

## **OMNICHANNEL NAS REDES DE VAREJO NACIONAIS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Daniel de Oliveira Correia; dan.olivercorreia@gmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Fagner Rodrigues Pereira de Azevedo; fagnerrodriguez@gmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Stephan Drösemeier; stephan@grupomundoverde.com.br; Faculdade Impacta Tecnologia  
Gilberto Perez; gperez21000@gmail.com; Faculdade Impacta Tecnologia  
Mathias Yoneda Naganuma; mathias@naganuma.com.br; Faculdade Impacta Tecnologia  
Vitor Pilão Vieira; vitor.pilao@faculdadeimpacta.com.br; Faculdade Impacta Tecnologia

### **RESUMO**

Com o avanço da tecnologia, houveram mudanças no padrão de comportamento do consumidor e os varejistas precisam se adaptar a essa nova realidade. Omnichannel é uma tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa. Tratando-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo *on-line* e o *off-line*, melhorando a sua experiência de compra. Sendo assim, esta pesquisa teve o objetivo de identificar os fatores de sucesso que permeiam a implantação de uma estratégia Omnichannel nas redes de varejo brasileiras. Para isso, foi adotada uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa e para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com profissionais diretamente relacionados com o Omnichannel. Os resultados, na forma de categorias, apontam para uma crescente utilização do Omnichannel no varejo brasileiro, com impactos relevantes nas definições de estratégias, investimentos e aprimoramento de processos. Pôde-se constatar que o Omnichannel é uma possível fonte de vantagem competitiva e, se implantado de forma correta é altamente efetivo.

**Palavras-chave:** Omnichannel, Varejo, Vantagem Competitiva, Tecnologia, E-Commerce.

### **1. INTRODUÇÃO**

O varejo mundial tem passado por uma profunda reformulação de seus processos e atendimento aos seus clientes, alavancado pela transformação digital que tem gerado grandes demandas de mudanças em todo o cotidiano da sociedade. Com isso, os consumidores estão deixando de lado o comportamento habitual, já obsoleto. Ou seja, as pessoas não buscam mais apenas um produto na loja, compram e vão embora ou, ainda, visitam a página de e-commerce, realizam uma compra e aguardam a entrega do item em sua residência. A tendência é a busca por conveniência, agilidade, rapidez e novas formas de integração entre os canais de interação direta com o mercado consumidor (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

Neste contexto internacional, embora o mercado varejista brasileiro seja influenciado pelo mercado exterior, ele apresenta expressivos gaps de processos, ferramentas, tecnologias e de cultura para aderir a esta tendência. Assim, com raras exceções, o Brasil ainda opera em modo exploratório do modelo, com iniciativas embrionárias e poucos cases de sucesso em produção.

Desta forma, as empresas que conseguem entregar, ainda que de forma rudimentar, uma integração entre estes canais passa a ter um diferencial competitivo. Esta condição, aliada à crise econômica brasileira, que teve início em meados de 2014, e agravada em 2020 pela

pandemia do COVID-19, tem feito com que diversas empresas tradicionais do ramo varejista percam *market share* frente à proliferação de lojas exclusivamente online, além de pequenos operadores impulsionados por grandes players de *marketplace*, como Mercado Livre, B2W (Americanas.com, Submarino e Shoptime) e Amazon (RODRIGUES, 2017).

No entanto, este cenário permite ao varejo tradicional reverter tal situação, utilizando a seu favor o poder de suas marcas, estrutura existentes de lojas físicas e a descentralização de estoques com a busca pela integração completa entre os canais (LUNARDI, 2018).

Ao passo que esta nova realidade traz uma gama de oportunidades para o varejo, os riscos e as incertezas da implantação desta tecnologia associados são elevados. A migração da forma de venda monocal (que utiliza apenas um canal de venda), passando pela multicanalidade (utilizando diversos canais de venda, que operam de forma segregada), e, finalmente, chegando ao Omnichannel (utilizando diversos canais de venda que se relacionam de forma integrada), é uma experiência inovadora, ainda pouco explorada e de implantação desafiante, com poucos cases a serem seguidos e que ainda não estão presentes em muitas variantes de negócios.

## 1. 1 Questão de pesquisa

Devido à grande mudança tecnológica, o varejo precisou se adaptar para as novas oportunidades de negócio. Como citado na introdução, o alcance pelos multicanais disponíveis vem sendo explorado pelas organizações. Para que este alcance seja efetivo, foi desenvolvida a tendência do Omnichannel. Com base nestas informações, decidimos nos aprofundar mais nesse tópico com a seguinte questão de pesquisa: **Quais são os fatores críticos para a implantação do Omnichannel nas redes de varejo em nível nacional brasileiras?**

## 1. 2 Objetivos da pesquisa

O Objetivo Geral é: Identificar os fatores de sucesso que permeiam a implantação de uma estratégia Omnichannel nas redes de varejo brasileiras. Os Objetivos Específicos são: 1) Analisar as tendências de mercado e identificar qual a melhor estratégia para implantação do Omnichannel no varejo, tornando assim, as compras on-line mais viáveis e seguras; 2) Analisar como a logística, entre os diversos canais de venda, pode trabalhar para o consumidor final receber o produto da melhor forma possível; 3) Identificar quais as tecnologias são necessárias para a empresa que pretende adotar uma estratégia Omnichannel, e como usar a mesma para a integração de toda a rede.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2. 1 Conceito de Omnichannel

O termo “omni” vem do Latim e transmite o sentido de inteiro; já “channel” vem do inglês e pode ser traduzida para o português como canal. O Omnichannel pode ser definido como o uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação, estreitando a relação entre on-line e off-line, trazendo assim, uma melhor experiência ao cliente. A sua principal vantagem é o consumidor ter a oportunidade de satisfazer suas expectativas de

compra ou atendimento quando e onde quiser. “O Omnichannel é uma visão de integração total, onde para o consumidor não importa qual o meio de compra e sim a experiência que desenvolve com a marca como um todo” (DIETRICH, 2012).

