

## **DESAFIOS DO CANAL DE VENDAS DE PNEUS NA TRANSIÇÃO PARA O OMNICHANNEL**

## **CHALLENGES FOR THE TIRE SALES CHANNEL IN THE TRANSITION TO OMNICHANNEL**

### **Fabio Cabral Franco**

Head of Sales for E-commerce and Car Dealer Channels · Michelin  
e-mail: fcabralfranco@uol.com.br

### **Tatiana Ferrara Barros**

Doutora e Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia e  
Administração da USP  
Professora Associada Pecege  
E-mail: tatiferrara@hotmail.com

### **Francisco Carlos Barbosa dos Santos**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP)  
Professor do Mestrado Profissionalizante em Administração da Universidade Alves  
Faria – UNIALFA  
E-mail: francisco.santos@unialfa.com

**Recebido em 18 de agosto de 2024**  
**Aprovado em 08 de outubro de 2024**

### **Resumo**

O varejo passou por uma grande transformação, na qual os consumidores deixaram de lado o comportamento de compra considerado, até então normal. O avanço tecnológico vem permitindo que os consumidores utilizem diferentes dispositivos e canais, durante a jornada de compra. A forma de aquisição de um produto pode ser iniciada por uma pesquisa online e ser concluída na loja física, ou com a ida na loja física para efetuar a compra do produto, e optar por recebê-lo em casa. Essa evolução, denominada omnichannel, é capaz de integrar vários canais, online e offline, para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme. Essa digitalização do varejo norteia o mercado mundial, e o segmento de pneus no varejo brasileiro. O objetivo desse trabalho consiste em identificar e analisar os desafios na implementação do omnichannel pelos canais de vendas de pneus no Brasil.

Palavras-chave: E-commerce, Omnichannel, Varejo de pneus.

### **Abstract**

Retail has undergone a major transformation, in which consumers have left aside their previously normal purchasing behavior. Technological advances have allowed consumers to use different devices and channels during the purchasing journey. The way to acquire a product can be initiated by an online search and completed in the physical store, or by going to the physical store to purchase the product and choosing to receive it at home. This evolution, called omnichannel, can integrate multiple channels, online and offline, to create a continuous and uniform consumer experience. This digitalization of retail guides the global market, and also the tire segment in

Brazilian retail. The objective of this work is to identify and analyze the challenges in implementing omnichannel across tire sales channels in Brazil.

Key-words: E-commerce, Omnichannel, Tire retail.

## **INTRODUÇÃO**

No contexto contemporâneo, a distinção entre o varejo físico e digital está cada vez mais difusa, resultando em uma necessidade crescente de integração entre ambos os modelos de negócio. A transformação digital se tornou uma obrigação até mesmo para os negócios mais tradicionais. Mesmo que a empresa não esteja investindo na criação de canais digitais, os consumidores estão utilizando os canais digitais para conhecer mais sobre as marca e produtos, inclusive fora do horário comercial — para só depois chegarem até a loja física. O setor varejista tem passado por transformações significativas em escala global, com destaque para o Brasil, onde esse segmento econômico figura como um dos principais geradores de empregos e demonstra um crescimento constante, aliado a indicadores sólidos de modernização tecnológica, conforme apontado por dados publicados pelo portal "Advanced Financial Network" (ADVFN, 2018).

Conforme discutido por Edelman e Singer (2015), a proliferação das tecnologias tem empoderado os consumidores, os quais agora exercem maior controle sobre seus padrões de consumo, decidindo o que, onde e quando comprar. O avanço tecnológico resultou na multiplicação dos pontos de contato com os consumidores, por meio de canais como redes sociais, aplicativos móveis e comércio eletrônico móvel, influenciando significativamente o comportamento de compra do consumidor.

