em um local para realizar suas compras, podendo acessar diversos canais de forma remota e instantânea. Neste sentido, conforme apontando por Harsha, Subramanian, & Uichanco (2016), devido ao rápido crescimento e expressividade das vendas *online*, em suas diversas dimensões, as empresas vêm integrando suas operações físicas e virtuais, o que é conhecido como estratégia de *omnichannel*.

Cook (2014) mostra que os consumidores do *omnichannel* apresentam comportamentos distintos dos clientes do varejo tradicional, pois são mais informados, utilizam a tecnologia e demandam mais das empresas, que necessitam utilizar mais tecnologia para atender esses anseios.

Conforme apontado por Rusanen (2019), o *omnichannel* enfatiza a integração entre canais, levando aos clientes melhor experiência, além de considerar o contexto social, fatores competitivos e estrutura intraorganizacional. Neste sentido, a motivação para este estudo partiu da necessidade de entender os recursos e as dimensões da Capacidade Dinâmica que asseguram Vantagem Competitiva sustentável através da adoção do *omnichannel*, em empresas varejistas do segmento especializado e customizado.

Este tema é importante, pois investimentos em canais de vendas e áreas correlatas são expressivos, e seus retornos devem ser justificados.

O estudo de Moraes *et al.* (2016), que investigou a produção científica nacional e internacional relacionada ao *omnichannel*, demonstrou que o tema ainda é pouco estudado e, a maior parte das pesquisas possuem uma abordagem qualitativa, abrangendo temas como comportamento do consumidor, tecnologia, logística, integração de canais e experiência de compra. Contudo, conforme apontado pelos autores, há uma carência de estudos comprobatórios relacionados ao desempenho das empresas que utilizam esta estratégia, ou seja, há pouco conhecimento produzido sobre a criação de valor ou a vantagem competitiva relacionada a sua adoção.

Desta forma, acredita-se que este estudo contribua de forma significativa com a Grandvision, pois se propõe a identificar a relação entre a experiência oferecida pelo *omnichannel* através dos estágios da multicanalidade, o modelo de negócio, o qual é readequado através da constante busca pela tendência de mercado, tecnológica e necessidade dos clientes, evidente na Capacidade dinâmica, e a percepção de valor para o cliente por meio da adoção da estratégia do *omnichannel*, bem como a geração da vantagem competitiva sustentável. Além disso, dar luz a pesquisas futuras relacionadas ao tema.

## 2 Referencial Teórico

Neste capítulo abordamos o embasamento teórico do estudo, explicando os quatro estágios da multicanalidade, Capacidades Dinâmicas e a Visão Baseada em Recursos.

### 2.1 Multicanalidade

A abordagem de multicanalidade considera empresas que oferecem mais de um canal de vendas a seus clientes, sem integração entre eles (Mirch *et al.*, 2016). Para Cao (2019), a multicanalidade é definida como atividades que envolvem a vendas de produtos ou serviços através de vários canais.

Segundo Zhang *et al.* (2010), com o objetivo de melhorar a performance financeira, diversos varejistas foram motivados a operar em mais de um canal de vendas. A adoção da multicanalidade resultou em baixo custo para entrada em novos mercados, aumento na satisfação e lealdade dos clientes e criação de vantagem competitiva.

O mundo passou por importantes transformações, que exigiram das empresas reconhecer as experiências de compra de seus clientes, disponibilizando dois ou mais canais (físico e/ou *online*), a chamada multicanalidade (Akter *et al.*, 2019). Além disso, a configuração da multicanalidade pode disponibilizar bons serviços e produtos de forma independente, porém a satisfação percebida é baixa, devido à não integração dos canais e seus atributos.

No estudo realizado por Cao (2019), foram identificados quatro estágios que segregam os tipos de multicanalidade e seus benefícios: o modo de silo, o mínimo de integração, integração moderada e integração total. O estágio 1, orientado à multicanalidade modo silo, tem como objetivo vender produtos e serviços em mais de um canal, porém de forma independente; a atividade-chave é a presença em diferentes canais, como *websites*, quiosques, mídias sociais, e atendimento ao cliente. Neste estágio, existem diferentes abordagens em relação à política comercial e de preços, diferentes serviços e produtos, e distintas marcas nos vários canais, e seu principal benefício é evitar a canibalização entre eles e garantir a independência do canal de internet, encorajando seu crescimento.

A estratégia de multicanalidade enfrenta grandes dificuldades relacionadas à distribuição e comunicação; assim, empresas com multicanais são demandadas a revisar o conceito e a qualidade dos serviços (Akter *et al.*, 2019).

Cao (2019) identificou que muitos varejistas americanos passaram a disponibilizar produtos e serviços no *e-commerce* com o objetivo de proporcionar conveniência aos seus clientes, direcionar o tráfego de clientes aos seus negócios e aumentar as vendas. Entretanto, alguns enfrentaram desafios, tal como a canibalização dos canais, e para minimizar os riscos de conflitos entre eles, adotaram diferentes políticas comerciais. Varejistas com modelo de negócio situado no estágio 1 começaram a aprimorar a estrutura de multicanalidade através da internet, apoiados por novas tecnologias, funcionalidade e capacidade de realização, visando proporcionar melhor experiência de compra aos clientes, iniciando o processo de integração mínima entre os canais.

O estudo de Verhoef, Kannan e Inman (2015) comparou multicanalidade e *omnichannel* através de seis dimensões (foco do canal, escopo do canal, separação dos canais, marca versus canal – foco no relacionamento com os clientes, gestão dos canais e objetivos). A multicanalidade foi detalhada na dimensão foco do canal como apenas interações entre os canais; no escopo do canal, como canais de varejo segregados entre loja física, *online* e vendas diretas; na dimensão referente à segregação dos canais, estes são totalmente separados; na dimensão marca versus canal, o foco está vinculado ao canal; na dimensão da gestão entre os canais, o foco é em cada canal; e o objetivo da multicanalidade é dedicado a cada canal, experiência por canal.

## 2.2 Omnichannel

Nos últimos anos, o aumento dos canais de vendas e a digitalização vêm causando uma mudança dramática no varejo, e a sinergia entre os múltiplos canais, que visam proporcionar a melhor experiência de compra aos clientes, motivaram as empresas varejistas a se movimentar, passando do modelo de negócios orientado à multicanalidade para a estratégia de *omnichannel* (Cao, 2019).

*Omnichannel* é a extensão do varejo com estratégia de multicanalidade, na qual emergem principalmente os canais digitais (Rusanen, 2019). Além disso, o *omnichannel* é a integração de todos os canais de comunicação entre o varejista e clientes, com papel relevante da tecnologia de celulares, principalmente *smartphones* (Piotrowicz & Cuthbertson, 2019).

O varejo via *omnichannel* não é apenas a interação entre os canais, incluindo lojas físicas, *websites*, marketing direto, celulares e mídias sociais; ele envolve também um ponto de contato com os clientes através da comunicação em massa, tais como TV, rádio, cliente para cliente, entre outros (Cao, 2019).

A alteração da gestão de multicanalidade para o *omnichannel* requer dos varejistas mudanças significativas no âmbito estratégico e da organização, principalmente na operação de *front-end* e *back-end*, *supply chain* e das estruturas organizacionais, além de adotar um modelo de negócio maduro (Cao, 2019). Adicionalmente, a literatura discute a adoção do modelo de *omnichannel* sob duas perspectivas, o modelo centrado no cliente (*customer centric*), focado nos benefícios aos consumidores, *versus* o modelo centrado na empresa (*firm centric*), no qual os benefícios são direcionados às empresas.

*Customer centric* é um dos principais impulsionadores dos esforços das empresas para a implementação do *omnichannel*, em que elas precisam responder de forma rápida às necessidades de seus clientes, com o objetivo de oferecer a melhor experiência de compra (Simone & Sabbadin, 2017).

Segundo Cao (2019), a adoção de uma nova estratégia requer a inovação do modelo de negócio, descrita como o processo de definir um novo modelo ou modificar as atividades existentes nas empresas.

Para Simone e Sabbadin (2017), grandes varejistas são estimulados a desenvolver a estratégia de *omnichannel* junto com a estratégia de marketing, levando a melhores resultados com a correta e bem-sucedida implantação do *omnichannel*. A estratégia de *omnichannel* engloba direcionadores-chave (desenvolvimento tecnológico e disrupção digital, crescimento do canal *online*, a força do *mobile* e, conseqüentemente, maior demanda de clientes do *omnichannel*), novos desafios (integração dos canais, mudanças na gestão dos canais, tecnologia, foco no cliente, otimização dos canais físicos e sistema de pagamentos), resultados (crescimento em vendas e lucros e lealdade dos clientes).

Uma perspectiva baseada na estratégia do *omnichannel* emerge da evolução da tecnologia, das inovações, da necessidade de proporcionar a experiência perfeita de compras, e da globalização.

Para Piotrowicz e Cuthbertson (2019) o *omnichannel* é a integração entre canais, mas deve ser ajustado a cada país, cultura, mercado local, segmento do cliente e característica dos produtos; ou seja, o *omnichannel* não é uniforme, visto que o tipo de produto, alcance, preço e composição dos serviços de entrega adicionam complexidade.

Em estudo de Hickman, Kharouf e Sekhon (2019), o *omnichannel* aborda a integração dos canais com foco na experiência perfeita dos clientes e na marca, ao invés do foco apenas nas vendas. Embora ele seja cada vez mais um elemento importante na estratégia de marketing, colocá-lo em prática continua a ser um grande desafio para os varejistas.

Shi *et al.* (2019) apresentam um modelo de intenção de compra via *omnichannel*. A experiência do cliente está relacionada à conectividade, integração, consistência, flexibilidade e personalização, associada às características de inovações percebidas, que são compatibilidade e riscos percebidos, chegando à intenção de compras.

O estudo de Kassim e Hussin (2019) aborda outros fatores importantes do *omnichannel*, tais como a boa gestão do relacionamento com o cliente, alinhamento de conhecimento e tecnologia, e confiança e retenção dos clientes, através de uma rígida política de segurança e confidencialidade dos negócios.

Segundo Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013), a área de *supply chain* tem relevância na geração de valor ao cliente, podendo contribuir para a ampliação da vantagem competitiva.

Para desenvolver um sistema eficiente integrado de distribuição e reabastecimento, o *omnichannel* requer uma tecnologia para coleta e análise de dados em tempo real, contribuindo para a tomada de decisões do *supply chain* e sortimento, e gestão de inventários (Larke, Kilgour, & O'Connor, 2018).

Cientes que possuem mais de quatro canais disponíveis dedicam 9% a mais de seu tempo em uma loja, quando comparado com empresas que oferecem apenas um canal (Sopadjieva, Dholakia & Benjamin, 2017).

Para Verhoef *et al.* (2015), na comparação entre multicanalidade e *omnichannel* através das seis dimensões (foco do canal, escopo do canal, separação dos canais, marca versus canal – foco no relacionamento com os clientes, gestão dos canais e objetivos), *omnichannel* foi descrito na dimensão foco do canal como interação entre os canais e comunicação massiva; no escopo do canal existem vários canais como lojas físicas, *online* e vendas diretas, via celulares e foco nos clientes; na dimensão referente à segregação dos canais, estes são integrados, promovendo a melhor experiência de compra; na dimensão marca versus canal, o foco está vinculado à marca; na dimensão gestão dos canais e objetivos do *omnichannel*, o processo enfatiza o *cross-channel*, proporcionando a melhor experiência dos clientes em vendas entre os canais.

No estudo de Cao (2019), entre os quatro estágios identificados, os estágios 2, 3 e 4 estão associados ao *omnichannel*. O estágio 2, multicanalidade com integração mínima dos canais, tem como objetivo otimizar os canais de forma colaborativa, focada na comunicação com os clientes, integração dos canais e melhoria na eficiência das atividades-chave, orientadas à utilização consistente da mesma marca em todos os canais e consistência da mensagem de marketing através deles. Embora neste estágio a política comercial seja distinta entre os canais, seus principais benefícios são possibilitar às empresas varejistas ter ciência dos efeitos complementares e aproveitar as forças existentes em cada um dos canais.

O estágio 3, multicanalidade com integração moderada dos canais, estabelece a otimização da integração dos canais de forma colaborativa, focando nas transações dos consumidores, e com atividades-chave orientadas ao atendimento dos pedidos dos clientes de forma simplificada; através do *click & collect in-store* e *click to chat*, clientes podem realizar compras *online* e devoluções nas lojas físicas, visando obter maior taxa de conversão de vendas, e possibilitando aos clientes e colaboradores ter acesso em tempo real ao estoque das lojas *online* e físicas, além de acesso às informações mais ricas através de dispositivos móveis. A otimização da coordenação dos canais impulsiona a integração completa dos canais.

No estágio 4, a multicanalidade com integração completa foca na experiência de compra, com atividades-chave orientadas ao alinhamento dos serviços, promoções, programa de fidelidade, preços e variedade de produtos através dos canais. Também está relacionada à centralização e integração dos sistemas, que envolve o planejamento de produtos, logísticas, atendimento ao cliente e integração de seus dados. Além disso, envolve uma transformação organizacional relevante, como o compartilhamento de conhecimento entre os canais, recrutamento de talentos com experiência nos dois modelos de negócio (físico e digital), e mudança estrutural, baseada na integração dos canais e sistema de incentivos, conectados aos dois canais. As empresas neste estágio trabalham de forma homogênea, e consideram as forças e restrições de cada um dos canais para proporcionar a melhor experiência de compra. Através da jornada do cliente, elas conhecem o seu comportamento, melhoram a fidelidade dos consumidores e criam oportunidades de vendas cruzadas, personalizando a oferta de serviços e produtos.

De acordo com Akter *et al.* (2019), a integração dos canais e seus atributos constituem um dos pontos principais para facilitar as compras e proporcionar uma experiência ininterrupta através dos canais.

### 2.3 Capacidades dinâmicas

Para Mirsch *et al.* (2016), a perspectiva das capacidades dinâmicas é uma estrutura teórica influente na gestão estratégica, que contribui para o entendimento de como as empresas conquistam vantagem competitiva sustentável; é o processo orientado a mudanças que impacta e modifica as capacidades organizacionais existentes. Além disso, é uma extensão da Teoria da Visão Baseada em Recursos.

A Capacidade Dinâmica é definida como a capacidade organizacional que permite às empresas construir ou renovar os recursos ou os seus ativos, reconfigurando-os ou transformando-os, respondendo às necessidades de inovação e respondendo às mudanças de mercado e ambientes organizacionais; ou seja, a Capacidade Dinâmica é crucial para que as empresas atinjam mudanças ou renovações estratégicas (Kump *et al.*, 2019).

Com o dinamismo do mercado, as empresas precisam atentar às movimentações dos mercados e agir rapidamente para atingir ou manter vantagem competitiva. Para Teece *et al.* (1997), o *framework* da Capacidade Dinâmica analisa os recursos e métodos, valor criado pelas organizações privadas, e como estas operam em ambientes de rápida mudança tecnológica.

Ainda segundo Teece *et al.* (1997), a Teoria da Visão Baseada em Recursos aborda empresas com estruturas e sistemas superiores que são lucrativas, pois possuem operações com custos baixos, e proporcionam alta qualidade ou performance dos produtos.

A Capacidade Dinâmica enfatiza dois aspectos-chave: o termo ‘dinâmico’, que se refere à forma de renovar as competências num ambiente de negócios com mudanças frequentes. O outro termo é a ‘capacidade’, que define a forma estratégica de se adaptar, integrar e reconfigurar suas competências internas e externas.

O *framework* da Capacidade Dinâmica considera seis aspectos que facilitam seu entendimento e discussão: fatores de produção, recursos, competências, rotinas organizacionais, capacidades dinâmicas e produtos. Para atender a todos os esforços de rápidas respostas às mudanças globais, Teece *et al.* (2007), criaram uma estrutura que contempla quatro atividades: *sensing* novos *insights*, organizar, capturar valor e renovar a organização, as quais são interligadas.

No ambiente de rápidas mudanças, com mercados abertos à competitividade global, a vantagem competitiva sustentável requer mais do que produtos ou serviços inimitáveis; é necessário que recursos e capacidades não sejam replicáveis. Para isso, a Capacidade Dinâmica precisa sentir (*sensing*) as oportunidades, aproveitá-las (*seizing*) e reconfigurar a empresa (*reconfiguring/transforming*), realçando, combinando e protegendo os ativos tangíveis e intangíveis.

Segundo Kump *et al.* (2019), *sensing* refere-se à detecção e acúmulo de informações com o objetivo de criar hipóteses sobre a evolução tecnológica, necessidades dos clientes, tendências de mercado, melhores práticas, atividades dos concorrentes e respostas ao mercado, através do monitoramento interno e externo do desenvolvimento tecnológico e da avaliação das necessidades do cliente, expressas e latentes. *Seizing* refere-se ao aproveitamento e seleção das oportunidades de mercado, explorando-as com sucesso e evitando as ameaças, fazendo uma ponte entre informações e conhecimentos internos e externos ligados à tomada de decisões, e transformando informações valiosas em oportunidades concretas de negócio, que se adaptam aos pontos fortes e fracos. *Transforming* refere-se a colocar em prática todas as decisões relacionadas ao novo modelo de negócios, inovações de produtos ou processos, implantação de rotinas e estruturas, fornecimento de infraestrutura, e colaboradores com as habilidades necessárias.

A Capacidade Dinâmica pode gerar vantagem competitiva se as ações forem aplicadas rapidamente, mais astuta ou fortuitamente; a Visão Baseada em Recursos avalia se a capacidade pode ser ou não uma fonte de vantagem competitiva; ou seja, quando as empresas respondem

rapidamente às mudanças de mercado, são economicamente valiosas e estão atentas aos movimentos dos concorrentes, visto que essas habilidades custariam caro aos concorrentes para imitá-las, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney, Wright, & Ketchen, 2001).

## 2.4 Vantagem competitiva

De acordo com Rusanen (2019), o varejo de *omnichannel* pode ser uma solução para atingir vantagem competitiva, desde que o varejista crie uma oferta exclusiva aos seus clientes; ou seja, sua estratégia precisa ser adaptada ao segmento de mercado específico para estabelecer uma posição única, expondo-se a um menor grau de rivalidade, permitindo que o cliente tenha uma experiência perfeita através da integração dos canais.

A Figura 1 apresenta o triângulo estratégico do *omnichannel* com cinco níveis, fluxo de atividade e constructos-chave que abordam os pontos relacionados ao seu impacto (sociedade, consumidores, indústria especialista, gestão e empregados), área foco (ativos intangíveis, globalização, mudanças naturais do trabalho, experiência ao consumidor, *in-store* & tecnologia de celulares, dados de consumidores, *analytics*, logística e sistema de TI, ações competitivas únicas, competitividade assimétrica, sinergia com a integração dos canais, implementação de barreiras, coordenação funcional, participação da média gestão e iniciativas emergentes) e atividade-chave (transformação, adaptação e participação, construção e aquisição, organização e aproveitamento, orquestração e posicionamento, proteção e monitoria), (Rusanen, 2019).



Figura 1. Triângulo da estratégia de *omnichannel*: cinco níveis, constructos-chave e fluxo de atividades. Fonte: Adaptado de Rusanen (2019).

### 2.4.1 Teoria da Visão baseada em Recursos

A Teoria da Visão baseada em Recursos foi criada em 1991 por Barney), com o objetivo de entender a vantagem competitiva sustentável, que se tornou a principal área de pesquisa em gestão estratégica. A construção de premissas estratégicas com recursos heterogêneos distribuídos através das empresas tornou-a estável ao longo dos anos (Barney, 2001). Adicionalmente, a vantagem competitiva sustentável é alcançada quando o valor da estratégia não pode ser

implementado pela concorrência, simultaneamente, mas é importante ressaltar que criar vantagem competitiva sustentável, não significa que durará para sempre.

Os recursos de uma empresa envolvem todos os ativos, incluindo capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados por ela, que lhe permitem conceber e implementar as estratégias, melhorando sua eficiência e eficácia.

Existem quatro indicadores com potencial para gerar vantagem competitiva sustentável para as empresas: recursos valiosos (que possibilitam às empresas explorar oportunidades ou neutralizar ameaças); recursos raros (escassos entre os concorrentes atuais e potenciais); serem imperfeitamente imitáveis ou terem alto custo de imitação (história, dependência, ambiguidade causal e complexidade social); e serem insubstituíveis (Barney, 1991).