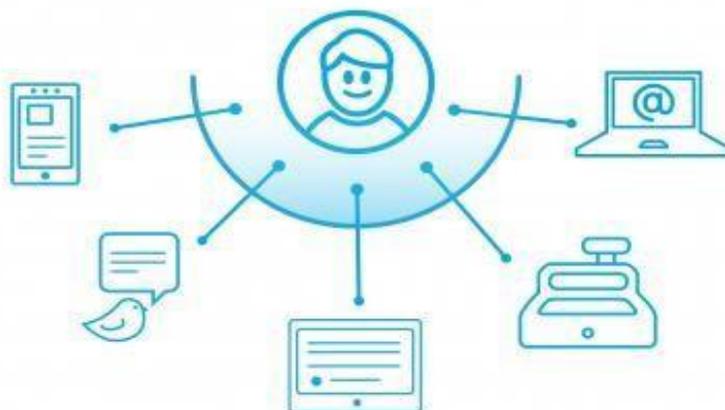
O Omnichannel traz uma tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa. Tratando-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo “on-line e o offline”, para uma construtiva realidade de mais conexão entre a procura e o produto. Dessa maneira, consegue-se explorar todas as possibilidades de interação. E por isso, pode-se perceber que essa tendência é uma evolução do conceito de multicanal, pois é completamente focada na experiência do consumidor, nos canais existentes de uma determinada marca. Este, por sua vez, traz em seu conceito um viés de determinismo ímpar, que além de facilitar uma negociação consegue também impor um ar de mais “possibilidades”.

A sociedade contemporânea alcança uma gama muito bem constituída com amplo acesso à tecnologia e dados, os clientes em poucos cliques obtêm informações de produtos como características, preço e disponibilidade. Com isso, existe alta capacidade de crescimento possível no *business plan* das empresas em uso virtual, conectado a possibilidade de evolução do capital muito mais amplo. Desta forma, também se torna possível a utilização e a proposta de realizar as vendas de forma mais virtual; porém com a sensação e facilidade como se fosse o local físico, assim inteiramente possam realizar seus objetivos tendo todos os lados um âmbito de facilidade geral, e até mesmo idealizar grandes possibilidades para o mundo dos negócios.

“A crescente preocupação das marcas e organizações cujo seu modelo de negócio está relacionado com a transação de bens ou serviços, cabe aos mesmos acompanhar esta mudança de perto, para que consigam adaptar-se mais facilmente às novas necessidades e comportamentos dos consumidores, evitando que percam mercado e que possam assim assegurar a vantagem competitiva na concorrência” (FORBES,2014).

Para Dietrich (2012), o Omnichannel não é mais que a evolução esperada do *multichannel*, em que os canais entre si funcionam como um todo. Enquanto Rigby (2011) diz que no passado, as lojas varejistas eram as únicas que permitiam ao consumidor tocar ou sentir a mercadoria e assim oferecer uma gratificação imediata; o varejo através da internet, por sua vez, tentou atrair compradores com ampla seleção de produtos, preços baixos e informações sobre a forma de opinião e avaliação do produto. Como a indústria do varejo evolui para experiência "Omnichannel", em que as distinções entre físico e on-line desaparecerá, transformando o mundo num showroom sem paredes. A seguir, na figura 1, é mostrado os canais onde é possível o consumidor estar em contato com o Omnichannel.

**Figura 1** – Canais do Omnichannel



Fonte: Isto é Dinheiro (2019)

O Omnichannel é uma consequência de uma mudança no comportamento do consumidor, em que se aprendeu a usar a tecnologia e obteve variedade e comodidade. Podemos observar no dia a dia que é possível pagar as contas lendo o código de barras com o smartphone, fazer compras utilizando a aba do navegador ou até pedir comida por meio de aplicativos. Os varejistas tendem a acreditar que seus clientes sempre estarão lá.

À medida que os clientes ficam mais confortáveis com as compras Omnichannel, eles ficam menos tolerantes com o que encontram nas lojas. (RIGBY, 2011). Os consumidores passaram a utilizar diversos canais a sua disposição, tirando o maior benefício de cada um deles, não importando o meio da compra e sim a experiência, querendo resolver as situações de maneira ágil, mas para isso a empresa precisa eliminar obstáculos que dificultam o atendimento e a interação.

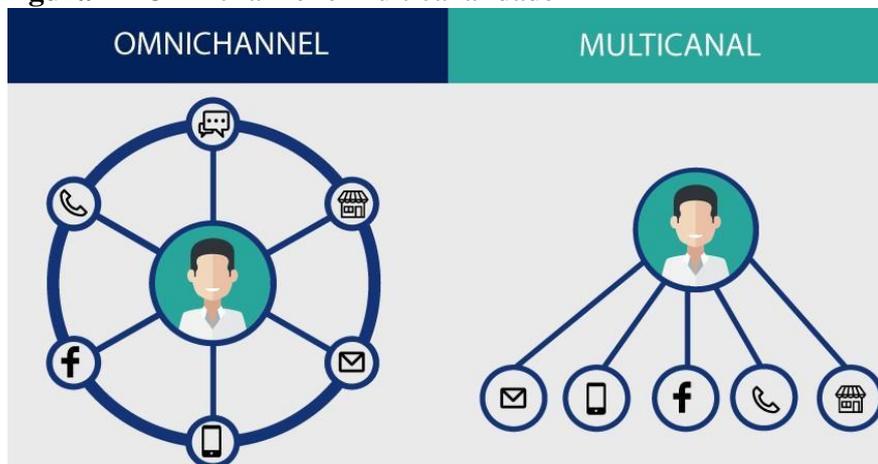
### **2. 1. 1 Diferença entre Omnichannel e Multicanalidade**

Pode-se dizer que a multicanalidade foi o primeiro passo de oferecer ao consumidor o acesso a empresas por diversos canais de compra: sites, lojas físicas, aplicativos, etc. Ser multicanal é não somente disponibilizar diversos canais de vendas e comunicação ao cliente, ser multicanal é também saber gerenciar com eficiência todos os canais utilizados pela marca.

O varejo multicanal é produto das intensas transformações ocorridas em todo o mundo, especialmente desses avanços tecnológicos propiciados pela Internet e que conseqüentemente influenciaram o comportamento do consumidor (SOUZA; SERRENTINO, 2002). Quando uma empresa opta em ter lojas físicas, um e-commerce e ainda anunciar produtos em um marketplace, é preciso que todos estes canais sejam bem administrados. Se a organização não garante isso, acaba perdendo vendas.

