

# OS DESAFIOS DO MARKETING *OMNICHANNEL*

A “omnicanalidade” é simples na teoria e difícil na implementação. Os Chief Marketing Officers (CMOs) precisam considerar caminhos para ultrapassarem os principais obstáculos.

**Gabriel Borges** - Mestre em Gestão Avançada de Marketing pela Universidade de Lancaster da Inglaterra e cofundador e vice-presidente de Estratégia da agência de comunicação Ampfy.  
**E-mail:** [ampfy.gb@ampfy.com](mailto:ampfy.gb@ampfy.com)

A visão de *omnichannel* (“omnicanalidade”) tem se tornado uma constante nas discussões de estratégias de marketing e estratégias de canais de distribuição. A transformação digital tem levado empresas a buscar integração, consistência e sinergias em todos os seus canais de contato on-line e off-line com seus consumidores.

Contudo, o caminho para implementação de estratégias de *omnichannel* tem sido bastante complexo e tortuoso. As ideias e os ideais trazidos pela “omnicanalidade” são de entendimento relativamente simples, mas com execuções difíceis e muitas vezes custosas. No caso da área de marketing, as lideranças vêm sendo demandadas a ter planos de metas voltados ao *omnichannel*, mas estes, em sua maioria, acabam se materializando em projetos repletos de desafios técnicos, operacionais ou mesmo políticos.

Dessa forma, para maior adesão do conceito nas agendas dos executivos de marketing, torna-se importante identificar os principais desafios da sua implementação, bem como encontrar caminhos para superá-los.



## Resumo

**Objetivo:** discutir três dos principais desafios dos executivos de marketing na concepção e/ou implementação de estratégias de *omnichannel*.

**Estado da arte:** recentemente, o conceito de *omnichannel* (“omnicanalidade”) vem exercendo grande influência nas estratégias de marketing e de distribuição das empresas, principalmente no varejo. Tal dinâmica vem trazendo uma série de novos desafios na construção de estratégias, levando aos executivos de marketing a necessidade de buscar respostas para as complexidades impostas por essa nova prática.

**Originalidade:** o texto articula algumas das principais contribuições de autores acadêmicos sobre o tema, contrastando com vivências e desafios práticos dos executivos de marketing na implementação de estratégias de *omnichannel*.

**Impactos:** ao discutir os desafios, o artigo também traz reflexões de possíveis caminhos de solução para os obstáculos apresentados que podem melhorar a prática de marketing.

**Palavras-chave:** marketing *omnichannel*, desafios *omnichannel*, estratégia de marketing, transformação digital, omnicanalidade.

## A EVOLUÇÃO DO IMPACTO DIGITAL NO VAREJO

Antes de abordar os desafios, cabe entender como as transformações digitais favoreceram o surgimento das abordagens *omnichannel*. Desde o início da massificação da internet, há pouco mais de duas décadas, o digital vem influenciando as estratégias de canais de distribuição no varejo. Podemos organizar a evolução dessa influência em três grandes fases.

A exploração da internet enquanto canal de vendas figura o alicerce da primeira fase de influência. As possibilidades proporcionadas pelo *e-commerce* trouxeram uma miríade de iniciativas, muitas delas disruptivas, que questionaram o *status quo* de diversas categorias de consumo e consolidaram o digital como um canal de vendas alternativo, ou até mesmo principal, de muitas empresas. Nesse contexto, o consumidor passou a valorizar o *e-commerce* como um canal de compras principalmente pautado por três vetores: acessibilidade – a possibilidade de encontrar um produto ou serviço que antes não estava a seu alcance geográfico; preço – a facilidade de pesquisar e encontrar o produto ou serviço mais barato; e conveniência – a simplicidade de poder comprar um produto ou serviço de maneira prática e com baixo envolvimento e esforço na jornada.

A segunda influência que o digital trouxe para o varejo foi impulsionada pela massificação dos celulares com conectividade à internet. Os consumidores puderam ter acesso a qualquer informação em qualquer lugar, até mesmo dentro do ponto de venda. Essa dinâmica trouxe novos desafios para as operações de varejo, que precisaram se adaptar, principalmente na gestão de suas estratégias de preço.

Essas duas grandes fases encorparam os modelos de gestão de multicanais, forçando os líderes de marketing a adotar múltiplas estratégias, considerando cada ponto de contato como um canal separado e independente. Tal abordagem levou cada canal a ter suas próprias estratégias, metas e métricas, não necessariamente interligadas e conectadas umas com as outras.

