

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM
SISTEMAS PRODUTIVOS

FABIO SANTO CARAM

OMNI-CHANNEL E O IMPACTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR
VAREJISTA TÊXTIL DE VESTUÁRIO: EVIDÊNCIAS POR MEIO DO ESTUDO DE
CASO.

São Paulo
Março/2024

FABIO SANTO CARAM

OMNI-CHANNEL E O IMPACTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR
VAREJISTA TÊXTIL DE VESTUÁRIO: EVIDÊNCIAS POR MEIO DO ESTUDO DE
CASO.

Dissertação apresentada como exigência parcial
para a Obtenção do título de Mestre(a) em
Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos
do Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, sob a orientação do Prof. Dr.
Rosinei Batista Ribeiro.

Área de Concentração: Sistemas Produtivos

São Paulo

Março/2024

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS CRB8-10894

C259o Caram, Fabio Santo
Omni-channel e o impacto na cadeia de suprimentos do setor varejista têxtil de vestuário : evidências por meio do estudo de caso / Fabio Santo Caram. – São Paulo: CPS, 2024.
110 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024.

1. Varejo digital. 2. *Omni-channel*. 3. Gestão da inovação. 4. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. I. Ribeiro, Rosinei Batista. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

FABIO SANTO CARAM

OMNI-CHANNEL E O IMPACTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR
VAREJISTA TÊXTIL DE VESTUÁRIO: EVIDÊNCIAS POR MEIO DO
ESTUDO DE CASO



Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro
Orientador - CEETEPS



Prof. Dr. Francisco Santos Sabbadini
Examinador Externo - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF



Profa. Dra. Eliane Antonio Simões
Examinadora Interna - CEETEPS

São Paulo, 28 de março de 2024

“Em Memoria”,

Aos meus Pais

Nicolau Caram e Michelina Santo Caram

Que há muitos anos se foram e nem sonharam que

Um dia, eu chegaria aqui!

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor e orientador do Centro Paula Souza Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro, pela orientação e o caminho que traçou me fazendo chegar até aqui.

Ao gerente comercial da empresa objeto do estudo de caso Sr. Nelson Tranquez pela oportunidade que me deu em abrir as portas da empresa a qual dirige com excelência e proporcionar que este estudo fosse feito.

Em especial, a minha esposa Gabriella de Souza Barros Vieira que desde 2010 quando nos conhecemos, sempre apoiou as minhas iniciativas estando sempre ao meu lado em todos os momentos.

“Não vá dormir pensando que algo é impossível; você pode acordar com o barulho de alguém realizando o que você considera impossível”

Henry Ford

RESUMO

CARAM, F. S. **Omni-channel e o impacto na cadeia de suprimentos do setor varejista têxtil de vestuário: evidências por meio do estudo de caso.** 106 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

Esta pesquisa concentrou-se nos novos desafios do mercado varejista decorrentes do avanço nas tecnologias de informação e comunicação e o novo comportamento do consumidor. Tinha como objetivo identificar quais os impactos que a implementação da estratégia omni-channel provoca na cadeia de suprimentos do varejista em geral, tendo como objeto de estudo uma empresa comercial têxtil de vestuários, inovando por meio do varejo digital e mostrando que é possível se obter maior rentabilidade com menos custos operacionais. Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso de natureza aplicada com objetivo exploratório e abordagem combinada (qualitativa e quantitativa). A metodologia adotada foi de natureza aplicada, objetivo foi exploratório, abordagens combinadas (qualitativo e quantitativo) e o método foi o estudo de caso. No estudo de caso realizado na empresa varejista que operava em uma estrutura de multicanalidade e em determinado momento tomou a decisão estratégica de integrar os canais de venda, de acordo com a demanda dos clientes e no momento pandêmico. O fator que pode representar uma limitação ao estudo é o reduzido número de depoimentos coletados por meio das entrevistas. Para compensar essa limitação o pesquisador buscou outras fontes de informação obtidas por meio de visitas as lojas físicas da empresa e a própria fábrica em que foi possível acompanhar a situação atual das iniciativas voltadas ao omni-channel. O resultado obtido foi uma melhora de 15% na performance da empresa tanto na distribuição de seus produtos que refletiram nos seus lucros obtidos quanto na administração da cadeia de suprimentos que expressou a economia de mão de obra e diminuição da perda de material.

Palavras-chave: Varejo Digital. Omni-channel. Gestão da Inovação. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT

CARAM, F. S. **Omni-Channel and the impact on the supply chain of the clothing textile retail sector: evidence through case study.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). CEETEPS - CPS Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

This research focuses on new market challenges, impacting advances in information and communication technologies and new consumer behavior. It aims to identify the impacts that the implementation of the omni-channel strategy has on the supply chain of these retailers, innovating through digital retail and showing that it is possible to obtain greater profitability with lower operating costs. This work was carried out through an applied case study with an exploratory objective and a combined approach (qualitative and quantitative). This work's main objective is to identify the impacts caused by the adoption of the omni-channel strategy on the supply chain management processes of a retail company in the clothing textile segment and the respective actions that this company introduced to mitigate possible effects. The methodology adopted was applied in nature, the objective was exploratory, combined approaches (qualitative and quantitative) and the method was the case study. In the case study carried out in retail companies that operated in a multichannel structure and at a certain point made a strategic decision to integrate sales channels, according to customer demand and during the pandemic. The factor that may represent a limitation to the study is the small number of statements found through the interviews. To compensate for these difficulties, the researcher sought other sources of information obtained through visits to the company's physical stores and the factory itself, where it was possible to monitor the current situation of specific omni-channel initiatives. The result obtained was a 15% improvement in the company's performance both in the distribution of its products and in the management of the supply chain.

Keywords: Digital Retail. Omni-channel. Innovation Management. Supply Chain Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Prioridades na Gestão da Cadeia de Abastecimento.....	52
Quadro 2:	Utilização dos estoques tradicionais versus <i>omni-channel</i>	57
Quadro 3:	Iniciativas do <i>Omni-channel</i> (impactos do <i>omni-channel</i>)	63
Quadro 4:	Funções do <i>Omni-channel</i>	63
Quadro 5:	Impactos obtidos por meio do <i>omni-channel</i>	64
Quadro 6:	Iniciativas <i>omni-channel</i> (impactos no estudo de caso).....	91
Quadro 7:	Apuração do estudo de caso.	91
Quadro 8:	Quadro comparativo do uso do sistema <i>omni-channel</i>	94
Quadro 9:	Descritivo da proposta	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Pessoal ocupado nas empresas comerciais, 2012-2021	22
Gráfico 2:	Receita bruta de revenda por formas de comercialização, 2020	23
Gráfico 3:	Pessoas ocupadas no comércio entre 2011 - 2021	26
Gráfico 4:	Gráfico Evolutivo do Índice de Confiança do Consumidor ano a ano.....	27
Gráfico 5:	Gráfico Evolutivo da Taxa de Desemprego (%)	27
Gráfico 6:	População brasileira, de acordo com as divisões do mercado de trabalho	28
Gráfico 7:	Gráfico Evolutivo da Taxa SELIC.....	29
Gráfico 8:	Evolução do Indicador de Variação do Volume de Vendas.....	30
Gráfico 9:	Índice de volume de vendas no comércio varejista.....	30
Gráfico 10:	Crescimento impulsionado pelo <i>e-commerce</i> em 2023.	32
Gráfico 11:	Presença mobile no <i>e-commerce</i> em 2021 com relação a 2020.....	32
Gráfico 12:	Evolução na quantidade de <i>shoppers</i> no <i>e-commerce</i>	33
Gráfico 13:	Relacionamento entre fatores de comportamento e confiança SCM.	50
Gráfico 14:	Demonstrativo das respostas da pesquisa Survey	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Loja de comércio têxtil no segmento de vestuário	25
Figura 2:	Demonstrativo do número de desempregados/2023.....	28
Figura 3:	Caminhos para o omni-channel.....	34
Figura 4:	Modelo de atendimento adotado pelo sistema omni-channel	38
Figura 5:	Caracterização da Matriz S.I.P.O.C.	43
Figura 6:	Omni-Channel e os Benefícios para o Consumidor e o Varejista.	45
Figura 7:	Diferença entre SCM e Logística	47
Figura 8:	Fluxo da cadeia de suprimentos SCM	47
Figura 9:	Caminhos da metodologia da pesquisa	66
Figura 10:	Esquema metodológico para classificação da pesquisa multimetodológica.....	67
Figura 11:	Visão ampla dos processos / ferramenta S.I.P.O.C.	68
Figura 12:	Estoque de mercadorias.....	69
Figura 13:	Demonstrativo da logística de distribuição via varejo	70
Figura 14:	Fachada da empresa objeto de estudo / omni-channel	70
Figura 15:	Informações do método 5W1H.	71
Figura 16:	Condução do Estudo de Caso.	73
Figura 17:	Sistema de controle <i>omni-channel</i> do varejista pesquisado	80
Figura 18:	Tecnologia e-commerce via site (omni-channel)	81
Figura 19:	Sistema de checagem de frete, pagamento e condições do produto.....	82
Figura 20:	Projeto de integração da plataforma sistêmica	82
Figura 21:	Planejamento estratégico e projeto futuro da empresa	83
Figura 22:	Visão da estratégia de mercado da empresa varejista.....	84
Figura 23:	17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável conforme a ONU.	93

LISTA DE SIGLAS

SIGLA	Significado por extenso
B2C	Business to Consumer
BACEN	Banco Central
BDA	Big Data/Analytics
CC:	Click & Colect
CD	Centro de distribuição
CPFR	Collaborative Planning Forecasting and Replenishment
CR:	Click & Reserv
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resources Management
EY	Ernest Young
GSC	Green Supply Chain
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBMEC	Íntituto Brasileiro do Mercado de Capitais
ICC	Índice de Confiança do Consumidor
IDV	Instituto para Desenvolvimento do Varejo
PAC	Pesquisa anual do Comércio
PMC	Pesquisa Mensal do Comércio
S&OP	Sales & Operations Planning
SCM	Supply Chain Management
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SIPOC	Supplier, Input, Process, Output e Customer

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
<i>Problema de Pesquisa</i>	18
<i>Objetivo Geral</i>	18
<i>Objetivos Específicos</i>	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Contexto.....	19
2.2 O Varejo no Brasil	19
2.3 Desafios do Varejo no Brasil	20
2.4 Varejo Omni-Channel.....	35
2.5 Entrega de valor ao consumidor	43
2.6 Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	46
2.7 Gestão de Estoque.....	52
2.8 Gestão de Estoque e o Omni-Channel	56
2.9 Gestão de Estoque e Previsão de Vendas	58
2.10 Gestão de Estoque e a Ruptura	59
2.11 Impactos do Omni-Channel	60
3 METODOLOGIA	66
3.1 Desenho dos caminhos da metodologia da pesquisa adotada.....	66
3.2 Caracterização da empresa.....	68
3.3 Roteiro metodológico.....	71
3.4 Planejamento de coleta de dados.	72
3.5 Estudo de Caso.....	73
3.5.1 Caracterização da Organização Objeto do Estudo de Caso	73
3.5.2 Dados e evidências coletados.....	74
3.5.3 Dados obtidos a partir das entrevistas.....	75
3.5.4 Dados obtidos a partir de análise documental e acompanhamento das operações	79
3.5.5 Dados Obtidos a Partir Observação Direta: Visita à empresa	85
3.6 Pesquisa Survey.	88
3.6.1 Pesquisa Survey - Gestor	88
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	89
4.1 Impactos da Estratégia Omni-Channel no Estudo de Caso	89
4.2 Resultados da pesquisa com a implantação do sistem omni-channel	92
4.3 Resultados da pesquisa Survey com a implantação do sistema omni-channel	92

4.4 Relato sobre a adaptação do SCM com os sistemas CRM e ERP	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
5.1 Limitações e Sugestões de Novas Pesquisas.....	98
6 REFERÊNCIAS	99
7 APÊNDICE	106
A. Protocolo da visão geral.....	106
B. Protocolo do procedimento da coleta de dados.	106
C. Protocolo do procedimento da coleta de dados - entrevistas.....	107
D. Protocolo - questionário da entrevista	108
E. Protocolo - caracterização da organização.....	109
F. Survey - gestor.	109
G. Pesquisa Survey - Gestor	109

INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico aliado ao uso dos smartphones, aplicativos, mídias sociais e as facilidades de acesso à internet alteraram aspectos da decisão de compra do consumidor. (BOTELHO; GUISSONI, 2016; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; GUISSONI; FARINHA, 2019). A digitalização levou a mudanças de longo alcance para as pessoas e as empresas (Hagberg et al., 2017). Esses fatores também provocam modificações nas práticas comerciais de varejistas tradicionais, particularmente junto aos vendedores de lojas físicas (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018). Alexander (2019) recomendou que estudos futuros incorporem as opiniões dos clientes sobre como a digitalização afeta a experiência do espaço físico de varejo. Porém, em alguns ambientes de negócios, o mercado varejista tem sido fragilizado por problemas econômicos como por exemplo o caso do Brasil que também sofre por decisões políticas. Estudos e práticas para essa busca nos mercados consumidores podem impactar o resultado de empresas no varejo e potencialmente influenciar o desenvolvimento econômico no país. Com a capacidade de mobilidade obtida devido ao crescimento da penetração de smartphones, reforça a busca das empresas pela transformação digital dos negócios e demonstra claramente o uso por parte dos consumidores para benefício próprio.

Empresas vem buscando uma gestão multicanal, uma forma de vendas e distribuição multicanal que proporciona ao consumidor a oportunidade de transitar pelo meio virtual e físico na busca por produtos de interesse, remetendo à multicanalidade (BOTELHO; GUISSONI, 2016; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). As oportunidades que integram este novo horizonte digital e aprimoram as práticas de consumo, vem ampliando e modernizando a complexidade dos negócios. A interação e gestão dos diversos pontos de contato ou canais entre a empresa e o consumidor, de maneira indistinta e com foco na centralidade do cliente, configuram premissas de uma gestão *omni-channel* (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Nesse ambiente modificado por meio da transformação digital, os consumidores se tornaram mais poderosos por estarem munidos de mais informações e se encontram em posição de comando; realizam pesquisas rápidas sobre preços e atributos do produto, de qualquer lugar que estiverem sem necessariamente precisarem se deslocar até a localidade do produto com facilidade e engajamento inclusive podendo além de comprar, receber o produto comprado da mesma forma em suas residências, locais de trabalho e em quaisquer lugares que escolherem.

Esta integração entre canais de venda é conhecida como estratégia multicanal. Outra estratégia, mais abrangente, envolve não apenas os canais de venda, mas qualquer ponto de contato entre varejista e cliente. Conhecida como *omni-channel*, esta estratégia coloca o cliente

no centro do negócio interagindo não apenas com o varejista como também com a marca, isso com suporte de novas tecnologias como internet móvel (smartphones) e Big Data & Analytics.

Esta relação é apoiada pela tecnologia e os canais podem se sobrepor como quando o consumidor faz a compra *on-line* e retira o produto na loja. Nessa estratégia, pode-se identificar por meio dos indicadores de performance um impacto direto na forma como as lojas físicas são abastecidas seja pelo fornecedor ou por um centro de distribuição. Além disso algumas redes varejistas como Renner, C&A, Riachuelo buscam inovar ou até mesmo revigorar antigas práticas colaborativas com a indústria como o CPFR - *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (Planejamento Colaborativo da Previsão de Vendas e da Reposição) e o VMI - *Vendor Management Inventory* (Gestão do Inventário pelo Fornecedor). É importante ressaltar que ineficiências na cadeia de abastecimento varejista sempre existiram. O foco da gestão de estoques deve estar pautado na demanda e necessidade dos produtos, conforme definido por Nogueira (2018), com a utilização de boas práticas de gestão é possível determinar critérios para manter estoques de forma estratégica, conciliando os itens necessários com o atendimento da demanda. Seja a partir da perspectiva do comportamento do consumidor frente ao problema ou da perspectiva dos processos logísticos que levam ao desabastecimento.