Os consumidores contemporâneos demonstram uma crescente exigência por produtos e serviços disponíveis em uma variedade de canais, tanto no ambiente físico quanto no digital. Os canais de distribuição não são mais vistos apenas como meios de entrega de produtos, mas sim como pontos de contato estratégicos das marcas com seus consumidores. O principal objetivo do consumidor é realizar a jornada de compra de maneira eficiente, e a escolha do canal é determinada por uma série de preferências, tais como conveniência, praticidade, oferta de serviços, localização, preço, variedade de produtos, opções de pagamento e integração entre lojas físicas e virtuais, entre outros aspectos (Miné, T. 2018).

A melhor forma das empresas se prepararem para os novos hábitos de consumo é investindo em canais integrados, um conceito que ficou conhecido como omnichannel.

O termo "omnichannel" deriva do prefixo "omni", originário do latim e que significa "tudo" ou "inteiro", enquanto "channel" é uma palavra em inglês que se traduz para "canal". Portanto, o termo "omnichannel" pode ser compreendido como "todos os canais" (Lana, J., Partyka, R.B, Lana, J. Silva, M.K, 2021).

O fluxo da jornada de compra do consumidor está cada vez mais direcionado para o ambiente online. Quanto mais satisfatória for a experiência virtual e quanto mais integrada ela estiver à experiência presencial, maior será a confiança do cliente (SEBRAE, 2022).

Além dos benefícios de conveniência e praticidade oferecidos pela Internet, o surto da pandemia de COVID-19 exacerbou o crescimento das vendas online e, conseqüentemente, provocou mudanças significativas na jornada de compra dos consumidores. Isso reforçou ainda mais a urgência para as empresas implementarem estratégias de inovação como uma medida vital para sua sobrevivência. No entanto, é importante observar que grande parte das empresas do setor varejista não estão necessariamente na vanguarda da adoção de tecnologias inovadoras. (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013; Verhoef, Kannan & Inman, 2015; Motta & Silva, 2006; Wang, Hong, Li & Gao, 2020).

O mercado de reposição de pneus no Brasil, apresenta a mesma tendência, crescimento das vendas on-line, e baixo investimento em tecnologia. O relatório da Growth from Knowledge indica que a quantidade de pneus vendidos ao consumidor final em 2023, foi 2,3% menor que 2022, porém o canal online apresentou um crescimento de 10,3%, e as lojas físicas (canal off-line) uma queda de 5,8%.

É importante destacar que além da queda das vendas no canal off-line, ocorreu também um empobrecimento do mix vendido. As marcas premium e medium tiveram uma queda de 12,7% e 19,4% respectivamente, enquanto as marcas budget (baixo valor agregado) cresceram 19% (GFK, 2023).

Diante desse cenário, é fundamental que as empresas revisem suas estratégias, afim de avaliarem se estão atendendo as necessidades exigidas pelo consumidor atual. A motivação da realização desse trabalho é a dúvida existente: por que as lojas físicas de pneus não se integram com as lojas online? Assim, o objetivo desse trabalho é identificar e analisar os desafios na implementação do omnichannel pelos canais de vendas de pneus no Brasil.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Com o objetivo de compreender as dificuldades encontradas para implementação do omnichannel na percepção dos gestores das lojas físicas de pneus, optou-se em realizar uma pesquisa qualitativa, utilizando o método de entrevistas em profundidade. Esse método pode ser definido como uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (LAVILLE, DIONNE, 1999). Desse modo, confere mais abertura e flexibilidade para o entrevistador aprofundar as questões em estudo. Foi utilizado com

alguma adaptação, o mesmo roteiro de perguntas aplicado por OLIVEIRA, H.D.M., 2022, conforme o Apêndice A.

A pesquisa em campo compreendeu entrevistas em profundidade com 06 proprietários de lojas de pneus, com vendas mensais acima de 350 pneus/mês, e que estejam localizados na região sudeste (SP, RJ e MG), que é a região com maior potencial de vendas do Brasil.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O setor de varejo de pneus no Brasil, tem um grande desafio de proporcionar uma experiência de compra unificada em todos os canais, as maiores dificuldades a serem ultrapassadas, identificadas na pesquisa desse trabalho, foram: conhecimento aprofundado da estratégia Omnichannel, integração tecnológica (softwares), tributação, sortimento, precificação e logística.