Segundo Gao e Su (2016), oferecer produtos e serviços em mais de um canal de marketing passou a não ser mais suficiente e os canais antes considerados de forma independente precisam estar integrados para gerar valor para o consumidor, e isso significa adotar o varejo Omnichannel. O grande diferencial está na integração, onde se encontra em sintonia o site e a loja física. Porém, a integração vai além do aspecto visual, ela está presente em toda a experiência do consumidor, como podemos verificar em seguida na figura 2.

**Figura 2** - Omnichannel e Multicanalidade



Fonte: Almawave (2018)

Katros (2000) ressalta que uma estratégia como o Omnichannel, onde se integra canais offline e online, geram práticas como: fazer pedido na Internet e retirar nas lojas físicas, ter a facilidade na venda de produtos que necessitam de contato visual e tátil, aumento de tráfego nas lojas físicas, como resultado de promoções na Internet, etc. Em uma empresa em que se encontra a estratégia Omnichannel, o consumidor pesquisa de um smartphone no site e compra pelo aplicativo, recebendo o produto em sua casa. Caso se sinta insatisfeito, ele pode ir a qualquer loja física ou ligar em uma central telefônica para solicitar a troca, sendo imediatamente atendido em qualquer um desses meios.

Outro exemplo de Omnichannel é quando o consumidor entra em uma loja física a procura de um determinado produto e não o encontra, a mercadoria não estando disponível naquela unidade é encontrada em uma outra filial através do uso do aplicativo. Nesse caso, é solicitado o produto por meio do vendedor da loja, que realiza todo o procedimento de venda e direciona a entrega para o endereço do cliente.

O objetivo é não se preocupar com o trajeto que o cliente teve para chegar à loja ou o meio de contato, ele será bem atendido e terá suas solicitações processadas do modo mais fácil e eficiente possível. O Omnichannel envolve o uso de dados para entender onde existe o esforço e o obstáculo na experiência do cliente e como removê-lo para facilitar o processo de compra. Portanto, a empresa precisa ter uma plataforma integrada capaz de identificar o cliente, gerenciar todos os canais de venda e transmitir ao atendente todas as informações coletadas para garantir a continuidade da interação.

Sendo assim, promovendo a fidelização de clientes, gerando lucros. A estratégia Omnichannel garante uma experiência geral semelhante em todos os canais e pontos de contato, considerando os diferentes objetivos em cada canal (BLOM; LANGE; HESS JR., 2017).

## 2.2 Conceitos de Varejo

Segundo Parente (2000), o varejo pode ser definido como um conjunto de atividades que englobam o processo de venda de produtos ou serviços buscando atender uma necessidade do consumidor final. O objetivo final do varejo é fazer com que o tipo de produto

desenhado, realizado e feito, seja materializado já para o consumidor final, sem ter entre esse intermeio ademais situações que geram dificuldade para que “A” consiga chegar até “B”, ou seja, sem intermediários. Que possam também ser comercializadas em pequenas escalas e quantidades, produzindo de forma mais concisa possível. Sendo assim, o mercado do varejo possui uma ofensiva de realizar suas progressões de produções de maneira a serem proporcionais à demanda dos consumidores finais, possibilitando assim, serem encontradas em lojas, supermercados, quiosques, feiras e locais físicos. Quanto a uma análise do marketing expansivo, pode-se pensar que há possibilidade do crescer e do lucrar com as características consideradas primordiais para o sucesso das vendas varejistas, como o atendimento, a exposição das mercadorias, assim como a localidade do ponto físico de venda (ponto comercial). Cobra (2009) ainda conclui que varejo é aquele que representa as vendas de uma ou mais organizações.

Ainda segundo Parente (2000), as lojas estão diferentes dos formatos que eram anos atrás, os lojistas estão projetando suas lojas para que consigam atender melhor seus clientes. As lojas se adequam aos clientes e não os clientes às lojas. Com o tempo, as lojas físicas puderam se auto compor de forma a incitar a criatividade de expansão, trazendo assim, as possibilidades de compras on-line até os seus clientes. Neste contexto, os websites foram criados e desenvolvidos a ponto de conseguir eficiência e alinhamento estratégico. Levy e Weitz (2000) ressaltam que o varejo é um setor de grandes oportunidades. A maioria dos grandes empreendedores iniciaram suas atividades com o próprio negócio na área varejista, oferecendo produtos e serviços para os consumidores.

### **2.2.1 Desafios do Varejo no Brasil**

No Brasil, o varejo passou por um período de bons resultados entre 2003 e 2014, segundo estudos do IBGE (2017). Neste período o volume de vendas cresceu ano a ano, entretanto em 2015, devido a fatores políticos e econômicos no Brasil, houve uma reversão dessa tendência, fazendo com que o varejo ficasse pressionado a mudar para atender um novo perfil de consumidor, mais exigente em um cenário recessivo e competitivo.

A estratégia Omnichannel trouxe um consumidor mais informado e diferenciado em relação ao consumidor tradicional do varejo físico. Esse novo perfil aprecia a interação com o varejista através de dispositivos móveis, sendo um usuário muito ativo das redes sociais. Além disso, o Omnichannel fez com que os varejistas começassem a diversificar o processo de entrega ao consumidor. Ao visualizar uma loja física como ponto de coleta do produto comprado na loja virtual, o varejista passou a oferecer uma facilidade ao consumidor e ao mesmo tempo foi possível reduzir o custo do frete de entrega.

### **2.3 Omnichannel no Varejo**

O crescimento do número de vendas com a aplicação do Omnichannel pode ser mostrado utilizando como de exemplo uma das mais conceituadas empresas no ramo de varejo, a Magazine Luiza. De acordo com Cristofolini (2019), a empresa estava passando por um péssimo momento, chegando ao valor de quase R\$ 1,00 por ação na bolsa de valores (E-COMMERCE BRASIL, 2019).

A aplicação do Omnichannel fez parte de uma revolução digital, fazendo toda a diferença para o aumento do valor das suas ações na bolsa de valores. Uma das pioneiras no

conceito de Omnichannel foi a loja de artigos esportivos Centauro. Desde 2015, a empresa já oferece o serviço, possibilitando o cliente comprar no site e retirar na loja. Com a integração total entre os canais de venda, uma das principais soluções que a empresa passou a oferecer ao cliente foi a modalidade de compra através da plataforma digital e no ato escolhe uma das lojas físicas para retirá-lo, conhecido como Pickup Store.