Com a evolução da tecnologia, a visão multicanal começou a ceder espaço para o *omnichannel*, surgindo, então, a terceira grande fase de influência da internet no varejo. Uma estratégia *omnichannel* parte do pressuposto de que os consumidores podem interagir, de maneira integrada, com os mais diversos pontos de contato on-line e off-line de uma empresa durante sua jornada de compra.

## O QUE É O MARKETING *OMNICHANNEL*?

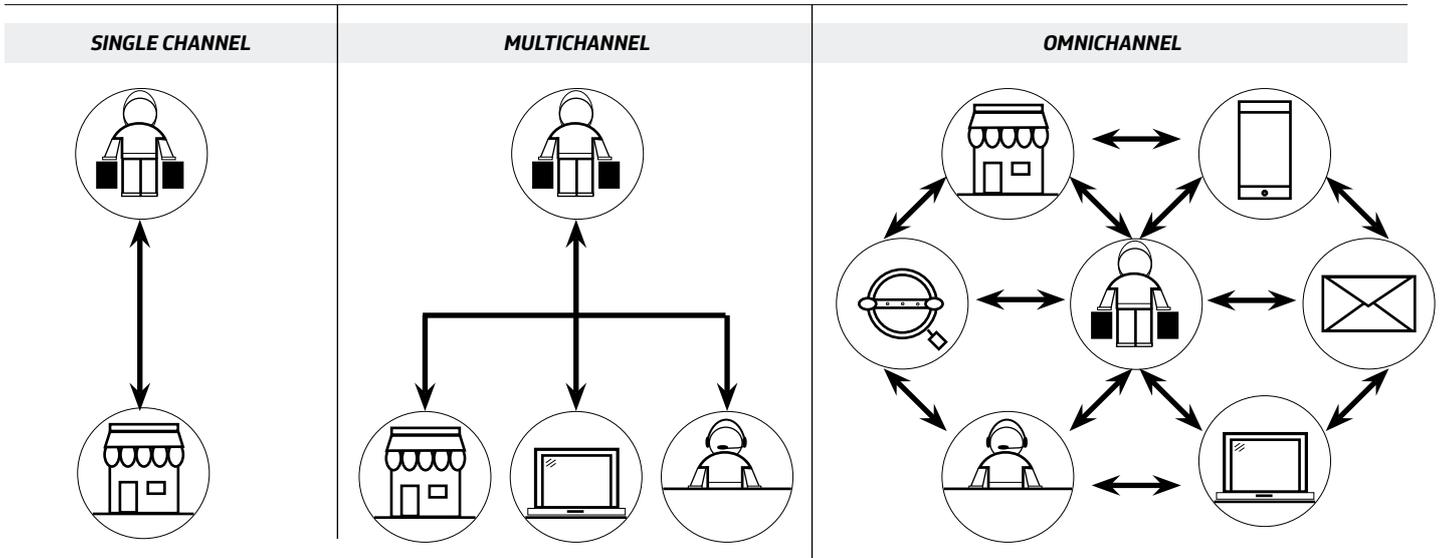
Atualmente, o consumidor está constantemente on-line, no celular, nas redes sociais, nas lojas físicas – tudo ao mesmo tempo. A visão *omnichannel* do marketing aproveita-se dessa dinâmica e leva ofertas e experiências para onde os consumidores estão, em vez de tentar levar o consumidor apenas para um de seus canais de interesse<sup>1</sup>. Uma estratégia *omnichannel* pressupõe, dessa forma, uma integração perfeita de conteúdos, ofertas e experiências entre os diferentes canais da empresa, sejam eles próprios ou de terceiros. Com isso, as jornadas de consumo podem seguir as mais diversas trajetórias entre esses canais, permitindo que os consumidores interajam de maneira uníssona e integrada em diferentes pontos de contato, tendo, assim, uma experiência unificada e sem fricções.

Diferentemente da experiência *single channel*, em que o consumidor só tem a possibilidade de interagir com um único ponto de contato; ou *multichannel*, em que o consumidor escolhe entre múltiplos canais disponíveis para interagir apenas com um deles; a *omnichannel* vai ainda além de impactar o consumidor com uma mensagem única e consistente; trata-se de vivenciar um fluxo contínuo e linear de experiências independentemente da jornada de compra escolhida<sup>2</sup> (Figura 1). Ou seja, o consumidor *omnichannel* é uma evolução do consumidor *multichannel*, cujo comportamento mudou de usar poucos canais em paralelo para usar todos os pontos de contato simultaneamente e de maneira integrada<sup>3</sup>.