Soluções que envolvem o aumento de estoque para mitigar ineficiências não são eficientes uma vez que criam outro problema representado pelo aumento no capital de giro do negócio. Portanto recomenda-se uma abordagem mais sistêmica, que considere toda a cadeia de abastecimento, seus processos e a integração entre os mesmos. Dessa forma pode-se identificar as causas dos problemas como a má gestão do estoque, do fluxo de caixa, das relações com os parceiros de negócio, de sistemas de informação inadequados entre outras. Partindo destas considerações pode-se dizer que o varejo brasileiro precisa atentar-se muito ao controle e gestão da cadeia de abastecimento para que se possa enfrentar momentos diversos como econômico, pandêmico como tivemos em 2019, entre outros caracterizado por grandes desafios tais quais como o surgimento de um novo perfil de consumidor e a necessidade de adaptação às novas tecnologias. Nesse cenário em que cada vez mais o cliente quer comprar e receber seus produtos em lugares diferentes, a busca da eficiência na gestão é importante para garantir a sobrevivência do negócio que é de significativa importância analisar as ações que os varejistas estão implementando em resposta ao ambiente desafiador e seus impactos na cadeia de abastecimento de modo a garantir uma experiência de compra cada vez mais prazerosa ao consumidor e satisfatória ao varejista. Este trabalho teve início a partir de uma avaliação do momento econômico do país, no período de 2019 - 2023 pandêmico mundial “COVID - 19” e seus reflexos no segmento varejista.

PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa se concentra nos novos desafios do mercado varejista decorrentes do avanço nas tecnologias de informação e comunicação e o novo comportamento do consumidor. O sistema *omni-channel* requer uma mudança de cultura organizacional, inovação de processos e treinamentos adequados para a operação e por consequência a sua cadeia de abastecimento que faz parte de uma gestão disruptiva. A análise da literatura sobre o assunto buscou identificar os impactos na cadeia de abastecimento varejista gerados a partir da implementação de estratégias multicanal que melhorem a experiência de compra do cliente, focando principalmente na estratégia *omni-channel*. Além disso buscou-se evidenciar as ações dos varejistas para maximizar os efeitos dessa estratégia na fidelização do consumidor. Segundo Tiago Reis (FGV, 2018) o desbalanceamento entre oferta e demanda é um problema muito comum em qualquer cadeia de abastecimento e o varejo como elo final não é diferente. A solução para o problema da disponibilidade de produto passa pelo aperfeiçoamento da gestão dos estoques não apenas no varejo, mas ao longo de toda a cadeia. Para a implementação do sistema *omni-channel* nas operações do varejo, não basta tão somente a tecnologia aplicada, mas sim um treinamento aperfeiçoado aos colaboradores, isso reflete diretamente em uma mudança de cultura organizacional e inovação de processos na empresa. Como a implementação da estratégia *omni-channel* afeta a cadeia de abastecimento de um varejista que produz e comercializa produtos têxteis no seguimento de vestuário com atuação em todo país?

OBJETIVO GERAL

- Identificar os impactos na implementação da estratégia *omni-channel* nos processos de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa varejista que distribui produtos no seguimento têxtil de vestuário.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a situação atual via SIPOC, que é uma ferramenta utilizada para gestão de processos, a cadeia de suprimentos do varejo de produtos têxteis em uma rede varejista brasileira que comercializa produtos vestuários.
- Analisar os planos de ações do varejista adotado na cadeia de suprimentos de produtos têxteis pelo *omni-channel*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contexto

Do ponto de vista do setor de varejo, está havendo uma transformação devido à crescente digitalização dos processos. Um aspecto deste fenômeno está relacionado à interface entre varejistas e clientes. As empresas devem combinar canais de distribuição e alocar recursos de forma eficiente para satisfazer os clientes e maximizar os lucros (ROMERO; MARTÍNEZ; JIMÉNEZ, 2020). O papel do varejo dentro de um sistema de distribuição é tornar o produto do fabricante disponível ao consumidor e facilitar este acesso. Apesar de que alguns fabricantes já estejam explorando a venda direta ao consumidor utilizando-se de canais de venda característicos do varejo como a internet, redes sociais, loja virtual/online ou tele vendas; mesmo assim o varejo e não o fabricante ainda é o responsável pela grande maioria das transações comerciais de venda ao consumidor. Inovação do varejo e competitividade influenciam o planejamento afim de que as pesquisas e as técnicas mencionadas aqui sejam referências para resultados eficazes e a eficiência da tecnologia. Este cenário de inovação e competitividade do varejo demanda uma estrutura da cadeia de abastecimento robusta e responsiva de modo a garantir uma experiência de compra satisfatória aos consumidores independente do canal de relacionamento utilizado para o seu atendimento, inclusive podendo iniciar a sua compra por meio de um canal e finalizá-la por outro. Gestão da inovação é a estruturação de um conjunto de processos e atividades que permitem que a inovação possa ser contínua em organizações. (CARVALHO, 2023)

2.2 O varejo no Brasil

A digitalização e o avanço em tecnologias relacionadas estão impulsionando inovações significativas no setor varejista. O ritmo da mudança acelerou significativamente durante a crise da Covid-19. Por exemplo, durante a pandemia, os volumes de compras aumentaram globalmente entre fevereiro de 2020 e abril de 2021, e o sector retalhista ganhou 35% em capitalização de mercado (Bradley, Kohli, Kuijpers, & Rüdiger, 2021). Assim, vemos uma adoção de tecnologia, integração da cadeia de suprimentos, desafios logísticos e marketing digital (Gavrila & de Lucas Ancillo, 2021). Os varejistas que estavam preparados e já tinham adotado modelos de negócio digitais avançados antes da pandemia aumentaram drasticamente a distância entre líderes e retardatários, aumentando o seu valor de mercado (Bradley et al., 2021). Assim, os efeitos e ganhos da digitalização no modelo de negócio do retalho são visíveis por três razões.

Primeiro, os varejistas vendem produtos que geralmente são produzidos por fornecedores terceirizados, o que significa que ter um fluxo e um sistema simplificados de gerenciamento da cadeia de suprimentos é fundamental para sua competitividade. Em segundo lugar, os retalhistas constituem a fase final da cadeia de abastecimento e estão estreitamente envolvidos com os consumidores finais (Lange & Velamuri, 2014), o que significa que uma melhor interação com o cliente por meio da digitalização pode levar a maiores vendas e desempenho. Todavia, o terceiro uma das maiores indústrias em muitas economias é a indústria retalhista, dado o seu grande número de empregados e a criação de valor, entre outros parâmetros (Tambo, 2014). Com a inovação, apresenta-se a evolução dos novos canais de atendimento ao consumidor e como estes mudam a relação entre o consumidor, o varejista e os fornecedores. O tópico seguinte descreve a questão de entrega de valor ao consumidor, ou seja, como o consumidor avalia esta relação de troca com o varejista. Finalmente é feita uma apresentação dos conceitos de gestão da cadeia de abastecimento do varejo e dos impactos derivados da implementação do *omni-channel* principalmente sob os processos de gestão dos estoques nesta cadeia.

2.3 Desafios do varejo no Brasil

Em sua essência, o varejo atua como um prestador de serviços seja para a indústria fornecedora ou para o consumidor. Em pesquisa feita com alguns varejistas inclusive com a empresa de estudo em questão, até final de 2014, o varejo vinha crescendo de ano a ano de forma mista, venda física e online, porém a partir de 2015 houve uma mudança desse comportamento, o que fez com que o varejo passasse a ser pressionado a mudar para atender um novo consumidor, mais exigente, em um cenário inovador e muito mais competitivo. A partir de 2020, inclusive devido a pandemia em que o setor varejista teve que se desenvolver e adequar-se as novas formas de compras. A consolidação do movimento da digitalização do varejo também é demonstrada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC): em 2022, R\$ 187,1 bilhões foram movimentados no mercado virtual, ante R\$ 70,7 bilhões em 2019.

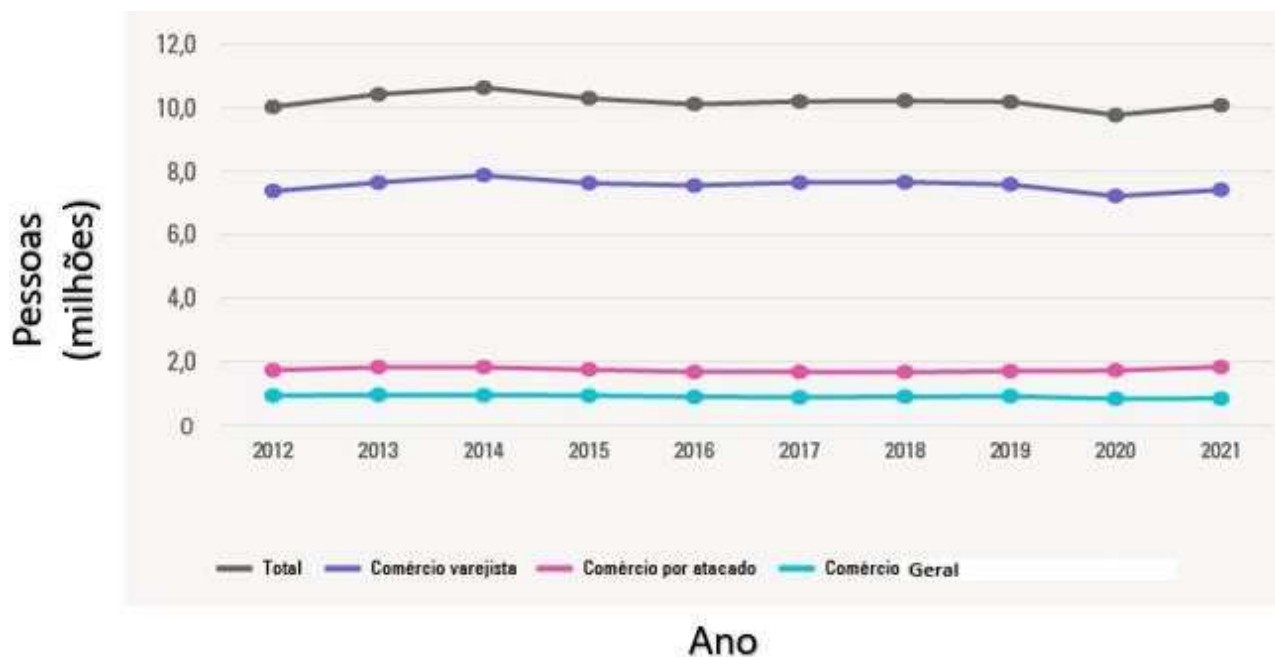
Ressaltam-se transformações que vem ocorrendo no varejo em se tratando de canais de distribuição. Uma delas é o fenômeno da combinação de dois canais de distribuição que na origem tinham propostas diferentes. O canal varejo tradicional é voltado ao consumidor final e o canal Atacado/Distribuidor voltado ao atendimento de pequenos e médios varejistas. Da combinação destes dois canais surgiu o “atacarejo”, também conhecido como cash & carry. Atacarejo é um neologismo que designa uma forma de comércio que reúne atributos de duas

formas tradicionais de comercialização: o atacado e o varejo, com os conceitos de self- service (autosserviço) e de cash & carry (pague e leve). (TUON, MOISÉS, MINADEO, 2015) Segundo a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo - FECOMERCIO (FECOMÉRCIO, 2016) trata-se de um formato que ganhou força no Brasil e atrai o consumidor da classe média com foco em oferecer preço mais baixo por meio da redução de custos operacionais do estabelecimento. Voltado ao segmento de bens não duráveis esse formato apresentou crescimento expressivo nos últimos anos. Os atacarejos vem se destacando no varejo, e segundo pesquisa da NielsenIQ, (é sua parceira de negócio, que oferece a compreensão mais completa e clara sobre o consumidor em todo o mundo) o formato vem crescendo desde 2015, representando 69% do mercado, ou seja, estão cada vez mais presentes na vida dos consumidores brasileiros. Em virtude disso, as redes apostam neste crescimento, o que é demonstrado no aumento do número de inaugurações e conversões pelas empresas do setor atacado varejistas (Abras, 2023)

Outro formato, um pouco mais restrito, é o clube de compras cujo maior exemplo é o SAM's Club, uma unidade de negócio do WalMart que é um clube de compras. No Brasil, a bandeira passou a ser administrada pelo Carrefour, após a aquisição do Grupo BIG em 2022. Seu sistema é ligado ao modal atacadista. As compras são realizadas mediante a um cadastramento pago anualmente, podendo este ser físico ou jurídico. Neste caso a variedade dos produtos não se limita a qualquer segmento específico, mas também incorpora diversas categorias. A proposta do SAM's Club é a mesma do formato Atacado em que as vendas são de grandes ou médios volumes de um único produto. Porém seus consumidores precisam ser associados ao negócio para poderem usufruírem dos benefícios oferecidos pela modalidade (WalMart). Sob o espectro focal têxtil, a ABIT – Associação Brasileira da indústria têxtil (2022), afirma que A indústria têxtil e de confecção teve faturamento estimado de R\$ 194 bilhões em 2021. Crescimento, confirmada a estimativa, será de 20% em relação aos R\$ 161 bilhões do ano anterior. Na comparação com 2020, a produção dos têxteis (insumos) aumentou 12,1% e das confecções, 15,1%. O varejo de roupas cresceu 16,9%. O setor apresentou saldo positivo de 74 mil postos formais de trabalho no acumulado de 12 meses até novembro de 2021, tomando por base os dados do CAGED.

O IBGE também apresenta uma visão completa e atual do País, por meio do desempenho de suas principais funções: Produção e análise de informações estatísticas, coordenação e consolidação das informações estatísticas, produção e análise de informações geográficas. Os dados gerais sobre o pessoal ocupado nas empresas comerciais de (2012 a 2021) das atividades varejista podem ser verificados no Gráfico 1.

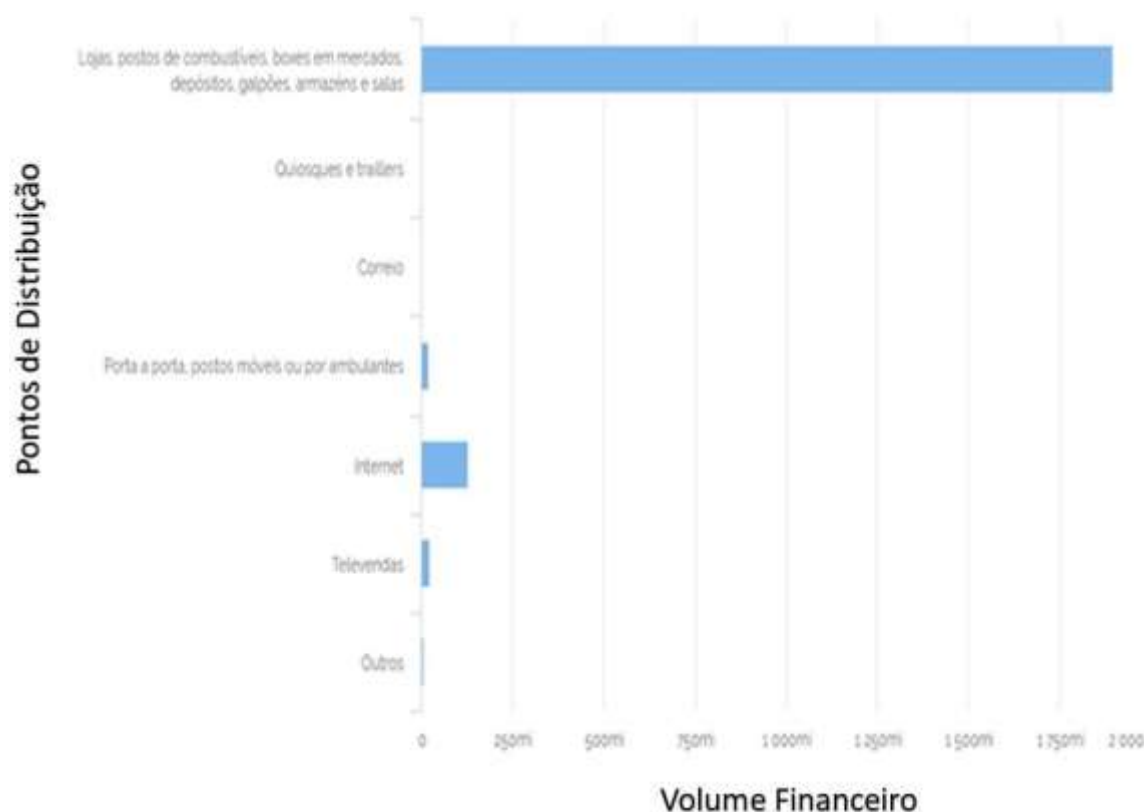
Gráfico 1: Pessoal ocupado nas empresas comerciais, 2012-2021.