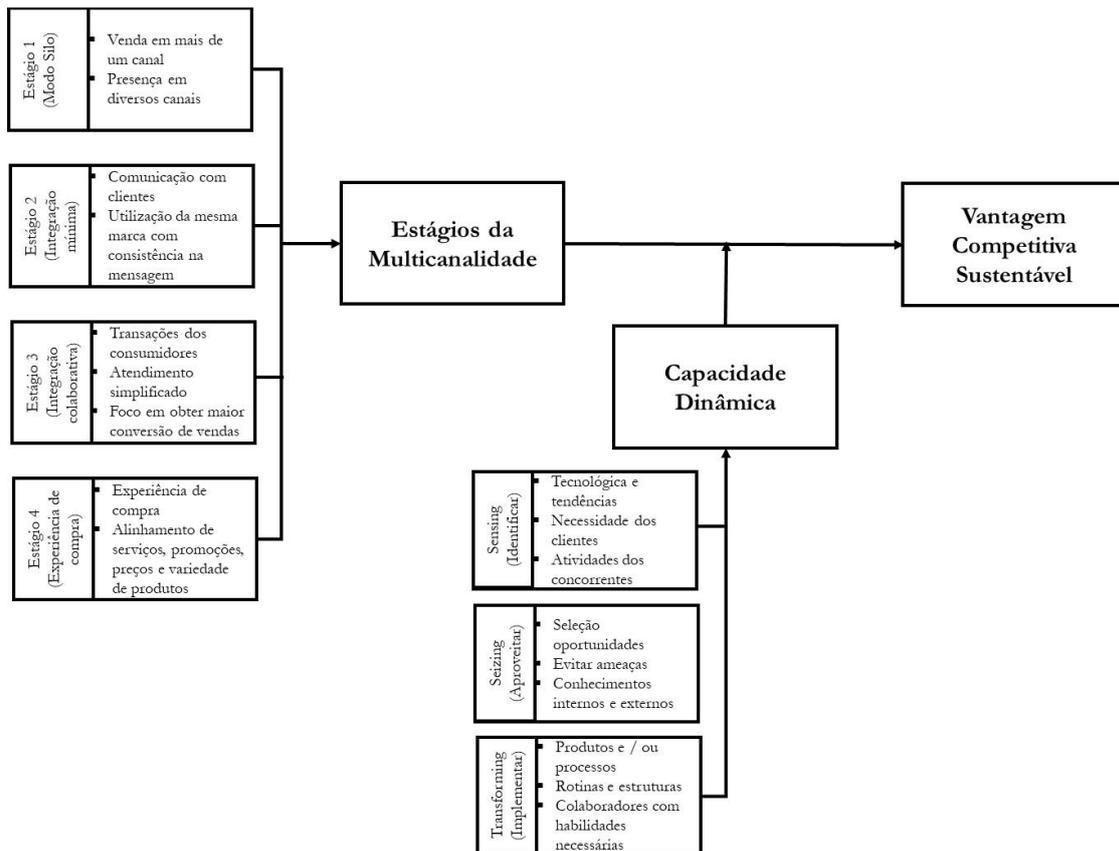
A Teoria Baseada em Recursos continua presente em diversos artigos e foi revisitada após dez anos por Barney *et al.* (2001). Foram considerados cinco campos de estudo, como gestão de recursos humanos (pois pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso das empresas), economia & finanças, empreendedorismo, marketing e negócios internacionais.

Os recursos, capacidades dinâmicas e conhecimentos estão interligados, e a vantagem competitiva pode existir em um mercado dinâmico devido à habilidade das empresas em se transformar continuamente. O valor de um conjunto de capacidades de uma empresa precisa ser avaliado no mercado em que ela atua, pois se esse mercado mudar radicalmente, as capacidades, que eram valiosas, poderão não mais ser, o que é consistente com a lógica da Visão baseada em Recursos tradicional.

Para Barney *et al.* (2001), as empresas que melhor se adaptam às mudanças nas condições do mercado e de seus concorrentes, com agilidade, alcançam vantagem competitiva.

## 2.5 Modelo teórico da pesquisa

Os principais constructos são os estágios da multicanalidade identificados e desenvolvidos com base na literatura, explorando sua relação com a Capacidade Dinâmica, conforme exposto pelos colaboradores que atuam na organização varejista estudada. Abordamos também como os estágios da multicanalidade e as práticas da Capacidade Dinâmica contribuem para o alcance da vantagem competitiva sustentável. A Figura 2 mostra o desenho da pesquisa, com o conjunto de variáveis.



**Figura 2. Desenho da Pesquisa.**

Fonte: Baseado em Cao (2019), Kump *et al.* (2019) e Rusanen (2019).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo são expostos o método de pesquisa, a justificativa para realização do estudo de caso, o protocolo do estudo de caso e a estratégia de pesquisa, e as limitações do método.

A metodologia utilizada foi um estudo de caso único em empresa do ramo varejista ótico, com vendas de óculos de grau (armações e lentes oftálmicas), lentes de contato e óculos de sol. A pesquisa teve enfoque qualitativo, através da análise de documentação, entrevistas semiestruturadas, e questionários com perguntas relacionadas aos fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir vantagem competitiva.

#### 3.1 Escolha do método de pesquisa

A pesquisa em questão buscou a identificar os fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir vantagem competitiva sustentável. Foi escolhido um estudo de caso único em empresa varejista no Brasil, do segmento ótico.

Neste sentido, seguimos o protocolo definido por Yin (2015), o estudo de caso abordou uma visão geral do projeto do estudo de caso, procedimentos de campo, questões do estudo de caso e guia para o relatório de um estudo de caso.

#### 3.2 Justificativa para a realização do estudo de caso

A justificativa para a utilização do estudo de caso único como projeto de pesquisa foi baseada nos três fundamentos de Yin (2015): o caso permite testar uma teoria; representa um caso decisivo, raro ou extremo; ou permite estudar um fenômeno antes inacessível à pesquisa científica.

A empresa estudada é uma varejista brasileira de grande porte, com mais de 300 colaboradores. Atua no ramo ótico, com foco nos cuidados visuais, oferecendo produtos diversos, e como lentes de contato, armações e lentes oftálmicas, e óculos solares.

A empresa está presente em quase todas as regiões do Brasil (Nordeste, Sudeste e Sul). Possui cerca de 70 lojas, divididas entre loja *online*, lojas físicas com operações próprias, e franquias.

#### 3.3 Protocolo do estudo de caso

O estudo em questão respeitou os instrumentos do protocolo do estudo de caso, conforme Yin (2015), considerando os procedimentos e as regras gerais, com o objetivo de aumentar a confiabilidade da pesquisa. Ele continha as seguintes seções:

- a. Visão geral do projeto do estudo de caso;
- b. Procedimento de campos;
- c. Questões do estudo de caso;
- d. Guia para o relatório do estudo de caso;

O protocolo do estudo de caso é uma fase importante, pois relembra ao pesquisador o tema do estudo de caso, forçando-o a antecipar vários problemas (Yin, 2015).

##### 3.3.1 Visão geral do projeto do estudo de caso

De acordo com Yin (2015), a visão geral do projeto do estudo de caso deve incluir informações prévias, questões imperativas e leituras relevantes às questões. É uma declaração que permite a apresentação do projeto a qualquer um que tenha interesse em conhecer o objetivo do

estudo e as pessoas envolvidas. Esta declaração foi enviada com um e-mail de apresentação à organização, e foi feita apresentação pessoal aos entrevistados. Ela continha os fundamentos lógicos para a escolha da empresa, as proposições a serem analisadas, e sua relevância teórica.

### **3.3.2 Procedimento de Campo**

Segundo Yin (2015), o procedimento de campo aborda as formas de coleta de dados, que deve ser realizada com pessoas e instituições, e que não estejam em ambientes controlados, como laboratórios e bibliotecas, e não limitada a um questionário rígido. O processo de coleta de dados deve constituir um procedimento de campo explícito e bem-planejado. Desta forma, ele abrangia os seguintes passos:

- a. Acesso às organizações e entrevistados-chave;
- b. Materiais para coleta de dados;
- c. Desenvolver um protocolo para pedir ajuda ou orientação a outros pesquisadores;
- d. Definição da agenda de atividades de coleta de dados, com prazos;
- e. Preparar-se para situações inesperadas;

### **3.3.3 Questões do estudo de caso**

Para Yin (2015), o ponto central do protocolo de estudo de caso é a preparação do questionário para tratar de uma investigação real. O pesquisador deve levar em consideração que as questões são feitas sob o ponto de vista do pesquisador e não do entrevistado, pois permitirá ao pesquisador interpretar as respostas corretamente. Além disso, as questões substantivas devem abordar fontes prováveis de evidências, e deverão ser revistas antes de iniciar a entrevista. O pesquisador deverá considerar os níveis de questões (cinco níveis), tratando-os de acordo com o tipo de estudo de caso (único ou múltiplo). Neste estudo de caso único, o pesquisador deverá considerar os dois primeiros níveis, que abordam:

- a. Questões feitas para entrevistados específicos  
Foram abordados os motivos que levaram a empresa a adotar a estratégia de *omnichannel*, e como a abordagem teórica (Visão Baseada em Recursos) contribuiu para sua implementação. Foram incluídos pontos relevantes relacionados à estrutura organizacional, tais como: Sistema de TI, *supply chain*, logística, políticas comerciais e de marketing, jornada de compras dos clientes, experiência de compras, retenção e recrutamento de talentos.
- b. Questões feitas sobre casos específicos.

### **3.3.4 Guia para relatório de um estudo de caso**

Normalmente, os pesquisadores utilizam uma sequência linear, padronizada e semelhante, levando em consideração):

- a. Apresentação das questões e hipóteses;
- b. Descrição do projeto de pesquisa;
- c. Aparatos e procedimentos adotados na coleta de dados;
- d. Divulgação dos dados coletados;
- e. Discussão dos resultados;
- f. Conclusões

### 3.4 Estratégia da pesquisa

O estudo em questão foi realizado na empresa GrandVision by Fototica, aprovado pelo CEO local e pelo departamento jurídico global da empresa, conforme apresentado no Apêndice A.

A pesquisa foi iniciada com uma revisão teórica, que sustentou a estruturação dos instrumentos de coleta de dados. As etapas realizadas são apresentadas a seguir.

#### 3.4.1 Revisão bibliográfica

A pesquisa desenvolvida é de abordagem qualitativa, na qual foram investigados artigos acadêmicos brasileiros e internacionais (incluindo teses e dissertações), observando-se nos títulos, resumos e palavras-chave os seguintes descritores: “multicanalidade, Capacidade Dinâmica, e Vantagem Competitiva”, no período entre 2016 e 2022.

Para a análise das publicações, foram considerados como referência os quatro estágios da multicanalidade, conforme Cao (2019), Capacidade Dinâmica (Kump *et al.*, 2019), e vantagem competitiva (Rusanen, 2019).

Segundo Sharma, Gupta e Joshi (2019), o termo “engajamento do consumidor” está cada vez mais popular, principalmente pela interação dos consumidores com as empresas por meio dos múltiplos canais e mídias, resultando em experiências de consumo; ao mesmo tempo, os consumidores estão mesclando os canais digitais com os físicos para pesquisar e realizar compras de produtos, acelerando, desta forma, o comportamento *omnichannel*.

Adicionalmente, a passagem da multicanalidade para *omnichannel* criou uma intensa pressão sobre os varejistas para se adaptarem à integração completa entre os canais, incluindo a variedade de desafios operacionais.

De acordo com Guimarães (2021), o varejo *omnichannel* e a experiência do usuário *cross-channel* são assuntos recentes e possuem poucas publicações que orientem a implementação da estratégia relacionando os dois temas. Entretanto, com canais integrados, os varejistas conseguem ter seus estoques compartilhados, diminuem os custos de manutenção do centro de distribuição, e aceleram a entrega dos produtos a seus clientes, enquanto a loja física passa a ser um local para proporcionar aos clientes a experiência dos produtos e serviços.

A Capacidade Dinâmica, para Kump *et al.* (2019), aborda as três atividades- *sensing*, o processo utilizado pelas empresas para identificar oportunidades, a atividade de *seizing*, que considera o aproveitamento dessas oportunidades, e a atividade de *transforming*, que considera o processo de implementação das oportunidades definidas.

De acordo com Heider *et al.* (2019), focar em potenciais novos recursos através de *sensing* e *seizing* aumenta a criação de valor; adicionalmente, quanto melhor for o processo de *transforming* de recursos, mais inovadora será sua proposta de valor.

Para Lima, Borini e Santos (2020), a capacidade de adaptação é essencial para a sobrevivência competitiva de uma organização, e depende das capacidades dinâmicas; além disso, o que determina as mudanças em uma organização são as ações e decisões tomadas pelos executivos.

Para Rusanen (2019), a integração entre os canais de vendas, através do *omnichannel*, traz vantagem competitiva à organização, considerando os impactos, áreas de foco e atividades-chave.

Segundo Alexander e Kent (2020), os varejistas que adotarem tecnologia para melhorar a experiência dos clientes, provavelmente terão maior sucesso. Ali, Islamia e Wani (2022) consideram que a implementação adequada do *omnichannel* oferece vantagem competitiva para os varejistas, além de criar valor à experiência de compra do cliente.

### 3.4.2 Coleta de dados

Para Yin (2015), existem seis fontes de evidências que sustentam a coleta de dados:

- a. Documentação – Com exceção de pesquisas que investigavam as sociedades que não dominavam a escrita, a documentação é relevante em todas as etapas do estudo de caso. Entretanto, existem pontos fracos, como a baixa capacidade de recuperação, seletividade, relatos e visões tendenciosas, bem como o pesquisador não ter acesso às informações. Os principais documentos são:
  - Cartas, memorandos e outros tipos de correspondências;
  - Agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos sobre eventos em geral;
  - Documentos administrativos – propostas, relatórios de aperfeiçoamento e outros documentos internos;
  - Estudos ou avaliações formais do mesmo local estudado;
  - Recortes de jornais e outros artigos publicados nas mídias.
- b. Registros em arquivos – São considerados fontes precisas e quantitativas. Os pontos fracos deste tópico são os mesmos descritos no item anterior e dificuldade de acessos aos locais por questões pessoais
  - São todos os itens descritos no tópico anterior (Documentação);
  - Registros de serviços e organizacionais;
  - Mapas e tabelas das características geográficas de um lugar;
  - Lista de nomes e itens importantes;
  - Censo demográfico ou dados previamente levantados no local;
  - Registros pessoais.
- c. Entrevistas – Existem três tipos de entrevistas - a entrevista de forma espontânea, entrevista focal e levantamento formal. Os pontos fracos deste tópico estão vinculados à visão e respostas tendenciosas, imprevistos, devido ao esquecimento por parte do entrevistado, e ao entrevistado responder o que acha que o pesquisador quer ouvir. Entrevistas são:
  - Direcionadas – focadas nos pontos principais das pesquisas;
  - Perceptivas – aquelas que consideram efeitos causais percebidos.
- d. Observação direta – tem como principais características tratar os acontecimentos em tempo real, e tratar contexto do evento. Pontos fracos são o consumo de tempo, seletividade, acontecimentos diferentes aos observados e custo. Os tipos de observações são:
  - Observações de reuniões;
  - Atividades de passeio;
  - Trabalho em fábricas, salas de aula, entre outros
- e. Aplicação de questionários – elaboração de um questionário com perguntas relacionadas ao tema em estudo
- f. Observação participante – Os principais pontos fortes deste tópico são os mesmos da observação direta e percepção do comportamento e relações interpessoais. O pesquisador pode assumir outros papéis dentro do estudo, fazendo interações nos eventos. Apresenta os mesmos pontos fracos da observação direta e possível visão tendenciosa, devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador. Os papéis que o observador participante pode ter são:

- Ser morador do local em estudo;
  - Desempenhar outros papéis, no local pesquisado;
  - Ser um tomador de decisões importantes em uma organização.
- g. Artefatos físicos – Entre todos os tipos, os artefatos físicos têm menor importância quando comparados aos demais. As principais contribuições abrangem a capacidade de percepção cultural e operações técnicas, enquanto os pontos fracos estão relacionados à seletividade e disponibilidade.

### **3.4.3 Estruturação da pesquisa de campo**

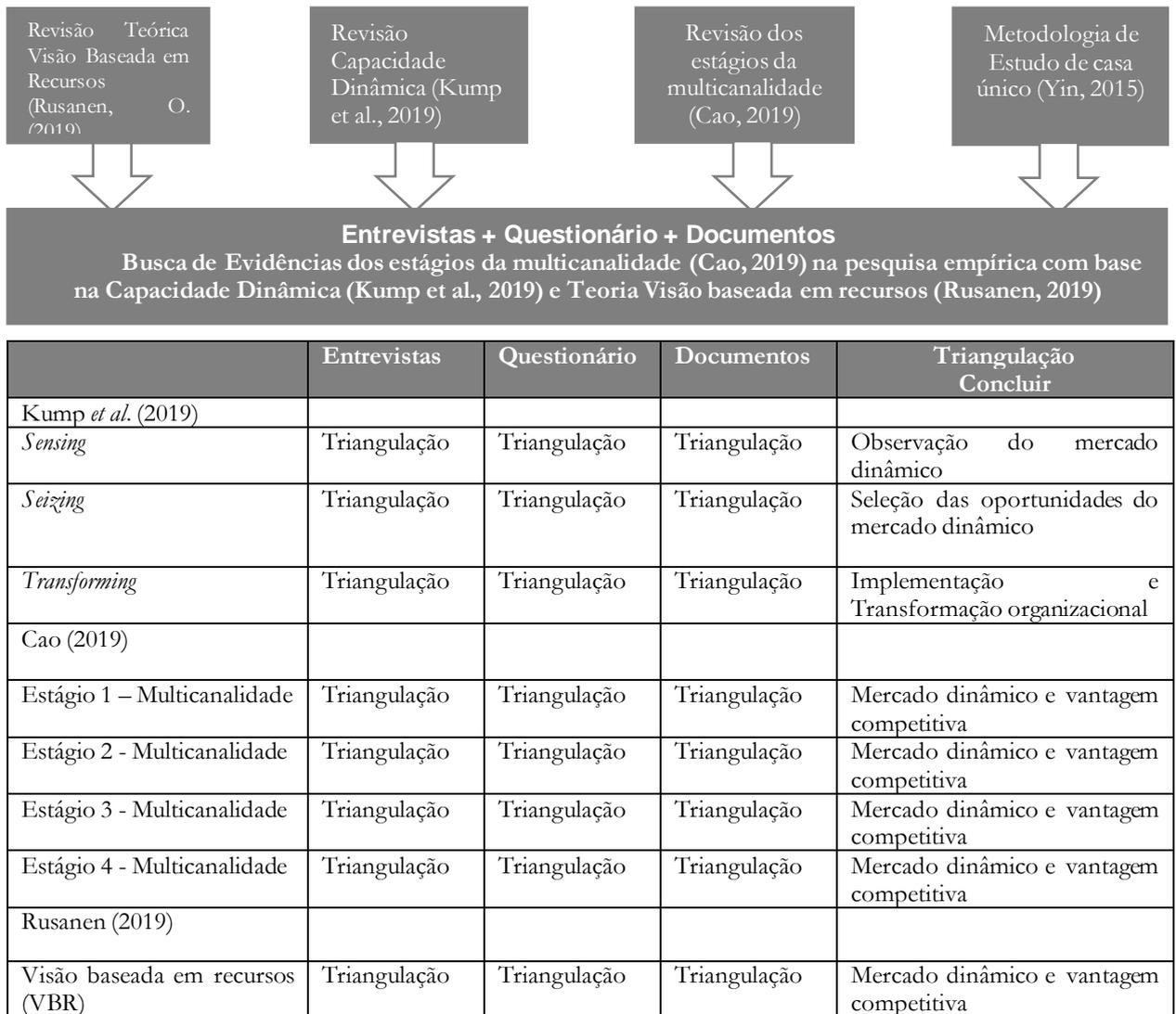
A estrutura da pesquisa de campo focou na análise documental, através de evidências que demonstram a migração para a multicanalidade e, em seguida a implementação do *omnichannel*, entrevistas com os principais executivos; e aplicação do questionário. As entrevistas foram realizadas com as seguintes pessoas:

- CEO Local – presidente atual da empresa, Brasil;
- CFO Latam – diretor financeiro para a América Latina, baseado no México;
- *Head* de Marketing – responsável pela área de Marketing e *e-commerce*, Brasil;
- *Head* de Vendas – responsável pela área de vendas de lojas físicas, franquias e central de atendimento ao cliente, Brasil;
- Diretora de *Supply Chain* – Responsável pela área de *supply chain*, logística, laboratório, CSR e qualidade, Brasil

Já os questionários foram aplicados aos gerentes, coordenadores e analistas plenos e seniores das áreas de vendas (gerentes regionais), logística, laboratório, *supply chain*, marketing, jurídico, *e-commerce*, financeiro e TI.