Tal dinâmica trouxe novas responsabilidades aos Chief Marketing Officers (CMOs), executivos responsáveis por liderar as estratégias e equipes de marketing das grandes corporações. Esses profissionais foram incumbidos de comandar os processos de elaboração de estratégias de marketing *omnichannel* conectadas com os consumidores à medida em que eles se movimentam entre os diversos pontos de contato, sejam eles canais on-line ou off-line.

Idealmente, a partir dessa lógica, podemos pensar no exemplo de um consumidor que está no processo de compra de um carro novo. Após pesquisar on-line sobre um determinado modelo em sites especializados ou mesmo no site da montadora, ele poderia ser recebido por um vendedor em uma concessionária que já tem informações prévias de seu modelo de interesse e continuar a interação focado nas questões e dúvidas que o levaram até o ponto de venda físico.

Figura 1.

**Diferentes tipos de experiência de interação entre o consumidor e os canais de distribuição**

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Já podemos observar a ideia do marketing *omnichannel* bastante difundida nas mais variadas discussões contemporâneas de marketing e comunicação. Contudo, ainda é muito comum testemunharmos CMOs com grandes dificuldades de implementar estratégias integradas de “omnicanalidade” para proporcionar as experiências ideais para os consumidores.

Dentre os desafios para implementação de estratégias de marketing *omnichannel*, três se destacam: a complexidade dos funis de conversão; o paradoxo da personalização e da privacidade; e as barreiras de integração de dados e métricas.

**A COMPLEXIDADE DOS FUNIS DE CONVERSÃO**

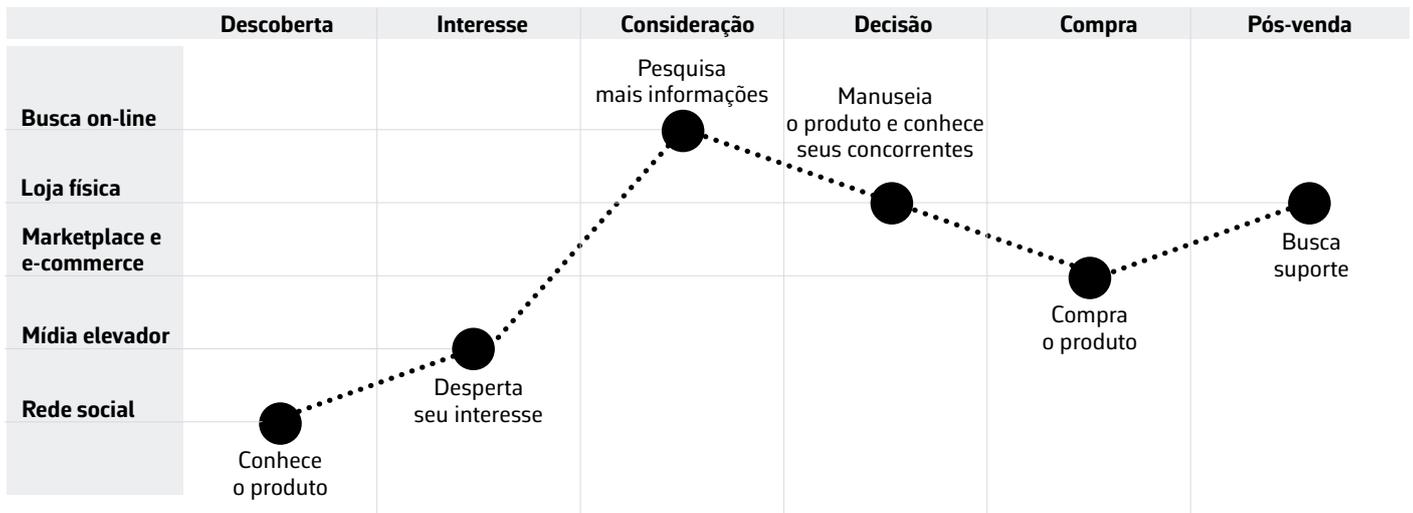
Uma estratégia de marketing *omnichannel* deve considerar que os consumidores navegarão em suas jornadas individuais de compra concatenando interações em diferentes computadores, celulares, tablets, lojas, quiosques e podendo interagir ativa ou passivamente com os mais variados canais de mídia, como tevê, mobiliário urbano, jornais, revistas, rádios, entre outros. Nessa visão, os consumidores podem navegar pelas diversas combinações de canais e dispositivos em cada etapa de sua jornada de compra, uma dinâmica que desafia os modelos de gestão orientados pela abordagem linear de um funil de conversão.