Fonte: IBGE - PAC, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio (2023).

Em relação ao gráfico acima, pode-se perceber que o comércio varejista teve uma oscilação mais significativa do que o comércio atacadista, e que vem apresentando leve alta de crescimento em 2021 após uma forte queda em 2020. Os dados gerais sobre a receita bruta de revenda por formas de comercialização de 2020 das atividades varejista podem ser verificados na Gráfico 2.

Gráfico 2: Receita bruta de revenda por formas de comercialização, 2020.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio, 2020.

Representatividade em números descritivos sobre a receita bruta em números descritivos relativos ao gráfico acima mostrando a relevância das diferentes formas de distribuição.

- 01) Lojas, postos de combustíveis, boxes em mercados, Depósitos, galpões, armazéns e salas
1.893.651.710
- 02) Porta a porta, postos móveis ou por ambulantes 19.649.834
- 03) Internet 130.075.731
- 04) Tele vendas 25.191.767
- 05) Outros 5.836.105

O desafio do varejo no Brasil se tornou mais intenso em 2020, que foi o primeiro ano da pandemia “COVID -19” em que o comércio varejista precisou fechar as suas portas e na sequência reduzir o número de pessoas que adentravam o estabelecimento comercial. Foi a maior queda na ocupação do comércio, no intervalo de um ano, desde o início da série histórica da pesquisa, em 2007. Também houve queda recorde do número de trabalhadores em dois dos três grandes segmentos do comércio: - 4,8%, no setor varejista 2023, que emprega 73,7% dos

trabalhadores do comércio, e - 8,5% no segmento de veículos, peças e motocicletas.

Segundo a agência de notícias do IBGE, no primeiro ano da pandemia, o comércio brasileiro perdeu 4,0% de sua ocupação, 7,4% das empresas e 7,0% das lojas. Dos 404,1 mil trabalhadores que saíram do setor, 90,4% (ou 365,4 mil deles) estavam empregados no varejo. Nesse segmento, apenas duas atividades, consideradas serviços essenciais durante a crise sanitária, tiveram incremento de pessoal: a de hipermercados e supermercados (1,8 mil pessoas) e a de produtos farmacêuticos, perfumaria, cosméticos e artigos médicos, ópticos e ortopédicos (318 pessoas). Em agosto de 2023, o volume de vendas do comércio variou -0,2% frente a julho, na série com ajuste sazonal, após alta de 0,7% em julho de 2023. A média móvel trimestral, depois de variar de 0,1% no trimestre encerrado em julho de 2023, voltou a apresentar variação próxima de zero no trimestre encerrado em agosto (0,2%). Na série sem ajuste sazonal, o comércio varejista apresentou alta de 2,3% frente a agosto de 2022. O varejo acumula 1,6% de janeiro a agosto de 2023 com relação ao igual período de 2022. No acumulado dos últimos 12 meses, o varejo chegou a 1,7% em agosto de 2023. Os dados são da Pesquisa Anual de Comércio (PAC) 2023 divulgada pelo IBGE.

Entre as atividades, a maior redução foi de um setor bastante atingido pelas medidas de distanciamento social adotadas para deter a Covid-19. Em 2020, segundo o PAC (PESQUISA Anual de Comércio) IBGE, o segmento varejista de tecidos, vestuário, calçados e armarinho sofreu retração de 176,6 mil trabalhadores, o que representa uma perda de 15,3% em seu contingente de ocupados. Além disso, o número de empresas desse setor caiu 15,6%. Isso correspem quem a 32,6 mil estabelecimentos comerciais. O volume expressivo da queda nesse setor chama a atenção e representa de forma significativa aquelas lojas que tiveram suas atividades mais afetadas pela necessidade de isolamento social, seja no comércio popular, seja em shoppings. Todos esses estabelecimentos em que a venda presencial é muito importante para experimentar a mercadoria sentiram os efeitos da pandemia de forma mais acentuada nesse primeiro ano.

Outras fortes retrações de ocupação ocorreram nos setores varejistas de produtos alimentícios, bebidas e fumo (- 81,5 mil trabalhadores) e de material de construção (-59,7 mil). Nesse primeiro segmento, estão as lojas especializadas, como os empórios, padarias e comércios de bebidas. Essa atividade, mesmo sendo considerada essencial na pandemia, registrou queda na comparação com 2019. Um dos fatores que podem explicar esse resultado é que a ida menos frequente a estabelecimentos comerciais, por causa da necessidade de isolamento social, fez com que os consumidores concentrassem suas compras em empresas com

uma gama mais diversificada de produtos, como é o caso de hiper e supermercados. Segundo o IBGE 2022, entre os três grandes segmentos investigados pela pesquisa, apenas o atacado teve aumento nessa comparação (2,2%, ou mais 37,9 mil trabalhadores), influenciado especialmente pelas contratações em três atividades: madeira, ferragens, ferramentas, materiais elétricos e material de construção (10,0%), produtos alimentícios, bebidas e fumo (4,4%) e mercadorias em geral (6,1%). Esse resultado tem relação com o tipo de empresa que é considerado atacadista.

Na pesquisa, para ser definida como varejista, a empresa deve vender os seus produtos diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e doméstico. Já no atacado, a negociação é feita com outros estabelecimentos ou órgãos da administração pública. Em 2020, o setor atacadista foi impactado de forma positiva pelos resultados do comércio exterior. O atacado foi um pouco mais resiliente diante do primeiro ano de pandemia. As exportadoras, por negociarem diretamente com outras empresas ou entidades, fazem parte do atacado. O fato de, em 2020, o comércio internacional ter apresentado um comportamento mais expressivo também eleva o setor atacadista a resultados que divergem um pouco do que foi exibido pelo varejo, que teve queda no número de empresas e de pessoas ocupadas. Já o segmento têxtil de vestuários teve a maior queda de pessoal entre as atividades comerciais em 2020 (-15,3%), com lojas estocadas e poucas vendas, Figura 1.

Figura 1: Loja de comércio têxtil no segmento de vestuário.

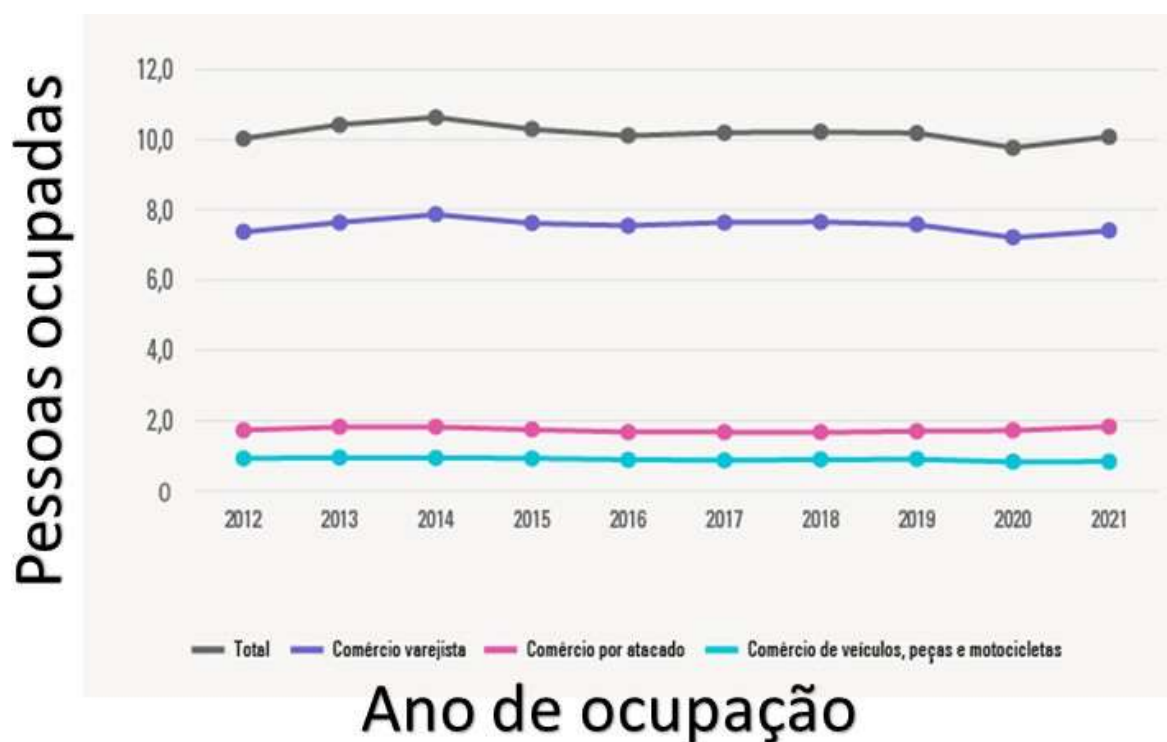


Fonte: Helena Pontes/Agência IBGE (2020).

As medidas de isolamento social provocaram uma adaptação na forma como as empresas comercializam os produtos. “Muitas modificaram a forma de entrega, como a retirada por drive thru e o envio em casa. Entre as empresas em que essa mudança não foi possível, houve uma perda significativa, como no segmento de tecidos, vestuário, calçados e armarinho,

que tem uma experiência de compra que exige mais o toque do produto e a experimentação. Entre 2019 e 2020, houve uma queda substancial de 106 mil empresas no comércio do país. Para efeitos de comparação, em 2015, ano de recessão econômica, a queda foi de 16 mil empresas. No ano seguinte, ainda no biênio da crise, houve retração de mais 25 mil. O que temos durante o primeiro ano da pandemia é uma queda com efeito quatro vezes maior. Esse número de empresas no comércio já vinha sendo reduzido por própria estratégia de algumas delas, mas a crise econômica potencializou esse comportamento. Em 2021 começou a haver um crescimento tendo como ocupação, 10,1 milhões de pessoas no comércio varejista, Gráfico 3.

Gráfico 3: Pessoas ocupadas no comércio entre 2011 - 2021.



Fonte: Pesquisa Anual de Comércio - IBGE (2021).

No gráfico acima fica claro o aumento da ocupação da mão de obra e logo no gráfico abaixo, isso se justifica pela confiança do consumidor. Esta confiança faz com que o mercado se aqueça novamente gerando demandas de compras o que faz com que o comércio varejista necessite contratar mais mão de obra. Do ponto de vista econômico, o varejo é bastante impactado pela confiança do consumidor nas perspectivas para a economia do país. Este impacto é demonstrado pelo Índice de Confiança do Consumidor (ICC). Dados da Fundação

Getúlio Vargas (FGV) publicados no início de janeiro/2022, conforme o Gráfico 4, mostra uma pequena queda, uma significativa desconfiança do consumidor, ainda com uma dose de incerteza quando se considera que a escala vai de 0 a 80 pontos. Isso significa que o consumidor não está disposto ao endividamento e continua orientado a pressionar a margem de lucro do varejista.

Gráfico 4: Gráfico Evolutivo do Índice de Confiança do Consumidor ano a ano, em pontos.



Fonte: FGV (2022).

Dados do IBGE (2022) constantes da PNAD Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio demonstram que o desemprego nos últimos meses vem diminuindo, porém de forma lenta o que por sua vez reflete no ICC, Gráfico 5.

Gráfico 5: Gráfico Evolutivo da Taxa de Desemprego (%), índice no trimestre (2022).



Fonte: IBGE (2022).

Observa-se que em janeiro/2021 o desemprego chegou a com 14,5% e já em janeiro de 2022 permaneceu em 11,2% que representam 12 milhões de Brasileiros (2022). Em 2023 o índice baixou para 7,5%. O desemprego, de forma simplificada, se refere às pessoas com idade para trabalhar (acima de 14 anos) que não estão trabalhando, mas estão disponíveis e tentam encontrar trabalho. Assim, para alguém ser considerado desempregado, não basta não possuir um emprego. Alguns exemplos de pessoas que, embora não possuam um emprego, não podem ser consideradas desempregadas:

- um universitário que dedica seu tempo somente aos estudos;
- uma dona de casa que não trabalha fora;
- uma empreendedora que possui seu próprio negócio.

Até o primeiro trimestre/2023, o IBGE registrava 9,4 milhões de desempregados, Figura 2.

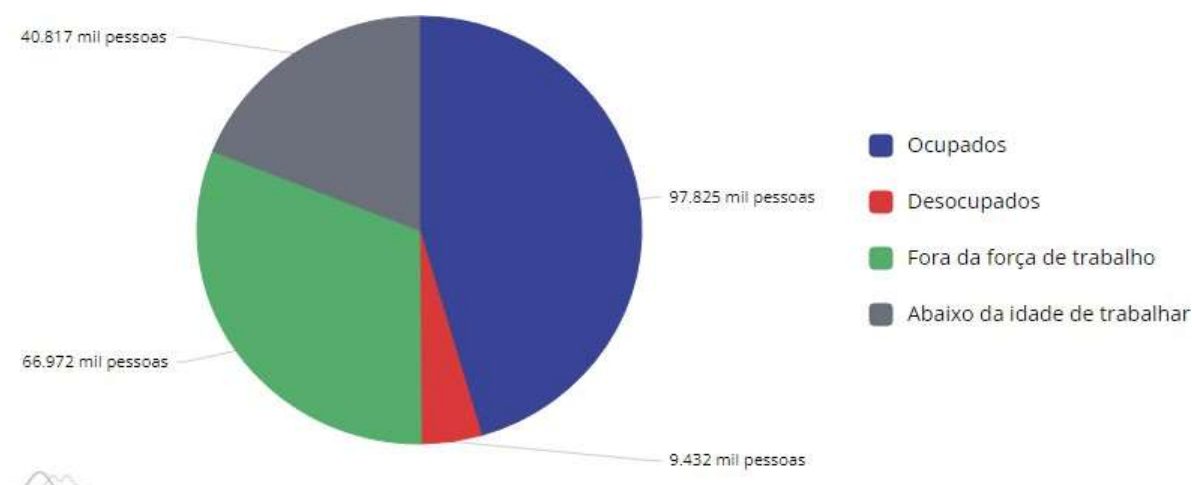
Figura 2: Demonstrativo do número de desempregados/2023.



Fonte: IBGE (2023).

O Gráfico 6, uma amostragem da população brasileira, de acordo com as divisões do mercado de trabalho, 1º trimestre 2023.

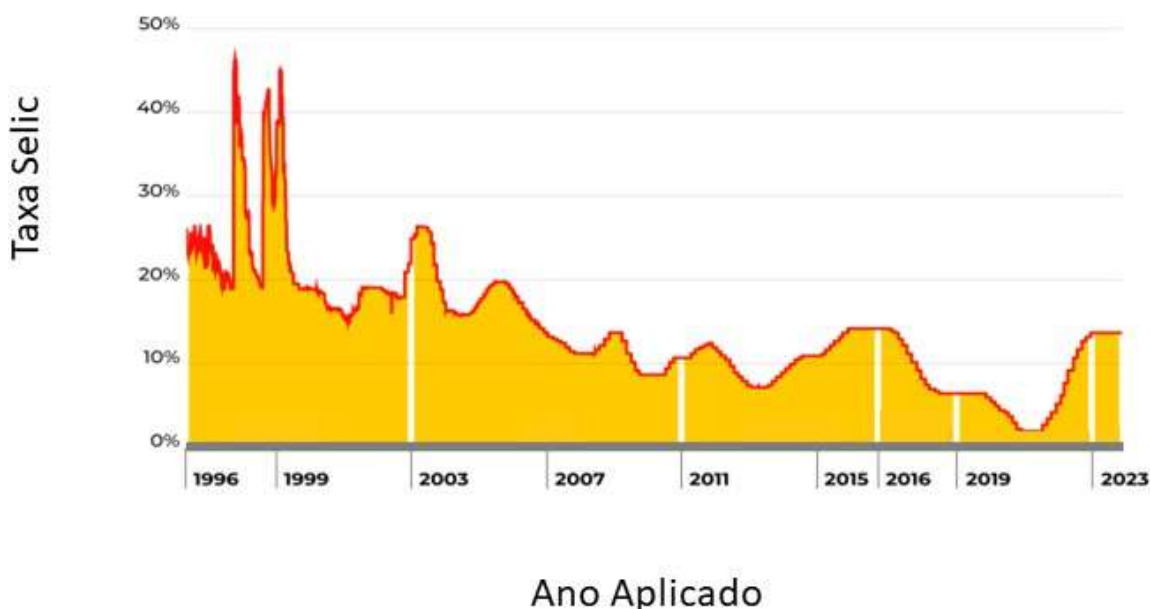
Gráfico 6: População brasileira, de acordo com as divisões do mercado de trabalho, 1º trimestre 2023



Fonte: IBGE (2023).