Outra solução foi um conceito chamado Ship from Store, em que o cliente compra o produto na plataforma digital e o algoritmo do site detecta a loja física ou centro de distribuição mais próximo ao endereço de entrega do cliente com o produto disponível, reduzindo prazo de entrega. Em 2018, as modalidades em que o cliente retira o produto em uma loja física, *Pickup Store* representaram 21,2% do volume de vendas da plataforma digital (9,1% em 2017) e a modalidade *Ship from Store*, 16,1% (2,9% em 2017) (CENTAURO, 2019).

### 2.3.1 Logística Reversa

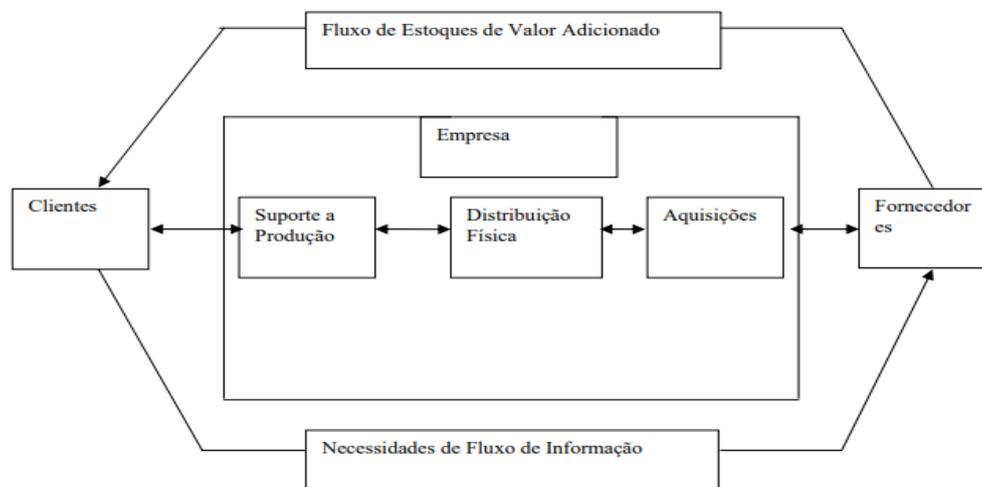
Habitualmente a logística é vista como uma área da empresa que administra recursos, planeja o armazenamento, produção e o transporte de produtos. Entretanto, existe o processo reverso gerenciado, do consumidor até o ponto de origem. Logística reversa é o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, do custo efetivo do fluxo de matérias-primas, estoques de processo, produtos acabados e as respectivas informações, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recapturar valor ou adequar o seu destino (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1999).

No varejo brasileiro a logística reversa é um processo com baixa prioridade. Pode-se dizer que isso reflete no pequeno número de empresas que tem gerências dedicadas ao assunto. Na logística, a vida de um produto não termina com sua entrega ao cliente. O consumidor pode desejar a troca do produto, seja por não funcionar ou até por preferência do mesmo, sendo assim, deve-se retornar ao seu ponto de origem para serem adequadamente descartados, reparados ou reaproveitados. Rogers e Tibben-Lembke (1999) apontam algumas causas que levam as organizações atuarem estreitamente com a logística reversa:

1. Razões competitivas -Diferenciação por serviço;
2. Limpeza do canal de distribuição;
3. Proteção de margem de lucro;
4. Recaptura de valor e recuperação de ativos.

De acordo com Bowersox et al, (1986, p. 15- 16) o processo logístico é visto como um sistema que liga a empresa ao consumidor e seus fornecedores (Figura 4). O mesmo ressalta que a logística reversa não serve necessariamente para aprimorar a produtividade logística. No entanto, o movimento reverso é justificado sobre uma base social e deve ser acomodado no planejamento do sistema logístico. “O ponto importante é que a estratégia logística não poderá ser formulada sem uma consideração cuidadosa dos requerimentos da logística reversa” (BOWERSOX et al., 1986, p. 16).

**Figura 4:** Sistema Logístico



Fonte: - Bowersox et al (1986, p. 16)

### 2.3.2 Ferramentas Tecnológicas

Segundo Idalgo (2019), até mesmo negócios de pequeno porte necessitam do suporte de algum tipo de ferramenta de automação. Neste contexto, pode-se dizer que um sistema de gestão (ERP), otimiza processos internos e simplifica a gestão financeira da empresa, ele pode agregar melhor controle entre os setores, independente do segmento ou porte da empresa, sendo varejo digital ou físico. Além disso, o cumprimento de obrigações fiscais também é necessário, em especial no Brasil, segundo Appy (2017) o Brasil prima por ter uma das piores legislações tributárias que apresenta um complexo modelo tributário, com isso pode-se observar um impacto em toda a cadeia produtiva nacional, incluindo o varejo que está na ponta deste complexo ecossistema, com isso, no varejo físico temos os chamados sistemas PDV (Ponto de Venda), que tem como principal atribuição o faturamento de cupons fiscais das vendas realizadas.

Falando sobre comércio eletrônico, segundo Ilhe (2015), a escolha certa no momento de definir qual será a plataforma do seu e-commerce pode garantir a eficiência e o sucesso do seu negócio. As funcionalidades desta plataforma devem ser levadas em consideração, fatores como integração facilitada com Google Adworks, redes sociais, além de permitir a integração com sites de busca, o chamado SEO. Segundo Rodrigues (2019), SEO ou Search Engine Optimization (Otimização para mecanismos de busca) refere-se a um conjunto de fatores considerados pelos sites de busca, como o Google, para ranquear os conteúdos da web nas páginas de resultados, quanto melhor o seu *ranking*, mais tráfego o e-commerce terá, por consequência mais vendas.

Segundo Silva (2015), o controle de estoque em qualquer empresa seja ela pública ou privada é de suma importância para a organização, pois é através dele que se faz todo o planejamento de reposição e disponibilidade, neste sentido um grande aliado das operações robustas de e-commerce é o software WMS (*Warehouse Management System*), Banzato (2003) um WMS é um sistema de gestão por software que melhora as operações do armazém através do eficiente gerenciamento de informações e conclusão das tarefas, com um alto nível de controle e acuracidade do inventário. As informações gerenciadas são derivadas de

transportadoras, fabricantes, sistema de informações de negócios, clientes e fornecedores. A eficiência é obtida através do planejamento, roteirização e tarefas múltiplas dos diversos processos do armazém.