Por exemplo, passa a não fazer tanto sentido elaborar uma estratégia a partir da difundida lógica retilínea e serial proposta, por exemplo, pelo modelo A.I.D.A.<sup>4</sup>, no qual o consumidor sempre inicia sua jornada pela etapa de atenção (A), segue para a de interesse (I), chega ao momento de formação do desejo (D) e, por fim, desemboca na última etapa, de ação (A). Afinal, o consumidor pode começar sua jornada sendo impactado por uma mensagem da empresa na tevê – etapa de atenção –, pular a etapa de interesse e já fazer uma busca no *e-commerce* da marca – etapa de ação –, e voltar para fazer uma pesquisa de preços dos produtos concorrentes – etapa de interesse.

Mesmo os modelos mais contemporâneos – como a Jornada de Decisão de Compra proposta pela McKinsey<sup>5</sup> – não são capazes de ajudar na formulação de estratégias de marketing que consigam abraçar a multiplicidade de caminhos de compra que um consumidor pode seguir a partir de suas escolhas individuais de interação com os mais variados pontos de contato.

Em uma possível jornada de compra, um consumidor pode conhecer um novo produto em uma rede social; ser impactado por uma mídia eletrônica de elevador que desperta seu interesse em saber mais sobre aquela oferta; pesquisar mais informações no *browser* do seu celular; visitar uma loja física de um varejista terceiro para manusear o produto e conhecer seus concorrentes; finalmente comprar o produto em um *marketplace* on-line; recebê-lo em casa; e visitar uma loja física própria da marca em busca de mais instruções sobre como operar o produto (Figura 2).

Figura 2.

**Exemplo de uma jornada de consumo *omnichannel***

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

O desafio em uma jornada como essa pode estar na escolha da mensagem. No exemplo, se o consumidor visitasse o site da marca que o impactou em vez do site do distribuidor, pode ser que tivesse sua jornada interrompida ao não saber onde poderia adquirir o produto. Muitos sites de marca têm dificuldades de ofertar a possibilidade de compra por dependerem de varejistas terceiros (on-line e off-line) responsáveis pela distribuição. Nesse caso, qual deveria ser o *call to action* de um catálogo institucional de produtos on-line, prevendo diferentes etapas ou atalhos que um consumidor pode escolher seguir?

Outro desafio para os funis de conversão está na escolha dos canais de mídia. Sabemos, por exemplo, que propaganda em tevê tem a vocação de gerar conhecimento de marca ou produto. No entanto, como boa parte dos consumidores hoje assistem à tevê com o celular no bolso, um anúncio pode despertar o interesse imediato de conhecer mais sobre o produto on-line. Estar preparado para atrair sem fricção esse interessado para ambientes com informações da marca ou do produto torna-se mandatório um plano de marketing.

Diante desses obstáculos, pode ser interessante que o CMO deixe de lado a organização de sua estratégia de marketing a partir das lógicas dos funis de conversão. Dar espaço para um pensamento de jornada de consumo mais caótica, em que o consumidor segue passos aleatórios, poder ser um caminho libertador para pensar em uma estratégia contemporânea. Uma atitude recomendável é considerar que todo canal e toda etapa da jornada será uma oportunidade para despertar interesse, apresentar o produto e seus diferenciais e fazer uma oferta de vendas. Nessa abordagem, a empresa deixa de forçar o consumidor a se enquadrar no planejamento organizacional e lhe dá a liberdade de realizar a ação que quiser, sendo sempre bem assistido e sem fricções.