Outro fator que parece influenciar o desempenho do varejo é o fator crédito. São Paulo e Brasília, ao longo dos últimos seis anos, tivemos sucessivos períodos de queda da Selic para estimular a economia, diante da recessão vivida em 2015 e 2016, de um cenário de inflação controlada e, depois, deste período de pandemia. Reginaldo Nogueira, diretor geral do IBMEC (Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais) O Banco Central do Brasil (BACEN) define a Taxa SELIC como: taxa média ajustada dos financiamentos diários apurados no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC) para títulos federais. Para fins de cálculo da taxa, são considerados os financiamentos diários relativos às operações registradas e liquidadas no próprio SELIC e em sistemas operados por câmaras ou prestadores de serviços de compensação e de liquidação (art. 1º da Circular nº 2.900, de 24 de junho de 1999, com a alteração introduzida pelo art. 1º da Circular nº 3.119, de 18 de abril de 2002). Também chamada de taxa básica de juros da economia brasileira, essa taxa acabou se tornando o índice básico de juros da economia brasileira, pois é utilizada como referência para o cálculo das demais taxas de juros cobradas pelo mercado, seja para investimentos ou para empréstimos e financiamentos. Dados divulgados pelo BACEN (2023), reproduzidos no Gráfico 7 mostram qual foi o comportamento da Taxa SELIC no período entre 1996 (25%) a 2023 (13,75%).

Gráfico 7: Gráfico Evolutivo da Taxa SELIC entre 1996(25%) e 2023(13,75%) e taxa de juros.

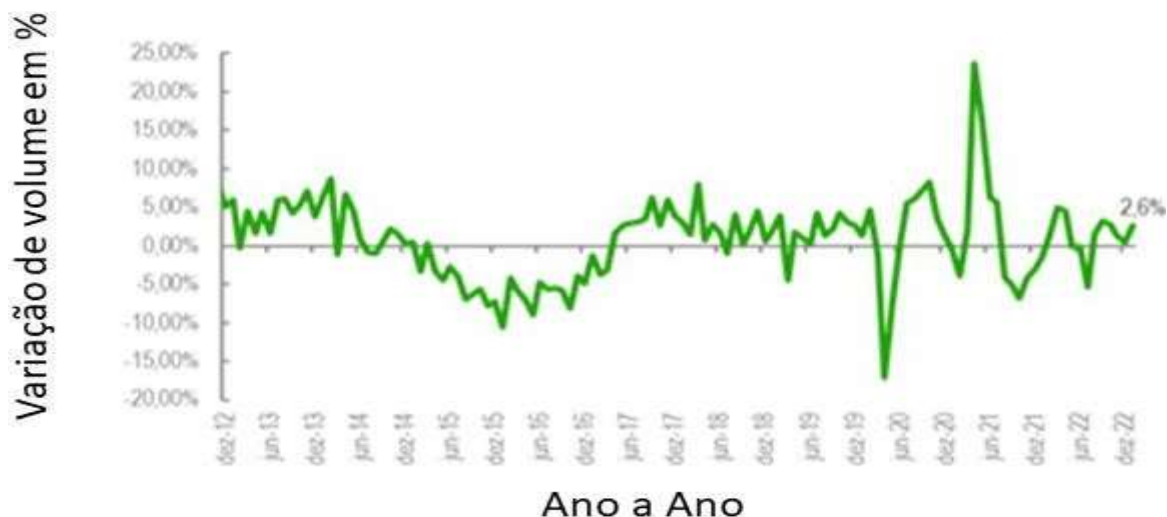


Fonte: Banco Central do Brasil (2023).

A partir de dados de Pesquisa do Comercio publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o Instituto para o Desenvolvimento do Varejo - IDV (abril/2023) publicou estudo sobre o comportamento histórico do volume de vendas do varejo entre os períodos de dezembro/12 a dezembro/22. Esses dados, no Gráfico 8, demonstram as

variações em porcentagem entre o período acima referido; IBGE, IDV.

Gráfico 8: Evolução do Indicador de Variação do Volume de Vendas do Varejo Restrito em %, por ano a ano de dez/12 a dez/22, YoY.



Fonte: IBGE (2022).

O aumento no percentual de 2,6% representa o resultado anual do volume de vendas versus o volume de vendas dos anos anteriores que também já se apresentavam com oscilação entre dezembro/13 a junho/17 bem como entre dezembro/19 e junho/22. É importante observar que este desempenho de queda acentuada do indicador e posterior crescimento acaba coincidindo com a queda do Índice de Confiança do Consumidor. No Gráfico 9, é possível observar em detalhes o resultado sazonal nas vendas mês a mês, identificando-se que por diversos meses a queda é mais acentuada especialmente em dezembro de 2022, segundo IBGE - PAC.

Gráfico 9: Índice de volume de vendas no comércio varejista / Variação mês a mês



Fonte: IBGE - Pesquisa mensal de comércio (2022).

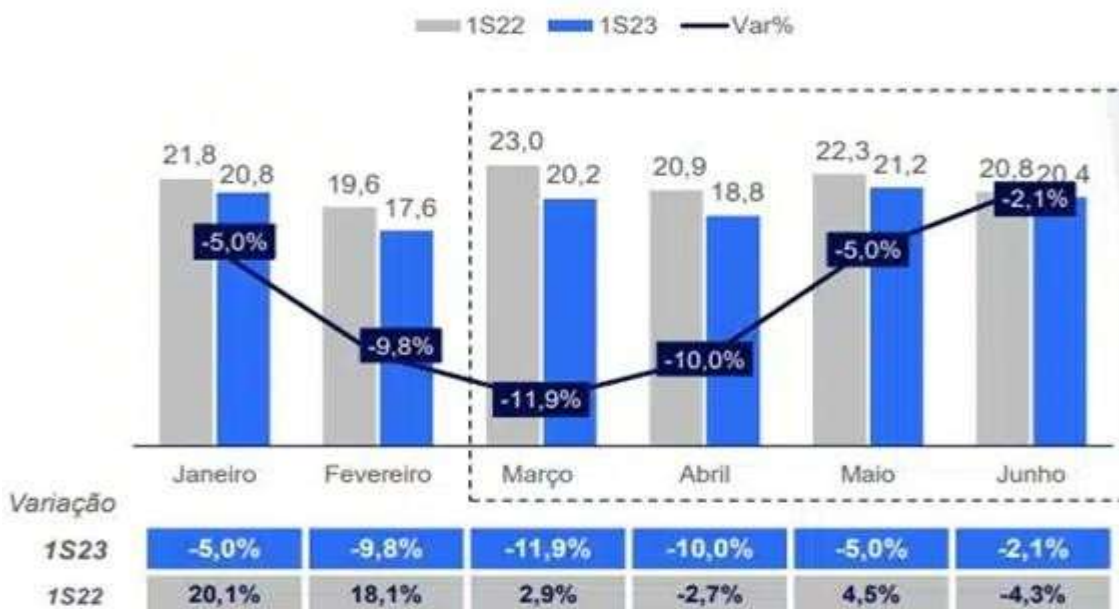
O volume de vendas do varejo variou -0,1% em fevereiro de 2023. Na comparação com fevereiro de 2022, houve alta de 1,0%, sétimo resultado positivo consecutivo no índice, enquanto no indicador dos últimos 12 meses a alta foi de 1,3%. Os dados são da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), divulgada pelo IBGE. Com a variação de -0,1% observada em fevereiro há sustentação do patamar alcançado em janeiro de 2023, quando o índice demonstrou crescimento de 3,8%. Por sua vez, a taxa de janeiro representou uma recuperação da base baixa dos dois últimos meses de 2022, quando houve retração nas vendas; IBGE. As implicações da digitalização para o setor varejista podem ser consideradas com base no valor que as tecnologias digitais podem criar para o retalho enriquecer o seu significado e implementar novos conceitos (Hagberg et al., 2017). Entre essas tendências pode-se citar as transformações das lojas físicas em verdadeiros espaços físicos ou virtuais nos quais empresas e startups podem trabalhar e ter acesso a clientes contatos, investidores, mentores e fornecedores e aos canais de venda, devidamente adaptadas para atender as novas gerações de consumidores, os clientes mais exigentes da modernidade sem deixar de lado outros tipos de clientes mais tradicionais e conservadores. Além disso, citam também a utilização massiva de ferramentas de Big Data/Analytics (BDA) para melhor entender o comportamento do consumidor. Segundo a KPMG, 2016 o novo consumidor, jovem e conectado, vem influenciando os demais segmentos de consumidores. As compras são feitas geralmente e na sua grande maioria na pessoa física. Dentre eles conforme acima, a faixa etária que mais compra pela internet usando o e-commerce através do *omnichannel* se apresenta da seguinte forma:

38%: entre 25 e 34 anos;
23%: entre 35 e 44 anos;
18%: entre 18 e 24 anos;
12%: entre 45 e 54 anos;
7%: entre 55 e 64 anos;
2%: com mais de 65 anos.

As telas de *checkout* dos *e-commerces*, operados pelo *omnichannel*, contemplam a data de nascimento do comprador, entre outras informações, no início da operação podendo confirmar os indicadores acima. Mesmo gerações mais tradicionais e conservadoras de consumidores são influenciados pelos hábitos dos chamados consumidores modernos. Mais de 50% das empresas pesquisadas neste estudo, especialmente varejistas, estão desenvolvendo plataformas de e-commerce integradas com as lojas físicas de modo a criar uma experiência de compra diferenciada e totalmente focada nos novos hábitos de consumo destes clientes. Autoral. Segundo o relatório *WEBSHOPERS 45ª Edição (2022)*, da empresa de consultoria e avaliação de lojas online EBit, o e-commerce brasileiro registrou um aumento nominal de 27% em 2021

se comparado com 2020 atingindo um faturamento de R\$ 182,7 Bilhões; No gráfico 10 podemos observar o cenário do e-commerce no primeiro semestre de 2022 comparado ao primeiro semestre de 2023.

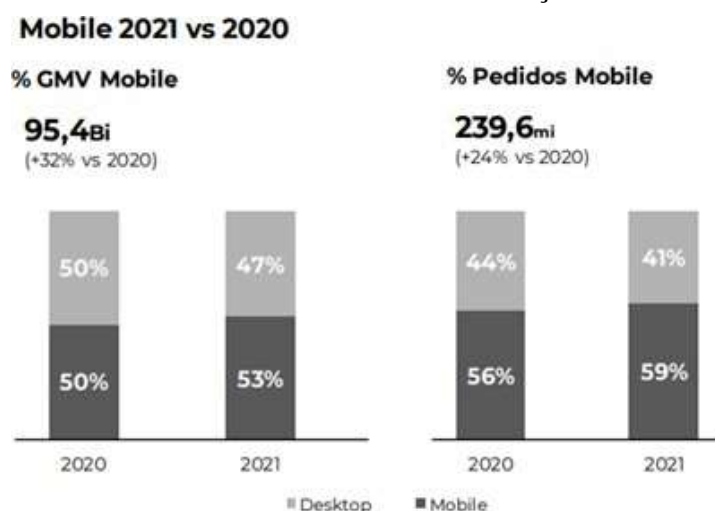
Gráfico 10: Crescimento impulsionado pelo *e-commerce* em 2023.



Fonte: NIQ Ebit – Webshoppers 48 - Evolução do faturamento em bilhões de reais e var (%) | Período: 1S23 vs 1S22. (2023)

Outro relatório mostra que a venda por meio de dispositivos móveis (*smartphones, tablets*) se intensificam em 2021 com relação a 2020 tendo um crescimento de 6% no uso para comoras *online* conforme o Gráfico 11.

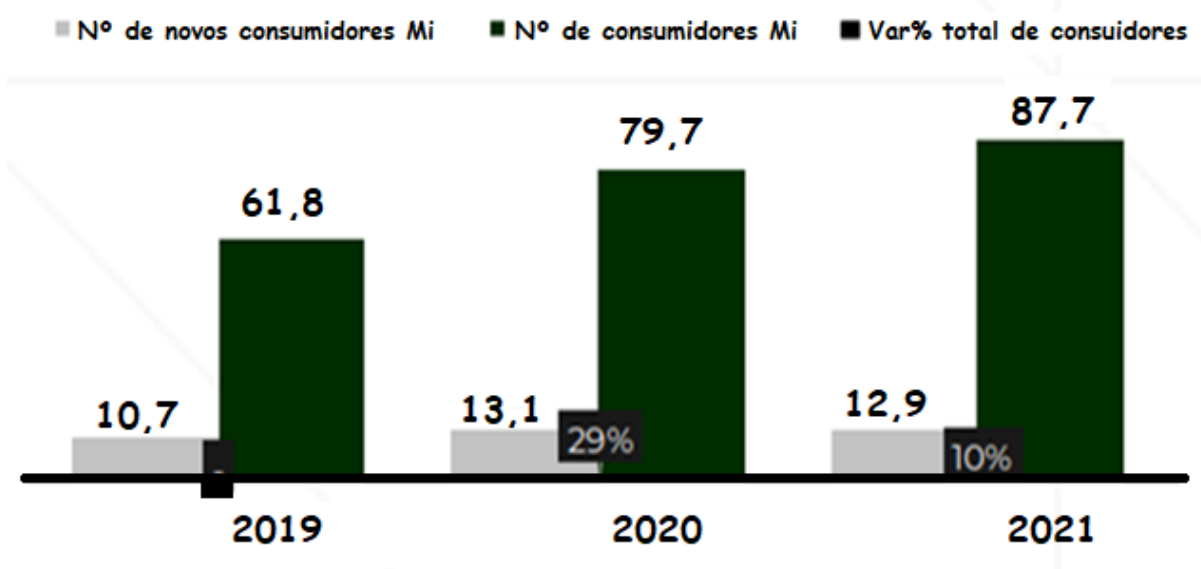
Gráfico 11: Presença mobile no e-commerce em 2021 com relação a 2020.



Fonte: NielsenIQ Ebit - GMV - Gross Merchandise Volume (2022).

Um outro dado bastante interessante foi o aumento dos *Shoppers* (compradores) devido a pandemia que atingiu o Brasil “COVID” em 2020, e que teve uma grande restrição no comércio e na circulação de pessoas nas ruas. Com isso, as compras se intensificaram ainda mais na forma online por meio do e-commerce e o número de consumidores *online* aumentou significativamente. Os Shoppers, compradores, eram acionados via web, por plataformas de e-commerces ou sistemas específicos, Gráfico 12.

Gráfico 12: Evolução na quantidade de *shoppers* no *e-commerce*.



Fonte: NielsenIQ Ebit (2022).

O Sebrae (2014), ressaltou que o sistema *omni-channel* é uma tendência do varejo que se baseia na concentração de todos os canais utilizados por uma empresa. Trata-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo *on-line* e o *off-line*. O omnichannel integra lojas físicas, virtuais e compradores. Dessa forma há diversas possibilidades de compras sendo por meio de redes sociais, sites de busca, *e-commerce*, televendas, *emails*, whatsapp, Figura 3.