### **Empresa A**

#### **Perfil da Empresa**

A empresa está sediada no bairro de Santana, na cidade de São Paulo há mais de 40 anos no mercado, a gestão atual é realizada pela segunda geração da família. Já tiveram duas lojas, e atualmente apenas uma. O volume de vendas vem diminuindo gradativamente ao longo dos anos.

#### **Entrevistado**

O entrevistado foi o Sr. Marcelo R. de Jesus, 57 anos, proprietário da empresa, atua no varejo desde seus 20 anos de idade, e tem como formação ensino superior completo em Administração de Empresas.

#### **Análise da entrevista**

O proprietário dessa empresa é mais resistente as questões online, para ele o contato físico ainda é importante, e a presença nas mídias sociais serve apenas para divulgação da marca, como se vê nas frases:

- “A minha geração prefere o contato físico com o cliente.”
- “Você tem duas vertentes de negócio, existe aquela loja de conveniência, que é uma loja que se apresenta por imagem com essa necessidade de redes sociais, e você tem lojas como a minha de muitos anos no mercado, que trabalha pelo canal de fidelidade, indicação.”

O Sr. Marcelo, demonstra falta de conhecimento a respeito da estratégia Omnichannel.

## **Empresa B**

### **Perfil da Empresa**

A empresa está sediada na cidade de São Caetano – SP, há 40 anos no mercado, possui 4 filiais, diversificou a empresa com a prestação de serviços, com equipamentos/ferramentas modernas de alta tecnologia.

### **Entrevistado**

O entrevistado foi o Sr. Márcio Lopes, empresário, proprietário de 04 lojas de varejo de pneus e serviços, atua no varejo há 40 anos, e tem sua formação acadêmica em Administração de empresas.

### **Análise da entrevista**

O proprietário da empresa B, tem presença ativa nas redes sociais, investe em ADS, é antenado com a tecnologia, mas não possui conhecimento a respeito da diferença de tributação entre o varejo físico e online, como se vê nas frases:

- “o que eu acho muito ruim nesse momento é a tributação”
- “o consumidor que faz a pesquisa não sabe se está comprando de São Paulo ou em Recife, e a carga tributária aqui é uma e a de Recife é outra”

A falta de conhecimento/domínio da tributação no varejo de pneus no Brasil, é um fator limitante para implementação da estratégia Omnichannel.

## **Empresa C**

### **Perfil da Empresa**

A empresa é sediada em Campinas – SP, há mais de 45 anos no mercado, a gestão atual é a segunda geração da família. Possuem 04 filiais e 02 centros de distribuição, é uma empresa diversificada que atua no varejo, e no atacado.

### **Entrevistado**

O entrevistado foi o Sr. Bruno Micaroni, 33 anos, ele é herdeiro da empresa junto com seu irmão mais velho, os dois trabalham na empresa desde muito jovens. O Bruno se formou em Odontologia, mas nunca exerceu a profissão.

### **Análise da entrevista**

O Bruno é um jovem antenado em tecnologia e redes sociais, mas para ele o investimento em sortimento para atender a todo tipo de consumidor, é elevado, e por isso, prefere fortalecer o seu negócio no formato atual. As frases abaixo ratificam essa análise.

- “a questão de estoque, é quantidade, é um valor agregado alto. São muitas medidas, muitas gamas que você precisa ter”.
- “não adianta você achar que vai colocar alguns anúncios na internet que vai começar a vender. É preciso conhecer o setor, você precisa estudar o setor. ”
- “a gente sabe que o nosso ramo, dificilmente ele vai deixar de existir, porque o pneu vai ter que ser montado”.
- “o que a gente sabe fazer é o varejo físico, então vamos nos estruturar no físico”.

Na estratégia Omnichannel a gestão de estoque, com a oferta de um sortimento mais amplo, é uma grande vantagem competitiva, facilitando a jornada do consumidor.