Com o advento do Omnichannel, considerando as múltiplas origens como e-commerce e varejo físico, assim como múltiplos finais, como entrega na casa ou retirada em loja, um controle mais efetivo dos pedidos efetuados se faz necessário, um grande aliado neste contexto é o software OMS (Order Management System), que segundo Gonsales (2017), é um software usado para gerenciar o processamento de pedidos de venda onde é planejado, gerenciado e controlado, independentemente de sua origem e destino.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa, de caráter qualitativo procurou identificar os fatores críticos na implantação do Omnichannel nas redes de varejo nacionais. Segundo Minayo (2010) as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos.

Neste trabalho, a pesquisa se caracteriza como exploratória, que se mostrou a mais adequada ao tipo de resultado que se pretendeu analisar (GIL, 2008). uma vez que o tema Omnichannel é relativamente recente no Brasil. A pesquisa exploratória permite a concretização de um estudo para fazer com que o pesquisador, ganhe maior familiaridade com o objeto que está sendo analisado (TUMELERO, 2019).

Os meios de coleta deste trabalho foram baseados em artigos, amostras com base em resultados apresentados por empresas por meio de documentos públicos. Neste trabalho foram adotadas entrevistas qualitativas individuais, com base em roteiro previamente elaborado, que consta no Apêndice. Na entrevista há oportunidades de se obter dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos (LAKATOS, 2010).

A condução da análise dos dados abrange várias etapas, a fim de que se possa conferir a importância aos dados coletados. Para esta pesquisa foi adotada a análise de conteúdo, que é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005, p. 15). Os dados das entrevistas foram tratados em conjunto, com a técnica de análise de conteúdo, seguindo-se as recomendações de Bardin (2016) para as etapas de preparo do material, codificação e interpretação dos resultados.

O espaço amostral é o conjunto formado por todos os resultados possíveis de um estudo ou experimento randômico. Neste trabalho, o espaço amostral se baseia nos fatores de sucesso e/ou insucesso obtidos na implantação da estratégia Omnichannel nas organizações. Com o sucesso da implantação, é destacado os resultados obtidos pela empresa e o como a mesma se mantém no mercado com o uso do Omnichannel. Enquanto referente a um possível insucesso no uso e na implantação do Omnichannel, será apresentado as barreiras e/ou dificuldades que a organização obteve com o mesmo.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao todo foram realizadas quatro entrevistas mediante elaboração prévia de um roteiro, com profissionais que vivenciam ou já trabalharam com Omnichannel. O quadro 1 corresponde aos dados dos entrevistados, de cada uma das quatro entrevistas realizadas. As caracterizações da organização e o nome dos entrevistados foram preservados por questões de sigilo.

**Quadro 1:** Caracterização dos Respondentes

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES				
	E1	E2	E3	E4
<b>DATA DA ENTREVISTA</b>	29-ABR-2020	29-ABR-2020	22-MAI-2020	23-MAI-2020
<b>ENTREVISTADOS (Iniciais)</b>	J.S.	V.T.R.O.	S.G.	F. P.
<b>EMPRESA (Segmento)</b>	Software para Varejo	Software para Varejo	Fomentar a Excelência no E-Commerce	Desenvolvimento de Software Omnichannel
<b>CARGO</b>	Executivo de Franquias	CSM	Diretor de Relacionamento	CEO
<b>FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b>	Administração de Empresas	Gestão de TI	Administração de Empresas	Administração de Empresas
<b>TEMPO NA ORGANIZAÇÃO</b>	4 anos	13 anos	3 meses	4 anos
<b>ÁREA DE ATUAÇÃO</b>	Franquias	Comercial	Administração	Administração e Comercial

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Por meio das entrevistas foram coletadas informações com profissionais de empresas que de alguma maneira já tiveram a convivência com o Omnichannel em seus respectivos locais de trabalho. As entrevistas foram gravadas e transcritas com o consentimento dos entrevistados, para que fossem então analisadas.

A análise de conteúdo foi realizada seguindo-se as recomendações de Bardin (2016), com base em três etapas distintas e sequenciais: 1) Identificação de trechos de destaque das entrevistas, para a formação das Unidades de Registro (UR); 2) Agrupamento das URs por similaridade em nove Unidades de Significado (US); 3) A partir das USs formaram-se cinco Categorias (C) buscando-se alinhar os objetivos e a problemática do estudo. Essas cinco categorias estão apresentadas no Quadro 2 e discutidas a seguir.

**Quadro 2:** Categorias Identificadas

CATEGORIAS	UNIDADE DE SIGNIFICADO
C1 - IMPLANTAÇÃO DO OMNICHANNEL NO VAREJO BRASILEIRO	US1 - IMPLANTAÇÃO DO OMNICHANNEL
	US2 - DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DO OMNICHANNEL
C2-LOGÍSTICA OMNICHANNEL	US6 – ASPECTOS QUE TORNAM A LOGÍSTICA MAIS EFICIENTE NO OMNICHANNEL
	US7 - DESAFIOS NO PROCESSO DE LOGÍSTICA REVERSA
	US8- PROCESSOS PARA A ACURACIDADE DO ESTOQUE
C3 - FERRAMENTAS NECESSÁRIAS PARA SUSTENTAR O PROCESSO OMNICHANNEL	US9- FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS NECESSÁRIAS PARA SUSTENTAR O TODO PROCESSO.
C4 - RETORNOS OBTIDOS APÓS A IMPLANTAÇÃO DO OMNICHANNEL	US3 - EXPERIÊNCIA DE COMPRA DO CLIENTE COM OMNICHANNEL
	US4 – PAYBACK E LUCRO COM O OMNICHANNEL
C5 - NOVAS TENDÊNCIAS NO MERCADO	US5 – NOVAS TENDÊNCIAS NO MERCADO

Fonte: Autores (2020)

A categoria **C1: Implantação do Omnichannel no Varejo Brasileiro** abrange os requisitos necessários para a melhor implementação do Omnichannel, onde segundo Dietrich (2012) o Omnichannel é uma visão de integração total, onde para o consumidor não importa qual o meio de compra e sim a experiência que desenvolve com a marca como um todo. Na formação desta categoria foram utilizados os seguintes trechos de falas:

**E3:** Existem pelo menos 10 macroprocessos de uma solução Omnichannel. O primeiro passo é a empresa realmente determinar quais desses macroprocessos são realmente interessantes para o seu próprio negócio, ou seja, conseguir apontar a disponibilidade do produto na loja, usar todos os canais para apontar a disponibilidade. O segundo macroprocesso é o clique online e a reserva em uma loja física, não necessariamente a compra, mas pelo menos uma reserva. O terceiro macroprocesso seria a compra online e a possibilidade de retirar na loja física. O quarto é a compra online com a entrega partindo de uma loja física. O quinto macroprocesso é a gestão de marketplace. O sexto seria a compra na loja física para receber em casa, embora seja comum para alguns produtos, para outros é um grande diferencial competitivo, como por exemplo: Moda, você ir até a loja, experimentar uma vestimenta e não tendo o seu tamanho, você poder receber o produto em casa. O sétimo macroprocesso é a gôndola infinita. O oitavo, trocas em qualquer canal de negócio. O nono seria a compra de um produto e a retirada em um locker. E por fim, o décimo macroprocesso seria a compra em uma loja itinerante.