Figura 3: Caminhos para o omni-channel



Fonte: E-commerce Brasil (2023)

A implantação desse novo canal de vendas trouxe um consumidor mais preparado e diferenciado em relação ao consumidor tradicional e conservador do varejo físico. Esse novo consumidor aprecia a interação com o varejista por meio de dispositivos móveis e é um usuário ativo das redes sociais bem como dos sistemas *online* de pesquisa e consumo. Além disso, o *e-commerce* fez com que os varejistas começassem a diversificar o processo de entrega ao consumidor apresentando uma nova experiência de compra. Ao viabilizar a loja física como um ponto de coleta do produto comprado na loja virtual o varejista passou a oferecer uma facilidade ao consumidor e ao mesmo tempo também foi capaz de reduzir o custo do frete de entrega. Porém essa modalidade de entrega, conhecida como *click & collect*, também exige algumas mudanças nos processos internos da cadeia de abastecimento do varejista e que serão abordados ao longo desse trabalho. Outro aspecto tecnológico que vem afetando o varejo é o fenômeno conhecido como Big Data & Analytics (BDA). Segundo Schroeck et al. (2012) o fenômeno BDA pode ser definido a partir de quatro dimensões: volume, variedade, velocidade e veracidade. Inúmeros conjuntos de grande volume de dados, estruturados ou não, sobre os mais variados assuntos. Esses dados são criados, processados e analisados em grande velocidade e exigem um processo de verificação para garantir a sua confiabilidade.

Essa grande quantidade de dados passou a ser gerada pelos consumidores por meio do uso massivo de dispositivos como smartphones e tablets em todas as interações com os varejistas. Para Bradlow et al. (2017), o acesso e processamento desse grande volume de dados, muitas vezes disponibilizado livremente pelos consumidores, permite conhecer cada vez mais o público alvo do varejista. A partir deste conhecimento é possível, por exemplo, criar

campanhas de marketing assertivas e criar uma experiência de compra diferenciada tanto para retenção dos clientes atuais como na busca de novos clientes. É por meio desses dados que varejistas de sucesso como “Amazon.com” buscam criar promoções customizadas para um segmento de consumidores ou até mesmo individualizadas. Por meio de algoritmos preditivos que avaliam os padrões de compra do consumidor é possível criar formas de engajar o cliente criando uma experiência de compra diferenciada. Em termos de mercado, a competição entre as grandes redes varejistas cresce de forma mundial. O consumidor antes refém das lojas tradicionais e conservadores descobriu na tecnologia um grande aliado. A busca pela fidelidade do consumidor é um desafio permanente. Os varejistas estão a todo momento monitorando os movimentos da concorrência seja ela local, nacional ou do exterior. O competidor não precisa mais estar fisicamente instalado no país isso demonstra que a tecnologia também trouxe concorrentes. O cenário é desafiador para as cadeias de varejo. Mas se o avanço tecnológico trouxe novos desafios, também pode trazer novas soluções que se bem aplicadas poderão trazer ganhos significativos na superação do momento adverso, aproximar de uma forma diferente e muito mais eficaz para a atualidade, o consumidor seja ele de qualquer tipo e o varejista.

2.4 Varejo Omni-Channel

Outra transformação que afeta o varejo como último elo da cadeia de abastecimento é o surgimento do conceito *Omni-Channel*, uma estratégia que busca uma maior proximidade com um segmento de consumidores cada vez mais conectado ao mundo virtual e em amplo crescimento. *Omni-channel* é derivado da palavra latina “omni”, que significa “todo” ou “universal” e da palavra “channel”, do inglês, que significa “canal”. (LAZARIS et al., 2014). Este termo apareceu pela primeira vez no meio acadêmico em uma pesquisa da International Data Corporation (IDC), a qual afirma: “A primeira menção ao termo foi nos relatórios da unidade de pesquisa Global Retail Insights da IDC, em que Parker & Hand (2009) e Ortis & Casoli (2009) sugeriram que o consumidor 'omnichannel' é uma evolução do consumidor multicanal que, ao invés de usar vários canais em paralelo, usa todos simultaneamente.” (LAZARIS et al., 2014)

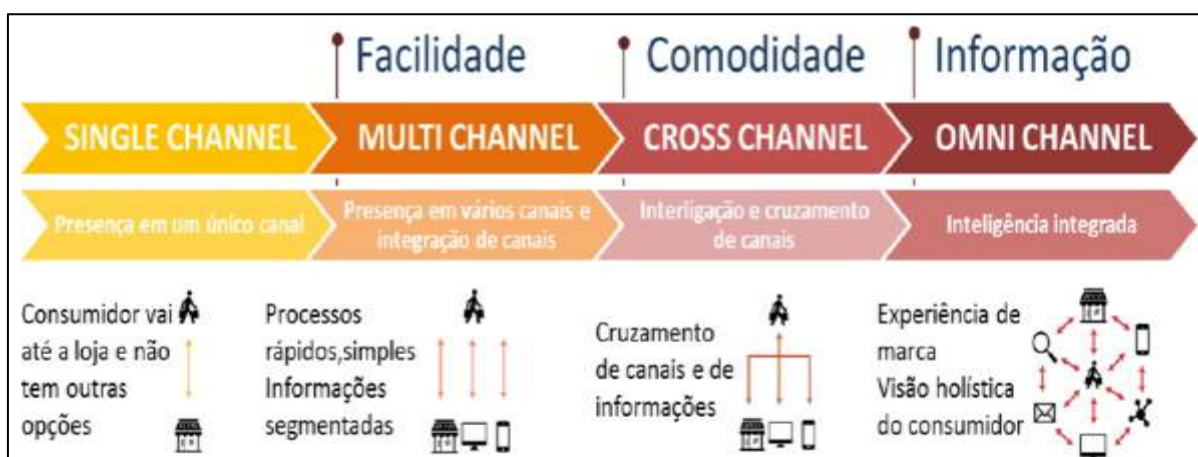
O omni-channel é um canal único, um sistema que possibilita integrar toda a empresa em uma única plataforma gerencial. Tem como finalidade unificar a logística de operações desde a cadeia de suprimentos, gestão do estoque, comercialização e a distribuição dos produtos ou serviços. Este sistema é alimentado conforme demanda pelos próprios colaboradores da empresa. Verhoef, Kannan e Inman (2015) destacam duas características importantes da estratégia *omni-channel*: o relacionamento sinérgico dos pontos de contato com o consumidor

e a necessidade de oferecer a este consumidor a mesma experiência independente do ponto de contato. Em outras palavras o consumidor é o mesmo, não importando o canal de atendimento ou ponto de contato. McKinsey (2021) tangibiliza três principais estratégias *omni-channel*: comércio, personalização e ecossistema. Essas três estratégias são parte de um contínuo, com o ecossistema *omni-channel* sendo o estado mais maduro e avançado. Os varejistas podem se ater a uma estratégia, ir a fundo e então se destacar como líder em comércio ou personalização ou, com os fundamentos certos, se mover ao longo do continuum em um ecossistema e expandir em outros modelos de negócios com o passar do tempo. O *omni-channel* não surgiu ao acaso. Trata-se do fruto de um processo de evolução dos canais de atendimento ao consumidor. A multi-canalidade não é um conceito recente, tendo se iniciado por volta dos anos 1920, quando grandes varejistas como a Sears Roebuck passaram a atender o consumidor por meio de lojas físicas e também catálogos. Ocorre que com o advento da internet e o surgimento de lojas online a multi-canalidade tomou uma dimensão muito maior. Em meados dos anos 1990 alguns futuristas chegaram a prever até mesmo o fim das lojas físicas. Nos dias atuais, o *omni-channel* se encontra entre as principais estratégias amplamente adotadas no varejo (CAI; LO, 2020). Ao mesmo tempo este varejista também teve condições de entrar em novas regiões e mercados além de proporcionar ao consumidor uma nova forma de interação, muito mais dinâmica. O *omni-channel* se refere à união dos diferentes canais de comunicação ou contato de uma empresa com seus clientes (BECK; RIGL, 2015). Tal fato reforça a importância de se utilizar estes dados de comportamento do consumidor no desenvolvimento de uma vantagem estratégica por meio de ferramentas de Big Data and Analytics. Conhecer os hábitos de consumo do consumidor permite ao varejista que desenvolva ofertas cada vez mais customizadas e lucrativas, seja em lojas online ou lojas físicas. É bastante pertinente também destacar como a cadeia de abastecimento foi impactada por este movimento. Como exemplo não é difícil imaginar o esforço logístico que a implementação das lojas online demandou. As entregas passaram a ser muito mais fracionadas, um modus-operandi bem diferente do varejo tradicional de lojas físicas habituado a entregas mais consolidadas para o abastecimento das lojas.

O impacto não se limita as entregas, mas sim nas logística como um todo, assim como também acontece no centro de distribuição do varejista que precisou se adequar ao novo modelo de separação, transporte e entrega. Os retalhistas que estavam preparados e já tinham adotado modelos de negócio digitais avançados antes da pandemia aumentaram drasticamente a distância entre líderes e retardatários, aumentando o seu valor de mercado (Bradley et al., 2021). Em outras palavras, pode-se dizer que o modelo tradicional estava focado em movimentar

grandes volumes para abastecimento das lojas a partir dos Centros de Distribuição do varejista. No contexto *omni-channel* este Centro de Distribuição passa a movimentar muito mais volumes fracionados para diversos consumidores com mais opções de entrega. De forma grandiosamente valorizada pelas últimas inovações tecnológicas pode-se concluir que o *omni-channel* transforma a maneira como o consumidor se relaciona não apenas com o varejista, mas também com o fabricante e suas marcas e vice-versa. No ambiente de loja física, a adoção de novas tecnologias tem sido utilizada para a atração de consumidores e também na criação de processos e atendimento mais eficientes (VAROTO, 2018). O desafio maior é tornar essa relação consistente durante todas as interações cliente-varejista-fornecedor; essa é a proposta do *omni-channel*. Nesse sentido a tecnologia desempenha um papel fundamental. É por meio da tecnologia que se torna possível mapear a jornada de compra do consumidor, por meio dos canais de atendimento (loja física, loja online, entre outros) ou pontos de contato (Twitter®, Facebook®, Instagram®, entre outros). Lemon e Verhoef (2016) destacam que o entendimento da jornada de compra do consumidor e das experiências que esse consumidor vive durante esta jornada são fundamentais para que o varejista possa proporcionar uma relação consistente.

A partir desse entendimento pode-se iniciar um projeto que adeque a organização de modo a garantir uma experiência de compra prazerosa ao consumidor e vantajoso ao varejista. Pode-se resumir que o *omni-channel* se refere à união dos diferentes canais de comunicação ou contato de uma empresa com seus clientes. Isto permite que os clientes, independentemente do canal que usam para acessar o produto, percebam uma experiência de compra homogênea (ROMERO; MARTÍNEZ; JIMÉNEZ, 2020). Na Figura 4, no ambiente *omni-channel* o consumidor passa a centralizar e demandar serviços ou produtos por meio de diversos canais de relacionamento criados pela empresa. E em todos estes canais o consumidor espera o mesmo tipo de relacionamento com o varejista e até mesmo com o fornecedor que tem no varejista, seu representante imediato. O exemplo mais comum é que o consumidor agora pode comprar o produto por meio de uma loja online, normalmente um site de e-commerce, e retirá-lo em uma loja física do mesmo varejista. Os canais de atendimento, físico e online estão integrados. Nos modelos tradicionais, ou multicanal, a loja online oferecia apenas uma modalidade de entrega em que o consumidor aguardava a entrega do produto ou serviço em sua residência.

Figura 04: Modelo de atendimento adotado pelo sistema *omni-channel* empresa/consumidor

Fonte: E-commerce Brasil/GS1 (2018).

Estas diversas formas de interações entre consumidor e varejista pode gerar uma demanda significativa para a cadeia de abastecimento do varejo. Se no modelo tradicional o consumidor tinha a obrigação de ir até a loja para adquirir um produto, comprava e retirava o produto no mesmo local, no modelo *omni-channel* esse processo apresenta uma mudança importante. Este mesmo procedimento pode ser feito iniciado em um lugar e finalizado em outro. A experiência de compra torna-se mais dinâmica. A loja física deixou de ser apenas um ponto de contato com o varejista ou até mesmo uma central de relacionamento com o consumidor. Na loja física diversas interações podem ocorrer como por exemplo a experimentação do produto, o que chamamos de experiência, porém a encomenda por meio da loja virtual pode ser feita com entrega na residência ou em outra loja, assim como um treinamento, uma degustação, devolução, etc. O consumidor agora está no centro das relações decidindo o que comprar e como receber combinando os canais físicos e online e o varejista atendendo da mesma forma.

Esta nova forma de relacionamento faz com que as diferenças entre canal físico representado pela loja e o canal virtual ou online representado pelo e-commerce comecem a ficar menos evidenciadas. Bell, Gallino e Moreno (2013) alertam para o fato de que as lojas físicas ainda têm um papel relevante, mesmo no ambiente omni-channel, uma vez que certas categorias de consumidores são mais sensíveis a experiência de produto. Esta experiência tem o poder de reduzir a possibilidade de devoluções por parte do consumidor reduzindo assim o custo de operações. Verhoef, Kannaan e Inman (2015) citam pontos importantes sobre o conceito de *omni-channel* e suas implicações para o varejo começando com a comparação do omni-channel com o multicanal. Se no *multicanal* o foco está na entrega de produto ao consumidor, no *omni-channel* a interação com o varejista vai além. Canais de interação móveis

e redes sociais fazem parte do composto. Ao invés de atuarem de forma separada os canais agora atuam integrados reforçando e tornando mais próxima a ligação consumidor-varejista-fabricante. Por outro lado, o comportamento de compra do consumidor também é afetado principalmente pela facilidade de interação proporcionada pela tecnologia móvel, esta que pode ser feita de qualquer lugar sem a presença física do consumidor no local de origem da aquisição do produto. Em outras palavras, *Showrooming* é a prática de examinar mercadorias em uma loja tradicional de varejo físico ou em outro ambiente *offline* e depois comprá-las *online*, às vezes a um preço mais baixo. As lojas *online* geralmente oferecem preços mais baixos do que suas contrapartes físicas porque não têm o mesmo custo indireto. No desejo de converter a pesquisa do cliente em venda o varejista pode conceder descontos ou outras vantagens como frete grátis que comprometeriam as margens de lucro, penalizando a loja física.

A estratégia de adotar a opção de nenhuma integração de variedade entre os canais é inferior a outras possibilidades como integração assimétrica (complementar/substitutiva) ou integração total. Um produto pode ser ofertado na loja física e não necessariamente ofertado na loja online ou vice-versa. Nesse exemplo se configura uma integração complementar de variedades ou então o produto é ofertado tanto na loja física como na loja *online* e vice-versa. Nesse exemplo se configura uma integração total de variedade. Porém nem sempre uma integração total produzirá o efeito desejado em termos de satisfação do consumidor. Depende do produto comercializado. A comunicação do varejista para o consumidor sobre esses aspectos da integração do sortimento é determinante para garantir a eficácia de qualquer estratégia de alocação da variedade por canal. Também é natural que a loja física apresente uma oferta limitada de produtos afinal existe a restrição de espaço. Porém no canal *online* esta restrição deixa de existir. Isto permite ao varejista oferecer uma gama muito maior de produtos ao consumidor que por sua vez é beneficiado nos aspectos de variedade de oferta e conveniência.

No conceito *omni-channel* o varejista pode optar por eliminar qualquer impedimento de acesso a toda variedade de produtos oferecidos. Debaxo desta ótica, procura-se dar ao consumidor a oportunidade de adquirir o produto sem se importar com o canal de atendimento. Assim, na proposta *omni-channel* deixa de existir a fronteira presente no conceito multicanal em que o consumidor é cliente da loja física e do canal *online*, porém com tratamento diferenciado afinal, nesse caso, não existe a integração entre os canais. No *omni-channel*, os canais estão totalmente integrados. A jornada de compra do consumidor pode começar no canal *online* e terminar em uma loja física ou vice-versa. O consumidor é atendido pelo varejista e não por um canal de venda. Rosing (2017) diz que para se obter melhores informações sobre os clientes, as organizações devem investir no back office, pois assim as informações podem ser

analisadas com mais precisão criando melhores previsões de demandas, e acomodando picos ou pausas nas operações. Com um sistema bem estruturado a empresa terá mais clientes fidelizados, justamente pela qualidade do serviço oferecido, também conseguirá vantagens no que se trata de competitividade.