### **3.4.4 Estrutura metodológica da pesquisa**

A Figura 3 representa a estrutura metodológica utilizada na pesquisa. A partir das revisões teóricas da Visão baseada em Recursos, de Rusanen (2019), da Capacidade Dinâmica, utilizando o constructo de Kump *et al.* (2019), e dos estágios da multicanalidade de Cao (2019), foi criado um modelo. A partir daí, utilizamos a metodologia do estudo de caso único, analisando três diferentes fontes de evidências (entrevistas, questionário, documentos) e sua triangulação. Isso possibilitou responder a questão de pesquisa: quais fatores influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir vantagem competitiva sustentável.



**Figura 3. Estrutura metodológica usada na pesquisa.**

A Tabela 1 associa os diferentes tipos de evidências que foram utilizadas para a avaliação de como a Capacidade Dinâmica (Kump *et al.*, 2019) contribui para a estratégia de adoção do *omnichannel*, utilizando o constructo dos quatro estágios da multicanalidade (Cao, 2019) e a visão baseada em recursos (Rusanen, 2019).

Tabela 1

**Métodos para definição da influência da capacidade dinâmica nos estágios de multicanalidade**

<b>Autores</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>Questionário</b>	<b>Documentos</b>	<b>Questões do Estudo de Caso</b>
<b>Kump <i>et al.</i> (2019)</b>	Sim	Sim	Sim	Observação do mercado dinâmico
<b>Kump <i>et al.</i> (2019) Capacidade <i>Sensing</i></b>	Sim	Sim	Sim	Implementação das oportunidades do mercado dinâmico
<b>Kump <i>et al.</i> (2019) Capacidade <i>Seizing</i></b>	Sim	Sim	Sim	Seleção das oportunidades internas
<b>Kump <i>et al.</i> (2019) Capacidade <i>Transforming</i></b>	Sim	Sim	Sim	Implementação e Transformação organizacional
<b>Cao (2019)</b>	Sim	Sim	Sim	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
<b>Cao (2019) Estágio de integração Multicanalidade 1</b>	Sim	Sim	Sim	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
<b>Cao (2019) Estágio de integração Multicanalidade 2</b>	Sim	Sim	Sim	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
<b>Cao (2019) Estágio de integração Multicanalidade 3</b>	Sim	Sim	Sim	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
<b>Cao (2019) Estágio de integração Multicanalidade 4</b>	Não	Sim	Não	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
<b>Rusanen (2019) Vantagem competitiva</b>	Sim	Sim	Sim	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade e vantagem competitiva
<b>Rusanen (2019) Visão baseada em recursos (VBR)</b>	Sim	Sim	Sim	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade e vantagem competitiva

*3.4.4.1 Análise documental*

Foram realizadas análises dos documentos, a fim de identificar o processo de transição da multicanalidade para a estratégia de *omnichannel*, com o objetivo de evidenciar como a Capacidade Dinâmica, utilizando Kump *et al.* (2019) como referência, pode influenciar os estágios da multicanalidade (Cao, 2019), desde o estágio 1 (mais de um canal operando independentemente) até o estágio 4 (vários canais totalmente integrados). E também como a implementação do *omnichannel* gera vantagem competitiva, através da Visão baseada em Recursos (Rusanen, 2019), como mostra a Tabela 2.

Tabela 2

**Pesquisa documental sobre a influência da capacidade dinâmica nos estágios da multicanalidade**

<b>Dimensão</b>	<b>Análise documental</b>	<b>Questões do Estudo de Caso</b>
<b>Kump et al. (2019)</b> <b>Capacidade Sensing</b>	A pesquisa documental buscou evidências de como são percebidas as oportunidades, criando hipóteses sobre a evolução tecnológica, necessidades dos clientes, tendências de mercado, melhores práticas, atividades dos concorrentes e respostas ao mercado.	Implementação das oportunidades do mercado dinâmico
<b>Kump et al. (2019)</b> <b>Capacidade Seizing</b>	A pesquisa documental buscou evidências sobre o aproveitamento e seleção das oportunidades de mercado, explorando-as com sucesso e evitando as ameaças, fazendo uma ponte entre informações e conhecimentos internos e externos ligados à tomada de decisões, transformando informações valiosas em oportunidades concretas de negócio que se adaptam aos pontos fortes e fracos.	Implementação das oportunidades internas
<b>Kump et al. (2019)</b> <b>Capacidade Transforming</b>	A pesquisa documental buscou evidências sobre colocar em prática todas as decisões relacionadas ao novo modelo de negócios, inovações de produtos ou processos, implementação de rotinas e estruturas, fornecimento de infraestrutura, colaboradores com habilidades necessárias.	Transformação organizacional
<b>Cao (2019)</b> <b>Estágio de integração Multicanalidade 1</b>	A pesquisa documental buscou evidências sobre canais que operam de forma independente, vendendo produtos e serviços em mais de um canal, tendo como atividades-chave a presença em diferentes canais, como <i>websites</i> , quiosques, mídias sociais e atendimento ao cliente, abordando diferentes políticas comerciais e de preços, diferentes serviços e produtos, e distintas marcas nos os diferentes canais.	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
<b>Cao (2019)</b> <b>Estágio de integração Multicanalidade 2</b>	A pesquisa documental buscou evidências sobre a integração mínima dos canais, visando otimizar os canais de forma colaborativa, com foco na comunicação com os clientes, integrar os canais e estabelecer uma melhoria na eficiência; e como atividades-chave a utilização consistente da mesma marca em todos os canais e consistência da mensagem de marketing através dos canais.	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
<b>Cao (2019)</b> <b>Estágio de integração Multicanalidade 3</b>	A pesquisa documental buscou evidências referentes à integração moderada dos canais, de forma colaborativa, focando nas transações dos consumidores, e com atividades-chave voltadas ao atendimento dos pedidos dos clientes de forma simplificada.	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
<b>Cao (2019)</b> <b>Estágio de integração Multicanalidade 4</b>	A pesquisa documental buscou evidências referentes à integração completa dos canais, com foco na experiência de compra, alinhamento dos serviços, promoções, programa de fidelidade, preços e variedade de produtos. Também envolve a centralização e integração dos sistemas, com o planejamento de produtos, logística, atendimento ao cliente e integração de seus dados.	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
<b>Rusanen (2019)</b> <b>Visão Baseada em Recursos</b>	A pesquisa documental buscou evidências referentes à vantagem competitiva conquistada pela companhia, utilizando como referência a VBR, bem como diferenciais em relação à concorrência.	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade e vantagem competitiva

### 3.4.4.2 Entrevistas semiestruturadas

Conforme mostra a Tabela 3, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de identificar o processo de transição da multicanalidade para a estratégia de *omnichannel*, utilizando a mesma base teórica já descrita.

Tabela 3

#### Entrevistas semiestruturadas sobre a influência da capacidade dinâmica nos estágios da multicanalidade e vantagem competitiva

Dimensão	Perguntas incluídas nas entrevistas semiestruturadas	Questões do Estudo de Caso
Kump <i>et al.</i> (2019) Capacidade <i>Sensing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faz parte da estratégia da empresa entender o dinamismo do mercado, bem como os fatores internos e externos?</li> <li>Quais são os principais segmentos observados, apenas óticos ou outros também?</li> <li>Quais são os principais concorrentes da GrandVision by Fototica?</li> <li>Como a empresa atua para entender as oportunidades para o negócio?</li> <li>Quais são os principais fatores levados em consideração para esse entendimento?</li> <li>Existe algum comitê de discussão de novas tendências?</li> </ul>	Implementação das oportunidades do mercado dinâmico
Kump <i>et al.</i> (2019) Capacidade <i>Seizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como as oportunidades são selecionadas?</li> <li>Como são criadas barreiras contra competidores para garantir a vantagem competitiva?</li> <li>Como são definidos o sucesso e as ameaças das oportunidades?</li> <li>Quais são as principais áreas responsáveis pela tomada de decisões, utilizando informações valiosas para o negócio?</li> <li>Como os conhecimentos e informações externas são considerados?</li> </ul>	Implementação das oportunidades internas
Kump <i>et al.</i> (2019) Capacidade <i>Transforming</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe algum padrão para adotar as oportunidades identificadas?</li> <li>Quais são as práticas adotadas para a implementação das oportunidades de inovações, produtos e processos?</li> <li>A operação local está apta a implementar todas as oportunidades identificadas? Se não, quais seriam as alçadas do ambiente local e global?</li> <li>Existem ações para identificação de colaboradores com habilidades para implementação e atuação nas novas oportunidades adotadas? Quais são elas?</li> <li>Como são mensurados os impactos provocados pela transformação da organização e como isso é evidenciado como vantagem competitiva?</li> </ul>	Transformação organizacional
Cao (2019) Estágio de integração Multicanalidade 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são os canais de vendas existentes na empresa?</li> <li>Em que momento a empresa decidiu implementar os novos canais?</li> <li>A implementação de um novo canal fazia parte da estratégia da companhia? Estratégia local e/ou global?</li> <li>Existem relatórios e indicadores-chave de performance para avaliar o retorno dos canais?</li> <li>Existem informações que avaliem a satisfação dos clientes por canais?</li> <li>Existe uma padronização de produtos ofertados nos vários canais?</li> <li>Existem diferenças na política comercial, comunicação e preços entre os canais?</li> <li>Como é avaliada a performance da companhia, comparada com a concorrência?</li> </ul>	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade

Cao (2019) Estágio de integração Multicanalidade 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe integração entre os canais?</li> <li>• Se existe integração, quanto tempo a empresa levou para migrar do estágio 1 para o estágio 2 da omnicanalidade?</li> <li>• A integração mínima contribui para a eficiência da operação?</li> <li>• Como a integração de canais é comunicada aos clientes?</li> </ul>	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
Cao (2019) Estágio de integração Multicanalidade 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão dos canais é realizada considerando as transações dos consumidores?</li> <li>• Como funciona o processo de compra dos clientes em lojas físicas com operações próprias, <i>e-commerce</i> e franquias?</li> <li>• Quais são as principais operações que permitem a integração entre os canais (<i>click &amp; collect, pick up from stores</i>)?</li> <li>• Todos os processos de pedidos dos clientes são realizados de forma simplificada?</li> <li>• A implementação do estágio 3 da multicanalidade contribuiu com a ampliação do <i>market share</i>?</li> <li>• Como a estratégia da companhia está ligada ao <i>omnichannel</i>?</li> <li>• A empresa apresentou crescimento de vendas e lucratividade após a implementação do <i>omnichannel</i>?</li> </ul>	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
Cao (2019) Estágio de integração Multicanalidade 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualmente, todos os canais são completamente integrados? Se não, a empresa tem a ambição de conquistar isso? Quais são as etapas necessárias para essa conquista?</li> <li>• É correto afirmar que o <i>omnichannel</i> adiciona valor à estratégia e operações da companhia?</li> </ul>	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade
Rusanen (2019) Vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A forma como o <i>omnichannel</i> foi concebido contribui para um tipo de experiência de nossos clientes que não é oferecido pelos concorrentes?</li> <li>• A integração de nossos canais de venda afeta positivamente a fidelidade do cliente e o valor da marca?</li> <li>• Usamos informações dos clientes para alavancar oportunidades externas e potencializar nossos recursos?</li> <li>• A cada dia aumentamos nosso conhecimento tecnológico e isso nos traz mais vantagens?</li> <li>• A utilização do <i>omnichannel</i> tem possibilitado a diferenciação da GrandVision comparativamente a seus concorrentes?</li> <li>• Temos obtido sinergias por meio da integração de canais?</li> <li>• A estrutura organizacional foi fator-chave para a implantação do <i>omnichannel</i> na GrandVision?</li> <li>• As competências da média gerência na GrandVision são um dos motivos do sucesso de seu <i>omnichannel</i>?</li> </ul>	Mercado dinâmico, estágios da multicanalidade e vantagem competitiva

#### 3.4.4.3 Questionários

O questionário foi desenvolvido com base na revisão teórica e estruturado em duas partes distintas: a primeira para a identificação dos respondentes, e a segunda para a determinação do estágio da multicanalidade da empresa, Capacidade Dinâmica e Vantagem Competitiva.

O questionário foi elaborado por meio da ferramenta *Forms* da Microsoft, e disponibilizado aos respondentes por intermédio de um *link* de acesso pela internet ([https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=AV5SgKHBJEibJKzVOlQKqI-583\\_ZdjlJvgzoUCbV-ZFUNlpWRkxIM0I5MVM2N0pYODgzVTZFTU9aRi4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=AV5SgKHBJEibJKzVOlQKqI-583_ZdjlJvgzoUCbV-ZFUNlpWRkxIM0I5MVM2N0pYODgzVTZFTU9aRi4u)). Essa ferramenta possibilitou, entre outras facilidades, garantir que somente questionários completamente preenchidos fossem aceitos como válidos.

Para a segunda fase, foram atribuídos escores a respostas de natureza qualitativa de 1 (um) a 10 (dez), sendo 10 para concordância plena e 1 para concordância mínima, podendo haver apenas uma resposta para cada pergunta. Somente foram considerados válidos os questionários com todas as questões/assertivas respondidas, como apresentado no Apêndice C.

## 4 Estudo de Caso

### 4.1 Apresentação da empresa

GrandVision by Fototica é uma empresa varejista do segmento ótico, pertencente ao grupo holandês GrandVision, que teve sua participação majoritária de 76,72% na Hal Optical Investments comprada pelo Grupo Essilor Luxottica em 2021. Varejista ótico brasileiro, pertencente ao grupo líder global no segmento, a GrandVision by Fototica foi criada em 1920, com o nome Fototica, por Desidério Farkas e seu irmão, e posteriormente dirigida pelo filho de Desidério, Thomas Farkas. Permaneceu com o mesmo nome até 2007, quando foi adquirida pela Hal, alterando-o para Fototica. Atualmente possui cerca de 70 lojas distribuídas em vários estados do Brasil (Alagoas, Bahia, Pernambuco, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe), e seu modelo de negócio está dividido entre lojas próprias, franquias e *e-commerce*, oferecendo serviços de cuidados visuais através de óculos de grau, óculos de sol, lentes de contato e acessórios óticos.

#### Grupo GrandVision

O grupo holandês GrandVision, que possui o *slogan Eye care, we care more* (Em cuidados visuais, nós cuidamos mais) é líder mundial no varejo ótico, presente em mais de 40 países, com mais de 7.200 lojas e 39 mil empregados. Em 2020, segundo o relatório anual, atingiu uma receita de EUR 3.5 bilhões e um EBITA ajustado de EUR 266 milhões.

De acordo com o relatório anual de 2020, as cinco prioridades estratégicas da GrandVision são:

- Impulsionar um crescimento de receita comparável
- Otimizar as lojas existentes em seu portfólio
- Acelerar o crescimento através de sua capacidade digital
- Aproveitar as economias globais de escala e habilidades
- Atingir liderança em todas os mercados em que opera

A GrandVision foi criada em 1891 em Helsinki, Finlândia, por Christian Nissen. Em 1996, o grupo de investimentos HAL Holding adquiriu sua primeira participação no segmento ótico, adquirindo as operações holandesas e belgas, Pearl Vision. Em seguida, as operações francesas e a multinacional GrandVision SA, em 2005. Em 2011, as operações adquiridas Pearl Vision e GrandVision SA unificaram os nomes e tornaram-se uma só, a GrandVision.

Com base nas prioridades estratégicas, a GrandVision definiu 6 aceleradores estratégicos entre 2020 e 2023:

- Transformar clientes em fãs e aumentar o valor de suas vidas
- Criar uma proposta de valor digital líder, e impulsionar os negócios com influência digital
- Aumentar o valor do produto de ponta a ponta e alavancar a economia de escala
- Transformar as operações em modelo Lean
- Expandir em mercados com potencial, através de operações com modelo comprovado e aquisições
- Aumentar o conhecimento em cuidados visuais, bem como em tecnologia.

### 4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa de campo

O início do processo de pesquisa de campo ocorreu com o envio de uma carta solicitando permissão para a realização da pesquisa na GrandVision by Fototica ao departamento jurídico global e ao presidente local da companhia, sob a denominação de: *Case Study Permission – Master's*

*Degree*, enviada em 13 de janeiro de 2021, que se encontra no Apêndice A; a autorização foi concedida pela Grandvision em 14 de janeiro de 2021.

Conforme previsto na metodologia de pesquisa, foram realizados três tipos de pesquisa de campo: pesquisa documental, entrevistas e questionários, que aconteceram durante os meses de junho e julho de 2022.

Os resultados das pesquisas são apresentados a partir da descrição do contexto prévio para o entendimento das evidências, da pesquisa documental, da análise das entrevistas e da análise dos resultados dos questionários de avaliação da adoção do *omnichannel* como estratégia para atingimento da vantagem competitiva sustentável na empresa.

De acordo com a Tabela 4, foi possível concluir parcialmente o resultado da pesquisa realizada.

Tabela 4

**Resultados identificados parcialmente através da pesquisa realizada**

	<b>Entrevistas</b>	<b>Questionários</b>	<b>Documentos</b>	<b>Conclusão Parcial</b>
Multicanalidade	Estágio 3 e 2	Estágio 3 e 4	Estágio 3 e 4	Maior probabilidade de estágio 3, podendo ser 2 e 4
Capacidade Dinâmica	<i>Sensing, Seizing e Transforming</i>	<i>Sensing, Seizing e Transforming</i>	<i>Sensing, Seizing e Transforming</i>	Probabilidade nas três dimensões
Vantagem competitiva	Vantagem competitiva	Vantagem competitiva	Vantagem competitiva	Todos os instrumentos indicam vantagem competitiva

#### 4.2.1 Contexto prévio considerado para o entendimento das evidências

Deve-se considerar a diferença temporal de cada uma das evidências colhidas pelos diferentes instrumentos. Os documentos disponibilizados para análise cobrem diversos períodos, começando em 2018 e chegando até início de julho de 2022. Já as entrevistas e os questionários foram aplicados em junho e julho de 2022. Dessa forma, percepções diferentes foram captadas a partir dos diferentes instrumentos, e, dependendo da época, elas podem levar a conclusões diferentes. O propósito principal da pesquisa foi criar um modelo de avaliação dos fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir a vantagem competitiva sustentável, a partir do caso da GrandVision, no período em que a realizamos.

Para tanto, a análise documental serviu para entender o contexto histórico e delinear os fatores que influenciaram esta empresa a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir a vantagem competitiva sustentável desde seu início até o momento atual.

As entrevistas possibilitaram identificar, entender e aprofundar o conhecimento sobre os principais processos para adoção do *omnichannel* como estratégia para atingir vantagem competitiva no setor, considerando os estágios da multicanalidade, bem como avaliar em qual estágio a empresa se encontra, relacionando-os às dimensões da Capacidade Dinâmica. Elas complementaram as informações e possibilitaram abordar temas que não foram atendidos pelos questionários e pela análise documental. Por fim, os questionários permitiram, a partir da percepção de um grupo representativo de gestores e analistas envolvidos na implementação e processos do *omnichannel*, triangular diversas questões evidenciadas pelos documentos e entrevistas.

#### 4.2.2 Pesquisa documental

Foi solicitado à empresa que fornecesse documentos que atendessem à classificação abaixo:

- a) materiais de *workshops* sobre *omnichannel*;
- b) manuais;
- c) documentação do portal usado para *omnichannel*;
- d) comparações de metas do *omnichannel* com as metas do orçamento;
- e) material sobre gestão de projetos, rotinas e relatórios;
- f) agendas de reuniões dos grupos de projetos;
- g) regras de remuneração associadas ao *omnichannel*.

Com base nessa solicitação, a empresa disponibilizou 61 documentos, todos em meio eletrônico. Eles foram analisados e classificados de acordo com a data em que foram gerados, seu tipo, e a existência de evidências de interesse para esta pesquisa. As evidências foram classificadas em dois grupos: evidências de multicanalidade e Capacidade Dinâmica, conforme dimensões comparativas do instrumento de pesquisa, e evidências de vantagem competitiva. A lista completa dos documentos encontra-se no Apêndice B.

Após análise, identificamos que 61 documentos apresentaram algum tipo de evidência de Capacidade Dinâmica/multicanalidade/vantagem competitiva, os quais foram utilizados neste estudo. Isso se deve ao fato de que grande parte dos documentos disponibilizados têm um conteúdo muito bem elaborado, como é o caso das apresentações, propostas e planos de ação.