**E2:** Foco 100% no consumidor sempre. É necessário que o consumidor, e seu comportamento, realmente sejam identificados, acima de tudo, como o centro de toda a experiência de venda.

**E4:** A primeira sugestão é começar pelo estratégico, pelo desenho organizacional, e uma proposta mais de squads, equipe multidisciplinar, porque o omnicanal para dar certo, precisa ter um time multidisciplinar, precisa ter um representante de cada área, não dá para ser uma iniciativa de uma área isolada.

A categoria **C1** ainda ressalta os principais desafios que se pode ocorrer na implantação do Omnichannel no varejo brasileiro, onde se busca atender uma necessidade do consumidor final (PARENTE, 2000).

**E3:** O maior desafio de uma empresa no varejo brasileiro é entender que Omnichannel não é um dos macroprocessos, mas sim a junção de vários macroprocessos para a possível implantação. O desafio é entender a oferta que eu vou criar, que é aderente aos desejos do meu consumidor, qual desses dez macros citados agregaria mais valor aos consumidores.

**E2:** A utilização de dados como tomada de decisão é primordial para estudo e mapeamento das mudanças operacionais bem como em sistemas de gestão.

**E4:** Empresas que fluem mais rápido na implantação são empresas que nascem de um squad multidisciplinar, que tem um representante de cada área e eles estão olhando para um objetivo em comum.

A categoria **C2: Logística Omnichannel** descreve o processo de logística como um todo, apresentando os principais pontos de estratégia adotada pelas empresas, oferecendo serviços que atendam e satisfaçam o cliente de forma rápida e integrada. Segundo Forbes (2014) às organizações devem acompanhar de perto o comportamento e as necessidades do consumidor, para assim, evitar a perda de mercado e assegurar a sua vantagem competitiva.

**E3:** Quando falamos de logística, temos que pressupor a integração dos canais, então o primeiro passo é ter a integração de canais e de sistemas muito bem feitos.

**E3:** A logística é o grande diferencial competitivo do Omnichannel, ter estoques ou parceiros logísticos em localidades distintas auxiliam muito.

**E2:** Integração de todos os processos e geração de informações em tempo real refletindo todos os canais de interação entre fornecedor, cliente e consumidor.

**E1:** Ter logística própria ou parceiros com credibilidade e SLA bem definido.

**E4:** Com estoque unificado no banco de dados, conseguimos saber o que está mais perto ou até entregar no menor tempo, no menor custo.

A categoria **C2** demonstra também os principais desafios da logística reversa, que tem como base, a troca de um produto que eventualmente foi entregue de forma errônea. A logística reversa é o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, do custo efetivo do fluxo de matérias-primas, estoques de processo, produtos acabados e as respectivas informações, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recapturar valor ou adequar o seu destino (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1999).

**E3:** O maior problema da logística reversa hoje é que as empresas não dão clareza ao consumidor do que é o processo reverso, quais as possibilidades e em que velocidade a empresa consegue operar.

**E3:** A possibilidade do cliente se auto atender com um sistema auxilia muito, hoje à muitos cases onde você já consegue entrar em um canal e solicitar a devolução.

**E2:** Necessário que os canais disponíveis de atendimento ao consumidor sejam variados, de acordo com sua necessidade como e-mail, redes sociais, telefone, WhatsApp, chats, e todos estejam alinhados com os processos internos de trocas e devoluções de mercadoria assim que a demanda for aberta pela equipe de SAC e recolhida pelo time de logística. Tudo isso deverá ocorrer com agilidade.

**E4:** Comunicação com o cliente.

Complementando a categoria **C2**, para se obter uma logística Omnichannel impecável deve-se evitar todos os gargalos, alinhado a uma gestão de estoque eficiente. Segundo Parente (2000), as lojas estão diferentes dos formatos que eram anos atrás, os lojistas estão projetando suas lojas para que consigam atender melhor seus clientes.

**E3:** A primeira grande coisa para evitar rupturas é a latência. Se estou integrando vários canais, o ideal é que eu tenha uma latência muito baixa para lidar com os estoques.

**E2:** O uso de dados analíticos é essencial para tomada de decisão de forma mais ágil e assertiva. Torna-se assim praticamente inevitável a necessidade de utilização de sistemas WMS

**E3:** Dispositivos que permitam regular os estoques, apontando as disponibilidades. Não se pode simplesmente pegar todo o estoque e jogar tudo em uma única loja física.

**E4:** Desenvolvimento de integração por API, acho que é uma premissa importante para ter uma acuracidade maior.

**E4:** Ter estoque de segurança, a possibilidade de configurar estoque de segurança, porque sempre vai existir alguma margem, alguma avaria.

**E1:** Uma boa ferramenta de gestão, inventários totais e parciais pré-definidos.

A categoria **C3: Ferramentas Necessárias para Sustentar o Processo Omnichannel** tem como objetivo levantar e mapear os softwares utilizados em uma operação, alinhadas com as estratégias das organizações, onde segundo Ilhe (2015), a escolha certa no momento de definir qual será a plataforma do seu e-commerce pode garantir a eficiência e o sucesso do seu negócio.

**E2:** ERP (Enterprise Resource Planning).

**E2:** PDV (Ponto de Venda).

**E3:** WMS (*Warehouse Management System*), onde será rodado nos centros distribuição.

**E3:** Sistema OMS (*Order Management System*), podendo assim ligar todas essas informações e lidar com todas as transações.