## **Empresa D**

### **Perfil da Empresa**

A empresa é sediada em Varginha, sul de Minas Gerais, há mais de 20 anos no mercado, possui 5 filias, e atua no varejo (físico e online), e no atacado.

### **Entrevistado**

O entrevistado foi o Sr. Daniel Brittos, 33 anos, empresário, proprietário da empresa, com formação acadêmica ensino médio completo. Atua no varejo (físico e online) e atacado de pneus, na construção civil, e no ramo imobiliário. Suas empresas no segmento de pneus são distintas,

### **Análise da entrevista**

O Daniel é um jovem empreendedor, desde os 11 anos de idade tem uma relação com o varejo, seu maior gap é a falta de conhecimento de tecnologia/software que suportem sua gestão. Suas empresas no varejo de pneus são separadas por falta de conhecimento/assessoria de um integrador. Ele não possui ferramentas que integrem, e consolidem os resultados de suas empresas para tomadas de decisões mais assertivas. As frases abaixo ratificam essa análise.

- “não adianta gastar uma fortuna e o retorno ser pequeno”.
- “é preciso utilizar uma ferramenta para saber onde investir melhor”.

A estratégia Omnichannel tem como fundamento a aplicação de tecnologias que permitem todo tipo de análise, desde a jornada do consumidor, até a análise do retorno do investimento em mídias/campanhas.

## **EMPRESA E**

### **Perfil da Empresa**

A empresa é sediada em Joinville – Santa Catarina, há mais de 30 anos no mercado, possui 04 filiais, e se destaca na venda de pneus de alta performance. Atua no e-commerce de pneus com um nome diferente da rede de lojas físicas.

### **Entrevistado**

O entrevistado foi o Sr. Maicon, filho do proprietário da empresa, tem 29 anos, ocupa o cargo de Gerente de Vendas, e trabalha na loja desde seus 14 anos de idade, sua formação acadêmica é o ensino médio completo.

### **Análise da entrevista**

O Maicon, é um jovem empresário, defensor do e-commerce, atuante nas redes sociais. Iniciou um site para venda de pneus online, com outro nome. Não quis colocar o mesmo nome da rede de lojas, para evitar o conflito de preços entre os canais. Atualmente seu e-commerce se destaca pela oferta de produtos de alta performance, o sortimento ofertado na loja online é diferenciado. Ele possui todo o conhecimento para uma boa prática de omnichannel, mas tem dificuldade de precificar os produtos em ambos os canais, como se vê nas frases a seguir.

- “a gente começou a comprar, só que o preço ficou um pouquinho diferente, não tínhamos o regime especial”.
- “meu Pai não quis colocar o mesmo nome do site, porque tem pneus que a gente vende mais caro na loja, e para não gerar conflito com os clientes...”.

## **EMPRESA F**

### **Perfil da Empresa**

A empresa é sediada em Lagoa da Prata – Minas Gerais, há mais de 33 anos, possui 5 filiais e atua no varejo e atacado de pneus. No varejo a empresa atua no online e off-line com nomes diferentes.

### **Entrevistada**

A entrevistada foi a Larissa, ela tem 32 anos, é formada em Engenharia de Mineração, e atua no varejo há 3 anos. Seu cargo na empresa é Supervisora Geral do Varejo.

### **Análise da entrevista**

A Larissa implementou o canal e-commerce com a mesma marca, mas o resultado não foi positivo, o posicionamento de preços entre os canais físico e online eram diferentes para evitar a concorrência entre as lojas próprias, e o e-commerce. As vendas ficaram limitadas a algumas marcas e dimensões, não apresentando um resultado relevante. Essa situação levou a empresa a abrir outro e-commerce, com outro nome. As frases a seguir, indicam que essa empresa não possui recursos necessários para acompanhar a jornada do consumidor, teve dificuldades no entendimento da tributação, a precificação entre os canais foi um problema, e o sortimento também foi uma dificuldade. Podemos identificar tudo isso nas frases abaixo.