Um aspecto que merece ser destacado é que, em algumas situações, a competição interna entre canais de atendimento ao consumidor pode ocorrer. Um varejista que criou uma estrutura de atendimento composto apenas de lojas físicas e depois agregou um canal online provavelmente criou estruturas organizacionais separadas por força das características de cada canal. Entre estas características estariam, por exemplo a dinâmica de implementação de políticas comerciais, o acompanhamento em tempo real do comportamento das vendas e visitas ao site, entre outras situações. A tecnologia permite que o consumidor acesse diversos canais para realizar sua compra, seja ele online (celular, tablet, computador, notebook, ipad, etc) ou offline (lojas físicas). Para ser possível disponibilizar essas opções ao consumidor, Guissoni (2017) afirma que a empresa deve fazer investimentos em novas tecnologias e reestruturar sua logística. Como o consumidor espera uma jornada de compra independente do canal, essa postura pode causar problemas na relação com o varejista pois esse consumidor agora tem acesso, por exemplo, as ofertas do canal *online*, os preços praticados, os produtos ofertados, entre outros e, espera a mesma abordagem na loja física. O ponto de vista que surge é que a equipe de vendas das lojas físicas pode não ver com bons olhos esse inter-relacionamento entre os canais o que pode acabar gerando conflitos internos. Esse comportamento pode ocorrer se a empresa não conseguir comunicar internamente e de forma efetiva a estratégia *omni-channel*, ou seja, pode-se reforçar uma visão de concorrência departamental, em silos, em detrimento de uma visão holística.

Uma informação importante sobre o conceito *omni-channel* é citada por EY- Ernst & Young (2015). Segundo a pesquisa realizada junto a executivos da indústria e do varejo a implementação da estratégia *omni-channel* não é vista como uma iniciativa que aumente o lucro ou as margens de contribuição no varejo. Pelo contrário, o aumento no faturamento pode ocorrer, porém afetando a margem de lucro que é impactada pelas demandas de implementação dessa estratégia como por exemplo a integração de canais, fruto da demanda por conveniência por parte dos consumidores e seu respectivo impacto na cadeia de abastecimento. A pesquisa também cita que a cadeia de abastecimento do varejo foi desenvolvida no sentido de abastecer lojas; sob a estratégia *omni-channel* a cadeia passa a atender também o consumidor final que espera receber o produto do varejista não importando o canal utilizado para compra. Pode se evidenciar, portanto que a cadeia de abastecimento varejista é desafiada a se manter competitiva

frente a esses impactos. Outra demanda bastante sensível e impactante no resultado do negócio está relacionada a questão do preço final ao consumidor. Como citado anteriormente o *omni-channel* propõe o estabelecimento de uma experiência de compra única entre cliente-varejista-fornecedor não importando o canal de relacionamento. Desse modo o consumidor espera que o componente preço do produto seja o mesmo não importando o canal. Porém, Wolk (2010) afirma que o preço é composto, entre outras variáveis, de acordo com a estrutura de custos do canal de vendas e, a estrutura de custos de uma loja física é diferente da estrutura de custos de uma loja *online*.

A loja virtual não precisa, como exemplo, pagar aluguel de espaço ou tampouco manter uma equipe de vendas dedicada. Dessa forma pode-se esperar que os preços no canal *online* sejam menores do que nas lojas físicas. Portanto se um varejista insistir em comercializar produtos com o mesmo preço, tomando por base o preço do canal *online*, o mesmo pode estar colocando em risco a viabilidade do negócio. Por conta desta possível desvantagem alguns autores chegaram a considerar que as lojas físicas estavam ameaçadas pelo *e-commerce* justamente pelo fato deste canal oferecer margens baixas, porém competitivas em relação aos outros canais de venda. Porém Dorman (2013) comprovou que o canal de lojas físicas ainda tem importante papel a desempenhar na estratégia de crescimento do varejo por meio da geração sinérgica de receitas ou seja, os dois canais podem atuar de forma complementar. A aplicação de políticas comerciais diferentes por canal, principalmente na questão do preço, é um aspecto relevante para o consumidor. Existe uma crença de que os preços no canal *online* tendem a ser menores do que nas lojas físicas. Além dos motivos já expostos é necessário considerar que a competição no varejo *online* é dinâmica e voraz. São diversos competidores atuando ao mesmo tempo e a informação de preço é amplamente acessada em tempo real por todos os participantes da competição. Vogel e Paul (2015) citam que varejistas de sucesso como Wal-Mart e Tesco assumem atuar considerando a diferenciação de preços mesmo que isso impacte a experiência do consumidor.

Na intenção de minimizar este possível desgaste na relação, o varejista pode se utilizar de ferramentas que deixem claro para o consumidor os motivos desta diferença de preço tornando a discussão transparente. Por exemplo oferecendo um nível de serviço superior na loja física. O vendedor pode prestar serviço ao consumidor na forma de orientação e experiência ao cliente. Outra forma de evitar atritos é oferecer promoções diferenciadas para o canal *online*. Um produto pode ter um preço superior na loja física do que na loja online. Porém existe um diferencial na loja *online* como por exemplo um desconto temporário. Portanto, ao aplicar a diferenciação de preços por canal o varejista deve, por meio de ferramentas apropriadas,

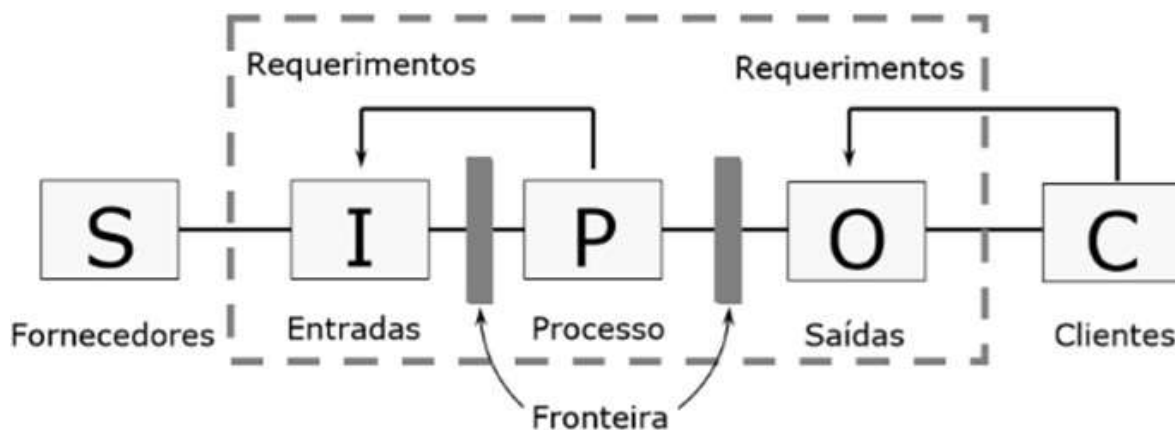
comunicar os motivos desta diferença. Em outras palavras, encontrada a diferenciação de preços é preciso mostrar de forma clara, que existe algo que diferencie a oferta. Do contrário a percepção do consumidor sobre o varejista ou até mesmo sobre a marca pode ser negativa prejudicando a experiência de compra. Segundo esse estudo nem todo consumidor *omni-channel* é um cliente que consome mais, ou seja, compra mais. Apenas clientes de produtos considerados hedônicos, ou seja, clientes que compram por impulso ou é motivado por sua emoção, se mostram mais propensos a aumentar seu volume de compras. Dessa forma estes tipos de clientes acabam comprando o que é supérfluo. Este ponto aprofunda estudos anteriores que não levavam em consideração a categoria de produto, considerando todo consumidor *omni-channel* como um consumidor propenso a gastar mais do que o consumidor *single-channel*, não importando o produto. Assim ao investir no varejo *omni-channel* o varejista precisa estar atento ao direcionar seus investimentos sob pena de não obter os resultados esperados. A questão da lucratividade é abordada em um outro modelo de negócio que pode estar associado ao varejista *omni-channel* que adota uma plataforma de *e-commerce/loja online*. Trata-se do *e-marketplace* que segundo Simões et al. (2017) pode ser definido como um shopping center *online* em que vendedores ou *sellers* comercializam seus produtos para consumidores ou *buyers*. Assim sendo a plataforma *e-marketplace* consolida diversos vendedores que podem competir entre si para vender, em alguns casos, o mesmo produto. Esses vendedores podem possuir sua própria plataforma de loja *online*, mas também podem optar por comercializar seus produtos no *e-marketplace* para usufruir de benefícios intrínsecos, ou seja, realizar determinada atividade apenas por satisfação e não pensando em alguma recompensa por ela. No Brasil varejistas como Magazine Luiza, Amazon, Via Varejo (Extra, Ponto Frio e Casas Bahia) e WalMart adotam esse modelo de negócio. Simões et al. (2017) afirma que o *e-marketplace* atua como um potencializador das vendas da loja *online* do varejista principalmente quando o *e-marketplace* apresenta fatores determinantes de compra como a reputação no mercado de lojas físicas ou até mesmo em suas lojas virtuais. Caso de empresas como Wal-Mart® e Amazon®, respectivamente. É importante considerar que os vendedores/*sellers* pagam uma comissão, um percentual sobre as vendas, para o proprietário da plataforma *e-marketplace*. Essa comissão é cobrada pela prestação de serviços oferecidas pelos proprietários como análise de crédito, mecanismos antifraude e marketing digital.

2.5 Entrega de Valor ao Consumidor

Cook (2014) sustenta que os consumidores não pensam em canais de venda ou atendimento. Eles procuram quem atenda seus desejos ou necessidades por meio de uma melhor proposta de valor. Esta proposta de valor pode ser apresentada em termos financeiros e de conveniência. Em outras palavras isso significa prover um preço justo e uma experiência de compra agradável e, uma experiência de compra agradável pode ser entendida como um conjunto de boas interações na relação com o varejista durante a jornada de compra como por exemplo, a conveniência de receber o produto em sua residência em um curto espaço de tempo.

A falta de produto ou ruptura é um dos temas mais caros para os varejistas. Isto significa o mesmo que vender e não entregar por falta do produto. Kotler e Keller (2012) também observam que para entregar valor ao cliente as empresas fabricantes precisam investir na gestão das parcerias de negócio com os elos finais da cadeia de abastecimento, sejam eles canais de atendimento indiretos (atacadistas e distribuidores, varejistas) ou atuando diretamente no formato. Segundo Torres (2014), a Matriz SIPOC é uma ferramenta útil para apoiar a implementação da abordagem, pois, requer a descrição das entradas, saídas, clientes e outros atributos envolvidos nas atividades inerentes a um processo, Figura 5.

Figura 5: Caracterização da Matriz S.I.P.O.C.



Fonte: Coutinho, 2020

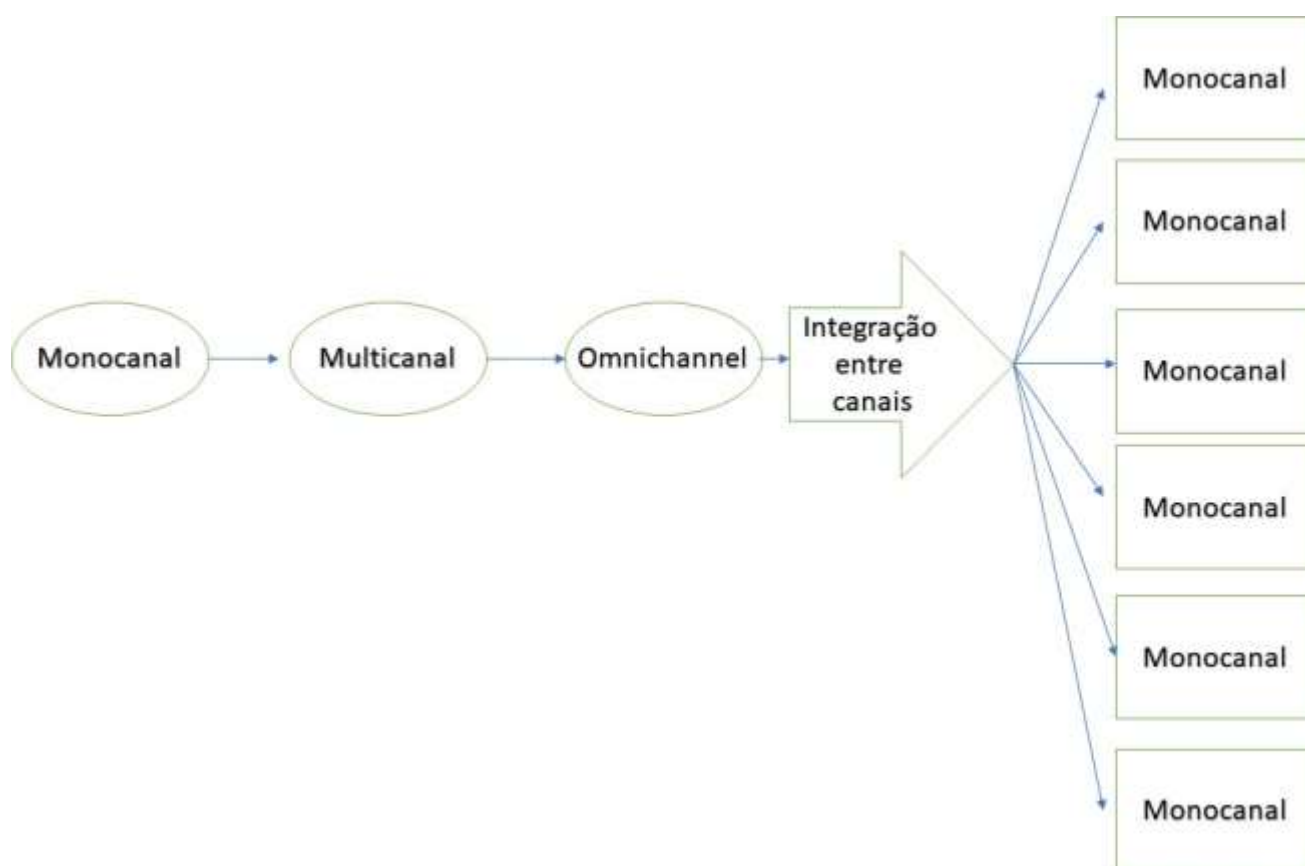
Conforme a Figura acima, o S.I.P.O.C é uma ferramenta utilizada no Lean Six Sigma, em Gestão de Processos e outros temas que tem como foco a estruturação, mapeamento interno e aprimoramento dos processos, construindo uma perspectiva visual geral e permitindo uma análise objetiva e transparente dessas etapas de trabalho. Dias e Palma citadas por Torres (2014) estabelecem que o uso da Matriz SIPOC e do mapa de processos é uma ferramenta útil para caracterizar processos.

Desta forma o varejista cumpre um papel de fundamental importância ao tornar o produto disponível para o consumidor final garantindo uma experiência de compra satisfatória. Parente e Barki (2014) também citam que a variedade de produtos e baixo nível de rupturas são alguns dos fatores que aumentam a percepção de valor para o consumidor. Podem ser feitos investimentos substanciais em comunicação ou desenvolvimento de produtos, mas esses serão considerados inúteis se o produto não estiver disponível para entrega ao consumidor. Em uma loja física a disponibilidade é ainda mais importante. A pronta entrega ou a disponibilidade do produto imediata para experimentação são os grandes diferenciais que uma loja física apresenta em relação ao canal online. É um diferencial importante em relação a outros pontos de contato com o consumidor. No caso de itens de mercearia ou bens de consumo não durável pode-se dizer que a disponibilidade é um fator primordial e mais relevante do que para eletrodomésticos. Tudo depende do tempo que o consumidor está disposto a esperar pela posse do produto. Mesmo para o varejista online, a falta, ainda que momentânea, de produtos pode acarretar em um lead time (tempo entre o momento do pedido do cliente até a chegada do produto a ele) de entrega maior que o do concorrente. Isso coloca o varejista em desvantagem em relação ao seu competidor quando se compara o total do serviço prestado ao consumidor. Um cliente, mesmo que satisfeito, pode mudar facilmente de fornecedor quando recebe uma oferta melhor (KOTLER E KELLER, 2012). Nesse caso a oferta não é apenas o produto, mas também o tempo que o consumidor tem que aguardar para obter os benefícios da posse do produto.