**E4:** HUB integrador - Plataforma do site estar conectado com o HUB integrador para qualquer Front - end, estar conectado, seja loja, app ou loja física.

A categoria **C4: Retornos Obtidos após a Implantação do Omnichannel**, cita o comportamento do cliente, onde ele retorna ao início do ciclo, tendo maior recorrência de compra e fidelização após uma experiência satisfatória de compra. Rigby (2011) ressalta que os varejistas tendem a acreditar que seus clientes sempre estarão lá. Mas, à medida que os clientes ficam mais confortáveis com as compras Omnichannel, ficam menos tolerantes com o que encontram nas lojas.

**E3:** O fato de implementar Omnichannel faz o cliente voltar mais vezes e gastar mais dinheiro com a companhia.

**E3:** O consumidor que compra de empresas Omnichannel tem o incremento de recompra muito alto

**E1:** Fidelização do mesmo, aumento do faturamento.

A categoria **C4** também enfatiza o retorno financeiro e *payback* da implantação do Omnichannel, onde empresas como Magazine Luiza, Centauro e Riachuelo obtiveram um grande percentual de lucro e de vendas após a implantação.

**E1:** Quando você disponibiliza a oferta com prazo de entrega reduzido e compartilhando estoque, você reduz volume de estoque e aumenta as vendas.

**E3:** Mais ou menos dois anos, entre o momento que o varejista se propõe a implementar e o momento que se tem um *payback*.

**E4:** Há soluções no mercado que custam mais de R\$2.000.000,00 e tem soluções no mercado de R\$ 4.500,00 por mês, aí vai depender muito do que o varejista está procurando e testando.

A categoria **C5: Novas Tendências no Mercado**, da luz a novas perspectivas, tecnologias e processos após a popularização do Omnichannel. De acordo com pesquisas realizadas pela Adyen (2019), 75% dos varejistas oferecem o e-commerce como um dos canais de vendas, e mais de 20% também pelas redes sociais. Ou seja, os varejistas compreendem a necessidade do cliente digital. Nos trechos de fala a seguir são citadas as novas tendências que irão proporcionar maior auxílio ao varejo brasileiro.

**E2:** Quando se alinham todos os conceitos de Omnichannel também à uma experiência sem fricção na operação financeira para o consumidor, a jornada de compra torna-se algo fluído e completo, fidelizando ainda mais os consumidores.

**E3:** O que mais se discute hoje é o Unified Commerce, seria a tecnologia que está por trás do Omnichannel e do Unified.

**E3:** No Omnichannel você tem um arranjo onde se tem muitas integrações para fazer o sistema rodar, como por exemplo na Riachuelo, onde há 35 sistemas diferentes que são integrados ao um único OMS para conseguir rodar a solução. A diferença para o Unified é conseguir colocar o máximo dessas soluções em uma única tecnologia, mudando o paradigma.

**E4:** Existem alguns estudos que falam de um conceito chamado Commerce Relevancy.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais são os fatores críticos para a implantação do Omnichannel nas redes de varejo em nível nacional brasileiras?** Para conseguir ter bases e resultados concretos, foram realizadas pesquisas baseadas em artigos e realizadas entrevistas com profissionais capacitados para falarem sobre a implantação do Omnichannel. Os resultados da análise das entrevistas indicaram que a implantação mudou o cenário de compra e venda no varejo brasileiro. É importante destacar que o Omnichannel é uma tendência, podendo considerar a relevância do tema com base no comportamento atual dos consumidores brasileiros. Todo o processo é feito com base em tecnologia, dados e uma mudança na característica da empresa.

Com os estudos realizados na literatura e destacando as entrevistas realizadas, conseguimos compreender que a era Omnichannel está atendendo em boa parte a demanda do consumidor, podendo adquirir os produtos onde e como quiser, assim como das lojas, de aumentar a exposição de seus produtos digitalmente. Pode-se observar que o comportamento do consumidor vem mudando exponencialmente ao longo do tempo, e os varejistas precisam se adaptar a essa nova realidade.

Destaca-se também a complexidade da operação, onde a tecnologia avançada dos sistemas necessários para a implantação, precisam estar alinhadas com o estoque e principalmente com a logística, interligando todas as áreas. O cliente que compra via e-commerce ou apps, precisa ter a mesma experiência de comprar em uma loja física, mesclando a praticidade de comprar através de qualquer plataforma disponível e receber o produto no menor tempo possível, ou até no mesmo dia. Existem ferramentas para todos os tipos de organização, com valores variados.

O ponto principal é ir se transformando gradativamente; as empresas não se tornam omni em pouco tempo, é preciso ir modificando os conceitos existentes aos poucos e com isso, pensar nos próximos passos. Isso posto, é necessário engajamento de todas as áreas e *stakeholders* envolvidos no processo de transformação digital, não sendo considerado um projeto apenas de TI ou Marketing, mas sim da organização como um todo.

Observaram-se alguns pontos referente ao retorno do investimento e o impacto ele causa na organização e como esse *payback* é obtido. A empresa que investe nas iniciativas Omnichannel, deve saber de antemão que se trata de um projeto complexo, na maioria das vezes pode não ser possível obter lucro de imediato, os especialistas entrevistados nos informaram que a média são 2 anos para o retorno, mas que isso pode variar de acordo com o projeto, fatores internos e externos. Tendo como base os objetivos propostos na realização desse trabalho, todos foram concluídos e a questão da pesquisa foi respondida. Dessa forma, foi identificado que o Omnichannel é uma vantagem competitiva, e implantado de forma correta é altamente efetivo.

Após a consolidação do Omnichannel no varejo, através das entrevistas, identificamos as seguintes tendências: o Comércio Relevante (Commerce Relevancy), que consiste em personalizar ainda mais a interação entre o cliente e os varejistas. E também o Comércio Unificado (Unified Commerce), uma tendência que coloca a experiência do cliente em primeiro lugar. Desta forma, as empresas passam a adotar uma única plataforma de comércio, centralizando os seus canais de atendimento em tempo real.

## REFERÊNCIAS

ADYEN. **85% dos brasileiros já desistiram das compras para fugir de filas.** Disponível em: [https://www.adyen.com/pt\\_BR/imprensa-e-midia/2019/85-dos-brasileiros-j-desistiram-das-compras-para-fugir-de-filas/](https://www.adyen.com/pt_BR/imprensa-e-midia/2019/85-dos-brasileiros-j-desistiram-das-compras-para-fugir-de-filas/) Acesso em: 19 mai.2020.