- “não sei quantos clientes que entraram na minha loja, vieram por causa de uma vinculação”.
- “o dia a dia varejista não nos permite ter esse tipo de controle”.
- “nosso e-commerce tem um faturamento baixo, porque não tem o serviço para agregar, a gente só consegue ser mais competitivo no estado de MG, por causa do difal (diferença entre as alíquotas interna e interestadual), e essa atuação é limitante. Ninguém quer ter um e-commerce só a nível estadual. ”
- “o e-commerce não vende se tiver o mesmo preço da loja”.
- “a implementação do e-commerce, requer vários recursos, sistema, site, investimento, campanhas, transportadores”.
- “o maior desafio é saber comprar: preço competitivo e sortimento”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final do presente estudo, é possível constatar que os gestores do varejo físico de pneus no Brasil, entendem a importância de entregar ao consumidor uma experiência fluida e contínua, porém, ainda possuem muitas dificuldades em implementar processos e realizar a gestão omnichannel. Quando o assunto é integração de canais, as empresas estão em fase embrionária, estando a maioria na fase multicanal.

Quadro 1

---

### **DESAFIOS MAIS RELEVANTES IDENTIFICADOS NA PESQUISA**

---

**Complexidade da tributação no varejo de pneus**

---

**Dificuldade em encontrar profissionais com conhecimento para implementar a estratégia**

---

**Falta de conhecimento das ferramentas e tecnologia**

---

**Gestão de estoque/sortimento**

---

**Precificação entre os canais**

---

Todas as empresas entrevistadas estão atentas ao avanço das tecnologias e reconhecem que os consumidores estão sendo impactados por diversas marcas, em todos os tipos de canais de comunicação. Portanto, independente por qual canal começa a jornada do consumidor, ele tem inúmeras opções à sua disposição, e deseja uma

experiência de compra, e uma prestação de serviços consistente, uniforme e integrada independente do canal que utilizam.

Diante de todas as dificuldades para implementar e gerir uma estratégia de marketing omnichannel, pode-se constatar que a experiência de compra é apenas o básico. O omnichannel vai além de ser o relacionamento da marca com o cliente, nos mais diversos canais de comunicação. Para que a integração dos canais ocorra de fato, é necessário promover uma reformulação nas empresas, direcionando o foco para o consumidor, colocando o consumidor no centro de tudo.

Esse trabalho apresentou limitações, tais como dificuldade de conseguir entrevistados relevantes na cidade do Rio de Janeiro, todos que foram contatados não quiseram participar. Além disso, os entrevistados que responderam não possuem um conhecimento profundo a respeito do tema. O método utilizado não permite replicar os resultados para demais empresas, porém dá um norte para mapear desafios de implementação do Omnichannel.

Como recomendações gerenciais, sugere-se que empresas que queiram aplicar a estratégia Omnichannel realizem um estudo preliminar com uma consultoria especializada. Em suma os resultados desse estudo demonstram que a estratégia Omnichannel pode gerar mais vendas, recomendação e até mesmo fidelização do cliente, no entanto é notório que existem processos, ferramentas e integrações que precisam ser implementados para que a empresa possa atingir resultados positivos.

## **REFERÊNCIAS**

“ADVANCED FINANCIAL NETWORK [ADVFN]”. 2018. Comércio Varejista no Brasil. Disponível em: <https://br.advfn.com/indicadores/comercio-varejista/brasil>. Acesso em: março. 2024.

BRYNJOLFSSON, E., HU, YJ E RAHMAN, MS (2013) Competindo na Era do Varejo Omnicanal. Revisão de gerenciamento do MIT Sloan, 54, 23-29. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2215175>.

DIETRICH, A. 2012. "Os desafios do Omni-Channel" Meio e Mensagem. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/marketing/ponto-de-vista/os-desafios-do-omnichannel>. Acesso em: abr. 2024.

EDELMAN, D.C.; SINGER, M. 2015. “Competing on Customer Journeys”. Harvard Business Review: 88-100. Disponível em: <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys> Acesso em: abr. 2024.