Nesses documentos, bem como nas entrevistas e questionários, os conceitos relativos à estratégia de adoção do *omnichannel* e toda a metodologia adotada pela empresa para sua implementação são apresentados, e revelam um profundo conhecimento das abordagens de multicanalidade, conforme Cao (2019), e de um conjunto de elementos necessários à integração da multicanalidade, vinculados à Capacidade Dinâmica e vantagem competitiva sustentável. Também, nestes documentos, foi possível identificar os processos de implementação, especialmente naqueles marcados por cuidadosa abordagem processual e pela teorização dos conceitos utilizados e dos mecanismos para a sua difusão.

Outros documentos que também continham evidências:

- a) seminários e apresentações: documentos preparados com a finalidade de realizar apresentações em reuniões;
- b) folhas de trabalho: formulários desenvolvidos especificamente para serem utilizados no dia a dia de trabalho, e que tinham a finalidade, por exemplo, de produzir explicações sobre a multicanalidade e avaliação de performance;
- c) planos de ação: documentos que relacionavam os planos e programas estratégicos decorrentes do planejamento estratégico e davam tratamento a ações decorrentes;
- d) diagramas: apresentavam uma visão de processos ou etapas que deveriam ser seguidos para alcançar os objetivos;
- e) manuais: padronização de atividades;
- f) e-mails: usados para diversos objetivos;
- g) propostas e artigos: materiais de consultoria que apresentavam conteúdo orientador para a companhia

Para um melhor entendimento do tipo de material disponibilizado, apresenta-se, na Tabela 5, a classificação dos documentos por tipo, e se continham ou não evidências. Nessa tabela estão relacionados todos os documentos cedidos pela empresa para análise, que totalizam 61, classificando-os por tipo e informando quantos possuíam ou não evidências (sem classificar o tipo de evidência).

Tabela 5  
**Resultados dos documentos cedidos pela GrandVision by Fototica**

<b>Tipo de Documento</b>	<b>Quantidade total</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade s/ evidências</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade c/ evidências</b>	<b>%</b>
Seminários / apresentações	20	32,8%	0	0,0%	20	32,8%
Folhas de trabalho, formulários e tabelas	10	16,4%	0	0,0%	10	16,4%
Planos de Ação	2	3,2%	0	0,0%	2	3,2%
Diagramas	5	8,2%	0	0,0%	5	8,2%
Manuais	7	15,5%	0	0,0%	7	15,5%
Cartas / e-mails	11	18,0%	0	0,0%	11	18,0%
Propostas / Artigos	6	9,8%	0	0,0%	6	9,8%

A maior quantidade de evidências foi encontrada nos documentos referentes a apresentações e seminários, em segundo lugar as cartas/e-mails, e em terceiro, folhas de trabalho. Isso se deve, provavelmente, à grande quantidade de ações desenvolvidas pela empresa para a ágil implementação da multicanalidade, a fim de gerar vantagem competitiva. A partir dela, eram reunidos colaboradores com o intuito de preparar planos de ação vinculados à estratégia, programas e projetos da companhia.

As evidências observadas nos documentos foram separadas em evidências relacionadas aos estágios da multicanalidade, Capacidade Dinâmica e vantagem competitiva, e foram quantificadas na Tabela 6 para evidências de multicanalidade; na Tabela 7, para evidências de Capacidade Dinâmica; e na Tabela 8, para evidências de vantagem competitiva. Nos 61 documentos que continham evidências, foram encontradas 26 sobre multicanalidade, 28 sobre Capacidade Dinâmica e sete sobre Vantagem Competitiva.

Tabela 6  
**Resultados dos documentos cedidos pela GrandVision by Fototica relacionados à multicanalidade**

<b>Multicanalidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Estágio 1	4	15,4%
Estágio 2	1	3,8%
Estágio 3	16	61,5%
Estágio 4	5	19,5%

As evidências de multicanalidade identificadas nos documentos foram analisadas com base nas dimensões comparativas do instrumento de pesquisa. Por meio desses documentos, foi possível captar que a estratégia da GrandVision relaciona os quatro estágios da multicanalidade, incluindo o estágio 4, que representa a integração completa entre os canais; porém, analisando o tipo de uso que era dado a cada um dos documentos analisados, bem como os contextos nos quais eles eram usados, foi possível fazer suposições sobre todos os quatro estágios. Porém, as análises realizadas com base nos documentos foram confrontadas com aquelas realizadas através das entrevistas e dos questionários.

Com base nas evidências encontradas nos documentos, os grandes focos da multicanalidade na empresa visavam, primeiramente, assegurar o domínio dos processos de construção, criando uma estrutura capaz de atingir os três estágios da multicanalidade; em segundo lugar, realizar a difusão desse conhecimento, seja para o seu aprimoramento ou para atingir o estágio 4 (a integração completa dos canais) e a geração de vantagem competitiva frente aos principais concorrentes; por fim, nos documentos analisados, identificamos também um grande esforço para estruturar modelos e conceitos, e interligar inúmeras atividades, que para sua realização demandavam dos atores envolvimento, comprometimento e motivação.

Na Tabela 7, observam-se as evidências encontradas sob a perspectiva das três dimensões da Capacidade Dinâmica. Para a construção dessa tabela, os documentos foram classificados com base na similaridade de seus conteúdos, com os de cada uma das três dimensões propostas por Kump *et al.* (2019). Pode-se observar, com base nas evidências encontradas nos documentos, a grande ênfase dada pela empresa à mobilização da mudança pela liderança executiva, maior inclusive do que a observada na tradução da estratégia em termos operacionais. Esse fato merece atenção especial, pois revela que o modelo de gestão da estratégia adotado pela empresa tinha como eixo principal a criação de inovação contínua em um mercado tradicional.

Tabela 7

**Resultados dos documentos cedidos pela GrandVision by Fototica relacionados à Capacidade Dinâmica**

Capacidade Dinâmica	Quantidade	%
<i>Sensing</i>	7	25,0%
<i>Seizing</i>	6	21,4%
<i>Transforming</i>	15	53,6%

Por fim, a Tabela 8 reflete os documentos que evidenciam o alcance da Vantagem Competitiva da empresa frente a seus principais concorrentes, através dos tópicos mais relevantes avaliados, vinculados à performance por canais que demonstram diferenças em relação a seus competidores.

Tabela 8

**Resultados dos documentos cedidos pela GrandVision by Fototica relacionados à Vantagem Competitiva**

Vantagem competitiva	Quantidade	%
Documentos disponibilizados	7	100%

#### 4.2.2.1 Análise dos documentos com base nos estágios da multicanalidade

De acordo com os documentos compartilhados pela empresa, observou-se, desde 2018, a adoção do *omnichannel* como estratégia para alcance da vantagem competitiva. A estratégia inicial de adoção do *omnichannel* partiu de uma decisão da GrandVision global, através de documentos que demonstram o interesse da companhia em implementar a multicanalidade com o objetivo de proporcionar a melhor experiência aos clientes durante sua jornada de compras. Entre eles, há comunicados do CEO e CFO global ao mercado de capitais.

No final de 2019, a empresa implementou o *e-commerce*, evidenciado em e-mails compartilhados pelo gestor de TI. Além disso, há outras evidências sobre os demais estágios da

multicanalidade, estágios 2 e 3. Para o estágio 3, foram disponibilizados diversos documentos (16) que mostram a implementação do *click & collect*, e *ship from stores*.

Na Figura 4, é possível observar todas as fases da jornada de compras ofertada pela GrandVision by Fototica, mostrando o alcance do estágio 3 da multicanalidade.



**Figura 4.** Fluxo da jornada de compras da GrandVision by Fototica, considerando o *click & collect* e o *ship from store*.

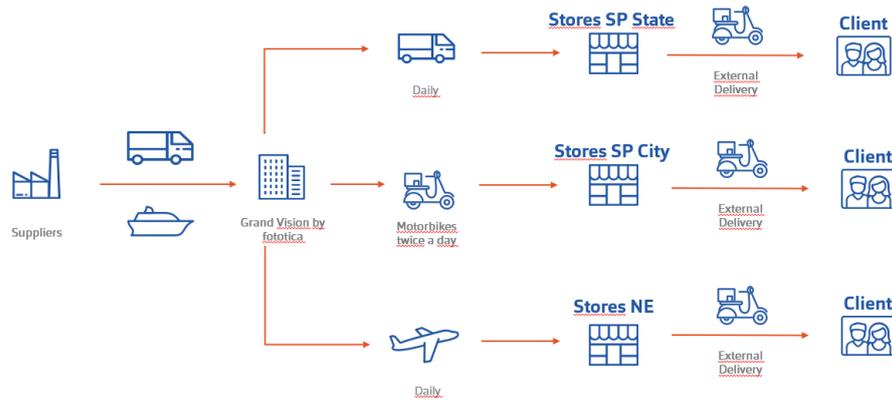
Fonte: GrandVision by Fototica.

#### 4.2.2.2 Análise dos documentos com base nas dimensões da capacidade dinâmica

A GrandVision by Fototica, baseada no entendimento do mercado externo, nas atividades dos concorrentes, e na identificação das necessidades dos clientes, realizou levantamentos de oportunidades, conforme exposto na dimensão *sensing* da Capacidade Dinâmica.

Em relação ao *seizing*, foi possível observar que oportunidades estudadas na dimensão *sensing* foram selecionadas, visando aumentar os pontos fortes e minimizar as ameaças dos competidores, reavaliar a estrutura tecnológica, de logística, de *supply chain*, e coletando informações que permitissem entender a performance de cada canal.

As Figuras 5 e 6 mostram que a empresa possui uma estrutura de comunicação bem definida sobre o processo logístico para lojas físicas e *online*.

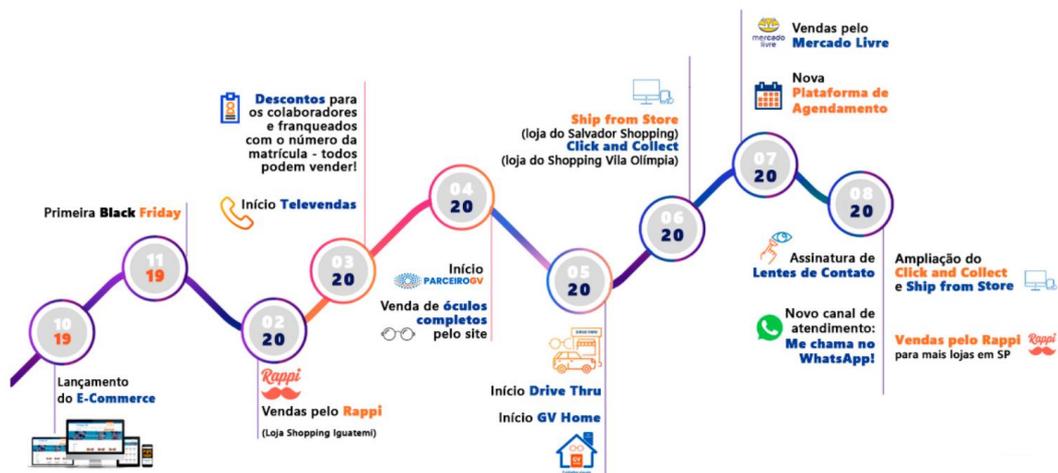


**Figura 5. Fluxo de entregas de produtos aos clientes lojas físicas.**  
 Fonte: GrandVision by Fototica.



**Figura 6. Fluxo de entregas de produtos aos clientes loja online.**  
 Fonte: GrandVision by Fototica.

A dimensão *transforming* foi evidenciada através de documentos disponibilizados pela empresa. Foi possível identificar, via fluxo de implementações (Figura 7), todas as iniciativas até 2020, impulsionadas não apenas pela estratégia da companhia, mas também pela pandemia da COVID-19, como mencionado por alguns entrevistados.



**Figura 7. Fluxo da jornada de compras da GrandVision by Fototica adotado durante a pandemia da COVID-19.**

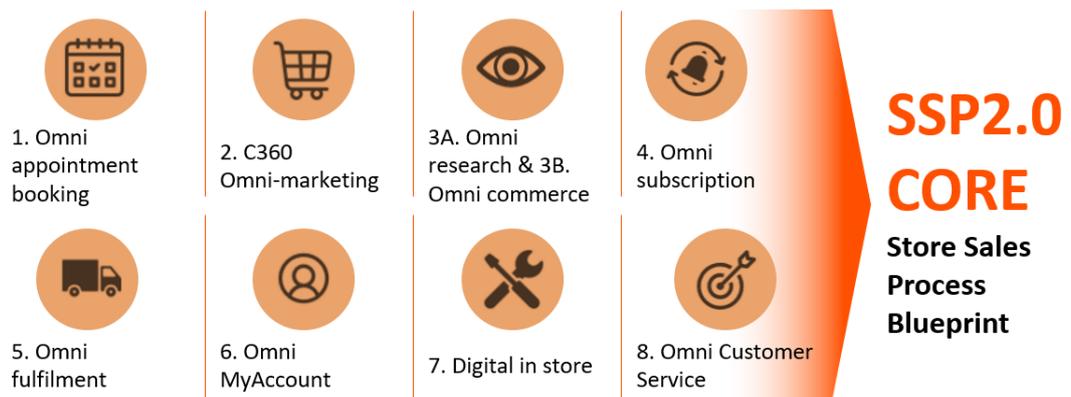
Fonte: GrandVison by Fototica.

#### 4.2.2.3 Análise dos Documentos com base na vantagem competitiva

Ao avaliar todos os documentos disponibilizados pela GrandVision by Fototica, observou-se que a companhia adota inovação como estratégia, possibilitando implementar diversas iniciativas que percorrem os estágios da multicanalidade, atingindo o estágio 3 num setor pulverizado.

Todas essas inovações exigem investimentos em tecnologia, operações, *supply chain*, comunicações e pessoas, muitas vezes inviáveis aos pequenos empresários. A GrandVision by Fototica oferece diferenciais quando comparada aos concorrentes, e infraestrutura robusta para proporcionar experiência positiva durante a jornada de compras.

Conforme exposto na Figura 8, a estratégia local alinhada à global definiu oito processos para garantir o estado final da experiência do consumidor via *omnichannel*.



**Figura 8. Fluxo da jornada de compras da GrandVision by Fototica através das iniciativas de multicanalidade adotadas pela empresa.**

Fonte: GrandVision by Fototica.

#### 4.2.3 Análise das entrevistas

A seguir são apresentadas as sínteses das evidências colhidas em cada uma das entrevistas, de acordo com os quatro estágios da multicanalidade, associados às três dimensões da Capacidade Dinâmica e como contribuem para o alcance da vantagem competitiva.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com cinco gestores da empresa, sendo dois *Heads* de área e três diretores. Todos conhecem todo o processo de definição para adoção do *omnichannel* na companhia, e estão ou estiveram envolvidos, direta ou indiretamente, na decisão dos elementos que subsidiam o processo de implementação dos estágios da multicanalidade.

As entrevistas foram agendadas previamente, e tiveram duração de até uma hora. Antes da realização, foi enviado um convite via e-mail ou contato pessoal e feita uma apresentação prévia sobre os principais constructos do estudo. Nas entrevistas, buscamos identificar evidências que complementassem as informações obtidas na análise documental e questionários, cruzando essas evidências com aquelas encontradas nas demais fases.

A primeira entrevista foi realizada com o *Head* de marketing, responsável pela área de marketing e *e-commerce*, no dia 29/06/2022 (Entrevistado 1) antes das demais e antes do levantamento documental, pois, a partir dela, buscamos avaliar se os procedimentos planejados estavam corretos. Em seguida, foram agendadas as demais entrevistas. A segunda foi realizada com a *Head* de vendas, responsável pela operação de lojas próprias (físicas) e franquias, realizada no dia 01/7/2022 (Entrevistado 2). A terceira, com o CEO local, foi realizada no dia 04/07/2022 (Entrevistado 3). A quarta entrevista foi feita com o CFO Latam, no dia 08/07/2022 (Entrevistado 4). E a quinta e última entrevista foi realizada com a Diretora de *Supply Chain* (Entrevistado 5), em

11/07/2022. As entrevistas foram gravadas e tiveram duração entre 30 minutos e uma hora. Ao término das gravações, foram transcritas na íntegra. A estrutura básica utilizada para a realização das entrevistas é apresentada na Tabela 3 –Entrevistas semiestruturadas sobre a influência da Capacidade Dinâmica nos estágios da multicanalidade e vantagem competitiva.

A Tabela 9, apresenta a representação demográfica dos entrevistados, todos executivos da companhia.

Tabela 9

**Representação demográfica dos entrevistados**

Entrevistados	Idade	Gênero	Tempo de Empresa	Cargo	Área de Atuação
Entrevistado 1	21-40	M	6-15 anos	Head de Marketing	Marketing
Entrevistado 2	41-60	F	>16 anos	Head de Vendas	Vendas
Entrevistado 3	41-60	M	6-15 anos	CEO Local	Diretoria Geral
Entrevistado 4	41-60	M	6-15 anos	CFO Latam	Finanças
Entrevistado 5	41-60	F	0-5 anos	Diretora de Supply Chain	Supply Chain, Centro de Distribuição

Na Tabela 10, é possível identificar a quantidade de vezes que os entrevistados mencionaram palavras relacionadas à multicanalidade, Capacidade Dinâmica e vantagem competitiva.

Tabela 10

**Referências aos constructos da pesquisa, indicadas pelos entrevistados**

		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 5
<b>Multicanalidade</b>	Omnichannel	12	16	11	6
	Performance	13	5	6	7
	Benchmark	2	4	2	0
<b>Capacidade Dinâmica</b>	Concorrência	3	3	4	3
	Oportunidades	6	10	10	4
<b>Vantagem Competitiva</b>	Tomadores de decisões	2	5	3	3
	Diferenciação	4	5	3	3
	Estrutura organizacional	2	2	3	3
<b>Vantagem Competitiva</b>	Experiência do cliente	3	3	3	1
	Fidelidade dos clientes	2	1	0	1
	Valor a Marca	1	1	1	1

Conforme exposto na Tabela 11, todos os entrevistados abordaram temas que reforçam que o estágio atual da multicanalidade da empresa é o estágio 3, e os entrevistados 3 e 4 reforçaram a necessidade de implantar novos processos para atingir a multicanalidade completa através do estágio 4, isto porque o segmento ótico é fragmentado e exige maior desenvolvimento e investimentos para que o último estágio seja alcançado.

Tabela 11

**Resultados obtidos nas entrevistas referentes à multicanalidade**

Multicanalidade	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
Entrevistado 1	Sim	Sim	Sim	Não
Entrevistado 2	Sim	Sim	Sim	Não
Entrevistado 3	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 4	Sim	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 5	Sim	Sim	Sim	Não

#### 4.2.3.1 Análise das entrevistas com base nos estágios da multicanalidade

A fim de encontrar os elementos da questão de pesquisa, referentes à multicanalidade, as evidências obtidas nas entrevistas foram classificadas sob os quatro estágios da multicanalidade, de acordo com Cao (2019) e os entrevistados.

##### 4.2.3.1.1 Análise das entrevistas com base do estágio 1 da multicanalidade

Realizando-se a síntese das evidências dos entrevistados que se encontram nesta seção, de acordo com a Tabela 12, que tratam do estágio 1 da multicanalidade, tem-se que:

a) o estágio 1 da multicanalidade surgiu corporativamente na GrandVision em 2018, quando o grupo global decidiu de forma estratégica a implementação do canal *online* através da e-commerce com a finalidade de ser o primeiro canal que viabilizaria a adoção do *omnichannel* como estratégia para atingir a vantagem competitiva. As iniciativas adotadas pelo time global são consideradas como pontos importantes para a iniciação da multicanalidade;

b) a expectativa que existia quando da adoção do e-commerce na operação local era que seria uma ferramenta capaz de conectar aos seus clientes de forma inovadora e captar novos clientes mesmo em regiões as quais a GrandVision by Fototica não estivesse presente através de lojas físicas a curto prazo, gerando ganhos financeiros e não financeiros, focando também na experiência na jornada de compras. Promovendo o alinhamento das iniciativas com a estratégia da empresa e possibilitando o entendimento das relações de causa e efeito entre os objetivos e as ações a eles associadas;

c) o envolvimento da alta gestão local foi fundamental no processo de viabilização do projeto, seja através da adoção de uma plataforma diferente da definida pelo escritório regional responsável pelas operações da América Latina, seja em engajar os times, principalmente do nível médio a implementar este novo canal;

d) com a implantação do e-commerce em outubro de 2019, deu-se o início da experiência com o uso de novo canal de compras além do físico já existente, entretanto não integrados nesta primeira fase;

f) o processo de desdobramento para discussões para a integração dos canais começou no início de 2020 após o início da pandemia provocada pela Covid-19, tornando o e-commerce o principal canal durante o *lockdown*.