ANGOTTI, L. **Omnichannel: Uma Gestão Integrada**, 2017.

APPY, B. **Por que o sistema tributário brasileiro precisa ser reformado**, 2017.

BANZATO, E. **Sistemas de Controle e Gerenciamento do Armazém (WMS)**, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1.ed. 6.reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLOM, A.; LANGE, F.; HESS, R, L. **Omnichannel-based promotions**“ effects on purchase behavior and brand image, 2017.

BOWERSOX, D J. et al. **Logistical Management: A systems Integration of physical distribution, Manufacturing Support and Materials Procurement**, 1986.

CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M. **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CENTAURO. **Estratégia e vantagens**. Disponível em: <http://ri.centauro.com.br/acompanhia/estrategia-e-vantagens/>. Acesso em 12 out. 2019.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**, 2009.

CRISTOFOLINI, J. **Como o Magazine Luiza se valorizou mais de 1000% em 4 anos**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-magazine-luiza-valorizou-mais-1000/> Acesso em 23 de mai.2020.

DIETRICH, A. **Os desafios do Omnichannel**. Meio&Mensagens, 2012.

E-COMMERCE BRASIL. **Como o Magazine Luiza se valorizou mais de 1000% em 4 anos.** Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-magazineluiza-valorizou-mais-1000/> Acesso em 12 out.2019.

FONSECA, L. **Estratégia Omnichannel: uma nova experiência de consumo.** Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/Omnichannel/> Acesso em 12 out.2019

FORBES, F. **Integração online + offline para entender o consumidor**, 2014.

GAO, F.; SU, X. **Management Science - Omnichannel Retail Operations with Buy Online and Pick up instore**, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6a Ed.** São Paulo: Atlas, 2008.

GONSALES, S. **A importância de planejar e gerir o fluxo do pedido de venda (OMS) no e-commerce.** Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/importancia-de-planejar-e-gerir-o-fluxo-do-pedido-de-venda-oms-no-e-commerce/> Acesso em 25 mai.2020.

IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio.** Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html> Acesso em 12 out.2019.

IDALGO, R. **O sistema de gestão nos negócios e os seus benefícios**, 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/sistema-de-gestao-nos-negocios/>. Acesso em 24 mai.2020.

ILHE, G. **A importância de escolher uma plataforma robusta para sua loja virtual**, 2015. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-importancia-de-escolher-uma-plataforma-robusta-para-sua-loja-virtual/> Acesso em 24 mai.2020.

KATROS, V. **Technology in Society - A note on internet technologies and retail industry trends**, 2000.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa. 7 ed.** São Paulo: Atlas, 2010.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de Varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LUNARDI, G. **Integração Omnichannel: 11 ações para ter sucesso**,2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/integracao-de-canais-online-eoffline-11-acoes-para-ter-sucesso/> . Acesso em 15 set.2019.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**, 2010.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão de estratégias**, 2000.

POSITIVO TECNOLOGIA - **O que é Omnichannel? Entenda o conceito e a prática.** Disponível em: <https://www.meupositivo.com.br/panoramapositivo/Omnichannel/> Acesso em 13 out. 2019.

RIGBY, D. **The Future of Shopping.** Harvard Business Review, 2011.

RODRIGUES, T. Os avanços e desafios do e-commerce na economia brasileira. **Sociedade brasileira de varejo e consumo. Ranking do Varejo SBVC.** 1ª ed. São Paulo: Editora Lamonica Conectada, 2019.

SOUZA, M; SERRENTINO, A. **Multivarejo Na Próxima Economia**, 2002. Editora Makron Books.

ROGERS, D S., TIBBEN-LEMBKE, R S. **Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices**. University of Nevada, Reno - Center for Logistics Management, 1999. Disponível em: <http://equinox.unr.edu/homepage/logis/reverse.pdf>/ Acesso em 13 out. 2019.

SILVA, P. **Gerenciamento de estoques em uma empresa de e-commerce**, 2015.

TUMELERO, N. **Pesquisa exploratória: conceito, características e aplicação em 4 passos**. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-exploratoria/> Acesso em 08 dez.2019.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta pesquisa tem como objetivo do: Verificar quais são os fatores críticos para implantação do Omnichannel nas redes de varejo nacionais brasileiras. A entrevista é composta por perguntas abertas, de forma que o indagado possa fornecer informações relevantes sobre os processos. Foi composta por 7 perguntas de caracterização da organização e do entrevistado e por 10 perguntas abertas. O tempo estimado é de 45 min. a 1h.

### Perguntas Fechadas

#### I - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- 1- Nome da organização e ano de sua fundação:
- 2- Especialidade da Organização:
- 3- Localização (bairro, cidade e estado):
- 4- Número de Funcionários:
- 5- Faixa de Faturamento Anual:

Até R\$ 1 milhão		De R\$ 10 a R\$ 50 milhões	
De R\$ 1 a R\$ 10 milhões		Acima de R\$ 50 milhões	

- 6- Fontes de Receita:
- 7- Administração da Instituição:

#### II – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

- 1- Nome:
- 2- Cargo:
- 3- Formação Profissional:
- 4- Tempo na Organização:
- 5- Escolaridade:
- 6- Área de atuação na Organização:

#### III – Perguntas Abertas

- 1 - Qual a melhor estratégia para a implantação no varejo brasileiro?
- 2- Quais são os maiores desafios na implantação?
- 3- Qual o avanço obtido em relação a experiência de compra do cliente após a implantação?
- 4 - A Implantação no varejo costuma ser rentável, alcançar seu payback e ser lucrativo a longo prazo? Justifique.
- 5- Na sua opinião, o que vem a seguir? É possível surgir alguma nova tendência?
- 6 - Quais os aspectos que tornam logística mais eficiente em uma operação Omnichannel?
- 7 - Quais os desafios no processo de logística reversa (devolução do produto à empresa) no Omnichannel?
- 8 - Quais os processos recomendados para a acuracidade do estoque em operações de Omnichannel?
- 9 - Quais ferramentas tecnológicas são necessárias para sustentar o todo processo? Liste-as e explique.
- 10- Por fim, você gostaria de fazer algum comentário sobre a entrevista ou de acrescentar algo sobre o tema?