Kumar e Reinartz (2016) afirmam que negócios existem para gerar valor. Primeiro para os clientes/consumidores e, em seguida estes consumidores/clientes ao perceber o valor ofertado geram valor para a organização no formato de lucros. Para que este valor seja percebido pelo consumidor final o varejista precisa atuar para garantir uma jornada de compra permeada de experiências uniformes em todos os canais de atendimento e pontos de contato. E parte desta atuação tem que se traduzir na entrega do produto e/ou serviço ao consumidor de forma satisfatória. Um dos principais objetivos dos varejistas, com apoio dos fabricantes, é a busca pela fidelização do cliente. A chave para se gerar altos níveis de fidelidade é entregar um alto valor agregado a compra para os clientes. O impacto do *omni-channel* no aspecto de entrega de valor ao consumidor e retorno ao varejista é demonstrado em Deloitte (2014). Segundo a pesquisa os consumidores esperam por uma jornada de compra por meio de vários canais de venda e atendimento estando dispostos a recompensar os varejistas por isso seja por meio da compra de itens de maior valor ou reconhecimento e fidelização da marca. Em mercados maduros como Reino Unido e Alemanha, a flexibilidade proporcionada pela

disponibilidade de canais de atendimento e venda faz com que o consumidor compre produtos que não estavam disponíveis na loja física. Esta flexibilidade é responsável por até 25% das compras realizadas por meio de dispositivos móveis ou diretamente no site do varejista. Portanto o *omni-channel* gera valor para o consumidor ao proporcionar flexibilidade na sua jornada de compra por meio dos diversos pontos de contato (site, dispositivo móvel, loja física, teleatendimento). Por outro lado, o consumidor retribui esta oferta de valor proporcionada pelo varejista *omni-channel* por meio de um maior volume de compras, compras estas que não seriam feitas se não houvesse esta flexibilidade. Em Deloitte (2014) é apresentada uma pesquisa realizada com 2000 consumidores da Inglaterra e Alemanha sobre o seu comportamento em suas últimas compras sejam essas realizadas no modo tradicional ou no ambiente *online*. Os resultados levaram as conclusões apresentadas na Figura 6. Nesta pode-se observar o conjunto de benefícios que o conceito *omni-channel* traz tanto para o consumidor como para o varejista.

Figura 6: Omni-Channel e os Benefícios para o Consumidor e o Varejista.



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Parte do valor entregue ao consumidor pelo varejista *omni-channel* pode ser percebida por meio da logística. Ao proporcionar outras modalidades de entrega como a retirada em loja ou acelerando esta mesma entrega por meio do uso de diferentes pontos de origem como Centro

de Distribuição, Loja Física e até mesmo armazém do fornecedor a logística desempenha um papel crucial para criar diferenciação e vantagens competitivas para o varejista. Essa flexibilidade logística é então revertida em geração de valor para o consumidor que com isso cria-se uma fidelidade de frequência de consumo com o varejista. O sistema *omni-channel* é totalmente operacionalizado pela tecnologia da informação. Em um ambiente *omni-channel* o consumidor pode começar sua jornada de compra a partir de dispositivos móveis como telefones celulares e tablets de qualquer lugar e finalizar esta jornada em uma loja física. Durante essa jornada o consumidor fornece dados que podem ser utilizados para traçar seus hábitos e preferências. Mckynsey (2014) cita que varejistas que utilizam estes insights obtém um acréscimo de até 11% no indicador EBITDA enquanto que os varejistas que não o fazem alcançam apenas um acréscimo de 3%, na média, no mesmo indicador. Yurova et al. (2017) sustenta que a equipe de vendas do varejista *omni-channel* precisa estar preparada para atender o consumidor *omni-channel* ou *omniconsumer*. Esse consumidor valoriza a experiência de compra, principalmente quando se trata de produtos hedônicos como eletrônicos de alta tecnologia. A equipe de vendas, bem-preparada, pode entregar valor ao consumidor por meio da disponibilização de informações relevantes sobre o produto uma vez que o consumidor desse tipo de produto aprecia uma interação pessoal, experiência, ao longo da jornada de compra.

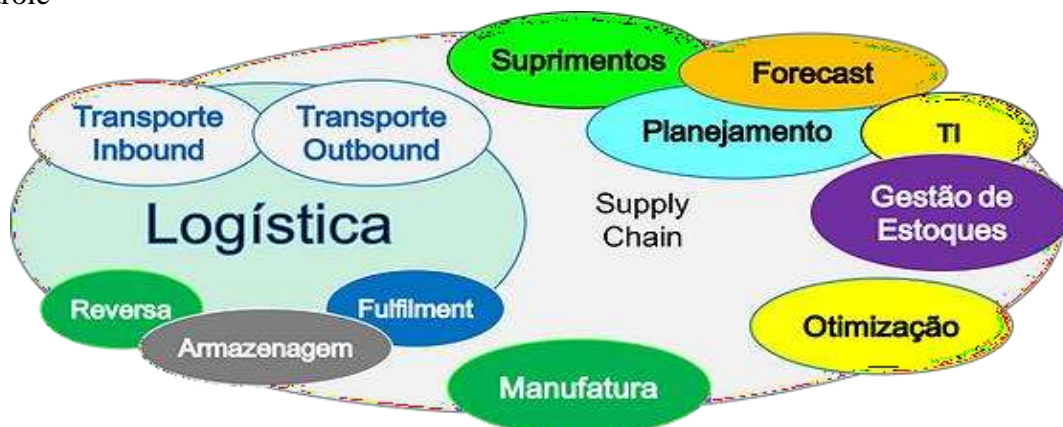
2.6 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Existem diversas definições para o conceito de cadeia de suprimentos. Uma destas formas de definição é acompanhar a evolução dos processos que hoje formam essa cadeia. Conhecida como área de logística até meados dos anos 80, o foco era limitado a gerenciar operações de transporte e armazenagem. A ideia de cadeia foi se tornando mais robusta a medida que se notou a necessidade de integração entre diversas áreas como administração de materiais, compras, vendas e planejamento estratégico entre outras. SCM ou *supply chain management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos) é um conjunto de atividades e processos de gerenciamento de fluxos, bens, serviços, dados financeiros e operacionais entre agentes da cadeia produtiva e consumidores finais para obter vantagens competitivas e agregar valor.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) é o gerenciamento do fluxo de mercadorias, dados e finanças relacionados a um produto ou serviço, desde a aquisição de matérias-primas até a entrega do produto em seu destino. A diferença entre logística e (SCM) é que na Logística são realizados processos como gerenciamento de pedidos, definição de rotas para transporte e monitoramento de entrega de produtos e (SCM) diz respeito à sua abrangência: enquanto SCM leva em consideração toda a cadeia, a Logística é a parte

operacional do SCM, Figura 7.

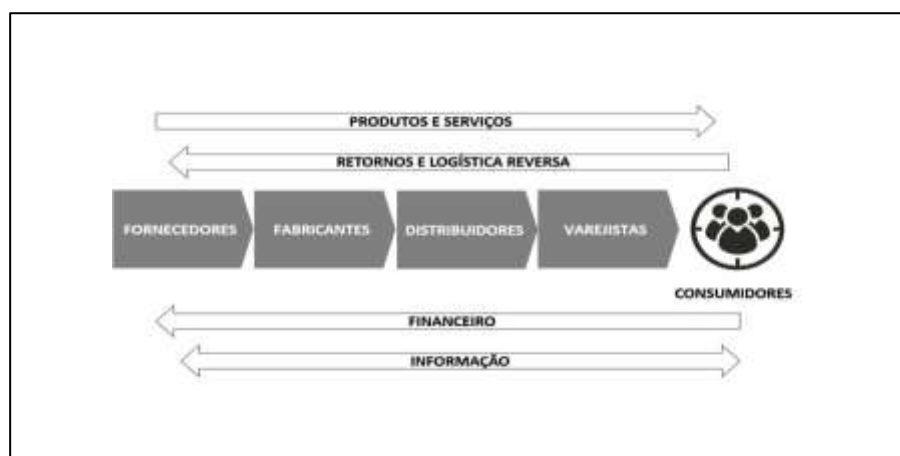
Figura 7: Diferença entre SCM e Logística sob a ótica da administração, planejamento e controle



Fonte: G4 Daniel Gasnier (2023).

Segundo Chopra e Meindl (2016) a cadeia de abastecimento pode ser definida como uma série de organizações que estão envolvidas no atendimento do pedido de um cliente. Em outras palavras uma cadeia de abastecimento é formada por empresas que direta ou indiretamente realizam alguma atividade que contribui para a satisfação de um desejo do cliente. Chopra e Meindl (2016) também enfatizam que o objetivo final da cadeia de abastecimento é maximizar a entrega de benefícios para todos os seus elementos. Esta entrega se dá na forma de valor gerado a partir da transformação das matérias primas em produtos ou serviços que satisfazem o consumidor final. É importante realçar que não se trata apenas de gerenciar o fluxo de produtos, mas também o fluxo de informações que existe entre os elementos da cadeia, considerando-se que esse fluxo é bidirecional, Figura 8.

Figura 8: Fluxo da cadeia de suprimentos SCM.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Reis et al. (2014).

No SCM, cada elemento interliga não apenas produtos e serviços, mas também dados e informações que são fundamentais para a tomada de decisão. Segundo o dicionário APICS-

American Production and Inventory Control Society, edição (2013), uma cadeia de abastecimento é uma rede global desenvolvida para entregar produtos ou serviços para um consumidor final a partir da matéria prima até o produto acabado por meio de um fluxo coordenado de informações, distribuição física e recursos financeiros. Deve-se destacar nessa definição o aspecto da coordenação entre os fluxos de materiais, informações e recursos financeiros além do fluxo de produtos retornados (logística reversa). Esse último cada vez mais em evidência no cenário de busca por cadeias sustentáveis conhecidas como *green supply chain*.

Estas incluem os cuidados com o meio ambiente nos processos da empresa. Esses processos estão se tornando cada vez mais comum dentro das organizações. A sustentabilidade virou cobrança dos consumidores e isso se comprova com as informações prestadas pela Nielsen/2019: 42% dos consumidores brasileiros estão mudando seus hábitos de consumo para reduzir seu impacto no meio ambiente e 30% dos entrevistados estão atentos aos ingredientes que compõem os produtos. Mais conscientes também, 58% não compram produtos de empresas que realizam testes em animais e 65% não compram de empresas associadas ao trabalho escravo. O desafio é incluir a temática não apenas nos produtos, mas em todo o processo produtivo, até os setores de apoio. O gerenciamento da cadeia de suprimentos representa sua integração externa, pois engloba as atividades do fluxo de materiais e informações para fornecedores globais e clientes finais (PAOLESCHI, 2014). Desde a sua criação, SCM tem sido confundido com a logística. Alguns executivos de empresas que implementaram SCM entendem que ele abrange uma gama mais ampla de processos e funções do que a logística (PIRES, 2016). O SCM é uma evolução natural do conceito de logística. A logística representa a integração interna, inclui o fornecimento de materiais e componentes, a movimentação e controle do produto e o apoio ao esforço de vendas do produto final até que o produto acabado seja colocado ao consumidor (DIAS, 2019). O conceito define que diversas empresas tenham ações colaborativas para melhorar os processos. Em troca, os negócios aliados compartilham de um melhor nível de qualidade nos serviços. A definição do dicionário APICS coloca em evidência a necessidade da coordenação dos diversos relacionamentos envolvidos na gestão da cadeia de abastecimento.

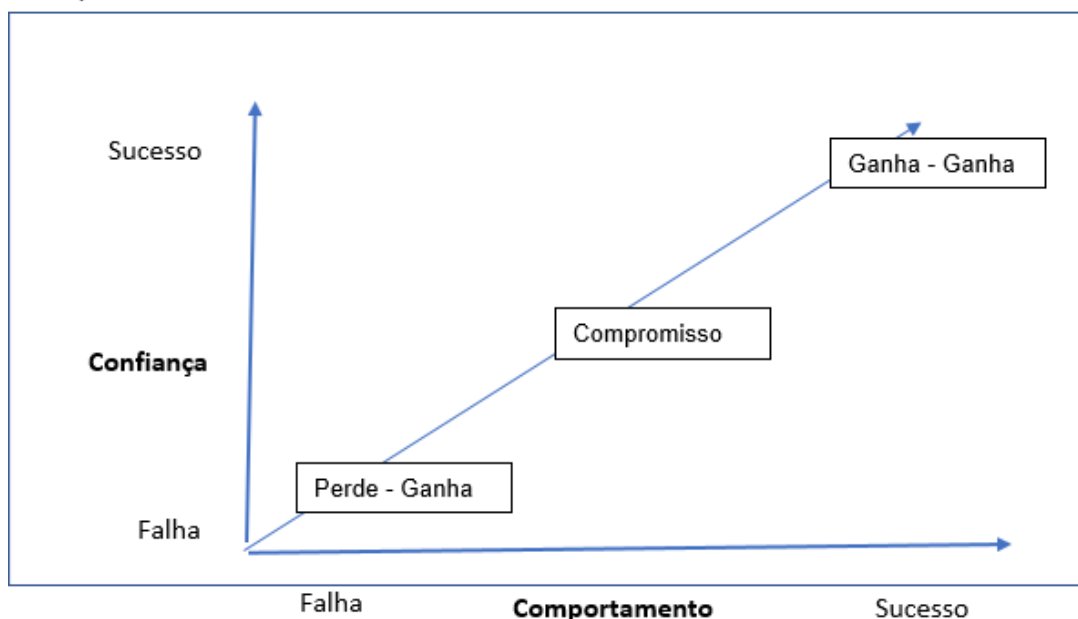
Nestes relacionamentos estão envolvidas diversas empresas com seus sistemas de informação, recursos humanos e físicos. A gestão controladora deste grande número de pessoas para ao final disponibilizar o produto certo no local certo na quantidade certa a um preço competitivo pode ser considerado um dos maiores desafios da gestão empresarial. Chopra e Meindl (2016) advertem que a coordenação só ocorre se cada elo da cadeia considerar o impacto que suas ações provocam nos elos anteriores e posteriores. Embora a relação seja simples de

entender existem dificuldades na sua implementação. Cada elemento tem seus próprios objetivos de negócio e suas metas. Mesmo que possa existir um objetivo comum de atender o cliente final, este é mais notado apenas nos últimos elos da cadeia que estão mais próximos deste cliente final. Além disso as organizações são geridas por pessoas que não necessariamente concordam uns com os outros ou não compactuam das mesmas ideias. A coordenação e consequentemente a colaboração entre os elos da cadeia só existe por meio de uma intensa troca de informações e colaborações baseada em confiança mútua. Por fim embora o fenômeno da globalização seja um fato, uma cadeia de abastecimento não necessariamente é global. Dois pontos podem ser considerados vitais para o aperfeiçoamento da gestão da cadeia de abastecimento. Um deles é a gestão dos relacionamentos entre os diversos participantes de modo a criar uma cadeia colaborativa. Primeiro internamente, entre as diversas áreas internas da empresa. Sobre este aspecto Chopra e Meindl (2016) destacam a necessidade do alinhamento estratégico entre as atividades de cada área da empresa para o atingimento de uma única meta. Neste sentido a tecnologia pode desempenhar papel decisivo. Por meio dos mais recentes avanços em tecnologia da informação e comunicação como a computação em nuvem e o uso de dispositivos móveis, a troca de informações pode ser realizada de forma mais eficaz gerando benefícios para a cadeia como um todo, do fornecedor ao cliente final.