Tabela 12

#### Evidências, por entrevistado, referentes ao estágio 1 da multicanalidade

Entrevistados	Evidências sobre o estágio 1 da multicanalidade
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>“desde que assumi a posição (CEO local) em 2108, a gente tem tratado este tema (<i>omnichannel</i>) como um diferencial da empresa no mercado brasileiro, não víamos nenhum <i>player</i> atuando ativamente nesse setor”.</li> <li>“no geral, o setor ótico é um mercado ainda muito fragmentado, muito dependente do <i>offline</i>, muito dependente do contato físico, da jornada de consumo dentro da loja; então vimos na época uma oportunidade muito grande de se diferenciar, trazendo um <i>approach</i> inovador para o mercado local”.</li> <li>“(aumento do <i>market share</i>) no e-commerce sim, mas temos um desafio de aumentar a nossa capilaridade das lojas físicas para, aí sim, ter um <i>market share</i> mais elevado no mercado; nós somos uma rede muito importante no mercado de São Paulo e Nordeste, principalmente, Bahia e Pernambuco, e temos ótimas oportunidades de expansão em outros mercados”.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>“o fato de o nosso negócio ser ótico, existe ainda a dúvida de quanto as pessoas querem uma experiência digital para os produtos que vendemos; por este motivo, é importante entender as mudanças nos costumes das pessoas, principalmente geracionais”</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para a diretora de <i>Supply Chain</i>, a implementação do <i>omnichannel</i> veio de uma decisão local e global, mas também da necessidade do mercado: “na minha visão, ainda é uma</li> </ul>

*necessidade que veio do mercado, então acho que fazemos nada mais do que estar um passo à frente daquilo que o consumidor precisa”.*

#### 4.2.3.1.2 Análise das entrevistas com base no estágio 2 da multicanalidade

Realizando-se a síntese das evidências dos entrevistados, mostradas nesta seção, e que tratam do estágio 2 da multicanalidade, como mostrado na Tabela 13, vimos que:

a) o estágio 2 da multicanalidade ocorreu no mesmo momento da implementação do *e-commerce*, para o qual a GrandVision by Fototica decidiu manter a mesma marca, demonstrando consistência na mensagem e comunicação com seus clientes, e garantindo a integração mínima entre os canais. As iniciativas adotadas pelo time local são consideradas como pontos importantes para a continuidade do desenvolvimento dos demais estágios da multicanalidade;

b) a expectativa que existia quando da adoção do *e-commerce*, atrelada à comunicação comum entre os canais *online* e *offline* com os clientes, de forma a garantir a mesma característica de sua marca, era alcançar a base de clientes existentes e atingir novos através da inovação, ainda pouco explorada pelo setor ótico, que é bastante fragmentado;

c) o envolvimento da alta gestão local foi essencial em termos de engajamento e acompanhamento da performance do *e-commerce*, bem como a definição de novas oportunidades para alavancar este canal, o qual, ainda em 2019, apresentava baixa representatividade nas vendas totais.

Tabela 13

#### Evidências, por entrevistado, referentes ao estágio 2 da multicanalidade

Entrevistados	Evidências sobre o estágio 2 da multicanalidade
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinhada à estratégia global, a gestão local havia mapeado as fases seguintes, que visavam melhorar a experiência da jornada de compras dos clientes em cuidados visuais, e adicionar soluções para as gerações milênio e Z, gerando um crescimento comparável. Além disso, aumentar a capacidade digital e transformar o <i>e-commerce</i> e <i>omnichannel</i> em oportunidades para melhorar a jornada digital dos clientes e contribuir para o crescimento das categorias de produtos</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>O CFO da GrandVision América Latina defendeu que a empresa teve a inteligência de posicionar a estratégia de omnicanalidade adequadamente, mas alertou sobre os desafios para a integração completa do segmento ótico, devido à complexidade dos produtos vendidos, principalmente, ótico (armações e lentes oftálmicas), pelo fato de os clientes necessitarem ir às lojas para atendimento pessoal de especialistas</li> </ul>

#### 4.2.3.1.3 Análise das entrevistas com base do estágio 3 da multicanalidade

Conforme a Tabela 14, vimos que:

a) o estágio 3 da multicanalidade acelerou consideravelmente durante a pandemia da COVID-19, o que exigiu da GrandVision by Fototica inovar rapidamente, a fim de realizar vendas através da omnicanalidade;

b) o envolvimento da alta gestão local foi essencial no processo de agilizar, engajar e viabilizar os projetos associados ao estágio 3 da multicanalidade, principalmente durante a pandemia;

c) a adoção do *click & collect* foi um dos principais fatores de engajamento à omnicanalidade, proporcionando integração colaborativa entre os canais, através de transações comuns, atendimento simplificado, com foco em gerar maior fluxo de clientes e, conseqüentemente, maior conversão de vendas. Também o *click & collect* permite a realização do *cross sell*, ou seja, no momento

da retirada de um produto específico, existe a oportunidade de realizar uma venda cruzada, contribuindo para a venda de produtos de outras categorias;

d) a adoção do *ship from store* torna-se um diferencial ao permitir a compra de um produto e envio da loja para o destino desejado pelo cliente, contribuindo para a agilidade na entrega dos produtos e, conseqüentemente, para a redução de despesas, pois a loja serve como *hub* de entregas;

e) integração de outros canais, tais como WhatsApp e Rappi, e parcerias com diversos *marketplaces* com grandes redes, como Magazine Luiza, Americanas e shopping centers;

f) aderência por parte dos franqueados ao *click & collect* durante o processo de integração entre o canal *online* e físico, conforme exposto pelos entrevistados;

g) a GrandVision by Fototica possui KPIs e relatórios de performance dos principais canais de vendas, dentre eles o *dashboard* de *omnichannel*, que mostra o tráfego gerado nos canais, conversões de vendas, nível de satisfação dos clientes, nível de serviços de entregas dos produtos, participação de vendas das categorias de produtos, tanto para o canal físico quanto o *online*. No caso de satisfação do cliente, existe uma ferramenta chamada NPS (*Net Promoter Score*), por meio da qual o cliente faz a avaliação dos serviços prestados (no *online* e físico), e o Reclame Aqui, *site* utilizado para avaliar empresas de diversos segmentos, e o Prêmio do Consumidor Moderno;

h) a empresa possui um relatório de demonstração do resultado do exercício dedicado ao *e-commerce*, além de o canal *online* influenciar as vendas das lojas físicas (*DISS – digital influenced sales*).

Tabela 14

**Evidências, por entrevistado, referentes ao estágio 3 da multicanalidade**

Entrevistados	Evidências sobre o estágio 3 da multicanalidade
Todos (1, 2, 3, 4 e 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os entrevistados destacaram que, no início de 2020, durante a pandemia da COVID-19, diversas ações relacionadas ao <i>omnichannel</i> foram antecipadas, dentre elas a disponibilização do <i>click &amp; collect</i>, que proporciona ao cliente a compra de produtos via <i>e-commerce</i> e a retirada em uma loja física, própria ou franquia; as franquias ainda não estão totalmente integradas;</li> <li>Atua com a ferramenta NPS (<i>Net Promotion Score</i>) para avaliar o nível de satisfação do cliente em relação aos canais de compras, <i>online</i> e <i>offline</i>, incluindo os pontos de melhorias necessárias.</li> </ul>

#### 4.2.3.1.4 Análise das entrevistas com base no estágio 4 da multicanalidade

Síntese das evidências dos entrevistados, que tratam do estágio 4 da multicanalidade, como mostra a tabela 15:

a) o estágio 4 da multicanalidade, em que os canais trabalham de forma homogênea e consideram as forças e restrições de cada um deles, proporcionam a melhor experiência de compra, através da jornada do cliente, conhecendo o comportamento de seus clientes, melhorando a fidelidade dos consumidores, e criando oportunidades de vendas cruzadas, além de personalizar a oferta de serviços e produtos. Isso faz parte da estratégia da companhia, mas existem questões a resolver na empresa, como precificação unificada, todos os canais integrados, campanhas únicas e padronização dos produtos. Além disso, existe a necessidade da estrutura tecnológica mais robusta que viabilize a integração completa de todos os canais.

Tabela 15

**Evidências, por entrevistado, referentes ao estágio 4 da multicanalidade**

Entrevistados	Evidências sobre o estágio 4 da multicanalidade
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acordo com o CEO, a empresa não atingiu ainda a integração completa dos canais; "<i>não estamos no nível de integração total que poderíamos ter, e há uma questão de tecnologia muito clara; em nossa visão, o ponto principal é o cliente final. Existem restrições para que se tenha uma jornada de consumo desse produto otimizado</i>".</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para o CFO da GrandVision da América Latina, existem oportunidades para que a empresa brasileira atinja a integração completa dos canais, principalmente por já estar no estágio 4 da multicanalidade</li> </ul>

4.2.3.2 *Análise das entrevistas com base nas dimensões da capacidade dinâmica*

Com o objetivo de identificar elementos da questão de pesquisa, referentes à Capacidade Dinâmica, as evidências obtidas nas entrevistas foram classificadas sob as três dimensões, conforme Kump *et al.* (2019), e por entrevistados, conforme exposto nesta seção.

Tabela 16

**Evidências, por entrevistado, referentes à Capacidade Dinâmica**

Capacidade dinâmica	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Transforming</i>
Entrevistado 1	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 2	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 3	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 4	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 5	Sim	Sim	Sim

É possível observar que a empresa tem um processo relacionando à Capacidade Dinâmica bem desenvolvido, isto porque busca a entender as tendências de mercado, oportunidades tecnológicas, comportamentos dos competidores (*sensing*), a fim de introduzir melhorias na companhia. Todas as oportunidades observadas na dimensão *sensing* são avaliadas e aproveitadas através da dimensão *seizing*, e com base na viabilidade dessas oportunidades, são implementadas.

4.2.3.2.1 *Análise das entrevistas com base na dimensão sensing da capacidade dinâmica*

Síntese das evidências dos entrevistados, que tratam da primeira dimensão da Capacidade Dinâmica (*sensing*), como exposto na Tabela 17:

a) a dimensão 1 da Capacidade Dinâmica, *sensing*, aborda aspectos relevantes do dia a dia da GrandVision by Fototica, buscando informações frequentes sobre o mercado em que atua (interna e externamente), a fim de criar oportunidades, visando entender a concorrência, tendências de mercado, necessidades dos clientes, melhores práticas e tecnologias;

b) a empresa, durante o processo de definição sobre a adoção da estratégia do *omnichannel*, buscou entender os diferenciais dos concorrentes sob o aspecto da multicanalidade, e estudou sua própria capacidade tecnológica, logística e *supply chain*, com o objetivo de proporcionar os melhores serviços e produtos aos clientes.

Tabela 17

**Evidências, por entrevistado, referentes à dimensão *sensing* da Capacidade Dinâmica**

Entrevistados	Evidências sobre a dimensão 1 ( <i>sensing</i> ) da capacidade dinâmica
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para o <i>Head</i> de marketing, a GrandVision by Fototica assim avalia as oportunidades de negócio: <i>“Acho que, basicamente, análise de mercado e comparativo do que a concorrência tem ou não tem, análise do que grandes varejistas aqui no Brasil realizam, em termos de experiência para o consumidor de outros segmentos”</i>.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo a <i>Head</i> de vendas, a empresa realiza uma avaliação do negócio, pontos fortes e fracos, através de uma análise sistêmica <i>“é necessário a empresa ter uma visão sistêmica do negócio, mapear os pontos fortes e fracos para tomadas de decisão assertivas, e a GrandVision by Fototica faz isso muito bem”</i>.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acordo com o CEO, a empresa realizou <i>benchmarking</i> com outros segmentos sobre novas oportunidades, <i>“principalmente em empresas de varejo de outros segmentos, já que o mercado ótico ainda é incipiente”</i>.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acordo com a Diretora de <i>Supply Chain</i>, a GrandVision by Fototica realizou <i>benchmarking</i> com outros segmentos, além do ótico: <i>“foi olhar o mercado, porque o segmento ótico no Brasil não é desenvolvido; aliás, varejo como o nosso ninguém tem, ao mesmo tempo físico e online. Então, foi olhar o que outras empresas já faziam, inclusive à nossa frente, porque não tem nenhum problema copiar o que os outros fazem”</i>.</li> </ul>

4.2.3.2.2 Análise das entrevistas com base na dimensão *seizing* da capacidade dinâmica

Síntese das evidências dos entrevistados, que tratam da segunda dimensão da Capacidade Dinâmica (*seizing*), como mostra a Tabela 18:

a) a dimensão 2 da Capacidade Dinâmica (*seizing*) foi amplamente feita pelos gestores da companhia, os quais aproveitaram as oportunidades identificadas no *sensing*, explorando-as com sucesso e evitando ameaças;

b) a GrandVision by Fototica realizou conexão entre o conhecimento interno de sua operação e as informações externas adquiridas, o que contribuiu para a tomada de decisões, tornando-as informações valiosas à companhia;

c) a seleção da plataforma de *e-commerce*, diferente da proposta anterior da operação da América Latina, foi um dos fatores a garantir o entendimento do mercado brasileiro, bem como suas características, e viabilização do projeto de *omnichannel* através do estágio 3 da multicanalidade;

d) decisão pela implementação do *e-commerce*, atingindo o estágio 1 da multicanalidade;

e) o processo decisório para a implementação da integração dos canais começou no início de 2020, após o início da pandemia da Covid-19, tornando o *e-commerce* o principal canal durante o *lockdown*.

Tabela 18

**Evidências, por entrevistado, referentes à dimensão *seizing* da Capacidade Dinâmica**

Entrevistados	Evidências sobre a dimensão 2 ( <i>seizing</i> ) da capacidade dinâmica
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A <i>Head</i> de vendas reforçou que muitas das iniciativas implementadas foram consideradas pela GrandVision by Fototica ainda antes da pandemia da Covid-19: <i>“o mercado brasileiro identificou uma grande oportunidade, sobretudo no nosso segmento, e é interessante falar que essa demanda surgiu antes da pandemia, então já estávamos nos preparando para o omnichannel; portanto, a pandemia potencializou e antecipou a implementação”</i>.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para a Diretora de <i>Supply Chain</i>, o Comitê é responsável pela tomada de decisão sobre as principais oportunidades: <i>“O comitê, que existe até hoje, consiste de pessoas que tomam decisões localmente e globalmente, porque a gente, como empresa internacional, também possui práticas comuns,</i></li> </ul>

*e isso é uma coisa que não tem fim, pois o omnichannel nunca vai estar pronto, porque o mercado sempre vai trazer novidades e sempre vai ter alguma coisa nova, ou seja, é uma coisa que não deve terminar”.*

#### 4.2.3.2.3 Análise das entrevistas com base na dimensão transforming da capacidade dinâmica

Síntese das evidências dos entrevistados, que tratam da terceira dimensão da Capacidade Dinâmica (*transforming*), conforme Tabela 19:

- a) *transforming* foi a dimensão complementar às demais (*sensing* e *seizing*), contribuindo para a implementação das oportunidades selecionadas, relacionadas aos estágios da multicanalidade;
- b) a GrandVision by Fototica passou por diversas transformações tecnológicas estruturais, através da implementação da plataforma digital, integração sistêmica entre a plataforma, POS (point of sales) e ERP, adequação de uma estrutura logística para atender de forma rápida os clientes espalhados por todo Brasil, não apenas os residentes em regiões com lojas físicas, estruturação da área de *supply chain*, visando oferecer produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes, e readequação das fontes geradoras de informações de performance dos canais, com o objetivo de prover informações eficazes para tomadas de decisão rápidas;
- c) implantação dos três primeiros estágios da multicanalidade através do *e-commerce*, seguida do plano único de comunicação entre canais, que envolveu a implementação do *click & collect* e *ship from store* no estágio 3.

Tabela 19

#### Evidências, por entrevistado, referentes à dimensão *transforming* da Capacidade Dinâmica

Entrevistados	Evidências sobre a dimensão 3 <i>transforming</i> da capacidade dinâmica
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para o <i>Head</i> de Marketing, a decisão sobre as implementações está no âmbito dos executivos: “Para fazer a implementação, o primeiro passo relacionado à estratégia de omnichannel ficou muito mais no âmbito do principal executivo e dos Heads de áreas”.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com o CEO, existe o envolvimento do comitê executivo e média gerência para a implementação das oportunidades identificadas: “nós estamos envolvidos no projeto de omnichannel, e no início do e-commerce nós tínhamos uma líder de projeto, que foi a gerente de marketing, que engajou todas as áreas; para o acompanhamento da implementação, nós convidamos pessoas-chave do mercado para acompanhar junto conosco”.</li> </ul>

#### 4.2.3.3 Análise das entrevistas com base na vantagem competitiva

Com o objetivo de identificar elementos da questão de pesquisa, referentes à vantagem competitiva, conforme Rusanen (2019) e entrevistados, como pode ser visto neste capítulo, observou-se que os entrevistados entendem que a estratégia de adoção do *omnichannel* contribui com o alcance da vantagem competitiva (Tabela 20).

Tabela 20

**Evidências sobre os principais tópicos da Vantagem Competitiva considerados nesta pesquisa**

<b>Vantagem Competitiva</b>	<b>Valor da Marca</b>	<b>Diferenciação concorrentes</b>	<b>vs</b>	<b>Estrutura organizacional</b>
Entrevistado 1	Sim	Sim		Sim
Entrevistado 2	Sim	Sim		Sim
Entrevistado 3	Sim	Sim		Sim
Entrevistado 4	Sim	Sim		Sim
Entrevistado 5	Sim	Sim		Sim

Realizando a síntese das evidências dos três principais tópicos relacionados à vantagem competitiva, como mostrado na Tabela 21, tem-se que:

a) o mercado ótico tem forte participação de óticas independentes, com mais de 70%, sendo um mercado bastante pulverizado. Para as grandes empresas nacionais e multinacionais, este mercado, embora fragmentado, é um ambiente a ser explorado e com grandes oportunidades de desenvolvimento;

b) a adoção do *omnichannel* como estratégia para alcance de vantagem competitiva é um grande diferencial neste setor, visto que para implementar a integração dos canais exige-se forte investimento operacional, tecnológico, de comunicação e em recursos humanos;

c) embora o setor ótico seja um segmento tradicional, a implementação da estratégia de *omnichannel* contribui para alcançar as novas gerações, através das plataformas digitais, e segurança aos clientes tradicionais, que têm acesso aos profissionais especializados em lojas físicas, o que resulta em uma experiência positiva na jornada de compras;

d) a GrandVision by Fototica possui, aproximadamente 70 lojas físicas (próprias e franquias) e um e-commerce, com integração dos canais, atingindo o estágio 3 da multicanalidade. Em muitas lojas físicas existe um espaço de contatologia, com especialistas (contatólogos) capazes de realizar a adaptação das lentes de contato aos primeiros usuários dessa categoria de produtos. Além disso, quando se trata da categoria ótica (armação mais lente oftálmica), a empresa possui consultores especializados em ótica que ofertam produtos para as necessidades dos clientes de forma simples, segura e transparente.

Tabela 21

**Evidências por entrevistado referentes à Vantagem Competitiva**

<b>Entrevistados</b>	<b>Evidências sobre a vantagem competitiva</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para o <i>Head</i> de Marketing, a multicanalidade proporciona vantagem competitiva à organização, “reflete na experiência do consumidor, na praticidade do atendimento, porque os colaboradores, gerentes, e consultores de vendas podem atender um consumidor no ambiente multicanal, gerando experiência e fortalecimento da marca”.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para a <i>Head</i> de vendas, a implementação do <i>omnichannel</i> gera barreiras aos competidores: “em relação ao <i>omnichannel</i>, a <i>GrandVision</i> saiu na frente, gerando vantagem competitiva dentro do segmento e, obviamente, isso gera impactos nos concorrentes, quando estes não possuem recursos ou conhecimentos técnicos”.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acordo com o CEO, a <i>GrandVision</i> by Fototica possui diferenças que proporcionam melhor experiência aos clientes: “o serviço é a questão-chave, aqui nós já éramos reconhecidos sob o aspecto da experiência de consumo diferenciada, principalmente na parte de óculos de grau; a contatologia, na maioria das nossas lojas com contatólogos especializados, é forte na parte de lentes de contato, e isso trouxe uma barreira de entrada muito forte na categoria de lentes de contato; então a gente vê que, além de ter a expertise técnica, há conveniência”.</li> </ul>

- 5
- A Diretora de *Supply Chain* acredita que a estrutura robusta na organização contribui para o alcance da vantagem competitiva: “*you see the operation more robust, more structured in relation to the part of IT, and I think that each time more a company is dependent of automation, of processes, and who does not automate is going to be left behind. Then, this integration would not be possible if we had not worked on this integration, these systems, and we will have to do it more and more, as the people grow, not only to operate but to measure, to control, to have fast decisions, to have the information right in front of you*”.