Uma boa maneira de colocar essa oportunidade em prática é elaborar uma matriz, expandindo as possibilidades de estratégia para cada canal (Figura 3)

**O PARADOXO DA PERSONALIZAÇÃO E DA PRIVACIDADE**

As jornadas do cliente estão emaranhadas e entrelaçadas ao longo do caminho de compra, pois pontos de contato digitais e do mundo físico se confundem em interações sinérgicas. Com isso, um grande desafio para as empresas em uma abordagem *omnichannel* é identificar de forma consistente cada consumidor individualmente em qualquer ponto de seu caminho de compra. Além disso, um cliente frequente e fiel a um determinado ponto de venda físico é muitas vezes tratado como um cliente qualquer no *e-commerce* da marca. Outra fricção comum acontece quando a marca oferece políticas de troca de produtos exclusivas a cada canal. Ou seja, o que foi comprado on-line não pode ser trocado em uma loja física e vice-versa.

Porém, duas estratégias têm se tornado as mais utilizadas para vencer as adversidades de identificar um consumidor único em sua jornada: o uso da alta tecnologia; ou a criação de programas robustos de relacionamento.

Em relação à primeira estratégia, observa-se o surgimento de sofisticadas ferramentas *mobile* que usam

Figura 3

**Exemplo de matriz de expansão da estratégia de canal**

CANAL	ESTRATÉGIA TRADICIONAL	ESTRATÉGIA EXPANDIDA
ANÚNCIO DE TEVÊ	Despertar atenção/interesse por um produto.	Despertar atenção/interesse por um produto ou serviço + Por meio de um QR Code, convidar o consumidor a visitar o ambiente on-line para conhecer mais sobre o produto e ter acesso a uma oferta especial no site de um revendedor parceiro.
LOJA FÍSICA	Mostruário de produto e conversão de vendas.	Mostruário de produto e conversão de vendas + Oferta de produtos disponíveis apenas na loja on-line; retirada, troca e devolução de produtos comprados on-line; treinamento de pós-venda para novos clientes.
ESTANDE EM SHOPPING CENTER	Apresentar um produto e seus diferenciais em detalhes.	Apresentar um produto e seus diferenciais em detalhes + Oferecer a compra on-line do produto no próprio estande para entrega posterior no endereço escolhido pelo comprador.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

alta tecnologia para conseguir identificar um consumidor único ao longo de sua jornada. O Google, por exemplo, oferece uma solução de *analytics* denominada *Store Visit*<sup>6</sup> capaz de identificar se um consumidor que fez uma consulta no buscador e clicou em um link patrocinado acabou visitando um ponto de venda físico algum tempo depois dessa interação. Para que essa solução funcione, o anunciante precisa cadastrar os códigos postais de seus canais físicos, e a ferramenta passa a monitorar, por meio do GPS do celular do consumidor, se ele visitou efetivamente um desses pontos cadastrados após clicar no link.

Outro caminho observado tem sido a criação de programas de relacionamento que obrigam o consumidor a se identificar em todas as suas interações com a empresa. Nesse caso, temos como exemplo o surgimento de aplicativos *mobile* de grandes redes de supermercado que estimulam que o consumidor utilize a aplicação enquanto faz compras no canal físico. Seja para se conectar ao *wi-fi* gratuito da loja ou para consultar e aproveitar cupons promocionais exclusivos, o cliente conecta-se ao aplicativo e assim passa a compartilhar informações mais precisas sobre sua jornada para o varejista.

Muitas estratégias de marketing *omnichannel* baseiam-se na captação e no uso de dados sobre todas as interações entre os consumidores e as empresas. Mas, muitas vezes, isso vem com o custo de ferir a privacidade<sup>7</sup>. Portanto, um desafio importante para os CMOs acaba sendo encontrar um caminho de equilíbrio para adotar uma estratégia *omnichannel* e, ao mesmo tempo, respeitar a privacidade dos consumidores – principalmente com a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)<sup>8</sup>, em um momento em que as discussões sobre o tema têm tomado as principais pautas de debates na sociedade contemporânea.

**AS BARREIRAS DE INTEGRAÇÃO DE DADOS E MÉTRICAS**

Uma estratégia de marketing *omnichannel* parte do pressuposto de que todos os dados de interação entre os consumidores e os diversos pontos de contatos sejam coletados e, principalmente, conectados entre si<sup>9</sup>. Essa dinâmica se torna um desafio ainda mais penoso quando a empresa depende de coletar dados de canais e pontos de contato de terceiros. Considerando o entendimento de que o domínio dos dados do cliente é um dos grandes ativos de uma empresa atualmente, muitas vezes os canais terceiros não se veem mobilizados a compartilhar informações com toda sua cadeia comercial.