Growth from Knowledge – GFK, 2023.

LAVILLE, C. DIONNE, J. A construção do Saber: Manual de metodologia de pesquisa em ciências econômicas. Porto Alegre: Artmed.1999. p. 188.

MINÉ, T. 2018. “Conheça as estratégias omnichannel vencedoras de Natura e Livraria Cultura”. Disponível em: <https://portalnovarejo.com.br/omnichannel-natura-livraria-cultura/> Acesso em: abril. 2024.

MOTTA, R. G., & SILVA, A. V. (2006). Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 5 (2): 101 – 108.

OLIVEIRA, H. D. M. The use of omnichannel in small and medium companies: A study on its application in retail. 2022. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2022.

“Sebrae, 3 min de leitura, 15/08/2022, atualizado em 08/11/2023. A importância de implementar uma estratégia de varejo omnichannel. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-de-implementar-uma-estrategia-de-varejo-omnichannel>. Acesso em março.2024.

VERHOEF, P. C., KANNAN, P.K., & INMAN, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), 174–81. doi: 10.1016/j.jretai.2015.02.005.

WANG, Y., HONG, A., LI, X., & GAO, J. (2020). Marketing Innovations during a global crisis: a study of China firms’ response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116: 214-220.

LANA, J., PARTYKA, R. B., LANA, J. SILVA, M. K. v19 n3 setembro (2021). *Revista de Administração Unimep*, ISSN 1679-5350.

### **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista**

Data da entrevista:

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a aplicação do omnichannel em pequenas e médias empresas no Brasil. Por omnichannel, nos referimos a todas as estratégias que convergem em um processo de compra e relacionamento fluído entre consumidor e marca. Dessa forma, entende-se o omnichannel como a capacidade de comunicação em diversos canais de forma a satisfazer as necessidades do cliente de acordo com a sua preferência.

Os varejistas perceberam que as plataformas digitais e físicas se complementam em vez de competir, aumentando assim as vendas e diminuindo os custos.

Ressaltamos que a identidade da empresa e dos respondentes será preservada. A anotação dos dados abaixo servirá apenas para controle interno dos pesquisadores.

A - Informações sobre os entrevistados:

Nome do entrevistado:

Cargo atual:

Formação:

Relação com o varejo:

Tempo de atuação na área:

E-mail:

Questões

Bloco 1: Contexto de digitalização no varejo e importância da tecnologia na jornada do consumidor

1. Qual a importância da presença das empresas nos mais diversos canais de comunicação com o cliente?

2. O quanto é relevante o uso cada vez maior da tecnologia para o mapeamento da jornada de compra do cliente?

3. Na sua opinião, qual o impacto da pandemia na transformação digital do varejo como um todo?

Bloco 2: Estratégia de omnichannel no varejo, implementação, importância e benefícios

4. Qual sua opinião sobre o omnichannel como estratégia para as empresas do varejo?

5. Quais os principais benefícios do omnichannel para as empresas? Por que elas devem aplicar essas estratégias?

6. Quais os principais recursos necessários para a implementação do omnichannel?

Bloco 3: Aplicação de omnichannel em pequenas e médias empresas no varejo, benefícios e desafios

7. Na sua opinião, há alguma diferença na aplicação do omnichannel em empresas de grande e de médio/pequeno portes? Você considera viável a aplicação de omnichannel em pequenas e médias empresas no Brasil? Por quê?

8. Você acredita que a cada ano iremos ter mais empresas adeptas a essa estratégia?

9. Como você vê o cenário brasileiro em relação à aplicação do omnichannel em pequenas e médias empresas? O omnichannel é amplamente utilizado por essas empresas?

10. Quais são/seriam os benefícios da aplicação do omnichannel para empresas de pequeno e médio porte?

11. Quais são/seriam os maiores desafios para a implementação do omnichannel nas pequenas e médias empresas?

Bloco 4: Encerramento da entrevista

12. Tem algum ponto que não foi abordado nessa entrevista que você gostaria de destacar?