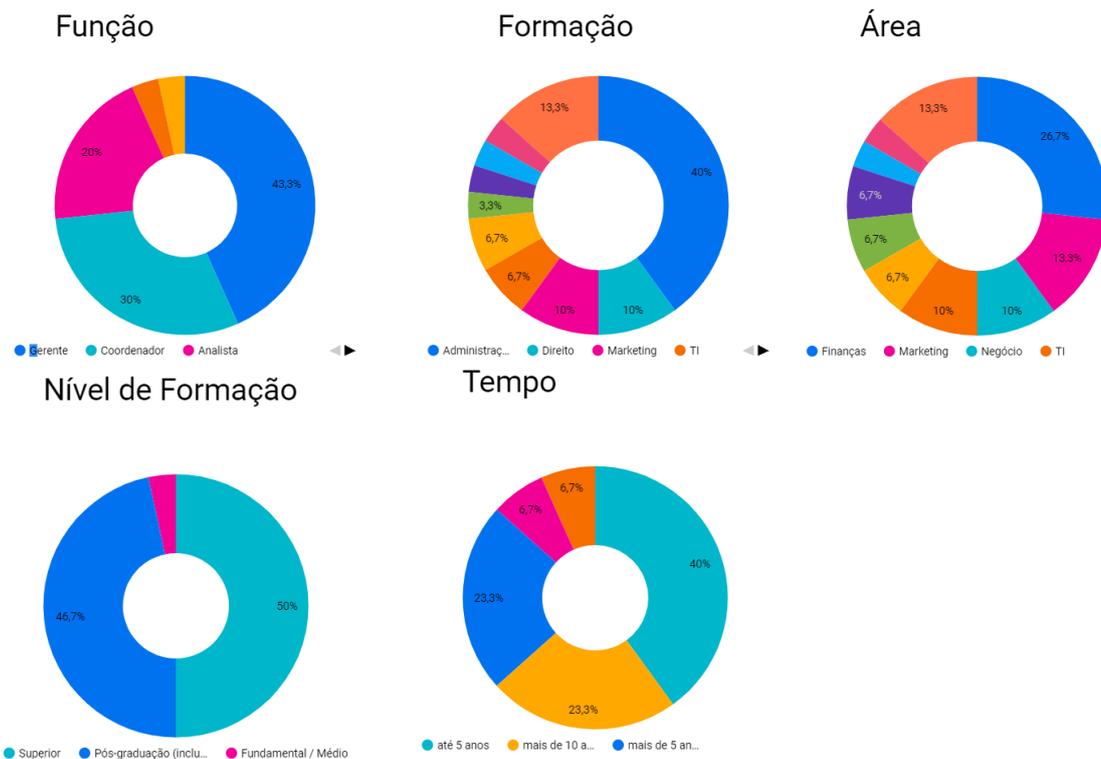
#### 4.2.4 Análise dos resultados do questionário

Conforme descrito no capítulo 3, o questionário foi definido com base nos autores citados na revisão de literatura. Ele foi dividido em quatro partes: qualificação dos respondentes, questões relativas aos estágios da multicanalidade (Cao, 2019) da empresa, para alinhamento à estratégia, a terceira parte com questões relativas à Capacidade Dinâmica (Kump *et al.*, 2019), e quarta e última parte com questões relativas à vantagem competitiva (Rusanen, 2019).

As assertivas foram agrupadas de acordo com os estágios atrelados à multicanalidade, Capacidade Dinâmica e vantagem competitiva da GrandVision by Fototica, de forma a observar se, na perspectiva dos envolvidos no processo de *omnichannel*, esse instrumento está alinhado aos referidos princípios.

Para fins de avaliação e análise de maior e menor grau de concordância das respostas dadas a cada uma das assertivas, foram consideradas como “total concordância” as respostas com nota 10, e “concordância mínima” as respostas com nota 1.

Com base nos questionários respondidos, foi possível observar a característica dos respondentes (30 pessoas), através da função, formação e áreas de trabalho. Na Figura 9, observa-se que 73,3% dos respondentes estão na média gerência.



**Figura 9. Respostas ao questionário referentes à qualificação dos respondentes.**

Fonte: GrandVision by Fototica.

Para a maioria dos respondentes, o tempo de trabalho na empresa é superior a cinco anos, representando 60%. Isso reforça a questão da cultura relacionada às mudanças propostas pela GrandVision by Fototica.

A análise das respostas do questionário foi feita a partir da segunda parte, analisando os estágios da multicanalidade, passando pela Capacidade Dinâmica, e finalizando com a vantagem competitiva gerada pela adoção da estratégia de *omnichannel*.

#### 4.2.4.1 Multicanalidade

De acordo com os respondentes, a média geral das questões relacionadas aos estágios da multicanalidade foi 8,8. Desta forma, é possível observar que o modelo de negócio orientado ao *omnichannel* é maduro e conhecido em diversos níveis e áreas da companhia, o que mostra alinhamento com o exposto pela alta gestão durante as entrevistas, bem como pelos documentos.

Observa-se, na Tabela 22, que das 21 questões relacionadas aos estágios da multicanalidade, quatro apresentaram média inferior a 8,0: a pergunta M2 – 2, referente à estrutura tecnológica e integração sistêmica suficientes para adoção do *omnichannel*; a pergunta M3 – 1, referente ao plano robusto de incentivos para integração de canais; a pergunta M3 – 5, referente às ações frequentes por parte da organização para capacitação sobre o tema *omnichannel*, e a pergunta M4 – 5, referente à formalização da jornada do cliente.

Tabela 22

Resultados obtidos no questionário referentes à multicanalidade

Questões	Média	Desvio Padrão	Dispersão (Coeficiente de Variação)
M1 - 1	8,47	1,61	19,1%
M1 - 2	9,47	0,78	8,2%
M1 - 3	9,53	0,73	7,7%
M1 - 4	9,33	0,88	9,5%
M1 - 5	8,17	1,97	24,1%
M2 - 1	8,27	1,95	23,5%
M2 - 2	7,77	2,25	29,0%
M2 - 3	8,20	1,73	21,1%
M2 - 4	9,33	0,80	8,6%
M3 - 1	7,93	1,39	17,5%
M3 - 2	8,43	1,19	14,2%
M3 - 3	8,63	1,33	15,4%
M3 - 4	9,53	0,97	10,2%
M3 - 5	7,57	1,59	21,0%
M3 - 6	8,30	1,44	17,4%
M4 - 1	9,63	0,72	7,5%
M4 - 2	9,77	0,63	6,4%
M4 - 3	9,60	0,72	7,5%
M4 - 4	9,37	0,85	9,1%
M4 - 5	7,37	1,85	25,1%
R M4 - 6	9,67	0,71	7,4%

Nas questões relacionadas ao estágio 1 da multicanalidade, foi possível observar que a dispersão ficou abaixo de 25%, demonstrando homogeneidade das informações, alinhamento às entrevistas com a alta gestão, trazendo tópicos sobre o início da multicanalidade através da

implementação do *e-commerce* para ampliação do *market share*, o envolvimento da alta gestão no processo decisório, e o foco do *omnichannel* na marca.

No estágio 2, a dispersão geral apresentada também ficou inferior à 25%, mostrando um conjunto de dados bem homogêneos, com exceção da questão M2-2, que trata da estrutura tecnológica para implementação do *omnichannel*, que apresentou uma dispersão de 29%, ou seja, média dispersão.

As demais questões que envolvem a divulgação da estratégia e indicadores aos colaboradores, estrutura para conhecer os clientes e proporcionar a melhor experiência de compra, bem como o foco no cliente, apresentaram dados bem homogêneos, após triangulação com as entrevistas realizadas com os executivos e com a documentação.

A questão M2 – 2, relacionada às questões de tecnologia e integração sistêmica necessárias para a adoção do *omnichannel*, apresentou uma dispersão de 29%, ou seja, média dispersão. Este tópico está totalmente alinhado ao discurso dos entrevistados, principalmente do CEO local e do CFO Latam, que informaram existir um problema de tecnologia, impossibilitando a integração total dos canais e uma jornada de consumo otimizada de produtos óticos. Além disso, o tópico abordado pela diretora de *Supply Chain*, sobre a implementação de uma ferramenta *try on* para todos os produtos solares.

Durante as entrevistas, um fator mencionado pelos executivos, o aspecto tecnológico, é necessário para atingir um nível adequado que proporcione uma jornada de compras ideal. Além disso, outro fator que pode ter influenciado este resultado foi a atualização de versão do sistema de gestão, ERP (*Enterprise Resource Planning*), em janeiro de 2022, que exigiu um grande esforço da companhia.

A empresa utiliza um sistema de pontos de venda para todos os canais (*online* e físicos), onde são realizadas todas as transações de vendas e depois integradas ao ERP.

O estágio 3 da multicanalidade também apresentou dispersão inferior a 25%, com dados bem homogêneos, trazendo temas relacionados ao plano robusto de incentivos para integração de canais, remuneração variável para os canais *online* e *offline*, visando comprometimento dos colaboradores, contratação de talentos e treinamentos, além de uma estrutura robusta de logística e *supply chain*. Esses tópicos foram abordados nas entrevistas, e mostram, de forma unânime, o entendimento sobre o posicionamento da companhia no estágio 3 da multicanalidade. Além das entrevistas e questionários, houve triangulação com o processo de documentação.

A questão com maior média (9,77) e com menor dispersão (6,4%) é a M4-2, sobre a empresa acreditar que a adoção da estratégia de *omnichannel* contribuirá para o alcance da vantagem competitiva a longo prazo. Em seguida, vem a questão M4-6, referente à empresa entender que o *omnichannel* é uma estratégia para o alcance da vantagem competitiva. Isso mostra alinhamento com as informações expostas pelos entrevistados.

Tabela 23

**Entendimento dos respondentes sobre os estágios da multicanalidade adotados pela GrandVision by Fototica**

Multicanalidade	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
Respondente 1	Sim	Não	Não	Sim
Respondente 2	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 3	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 4	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 5	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 6	Sim	Sim	Sim	Sim

Respondente 7	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 8	Sim	Não	Sim	Sim
Respondente 9	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 10	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 11	Sim	Não	Sim	Sim
Respondente 12	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 13	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 14	Sim	Não	Sim	Sim
Respondente 15	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 16	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 17	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 18	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 19	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 20	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 21	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 22	Sim	Não	Sim	Sim
Respondente 23	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 24	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 25	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 26	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 27	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 28	Sim	Sim	Sim	Sim
Respondente 30	Sim	Sim	Sim	Sim

Ao analisar a Tabela 23, todos os respondentes indicaram os quatro estágios da multicanalidade. Embora a GrandVision by Fototica esteja no estágio 3 da multicanalidade, a comunicação sobre a adoção da omnicanalidade como estratégia para alcance da vantagem competitiva no setor é bem desenvolvida, todos possuem ciência sobre a importância de todos os canais disponibilizados pela empresa, bem como sobre o valor adicionado por eles.

#### 4.2.4.2 Capacidade Dinâmica

A média total das questões relacionadas à Capacidade Dinâmica foi de 8,6. A questão que apresentou média inferior a 8,0 foi a pergunta TR – 5, referente à experiência do cliente não proporcionada pela concorrência, que atingiu 7,93, com dispersão de 25%. Todas as questões apresentaram dispersão menor ou igual a 25%, ou seja, o conjunto de dados está bem homogêneo.

A questão com maior média (9,27) e menor dispersão (9,4%) foi a SZ – 3, que considera que a liderança da companhia está totalmente envolvida com o processo de *omnichannel*, bem como com a sua implantação. Esse resultado também está alinhado com as entrevistas realizadas com os executivos da GrandVision by Fototica.

Na Tabela 24 foi possível observar que a empresa apresenta uma forte aderência às atividades da Capacidade Dinâmica (*sensing*, *seizing* e *transforming*), pois os respondentes acreditam que ela conheça as melhores práticas de *omnichannel*, busca novas informações sobre tecnologia, está atenta aos passos dos concorrentes, identifica quando as novas informações podem ser utilizadas, atingindo assim a capacidade de *sensing* (identificar), bem como a capacidade de *seizing* (aproveitar), que estão relacionadas à iniciativa de buscar inovações através de um comitê estratégico que avalia as oportunidades internas e externas. É uma companhia totalmente envolvida com os processos e implementação do *omnichannel*, através de uma clara definição de papéis e responsabilidades, aplicando com sucesso os planos de mudança.

Quanto às capacidades de *transforming* (implementar), os respondentes consideram que em casos de eventos incontrolláveis, que causem interrupções no plano de mudança, existem ações consistentes para fazê-lo acontecer; ele é buscado constantemente, demonstrando força para implementação. Além disso, o plano é flexível e adaptável, em função das demandas.

Tabela 24

**Resultados obtidos no questionário referentes à Capacidade Dinâmica**

Questões	Média	Desvio Padrão	Dispersão (Coeficiente de Variação)	
SE - 1	8,33	1,33	1,35	16,2%
SE - 2	8,60	1,38	1,38	16,0%
SE - 3	9,10	1,45	1,45	15,9%
SE - 4	8,67	1,45	1,45	16,7%
SZ - 1	8,33	1,65	1,65	19,8%
SZ - 2	8,67	1,56	1,56	18,0%
SZ - 3	9,27	0,87	0,87	9,4%
SZ - 4	8,47	1,59	1,59	18,8%
TR - 1	8,43	1,41	1,41	16,7%
TR - 2	8,33	1,52	1,52	18,2%
TR - 3	8,60	1,35	1,35	15,7%
TR - 4	8,80	1,10	1,10	12,4%
TR - 5	7,93	1,98	1,98	25,0%

Tabela 24

**Entendimento dos respondentes sobre à Capacidade Dinâmica**

Capacidade Dinâmica	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Transforming</i>
Respondente 1	Sim	Não	Não
Respondente 2	Sim	Sim	Sim
Respondente 3	Sim	Sim	Sim
Respondente 4	Sim	Sim	Sim
Respondente 5	Sim	Sim	Sim
Respondente 6	Sim	Sim	Sim
Respondente 7	Sim	Sim	Sim
Respondente 8	Sim	Não	Não
Respondente 9	Sim	Sim	Sim

Respondente 10	Sim	Sim	Sim
Respondente 11	Não	Não	Sim
Respondente 12	Sim	Sim	Sim
Respondente 13	Sim	Sim	Sim
Respondente 14	Não	Não	Sim
Respondente 15	Sim	Sim	Sim
Respondente 16	Sim	Sim	Sim
Respondente 17	Sim	Sim	Sim
Respondente 18	Sim	Sim	Sim
Respondente 19	Sim	Sim	Sim
Respondente 20	Sim	Sim	Sim
Respondente 21	Sim	Sim	Sim
Respondente 22	Sim	Não	Não
Respondente 23	Sim	Sim	Sim
Respondente 24	Sim	Sim	Sim
Respondente 25	Sim	Sim	Sim
Respondente 26	Sim	Sim	Sim
Respondente 27	Sim	Sim	Sim
Respondente 28	Sim	Sim	Sim
Respondente 30	Sim	Sim	Sim

Na Tabela 25, é possível observar que apenas cinco respondentes não reconhecem a Capacidade Dinâmica aplicada na GrandVision by Fototica. A companhia não informa sobre a Capacidade Dinâmica, mas, devido ao processo claro de busca constante pelo desenvolvimento do setor ótico, alinhado à busca constante pela inovação e, conseqüentemente, a implementação das oportunidades identificadas, pode-se afirmar que a Capacidade Dinâmica faz parte da empresa e passa por todas as dimensões - *sensing, seizing e transforming*.

#### 4.2.4.3 *Vantagem competitiva*

A média total das questões vinculadas à vantagem competitiva foi de 8,5, todas acima da média 8. Entretanto, a questão que aborda a necessidade de integração dos canais, afeta positivamente a fidelidade do cliente e gera valor à marca (VC – 1) atingiu a média de 9,2, com dispersão de 9,8%. Para todas as questões, a dispersão foi igual ou inferior a 25%, ou seja, os dados são bem homogêneos.

Os fatores abordados no questionário sobre integração dos canais com efeito positivo na fidelidade do cliente, geração de valor à marca, utilização das informações dos clientes para alavancar oportunidades e potencializar recursos, a busca frequente sobre o conhecimento tecnológico, diferenciação, sinergia através da integração dos canais, bem como a importância da estrutura organizacional, que foi um fator-chave para a implementação do *omnicabnnel*, e as

competências da média gerência são motivos do sucesso do *omnichannel*, demonstrando aderência à visão apresentada pelos executivos entrevistados, conforme Tabela 26.

Tabela 25

**Resultados obtidos no questionário referentes à Vantagem Competitiva**

Questões	Média	Desvio Padrão	Dispersão (Coeficiente de Variação)
VC - 1	9,23	0,90	9,7%
VC - 2	8,37	1,79	21,4%
VC - 3	8,17	1,53	18,8%
VC - 4	8,63	1,27	14,7%
VC - 5	8,37	1,22	14,5%
VC - 6	8,47	1,66	19,6%
VC - 7	8,50	1,48	17,4%

Tabela 26

**Entendimento dos respondentes sobre a Vantagem Competitiva**

Vantagem Competitiva	Vantagem competitiva
Respondente 1	Sim
Respondente 2	Sim
Respondente 3	Sim
Respondente 4	Sim
Respondente 5	Sim
Respondente 6	Sim
Respondente 7	Sim
Respondente 8	Sim
Respondente 9	Sim
Respondente 10	Sim
Respondente 11	Não
Respondente 12	Sim
Respondente 13	Sim
Respondente 14	Não
Respondente 15	Sim
Respondente 16	Sim
Respondente 17	Sim
Respondente 18	Sim
Respondente 19	Sim
Respondente 20	Sim

Respondente 21	Sim
Respondente 22	Sim
Respondente 23	Sim
Respondente 24	Sim
Respondente 25	Sim
Respondente 26	Sim
Respondente 27	Sim
Respondente 28	Sim
Respondente 30	Sim

Todos os respondentes, por meio do questionário aplicado, conforme exposto na Tabela 27, entendem que a adoção do *omnichannel* é necessária como estratégia para alcance da vantagem competitiva. Isto está alinhado à análise da dispersão, a qual demonstra homogeneidade das respostas e entendimento sobre a vantagem competitiva, trazendo a importância da multicanalidade para o fortalecimento da marca, melhor experiência de compra e fidelidade dos clientes.

#### 4.2.4.4 Triangulação

Com base na pesquisa, foi realizada triangulação entre todos os fatores utilizados no estudo (documentos, entrevistas e questionário), e é com segurança que se pode afirmar que, para os estágios da multicanalidade, a GrandVision by Fototica se encontra no estágio 3, com alguns elementos do estágio 4.

Através dos documentos disponibilizados pela empresa, entrevista realizada com cinco executivos, e o questionário aplicado a trinta colaboradores, considerando analistas, coordenadores e gerentes de diversas áreas de negócio, a participação da alta gestão na tomada de decisões, e o engajamento da média gerência confirmam que a multicanalidade faz parte da cultura organizacional.

Em todos os fatores do estudo, fica evidente que a empresa alcançou o estágio 3 da multicanalidade, entretanto ainda sem o alinhamento necessário entre todos os canais, para alcançar o estágio 4 da multicanalidade, ou seja, a integração completa dos canais.

Na parte da análise documental (Tabela 28), foi possível observar documentos que apresentam características atreladas ao estágio 4, principalmente quando se trata de documentos elaborados pela GrandVision global, e que, por este motivo, foi considerado parcialmente. Nas entrevistas, todos reforçaram que a GrandVision by Fototica não atingiu a integração completa dos canais, pois ainda faltam elementos essenciais para tal, como o desenvolvimento tecnológico.