Se um consumidor, por exemplo, clicar em um anúncio para visitar o site de uma empresa, visualizar detalhes sobre um determinado produto e, depois, abandonar sua jornada, é de se esperar que na próxima interação que ele tiver com aquela empresa lhe seja apresentado em destaque o produto que pesquisou anteriormente. Porém, se os canais não estiverem conectados, essa jornada não será fluida. Afinal, é muito comum que cada canal tenha sua própria estratégia de anúncios e de coleta de dados de desempenho, e esses conjuntos de dados não são automaticamente concatenados em tempo real. Essa fricção pode acontecer tanto quando a empresa detém todos os canais de contato, como, principalmente, quando depende de canais de terceiros.

A integração de dados em uma estratégia *omnichannel* permite a personalização em escala para cada consumidor por meio de vários meios. Sem essa integração, um consumidor poderá acabar vendo o mesmo anúncio em diversos canais, sem o reconhecimento de qualquer interação anterior com a marca – o que compromete sua experiência de jornada.

Além disso, mesmo com a evolução tecnológica para captação de dados em todos os canais de contato, os CMOs ainda têm muitas dificuldades para montar modelos integrados de atribuição de resultados para conseguir mensurar o retorno sobre o investimento (ROI) de cada esforço de marketing em uma estratégia *omnichannel*<sup>10</sup>. Há algumas décadas, um acréscimo significativo de vendas após a veiculação de uma robusta campanha de tevê poderia facilitar o entendimento do retorno sobre o valor investido em comunicação. Atualmente, com a diversidade de meios e canais e com a pulverização dos investimentos em diversas iniciativas paralelas, torna-se impossível estabelecer correlações simplificadas como essa.

Se um consumidor visitou os canais digitais de uma marca, por exemplo, mas finalizou sua compra em uma loja física de um parceiro terceiro, é fundamental que ele seja reconhecido como um cliente único em toda essa jornada para que sua experiência digital seja contabilizada como uma etapa importante na sua tomada de decisão de compra. No entanto, são poucas as empresas que conseguem colocar em prática um modelo de atribuições como esse.

## CONCLUSÃO

Embora o marketing *omnichannel* seja um conceito relativamente simples, temos observado que sua implementação é complexa e repleta de desafios. Alguns casos específicos de sucesso já são capazes de comprovar a validade de implementação dessa linha de pensamento proporcionando jornadas integradas de compras para os consumidores. No Brasil, já podemos observar movimentos nesta direção de grandes varejistas nacionais e internacionais, como Magalu, Centauro e C&A, ou de grandes marcas mundiais de eletrônicos, como Samsung e Apple.

Porém, a maioria dos CMOs ainda enfrenta muitas dificuldades para implementar a visão *omnichannel* em suas estratégias de marketing. Podemos imaginar que ainda há muito espaço de evolução dessa linha de pensamento tanto na academia – promovendo pesquisas que ajudem a desenhar modelos e *frameworks* para facilitar a implementação das estratégias; como no mercado – por meio do compartilhamento de casos de sucesso de experimentos bem-sucedidos nas mais diversas categorias.

## NOTAS

1. Berman, B & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46 (7), 598-614. Doi: 10.1108/IJRDM-08-2016-0131.
2. Saghir, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omnichannel. *Journal of Business Research*, 77, pp. 53-67.
3. Rodríguez-Torrico, P., San-Martin, S., & San José Cabezedo, R. (2020). The role of omnichannel tendency in digital information processing. *Online Information Review*, 44 (7), 1347-1367.
4. Priyanka, R. (2013). AIDA Marketing Communication Model: Stimulating a purchase decision in the minds of the consumers through a linear progression of steps. *International Journal of Multidisciplinary Research in Social Management*, 1, pp. 37-44.
5. Van Bommel, Edwin, David Edelman, and Kelly Ungerman (2014). Digitizing the consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*.
6. Documentação sobre o Google Store Visit. Recuperado de <https://support.google.com/google-ads/answer/6100636?hl=pt-BR>
7. Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103-120.
8. No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei n.º 13.709/2018 –, visa proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade dos consumidores. Foi inspirada na lei europeia GDPR, General Data Protection Regulation de 2016.
9. Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135.
10. Cui, T.H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S. ... Venkataraman, S. (2019). Omnichannel marketing: The challenge of data-integrity. *Northeastern U. D'Amore-McKim School of Business Research*, Paper 3460580.