Tabela 27

#### Resultados da triangulação entre os fatores escolhidos referentes à multicanalidade

Multicanalidade	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
Documentos	Sim	Sim	Sim	Parcialmente
Entrevistas	Sim	Sim	Sim	Não
Questionário	Sim	Sim	Sim	Sim

Para os atributos relativos à Capacidade Dinâmica, foram identificados em todas as dimensões (*sensing, seizing e transforming*).

A Capacidade Dinâmica não é formalmente documentada pela GrandVision by Fototica, porém, através da análise documental, entrevistas e questionários, foi possível observar que a organização transitou pelas três dimensões (*sensing, seizing e transforming*) para a adoção do *omnichannel* como estratégia para atingir a vantagem competitiva, como mostra a Tabela 29.

Tabela 29

**Resultados da triangulação entre os fatores referentes à capacidade dinâmica**

<b>Capacidade Dinâmica</b>	<b><i>Sensing</i></b>	<b><i>Seizing</i></b>	<b><i>Transforming</i></b>
Documentos	Sim	Sim	Sim
Entrevistas	Sim	Sim	Sim
Questionário	Sim	Sim	Sim

A GrandVision by Fototica, com base na presente pesquisa, implementou diversas iniciativas atreladas à disponibilização de novos canais digitais, mas também implantou diferenciais nas lojas físicas em termos de produtos e serviços, quando comparados aos principais concorrentes. Todas essas iniciativas, conforme os fatores de pesquisas adotados, são reconhecidas pela organização.

Pode-se afirmar que a empresa conseguiu obter vantagem competitiva com base na implementação do *omnichannel*, conforme indicado na Tabela 30.

Tabela 30

**Resultados da triangulação entre os fatores referentes à vantagem competitiva**

<b>Vantagem Competitiva</b>	<b>Vantagem Competitiva</b>
Documentos	Sim
Entrevistas	Sim
Questionário	Sim

## 5 Conclusões e Considerações Finais

O objetivo principal desta pesquisa foi propor um modelo de avaliação dos fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir vantagem competitiva sustentável.

O modelo de avaliação partiu da concepção de que para se avaliar algo é necessário adotar uma escala de gradação que proporcione uma medida. Neste modelo, a medida foi proporcionada pelo efeito conjugado de características observáveis a partir de quatro estágios da multicanalidade atrelados às dimensões da Capacidade Dinâmica e da vantagem competitiva sustentável.

As características dos estágios da multicanalidade foram estudadas por Cao (2019), enquanto a Capacidade Dinâmica por Kump *et al.* (2019), e a vantagem competitiva por Rusanen (2019).

Para realizar a avaliação dos fatores, o modelo, com base no arcabouço da Teoria da Visão Baseada em Recursos, não somente aborda a vantagem competitiva sustentável, mas possibilita ainda conhecer de forma detalhada os estágios da multicanalidade, evidenciando a relação com a Capacidade Dinâmica e a vantagem competitiva.

Com base no modelo elaborado, definimos uma metodologia de pesquisa (detalhadamente apresentada no capítulo 3), considerando método de estudo de caso único, o qual possibilitou validar o modelo proposto a partir de uma pesquisa de campo realizada na GrandVision by Fototica.

Esse trabalho foi norteado, principalmente, por Cao (2019), Kump *et al.* (2019), e Rusanen (2019), e pelos autores por eles referenciados, porém foram acrescentados diversos artigos acadêmicos de autores nacionais e internacionais, incluindo dissertações e teses. A partir dessa revisão constituímos um acervo de conhecimento que contribuiu para o entendimento dos estágios de multicanalidade, Capacidade Dinâmica e vantagem competitiva.

O estudo realizado foi baseado no levantamento de documentos disponibilizados pela GrandVision by Fototica, entrevistas com os principais executivos da companhia, e aplicação do questionário a trinta colaboradores. Em todos os métodos, foram abordados os quatro estágios da multicanalidade, as três dimensões da Capacidade Dinâmica, e a vantagem competitiva.

Durante a avaliação das evidências, notou-se que a adoção do *omnichannel* como estratégia para alcance da vantagem competitiva por parte da empresa, teve uma grande influência da GrandVision global, que apresentou as primeiras iniciativas em 2018. Entretanto, a empresa local, embora seguindo as principais diretrizes do grupo, obteve autonomia para implementar a multicanalidade na GrandVision by Fototica.

A empresa foi também influenciada por atores (de dentro e fora da organização), e pelas pressões advindas das necessidades dos clientes e mercados, para adotar determinados modelos de negócios, principalmente pelo fato de atuar em um segmento fragmentado, o setor ótico. A complexidade do ambiente em que opera foi sua escolha, um setor que tem uma alta aceitação pública, o que de certa forma legitima seus atos. Como consequência, ao longo do tempo, a organização se tornou cada vez mais diferenciada dos concorrentes. Tal consequência foi fruto de uma ação racional.

A adoção de uma nova estratégia de modelo de negócio exigiu da GrandVision by Fototica uma forte avaliação estrutural e econômica, a fim de viabilizar a implementação da multicanalidade. A revisão da capacidade tecnológica, logística, *supply chain*, recursos humanos, e do alinhamento dos serviços, preços e promoções tornou-se necessária, com o objetivo de proporcionar aos clientes experiência positiva na jornada de compras.

Muitas vezes, os tomadores de decisão influenciam e são influenciados por seus pares, pelas definições do grupo no âmbito global, principalmente a média gerência da organização, especialistas de mercado, e a opinião pública, com os quais partilha suas necessidades, e estas são adotadas pela organização. Quanto mais globalmente difundidas as características da multicanalidade, mais chances têm de ser escolhidas e aceitas por uma organização.

As capacidades dinâmicas são compreendidas por meio de três dimensões (*sensing, seizing, and transforming*) presentes no processo de implementação e amadurecimento da estratégia do modelo de negócio. Elas mostram características específicas ao longo do processo de adoção do *omnichannel*, que permitem conhecê-lo e avaliá-lo.

Além dessas características, as consequências do processo de implantação da estratégia também fornecem elementos, que, somados às consequências observáveis das três dimensões, possibilitam avaliar a Capacidade Dinâmica e enquadrá-la num determinado estágio da multicanalidade.

A GrandVision by Fototica atravessou de forma planejada a implementação da multicanalidade, atingindo o estágio 3. No presente estudo, foi possível observar que para alcançar aquele estágio, a empresa transitou pela Capacidade Dinâmica através da dimensão *sensing*, visando entender os aspectos tecnológicos e tendências, as necessidades dos clientes e as atividades dos concorrentes. Na dimensão *seizing*, a companhia focou na seleção das oportunidades, conhecimentos internos e externos e em evitar ameaças. Além disso, para o processo de implantação da estratégia definida, foi utilizado o *transforming*.

A seguir apresentamos as principais particularidades de cada um dos fatores e suas consequências:

a) Estágios da Multicanalidade: para a implementação do *omnichannel*, que tem como principal objetivo criar uma experiência de compra aos clientes via integração dos canais (digital e físicos), a empresa passou por diversas etapas da multicanalidade.

Algumas atividades são desenvolvidas na própria organização, em nível global e local, observadas no mercado através de *benchmarking*, e discutidas internamente pelo comitê executivo, num primeiro momento. A primeira fase da multicanalidade começou a ser observada em 2018, através da estratégia global, e seguida de estudos de viabilidade, foi operacionalizada localmente, através da implementação do *e-commerce* e outras ações internas. O entendimento conceitual dos processos e os ajustes à realidade de cada organização são etapas fundamentais para a sua viabilização. Quando um artefato nasce na empresa, observa-se que a atividade de teorização cresce, pois os atores que querem adotá-lo empreendem um grande esforço para sua adequação à realidade da empresa e convencerem os demais envolvidos.

Após a implementação do primeiro estágio da multicanalidade, por meio do *e-commerce*, em outubro de 2019, a empresa continuou o processo de estudos para atingir a etapa seguinte, o segundo estágio da multicanalidade, através da integração mínima dos canais, o que possibilitaria ter ciência dos efeitos complementares e aproveitar as forças existentes em cada um dos canais. Além disso, esta etapa enfatizou a comunicação com os clientes, integração dos canais e melhoria na eficiência, atividades-chave para a utilização consistente da mesma marca em todos os canais e consistência da mensagem de marketing.

O estágio 3 da multicanalidade foi intensificado durante a pandemia da COVID-19, em 2020, com a implementação de um comitê de crise, que possibilitou à GrandVision by Fototica tomar decisões para enfrentamento da crise provocada pela pandemia, mas também buscar alternativas estratégicas que possibilitaram implementá-las rapidamente e minimizar os impactos gerados pelo fechamento das lojas em shopping centers.

Como consequência, foi criado o processo de *click & collect, ship from stores*, integração robusta entre canais, visualização do estoque físico e *online* em tempo real, possibilitando que novos estágios que venham a surgir se beneficiem da estrutura pré-existente na companhia. Outros diferenciais da empresa também estão relacionados ao nível do serviço oferecido pelos especialistas em ótica nas lojas físicas, tornando o processo de compra simples, transparente e seguro. Além disso, a existência de um espaço de contatologia, com especialistas (contatólogas) experientes em realizar adaptação de lentes de contato.

Observou-se, através da triangulação dos resultados dos vários instrumentos de coleta de dados utilizados - análise documental, entrevistas e questionários -, que os quatro estágios foram abordados; entretanto, mostramos que a GrandVision by Fototica atingiu o estágio 3 da

multicanalidade, com foco nas transações dos clientes, atendimento simplificado e maior conversão de vendas.

Para o alcance do estágio 4 da multicanalidade, integração completa dos canais, visando a experiência de compra, alinhamento dos serviços, promoções, preços e variedade de produtos, a empresa enfrenta alguns desafios, dentre eles o desenvolvimento tecnológico, e o de gerar um processo simplificado na venda de óculos (armações e lentes oftálmicas), devido à pulverização do setor, liderado por óticos independentes. Os clientes ainda têm necessidade de serem atendidos em lojas físicas por especialistas. Viabilizar a melhoria do processo de vendas de óculos contribuirá para a empresa atingir maior participação de vendas.

Pudemos identificar, por meio da análise documental, que a organização possui elementos que a associam parcialmente ao estágio 4, com uma estratégia clara para o alcance da multicanalidade completa. Com base nas evidências obtidas por meio das entrevistas, todos os entrevistados confirmaram que o estágio 3 da multicanalidade foi alcançado, apesar de entenderem que ainda existem fatores que exigem desenvolvimento, tais como aqueles de dimensão tecnológica, e a manutenção de uma política de preços única, devido ao mercado ótico fragmentado. Já com base nas respostas ao questionário, pode-se considerar que a companhia possui várias características do estágio 4 da multicanalidade.

b) Capacidade dinâmica: o processo de teorização se dá de forma simultânea aos estágios da multicanalidade. Não é possível pensar em *omnichannel* sem envolver a Capacidade Dinâmica com foco na colaboração interna e externa, através de *workshops*, comitês estratégicos, com consultores externos, média gerência, intranet, treinamentos, etc.

Quando os envolvidos participam de grupos com características e formas de pensar e agir similares (grupos homogêneos), podem se unir e se posicionar favoravelmente ou não aos novos processos. Já a partir do momento em que um grande grupo de atores começa a participar, até o momento em que está bem consolidado, necessariamente haverá usuários heterogêneos, e ocorrerá uma forte transformação cultural.

Dessa forma, a implementação do *omnichannel* na organização teve um desenvolvimento teórico mais forte, o que pode ter possibilitado uma maior padronização, uma melhor metodologia, etc.

Tais observações levam às seguintes conclusões: a fase preliminar das etapas da multicanalidade é movida pelo *benchmarking*, as fases intermediárias pela imitação, simultaneamente com novos conhecimentos técnicos e implantação de processos e procedimentos.

Na avaliação dos métodos utilizados nesta pesquisa, a companhia apresentou a dimensão *sensing*, visando entender a tecnologia, necessidades dos clientes, e atividades dos concorrentes, seguida pelo *seizing*, mostrando que as oportunidades identificadas são selecionadas, e existem conhecimentos internos e externos para evitar as ameaças dos clientes.

Na fase madura (estágios 3 e 4 da multicanalidade), a empresa também utilizou *benchmarking*, cultura, conhecimentos técnicos, processos e procedimentos; os adotantes influem ativamente nos processos, possibilitando ou não a sua implementação, empregando a dimensão de *transforming*.

A organização não possui uma política formal com foco na utilização de Capacidades Dinâmicas, porém foi possível observar, através da triangulação das evidências obtidas, que todas as dimensões da Capacidade Dinâmica são utilizadas pela companhia (*sensing*, *seizing* e *transforming*). A GrandVision by Fototica realiza uma busca constante pela inovação, tendências de mercado e tecnológicas, observando o comportamento dos concorrentes, com o objetivo de desenvolver o mercado ótico, definir padrões de atendimento, seja no canal físico ou digital, gerando uma transformação na empresa com a participação ativa dos executivos e da média gerência.

c) Vantagem competitiva: conforme já exposto, o segmento ótico é fragmentado e dominado por óticas independentes. Com a implementação do *omnichannel* (estágio 3 da multicanalidade), a empresa, posicionou-se de forma diferenciada em termos dos serviços que ela disponibiliza (especialistas em ótica e espaço de contatologia), contribuindo assim para o fortalecimento da marca. Por meio desse posicionamento, ela está presente em todos os canais

disponíveis (online e físicos), contribuindo para a fidelização dos clientes. À luz das evidências, entende-se que existem desafios para o alcance completo do estágio 4 da multicanalidade na GrandVision by Fototica.

Nas várias formas de obtenção de evidências (análise documental, entrevistas e questionário), que foram dirigidas a diferentes públicos na organização (de analistas à diretoria), e em sua triangulação, notamos que a empresa possui uma comunicação clara e efetiva, tanto para o público interno como externo, sobre a relevância da adoção da omnicanalidade como estratégia para o alcance da vantagem competitiva.

Acredita-se que este estudo contribua com a Grandvision, propondo-se a identificar a relação entre a experiência oferecida pelo *omnichannel*, o modelo de negócio e a percepção de valor para o cliente, por meio da adoção da estratégia do *omnichannel*, bem como a geração da vantagem competitiva sustentável.

Além disso, como o segmento ótico é bastante fragmentado, a empresa pode ser considerada um agente de mudança e desenvolvimento do mercado neste segmento, buscando meios inovadores para a manutenção da vantagem competitiva.

Como sugestão para trabalhos futuros, indicamos estudos que busquem compreender a relevância das capacidades dinâmicas em organizações que precisam decidir se mantêm a operação atual (*exploitation*) ou desenvolvem novos modelos de negócios (*exploration*). Tal abordagem complementar os elementos apresentados neste trabalho.

Como limitação desta pesquisa, mencionamos a escolha do estudo de caso único, que não permite a generalização de seus resultados para outras empresas.

## Referências

- Akter, S., Hossain, M. I., Lu, S., Aditya, S., Hossain, T. M. T., & Kattiyapornpong, U. (2019). Does service quality perception in omnichannel retailing matter? A systematic review and agenda for future research. In W. Piotrowicz & W. Cuthbertson (eds.), *Exploring the reality of omnichannel retailing* (pp. 71-97). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1_4)
- Ali, S. W., Wani, T. A., & Tyagi, N. (2022). Qualitative study on innovation and dimensional aspects of the omnichannel retail business model. *International Journal of E-Business Research*, 18(2), 1-20. <https://doi.org/10.4018/IJEER.294108>
- Alexander, B., & Kent, A., (2020). Change in technology-enabled omnichannel customer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102338>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. J., Jr. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bonnet, D., & Westerman, G. (2020). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 82-89. <https://mitsmr.com/2UEVUzY>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23. <https://mitsmr.com>
- Cao, L. (2019). Implementation of omnichannel strategy in the US retail: evolutionary approach. In W. Piotrowicz & R. Cuthbertson (Eds.) *Exploring Omnichannel Retailing* (pp. 47-69). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1_3)
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omnichannel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 262–266. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.16>
- Erevelles S., Fukawa N., & Swayne L. (2016). Big data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897–904. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>
- Guimarães, A., M. (2021). *Recomendações para o projeto omnichannel no varejo - conectando gestão de canais e experiência do usuário cross channel* (Dissertação de Mestrado em Design). Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. <http://www.bdttd.uerj.br/handle/1/16943>
- Harsha, P., Subramanian, S., & Uichanco, J. (2016). Omni-channel revenue management through integrated pricing and fulfillment planning (*Technical Report, Working Paper*), Ross School of Business, University of Michigan.

- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises - Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635-645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>
- Hickman, E., Kharouf, H., & Sekhon, H. (2019). An omnichannel approach to retailing: Demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30, 266–288. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1694562>
- Hosseini, S., Röglinger, M., & Schmied, F. (2017). Omni-channel retail capabilities: An information systems perspective. *Proceedings of the 38th International Conference on Information Systems (ICIS)*, Seoul, South Korea. <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlich/683/wi-683.pdf>
- Hüseyinoğlu, I. Ö. Y. (2019). Drivers for channel integration and omnichannel strategy: Evidence from the leading grocery retailer in Turkey. In W. Piotrowicz & W. Cuthbertson (eds.), *Exploring the reality of omnichannel retailing* (pp. 99-114). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1_5)
- Insider Intelligence. (2020). *Global Media Intelligence 2020: Brazil*. New York (report by Karin von Abrams). <https://www.emarketer.com/content/global-media-intelligence-2020-brazil>
- Insider Intelligence (2021). *Global Ecommerce Update 2021*. New York (report by Ethan Cramer-Flood.) <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021#page-report>
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 78–93. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2018-0176>
- Kassim, E., & Hussin, H. (2019). A framework for omnichannel differentiation strategy. Integrating the information delivery and product fulfilment requirements. In W. Piotrowicz & W. Cuthbertson (Eds.), *Exploring the reality of omnichannel retailing* (pp. 251-265). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1_11)
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149–1172. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H., (2018). Build touchpoints and they will come: Transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 465–483. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0276>
- Lima, M., Borini, F., & Santos, L. L. (2020). A complementaridade entre capacidade de adaptação e capacidades dinâmicas. *International Journal of Professional Business Review*, 5(1), 86–104. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i1.191>
- Marjani, M., Nasaruddin, F., Gani, A., Karim, A., Hashem, I. A. T., Siddiqa, A., & Yakooob, I. (2017). Big IoT data analytics: Architecture, opportunities, and open research challenges. *IEEE Access*, 5, 5247-5261. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2017.2689040>

- Meirelles, F. S. (2020). *Pesquisa Anual do FGVcia: Uso da TI - Tecnologia de Informação nas Empresas*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. <https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/fgvcia2021pesti-relatorio.pdf>
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). Transitioning to an omnichannel approach: A dynamic capability perspective. *Proceedings of the 37<sup>th</sup> International Conference on Information Systems (ICIS)*, Dublin, Ireland. <https://core.ac.uk/download/pdf/301370367.pdf>
- Morais, A. S. A., Sarquis, A. B., Cittadin, J., & Hawerth, M. (2016). Evidenciação da produção científica sobre o tema omnichannel: Análise bibliométrica até 2015. *Proceedings of the 9<sup>th</sup> Latin American Retail Conference (CLAV)*. São Paulo, FGVcev. <https://clav2016.fgv.br>
- Mosquera, A., Olarte Pascual, C., & Juaneda Ayensa, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono 14*, 15(2), 166-185. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>
- Nagata, V. M. N. (2020). O efeito das capacidades dinâmicas na sustentabilidade: uma investigação multissetorial na perspectiva da teoria da visão baseada em recursos (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, Brasil. <https://doi.org/10.11606/T.12.2020.tde-31072020-170300>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2019). Exploring omnichannel retailing - Common expectations and diverse reality. In W. Piotrowicz & W. Cuthbertson (eds.), *Exploring omnichannel retailing* (pp.1-10). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1_1)
- Reeves, M., Levin, S., Harnoss, J. D., & Ueda, D. (2018). The five steps all leaders must take in the age of uncertainty. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-5. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-five-steps-all-leaders-must-take-in-the-age-of-uncertainty/>
- Rusanen, O. (2019). Crafting an omnichannel strategy: Identifying sources of competitive advantage and implementation barriers. In W. Piotrowicz & W. Cuthbertson (eds.), *Exploring omnichannel retailing* (pp. 11–46). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1_2)
- Sharma, M., Gupta, M., & Joshi, J. (2019). Adoption barriers in engaging young consumers in the Omni-channel retailing. *Emerald Publishing Limited*, 21(2), 193-210. <https://doi.org/10.1108/YC-02-2019-0953>
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2019). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *Int. J. Inf. Manag.* 50, 325–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001>
- Simone, A., & Sabbadin, E. (2017). The new paradigm of the omnichannel retailing: key drivers, new challenges and potential outcomes resulting from the adoption of an omnichannel approach. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 85-109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n1p85>
- Sopadjieva, E., Dholakia, U., & Benjamin, B. (2017). A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. *Harvard Business Review*, 3, 1-2. [https://publicaffairs-sme.com/PatriotFamily/wp-content/uploads/2015/01/A\\_study\\_shows\\_that\\_omnichannel\\_works\\_3\\_Jan\\_2017.pdf](https://publicaffairs-sme.com/PatriotFamily/wp-content/uploads/2015/01/A_study_shows_that_omnichannel_works_3_Jan_2017.pdf)

- Sousa, P. R. D., Barbosa, M. W., Oliveira, L. K., Resende, P. T. V., Rodrigues, R. R., Moura, M. T., & Matoso, D. (2021). Challenges, opportunities, and lessons learned: Sustainability in Brazilian omnichannel retail. *Sustainability*, *13*(2) 666. <https://doi.org/10.3390/su13020666>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18* (7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, *91*(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies, *Journal of Interactive Marketing*, *24*(2), 168–180. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1389644>

## Apêndice A – Termo de Solicitação para Realização de Pesquisa na GrandVision by Fototica

Case Study Permission - Master's Degree

AV [Redacted]

Responder Responder a Todos Encaminhar [Share] [More]

qui 14/01/2021 16:03

Inicie sua resposta a todos com:    [Comentários](#)

Dear Giselle:

Good to hear from you. Hope the year started well for you and your family. Below is totally fine and you are cleared to proceed. Please make sure not to disclose any company confidential information in the context of your dissertation.

All the Best, AV.

---

From: [Redacted]  
 Sent: [Redacted]  
 To: [Redacted]  
 Cc: [Redacted]  
 Subject: [Redacted]

Dear Axel,

I hope you're very well.

I am doing a master's degree in Contollership and, in 2021, I will need to prepare a dissertation to conclude the course, with a defense at the end of H1 and the possibility of disclosure in H2.

My objective is to conduct a case study (via prescriptive analysis) at Fototica regarding Omnichannel, whose theme will be: **Valuable resources that ensure sustainable competitive advantage through the adoption of omnichannel in the specialized, personalized and customized companies.**

Due to the Mirror Project, I am sending this email to understand if I have permission to carry out this case study.

Please, let me know in case of question.

Best Regards,

**Giselle Viana**  
 CFO

**GrandVision by Fototica**  
 Av. das Nações Unidas, 10.909

## Apêndice B – Relação de documentos cedidos pela GrandVision by Fototica

DOC nº	Nome do Arquivo	Título do Documento
1	210620 Forward Activation - VP Submission Review support_MPi	Documento relacionado à estratégia da omnicanalidade completa em Junho de
2	Key Activities by Category Mkt Plan 2020 final	Plano de marketing para as atividades chaves por categoria em 2020
3	Omni Deep-dive June 2021	Documento que demonstra os principais passos para atingimento da omnicanalidade completa até 2025, apresentado em Junho de 2021
4	omni estrategia (002)	Apresentação sobre os principais desafios e objetivos da gestão local
5	CEO Visit LATAM - Sep 3 2019 (003)	Apresentação ao CEO Global da estratégia local e desafios em Setembro de 2019
6	GVC Slides V23B Slides 0522.pptx VS6	Apresentação aos executivos da Latam sobre os principais desafios
7	10112021_Presentation_Fototica_Brazil	Apresentação da operação local, com principais resultados em Novembro de
8	20190923_Análises Consumidor	Entendimento sobre o perfil dos clientes (via Google) da Fototica e principais concorrentes em Setembro de 2019
9	20200113 JBP v5	Performance da categoria de lentes de contato em todos os canais em Janeiro de
10	Audience Insights FB	Identificação da audiência no Facebook (perfil de clientes) com análise das principais marcas. Análise ocorrida em Nov de 2019
11	Metas e OKRs GVBf 2021_reunião gestores	Definição dos Objetivos e Resultados Chave para 2021. Material apresentação em Dezembro de 2020
12	Pure play 21jul	Resultado do e-commerce através dos principais KPIs, explicações sobre o mercado brasileiro e estratégia de omnichannel, em Junho de 2020
13	202207_Actual_Management Comments - Business Unit Sheets_Fototica	Comentários sobre o resultado da companhia, incluindo todos os canais (online e físico), em Julho de 2022
14	Contrato Parceria Comercial - Omnichannel .	Contrato relacionado à parceria com franqueados, o qual as partes firmam parceria para as atividades de click & collect e ship from stores
15	5 steps to digital transformation - Think with Google	Material preparado pelo Head global de CX&D demonstrando as 5 fases para a transformação Digital, em Janeiro de 2022
16	20180920_CMD GrandVision_Paulo de Castro_Financial Objectives_latest	Comunicação por parte do CFO global ao mercado financeiro sobre os objetivos financeiros da Grandvision em Setembro de 2018
17	20180920_CMD Transcript_Stephan Borchert_Introduction & Review	Comunicação por parte do CEO global ao mercado financeiro sobre a estratégia da Grandvision em Setembro de 2018
18	Confira as novas facilidades de atendimento ao cliente da GV - GrandVision By Fototica	Demonstração das atividades disponíveis para atendimento ao cliente via omnicanalidade
19	Conheça o provador virtual de óculos da GV - GrandVision By	Demonstração da tecnologia do provador virtual de óculos
20	Descubra mais sobre a nossa plataforma de agendamento - GAT	Demonstração sobre a plataforma de agendamento de atendimento
21	Entenda nossas principais implementações Omnichannel -	Demonstração das principais implementações do omnichannel
22	GrandVision Capital Markets Day 2018_ Full deck	Apresentação ao mercado sobre a estratégia de digitalização da Grandvision, em
23	Novidade no site_ assinatura de lentes de contato - GrandVision	Demonstração da assinatura de lentes de contato
24	Omnichannel_ veja as nossas implementações! - GrandVision By	Implementações de novos canais em 2020
25	Saiba tudo sobre os nossos novos canais de venda - GrandVision By Fototica	Explicação sobre os canais disponíveis relacionadas ao omnichannel (loja física, e-commerce, televendas, GV home, Rappi e Whatsapp)
26	2020_06_30 CXD Platform and activation cross charges V2 WE	Comunicado interno sobre a cobrança de despesas intercompanies em 2020
27	20210315 - GV Announcement CXD and GVIT	Comunicado interno sobre estrutura global da área de CX&D em 2021
28	2021 07 08 EyeWear Toolkits presentation - summary v3	Manual de instrução sobre o plano estratégico dos próximos 5 anos, em 2021
29	Material_PopUp_Marketing	Material relacionado à inteligência de mercado, utilizando o mapa estratégico
30	MULTIFOCAL CATEGORY TOOLKIT FINAL v.05062021	Materiais que demonstram as iniciativas para categoria ótica focada em multifocal, em Junho de 2021
31	220323 Data Intelligence - Media Mix Modelling	Material da Acceleration company disponibilizado pela Grandvision que explora o modelo de vendas com o objetivo de mensurar e otimizar o retorno sobre o investimento através de todos direcionadores do marketing, em Março de 2022

DOC nº	Nome do Arquivo	Título do Documento
32	BU	Material que demonstra resultado da empresa de forma completa
33	Chain	Material que demonstra resultado da empresa por negócio, focada na parte de varejo
34	RANKING 300 MAIORES EMPRESAS DO VAREJO BRASILEIRO SBVC 2019	Ranking das 300 maiores empresas do varejo brasileiro em 2019
35	CX&D Omni & eCom Operations Call May 2020	Reunião mensal sobre performance do omnichannel e ecommerce global, Maio de 2020
36	CXD Omni eCom Operations Call April 2022 - pre-read	Reunião mensal sobre performance do omnichannel e ecommerce global, Abril de 2022
37	CXD Omni eCom Operations Call December 2021 vFinal	Reunião mensal sobre performance do omnichannel e ecommerce global, Abril de 2021
38	20191016 Perguntas	Análise dos canais, online e offline, para o período de Blackfriday, Outubro de 2019
39	NPS e rankings	Material que demonstra o NPS dos canais e ranking por loja, em Março de 2022
40	3. Forward activation - Detailed template_Correct_vs12_Budget	Relatório de avaliação sobre a maturidade da estrutura local para o omnichannel, Junho de 2021
41	Dash E-commerce 02092020	Relatórios compartilhados semanalmente pela Grandvision by Fototica sobre a performance do omnichannel (KPIs dos principais canais). Este material se trata de Setembro de 2020
42	LATAM eCommerce Week17 with GCAM	DRE (demonstração resultado exercício) do e-commerce, apresentação semanal, compartilhada com o time da America Latina
43	Ranking Vouchers	Relatório que demonstra a performance de utilização do voucher disponibilizado no e-commerce em lojas físicas
44	Processo de Implementação Omnichannel 2022	Apresentação sobre a implementação do omnichannel para as Franquias (click & collect e ship from store), em 2022
45	Processo Pickup in Store e Shipping from Store	Processos (passo a passo) clique e retira e envio para clientes, em Maio de 2020
46	Treinamento Omnichannel - C&R + SFS	Material utilizado para treinamento sobre o processo click & collect e ship from stores para os franqueados
47	GRANDVISION - Ecommerce Checklist - PENDENCIA	Excel demonstrando o checklist de acompanhamento das pendências para implementação do e-commerce, em 2019
48	Grandvision Configuração Conta Franquia	Material técnico desenvolvido pela Vtex para configuração das contas de franquias na Vtex, seguindo regras de negócio da loja online
49	Grandvision Configuração inStore	Material desenvolvido pela Vtex referente às tarefas necessárias para configuração do inStore na VTEX, seguindo regras de negócio da loja online <a href="https://www.oticagrandvision.com.br/">https://www.oticagrandvision.com.br/</a> para apoio ao roll-out da operação de omnichannel
50	Grandvision Especificação Técnica	Material desenvolvido pela Vtex que descreve de forma completa e ordenada os materiais e os procedimentos de execução a serem adotados na construção das integrações sistêmicas entre o desenvolvimento interno da Grandvision, VTEX e PDV Secrel
51	integration_20200327	Apresentação preparada pela Vtex sobre o processo de integração, em Março de 2020
52	kickoff_20200317	Material preparado pela VTEX sobre o kickoff do projeto de omnichannel com a Grandvision, em Março de 2020
53	FW: GOLIVE E-COMMERCE - SEXTA FEIRA!!	E-mail reforçando sobre o go-live do e-commerce e últimos detalhes para implementação do canal, em Setembro de 2019
54	RE: Homologação e plataforma E-commerce	E-mail sobre as fases de homologação do e-commerce e discussão sobre o treinamento, em Setembro de 2019
55	RE: PREPARO - BASE HOMOLOGAÇÃO TESTES E-COMMERCE	E-mail com detalhamento sobre as etapas na base de homologação para testes do e-commerce, em Setembro de 2019
56	Re: Shipping & Pickup in Store - Teste grandvisionbr295	E-mail enviado pela Vtex sobre os testes realizados em uma das lojas para o processo de click & collect e ship from stores, em Maio de 2020
57	RES: Clique e Retira v1.0	E-mail com a demonstração do primeiro pedido de clique e retira, em Março de 2020
58	Status E-comm 03/10	E-com compartilhado com os colaboradores envolvidos sobre o status de implementação do e-commerce e etapas necessárias para conclusão, em Outubro de 2019
59	war room Ecommerce!!!	E-mail comunicando sobre a criação de uma sala dedicada aos times envolvidos no projeto do e-commerce para implantação do projeto, em Setembro de 2019
60	FOT636448-CARRINHO COMPARTILHÁVEL VTEX SOCIAL SELLING	Documento que detalha o passo a passo para utilizar o carrinho compartilhado como ferramenta de auxílio aos clientes na venda, em Abril de 2020
61	GrandVision & VTEX - Setembro 2020	Análise referente à proposta de redução de comissionamento da VTEX, em Setembro de 2020

## Apêndice C – Questionário - Adoção do *omnichannel* como estratégia para atingir a vantagem competitiva sustentável

### Formulário de Pesquisa

# Adoção do omnichannel como estratégia para atingir a vantagem competitiva sustentável

Prezado(a) Profissional,

Você foi convidado para participar de uma pesquisa formulada e realizada pela Faculdade FIPECAFI (da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras) que integra uma parte essencial do Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças de Giselle Ferraz Viana Gimenes.

Este estudo tem por objetivo conhecer os fatores que influenciam empresas varejistas especializadas e customizadas a adotar o *omnichannel* como estratégia para atingir a vantagem competitiva sustentável.

Asseguramos que todas as informações coletadas através deste questionário serão confidenciais e os dados coletados serão agrupados, sempre preservando o sigilo individual, respeitando assim os padrões científicos e éticos.

Agradecemos sua contribuição e disponibilidade e contamos com sua fidedignidade no decorrer do processo de respostas deste questionário. Em caso de dúvidas ou sugestões, estaremos à disposição.

Cordialmente,

Giselle Ferraz Viana Gimenes  
[gisellefvs@gmail.com](mailto:gisellefvs@gmail.com)

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo  
[paschoal.russo@fipecafi.org](mailto:paschoal.russo@fipecafi.org)

...

\* Obrigatória

1. Você concorda com os termos desta pesquisa? \*

Sim

Não

Avançar

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

## Bloco 1 – Perfil do Respondente

Adoção do omnichannel como estratégia para atingir a vantagem competitiva sustentável ...

\* Obrigatória

Gostaríamos de saber um pouco sobre você e a organização em que você trabalha

2. Qual é seu nome? (caso queira se identificar)

Insira sua resposta

3. Qual é a sua função na Grandvision? \*

Gerente

Coordenador

Analista

Outra

4. Qual é seu nível de formação? \*

Fundamental / Médio

Superior

Pós-graduação (inclusive MBA)

Mestrado / Doutorado

5. Qual é o sua formação? \*

Administração

Contabilidade

Economia

Engenharia

Outra

6. Em que área você atua? \*

Negócio

Alta Administração

Finanças

TI

Outra

7. Há quanto tempo você trabalha na atual empresa? \*

até 5 anos

mais de 5 anos e até 10 anos

mais de 10 anos e até 15 anos

mais de 15 anos até 20 anos

mais de 20 anos

8. Em que unidade de negócio você atua? \*

Local

América Latina

Voltar

Avançar

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |

O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.

| [Condições de uso](#)

## Bloco 2 – Análise da Multicanalidade

Adoção do omnichannel como estratégia para atingir a vantagem competitiva sustentável ...

\* Obrigatória

### Multicanalidade

As frases abaixo expressam conceitos a respeito das iniciativas tomadas pela Grandvison na implantação dos canais de vendas aos clientes. Expresse sua concordância com elas escolhendo 1 (um) em equivalência a nenhuma concordância e 10 (dez) equivalente a total concordância

9. A empresa adotou o processo forma de identificação das oportunidades externas antes da implementação do omnichannel \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. O e-commerce promoveu o início do omnichannel. \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. A empresa decidiu implementar o e-commerce para aumentar o market share (participação de mercado) da companhia. \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. As decisões relacionadas à estratégia de omnichannel são realizadas via alta gestão para garantir a eficiência e sucesso do processo. \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. O omnichannel tem como foco a marca. \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. A implementação da estratégia de omnichannel e seus indicadores são comunicados para todos os colaboradores ligados à operação de multicanalidade/omnichannel. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. A empresa acredita que possui, adequadamente para às necessidades atuais, estrutura tecnológica, e capacidade para a integração sistêmica, que são essenciais para a adoção do omnichannel. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. A estrutura de marketing da Grandvision possibilita conhecer o perfil de seus clientes para gerar a melhor experiência de compra. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. O omnichannel da Grandvision tem como foco no cliente. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18. A empresa possui um plano robusto de incentivos para integração dos canais. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19. A empresa possui uma estrutura de incentivo, através da remuneração variável, para os canais online e offline, promovendo o comprometimento dos colaboradores. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

20. O processo de recrutamento de novos talentos com conhecimentos em todos os canais é essencial para atingir a eficiência do omnichannel. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

21. O processo de implementação do omnichannel requer um plano robusto de treinamento dos colaboradores de todos os canais (físico e on-line). \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22. A empresa realiza ações constantes para que a organização conheça a estratégia de omnichannel, através de capacitação e treinamentos. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23. A empresa possui uma estrutura robusta de logística e supply chain para garantir a integração entre os canais. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24. A empresa acredita que a implementação do omnichannel contribui para o aumento da lucratividade da companhia. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25. A empresa acredita que a adoção da estratégia de omnichannel contribuirá para o alcance da vantagem competitiva a longo prazo. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

vantagem competitiva a longo prazo. \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26. Pode-se afirmar que a implementação da estratégia de omnichannel adicionou valor à companhia. \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27. A empresa acredita que a adoção do omnichannel contribui para a visualização de relações de causa e efeito, associando os objetivos estratégicos, às ações estratégicas e indicadores. \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28. A jornada do cliente é formalizada e é conhecida por todos os colaboradores. \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

29. A empresa entende o omnichannel como uma estratégia para atingimento da vantagem competitiva. \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Voltar

Avançar

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |  
O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.  
| [Condições de uso](#)

### Bloco 3 – Análise da Capacidade Dinâmica

Adoção do omnichannel como estratégia para atingir a vantagem competitiva sustentável ...

\* Obrigatória

#### Capacidades Dinâmicas

As frases abaixo expressam conceitos a respeito de capacidades que podem ser identificadas na Grandvision, por meio das pessoas, sistemas, processos, ou de outras formas. Expresse sua concordância com elas escolhendo 1 (um) em equivalência a nenhuma concordância e 10 (dez) equivalente a total concordância

30. A empresa conhece as melhores práticas de omnichannel do mercado \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

31. A empresa sabe onde buscar as novas informações sobre tecnologia \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

32. A empresa sempre está de olho na concorrência \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33. A empresa reconhece quando novas informações podem ser utilizadas \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34. Considerando o dinamismo do mercado, a empresa tem as iniciativas adequadas para buscar inovações, \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

35. A empresa possui um comitê estratégico que avalia as oportunidades internas ou externas \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

36. A liderança da companhia está totalmente envolvida com os processos relacionados ao omnichannel, bem como a sua implementação \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

37. A empresa possui clara definição das responsabilidades, e dessa forma aplica com sucesso os planos de mudanças \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

38. Quando existem eventos não controláveis que causam interrupções ao plano de mudança, existe um plano consistente para fazer acontecer \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

39. As decisões relacionadas ao plano de mudanças são buscadas constantemente \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

40. A empresa demonstra suas forças no momento de implementar as mudanças \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

41. O plano de mudança pode ser flexível e adaptável em função das demandas \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Voltar

Avançar

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

## Bloco 4 – Análise da Vantagem Competitiva

### Adoção do omnichannel como estratégia para atingir a vantagem competitiva sustentável

...

\* Obrigatória

#### Vantagem Competitiva

As frases abaixo expressam percepções sobre a obtenção de Vantagem Competitiva da Granvision, relativamente aos seus concorrentes, em função da adoção do omnichannel. Expresse sua concordância com elas escolhendo 1 (um) em equivalência a nenhuma concordância e 10 (dez) equivalente a total concordância

42. A forma como o omnichannel foi concebido contribui para um tipo de experiência a nossos clientes que não é oferecido pelos concorrentes \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

43. A integração de nossos canais de venda afeta positivamente a fidelidade do cliente e o valor da marca \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

44. Usamos informações dos clientes para alavancar oportunidades externas e potencializar nossos recursos \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

45. Dia a dia aumentamos nosso conhecimento tecnológico e isso nos traz mais vantagens \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

46. A utilização do omnichannel tem possibilitado a diferenciação da Grandvision comparativamente a seus concorrentes \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

45. Dia a dia aumentamos nosso conhecimento tecnológico e isso nos traz mais vantagens \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

46. A utilização do omnichannel tem possibilitado a diferenciação da Grandvision comparativamente a seus concorrentes \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

47. Temos obtido sinergias por meio da integração de canais \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

48. A estrutura organizacional foi fator chave para a implantação do omnichannel na Grandvision \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

49. As competências da média gerência na Grandvision são um dos motivos do sucesso de seu omnichannel \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Voltar

Avançar

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |

O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.

| [Condições de uso](#)

\* Obrigatória

## Agradecimentos

Agradecemos por sua participação na pesquisa

50. Você gostaria de receber uma versão final da pesquisa? \*

Sim

Não

Voltar

Enviar

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |

O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.

| [Condições de uso](#)