A gestão da cadeia de abastecimento engloba o gerenciamento de relações entre fornecedor e cliente a fim de gerar um valor adequado para os clientes a menor custo na cadeia de abastecimento. Por isso, entendemos que esse novo meio de relação entre fornecedores e clientes evoluiu da necessidade de integração entre os envolvidos e da melhoria do relacionamento entre cliente e fornecedor (GOMES; RIBEIRO, 2020). A redução de inventário é uma das maiores demandas das cadeias de abastecimento. Com a redução do ciclo de vida dos produtos, especialmente os de alta tecnologia ou inovadores, esta demanda torna-se ainda mais importante. Além disso tais produtos, em algumas categorias, têm alto valor agregado especialmente no início de sua comercialização. Varejistas e fabricantes precisam estar devidamente alinhados para gerirem seus estoques de modo a evitar o risco de perdas por obsolescência. Sob este aspecto, processos colaborativos como o CPFR, em que existe intensa troca de informações entre varejistas e fabricantes, devem ser repensados principalmente por conta das mais recentes inovações tecnológicas dos sistemas de suporte a este processo. Entretanto, apesar destas dificuldades, o CPFR continua evoluindo desde o primeiro projeto implementado pelo varejista Wal-Mart, em 1995. A iniciativa mostrou que era possível reduzir inventários e aumentar as vendas beneficiando toda a cadeia. O Gráfico 13 mostra a evolução da colaboração entre empresas na busca por relacionamentos duradouros em que os parceiros

de negócio assumem comportamentos colaborativos baseados na confiança mútua.

Gráfico 13: Relacionamento entre fatores de comportamento e confiança na cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Gattorna (2009).

Iniciativas voltadas ao estabelecimento de relacionamentos colaborativos em ambientes voláteis, típicos para certos segmentos de produtos, tornasse essenciais para criação e manutenção de cadeias de abastecimento mais responsivas, ágeis e sustentáveis ou seja, cadeias que privilegiam ou colocam mais ênfase no atendimento de clientes que demandam alto nível de serviço em termos de disponibilidade, confiabilidade, rapidez e flexibilidade. Segundo Gorh e Faustino (2017), as empresas não podem apenas se limitarem a práticas internas isoladas. As linhas de produção, transporte, aquisição e venda de produtos são compostas e geridas pelas chamadas cadeias de suprimentos, que aparecem como uma saída para que as empresas sobrevivam no mercado. Como consequência do crescimento da importância da área de gestão da cadeia de abastecimento nas empresas, surgiram estudos que chamam a atenção para o alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia da cadeia de abastecimento.

Ao compreender como a cadeia de suprimentos ou abastecimento transfere inovação, bem como conhecimento, de forma significativa, inovações de processo e valor final para melhores serviços podem ser estimulados, segundo Kwak et al. (2018). Ele se concentra em questões operacionais e processos que melhoram as práticas de gestão, networking, distribuição, aquisição e assim por diante. Pode-se dizer que a estratégia da cadeia de abastecimento, composta por fornecedores, compras, marketing, produção e logística, deve suportar o atingimento destas vantagens competitivas, sendo assim entendido, pode-se afirmar

que a estratégia da cadeia de abastecimento é fundamental para o atingimento de vantagens competitivas. Se este ambiente é volátil, portanto sujeito a sensíveis variações de demanda, constante introdução de novos produtos, competição acirrada, clientes e consumidores mais exigentes; a empresa precisa desenvolver sua cadeia de modo a fazer frente a estas condições, ou seja, desenvolver uma cadeia responsiva e flexível, conhecida na literatura como *Agile Supply Chain*. Desta forma será possível sustentar uma estratégia corporativa focada em inovação e atendimento ao cliente. Segundo Shukla (2016), para construir parceria e confiança relevante, oportuna, informações precisas devem ser fornecidas pelas as empresas atuantes dentro de uma cadeia de suprimentos, para todos os membros da cadeia. Para coordenar materiais, informações e fluxos de finanças, as empresas devem ter acesso às informações refletindo sua imagem factual da cadeia de abastecimento. Com todos os incentivos para uma política de preservação ambiental e as diversas razões para que as organizações adequem seus modelos de negócios a uma operação sustentável, Engelage et al. (2016) definem a *green logistic* como os esforços na busca pela mitigação de externalidades e redução de espaço e tempo, ao alcançar um equilíbrio sustentável entre os objetivos ambientais, econômicos e sociais, por meio da adequação às atividades ecoeficientes.

Uma empresa que se propõe a ser líder em custos deve também desenvolver suas competências ágeis para se manter competitiva em ambientes de negócio instáveis. Já empresas que focam em inovação e agilidade no atendimento ao cliente estabelecem um preço superior ao produto e não necessariamente buscam ganhos de eficiência e redução de custos. Assim sendo estas empresas não colocam ênfase no desenvolvimento de competências *lean* para sua cadeia de abastecimento, independente do ambiente de negócios externo. Gestores de cadeias de abastecimento que buscam a excelência devem fazer suas escolhas evitando a perda do foco ao atender os clientes ou consumidores desconsiderando a estratégia corporativa e o ambiente de negócios externo. Se não houver uma definição e alinhamento claro entre os líderes da empresa é grande o risco de se criar uma cadeia de abastecimento pouco competitiva.

No varejo é possível identificar que para produtos de alta tecnologia como computadores, celulares e televisores o ambiente externo se caracteriza como instável. Afinal são constantes a introdução de novos produtos com inovações tecnológicas que atendem a demandas do consumidor por novidades e rapidez no atendimento. Portanto pode-se inferir que uma cadeia de abastecimento ágil seria a mais adequada para este grupo de produtos. Gibson, Defee e Ishfaq (2016) destacam os impactos advindos do crescimento do canal de vendas online para o varejo e elencou as principais prioridades estratégicas da cadeia de abastecimento varejista para os próximos anos e as respectivas ações que estão sendo colocadas em prática, Quadro 1:

Quadro 1: Prioridades na Gestão da Cadeia de Abastecimento do Varejo e Respectivas Estratégias

Prioridade	Estratégias
Aumentar a eficiência no atendimento ao cliente <i>omni-channel</i>	Incentivar a utilização das lojas físicas como ponto de coleta; Aumentar a utilização de ferramentas de “Big Data & Analytics” para decisões de “trade-off” (preço, velocidade de entrega, etc.)
Utilizar as competências da cadeia de abastecimento para geração de receita	Reduzir “lead time” de entrega, aumentar a disponibilidade, oferecer mais opções de conveniência, melhorar a experiência do cliente.
Alocação dos estoques	Redução da área de estoque em lojas com utilização intensa de ferramentas de TI para melhorar o processo de reposição.
Gestão da Mudança	Reconhecimento da importância do capital humano por meio do Investimento em treinamento e desenvolvimento capacitando as equipes no atendimento ao novo consumidor <i>omni-channel</i> .

Fonte: Adaptado de Gibson, Defee, Ishfaq (2016).

2.7 Gestão de Estoque

Geralmente a manutenção de certos níveis de estoque exige um comprometimento financeiro das empresas uma vez que esses estoques serão convertidos em dinheiro à medida que são vendidos ou repassados para o cliente ou consumidor. Para Martins (2021), o ideal é que o inventário seja feito todo final de mês, com o objetivo de comparar o que foi registrado, no sistema de controle e, eventualmente, em planilhas do tipo Excel. O serviço ao cliente é o serviço prestado para apoiar o conjunto de produtos que a empresa comercializa, desde da emissão do pedido de compra até a entrega ao cliente. Em uma empresa de manufatura seria desde a compra da matéria prima até a venda ao cliente, incluindo as atividades de suporte como atendimento ao cliente que deseja saber a situação do seu pedido. Já o nível de serviço é o grau de satisfação acordado com o cliente. O grau de satisfação pode ser medido em um determinado período de tempo, por exemplo, quando uma indústria se propõe a atender integralmente um determinado percentual de pedidos de um varejista, durante um determinado período de tempo, sem problemas de disponibilidade. Entretanto existem diversos custos que são incorridos devido a armazenagem. O custo de estocagem pode envolver inúmeras despesas como aluguel de espaço de armazenagem, seguro contra perdas e danos, segurança contra roubos, mão de obra especializada para manuseio e administração entre outros. Estes custos podem impactar a operação, portanto os estoques precisam ser bem dimensionados e administrados.

O e-commerce surgiu no Brasil na década de 1990 na era de desenvolvimento dos primeiros sites na internet, com a intenção de desenvolver as transações comerciais. Com as alterações realizadas no perfil do mercado mundial, esse novo conceito de compra e venda se desenvolveu com rapidez, em um processo maior e mais abundante de comercializar produtos ou serviços (MELO, 2021). A tecnologia se desenvolve constantemente nas empresas que, por conta disso, passam por diversas mudanças o tempo todo. Atualmente, o mundo digital oferece às organizações diversas vantagens, como: conquista de eficiência, praticidade ao cliente, tomada de decisões sensatas, versatilidades, maiores dinâmicas no giro do estoque e entre outras. Todos esses fatores apresentados permitem que as organizações busquem atuações satisfatórias e os gestores possam tomar decisões assertivas no que tange às necessidades dos clientes (DE ANDRADE; SILVA, 2017). A disponibilidade de produtos nas indústrias está relacionada ao conceito de nível de serviço que será prestado ao varejista, afinal isto influencia o que o varejista irá oferecer ao consumidor. A definição de como a empresa vai atender seus clientes é estratégica e essa estratégia é diferenciada entre os varejistas. Se a empresa decide oferecer um alto nível de serviço, que pode ser traduzido por alta disponibilidade de produto, é muito provável que ela seja obrigada a manter estoques em níveis razoáveis, ao longo da cadeia de abastecimento para fazer frente as incertezas do mercado consumidor. Se optar por reduzir o nível de serviço pode perder clientes a menos que esses estejam dispostos a esperar pelo recebimento dos produtos.

Esta afirmação vale tanto para a indústria como para o varejo. Tratando especificamente do varejo pode-se afirmar que a experiência de compra é sensivelmente impactada pela disponibilidade de produto. Embora outros fatores influenciem a percepção de valor do consumidor, pode-se ter como certo que um dos principais é a disponibilidade de produto. Decisões de estoque envolvem variáveis como a estratégia de produção ou armazenamento. Como o estoque já está disponível o *lead time* de entrega será menor. Outras decisões de estoque envolvem a definição de quando e quanto comprar, de qual fornecedor, em que estocar entre outras. É possível notar como as estratégias de produção podem impactar a relação da indústria com o varejo afinal, se fabricante e varejista não compartilharem suas estratégias é provável que o consumidor seja prejudicado. Se o fabricante adotar uma estratégia de produção que aumente o *lead time* de entrega sem comunicar a decisão ao varejista, poderão ocorrer faltas (rupturas) no estoque e conseqüentemente o desabastecimento. Na constante busca pela manutenção da excelência do serviço prestado ao consumidor o varejo se depara com a necessidade de manutenção de um certo nível de estoque. No caso de redes varejistas o desafio é ainda mais complexo. O estoque precisa ser distribuído entre as lojas físicas e o Centro de

Distribuição, porém, até mesmo antes destas definições os varejistas se deparam com decisões estratégicas referentes a composição do mix de produtos que será comercializado.

A partir destas definições será necessário definir a composição e alocação do mix de produtos por canal de venda (loja física, televendas, e-commerce, catálogo, televendas) e finalmente o *lead-time* de atendimento do consumidor que vai ser influenciado pelo posicionamento dos estoques nos locais de armazenamento (lojas físicas, centros de distribuição, fornecedores, entre outros). Parente e Barki (2014) consideram este tipo de decisão no nível estratégico e devidamente relacionado a estratégia de atendimento ao consumidor (*lead-time* de entrega, nível de serviço, entre outros). Diversos fatores vão influenciar a definição da alocação de produtos. Entre eles pode-se citar os fatores ligados as características da região e dos consumidores desta região, dimensões da loja física, posicionamento da marca, posicionamento de mercado do varejista. Deste modo pode-se dizer que o varejista faz a alocação dos produtos e respectivos estoques de acordo com a estratégia de atendimento definida para o consumidor ou grupo de consumidores de uma região.

Por este cenário um dos objetivos do varejista será manter o equilíbrio do nível de estoque com o nível de serviço ao consumidor, tomando ações que minimizem o impacto financeiro provocado pela manutenção de estoques. Entre essas ações pode-se mencionar a adoção da gestão colaborativa da cadeia de abastecimento. Essa gestão colaborativa pode começar inclusive por meio da melhoria dos processos internos da organização. E nesta melhoria devem ser incluídas ações voltadas a capacitação da equipe envolvida, a montagem de uma estrutura organizacional adequada e a implementação de uma tecnologia de suporte alinhada a esses processos. A adoção de um modelo de gestão de estoques para segmento varejista pode ser baseada em técnicas amplamente difundidas como: definição de estoque de segurança, implementação de inventário cíclico, definição de estoques mínimo e máximo, reabastecimento automático por ponto de reposição ou reposição periódica, entre outras.

Porém, técnicas de gestão de estoques, mesmo que já difundidas, podem não surtir efeito se ao mesmo tempo não for considerada uma abordagem holística, ou seja, o impacto que decisões em outras áreas como comercial e finanças podem provocar no estoque. Como exemplo pode-se citar uma decisão da área de Marketing relativa a uma promoção em uma determinada região. Se os responsáveis pela gestão dos estoques não forem envolvidos nessa discussão podem ocorrer os habituais problemas de falta ou excesso de produto. Tais problemas podem ser provocadas pela falta de um processo de planejamento integrado como o *Sales & Operations Planning* (S&OP), a falta de uma gestão adequada de fornecedores, a utilização de indicadores de desempenho inadequados, entre outras. Nesse contexto atuar fortemente nos

processos de gestão de estoques é fundamental, porém não o bastante para solucionar ou mitigar os riscos de excesso ou falta de produtos.

Portanto a implementação de um processo de gestão de estoques no varejo ou mesmo para outro tipo de negócio passa pela revisão de diversos outros processos que interagem com a gestão dos estoques. A implementação da gestão dos estoques pode exigir uma transformação ampla na organização demandando a eliminação de silos departamentais uma vez que é preciso uma visão holística da cadeia de abastecimento. É nesse ponto que as ferramentas de sistemas de informação desempenham papel importante para garantir o sucesso de um projeto de transformação atuando como integradores entre as diversas áreas envolvidas. O que é muito comum entre as empresas é adaptar o ERP para outras finalidades, de acordo com a estratégia da empresa, esta ferramenta é tão adaptável que é possível diagnosticar as áreas mais e menos eficientes e focar em processos que possam de fato ter um desempenho positivo com o auxílio deste sistema (FONSECA; RODELLO, 2018). Algumas lições importantes têm que ser levadas em consideração em projetos de transformação: Projetos de transformação não se resumem a implementação de sistemas de informação; Projetos de transformação podem gerar mudanças profundas na estrutura organizacional da empresa uma vez que envolvem diversas áreas; Projetos de transformação demandam forte envolvimento da alta direção; é um fator crítico de sucesso.

Ao mesmo tempo é fundamental observar que a implementação de um processo de gestão de estoques, como parte de um projeto de transformação, deve atacar as verdadeiras causas dos problemas envolvendo excesso ou falta de produto. Essas causas podem estar localizadas em outras áreas como Marketing, Vendas, Produção, Finanças, Desenvolvimento de Produtos entre outras. Um exemplo seria o caso de uma produção acima do necessário para atender um requisito de utilização de capacidade da fábrica. Assim a fábrica atingiria sua meta de utilização de capacidade, porém causando problemas no estoque envolvendo, por exemplo, necessidade de área adicional de armazenagem. Que por sua vez pode levar a impactos em custos. Tem-se, portanto, um claro exemplo de desalinhamento de indicadores de desempenho da fábrica versus indicadores de desempenho do negócio. Seguindo o conceito de cadeia de abastecimento pode-se por analogia concluir que também existe dentro das organizações cadeias de informações e decisões que são totalmente integradas. A visão de empresa em silos que não se conectam ainda persiste e projetos de transformação devem incluir dentro de sua missão o rompimento dessas eventuais barreiras internas. Em outras palavras um projeto de revisão ou melhoria de gestão de estoques pode e deve ser visto como uma grande oportunidade de se elevar o patamar de nível serviço ao cliente ou consumidor final.

2.8 Gestão de Estoques e o Omni-Channel

Se faz importante registrar que com o surgimento do conceito *omni-channel* as fronteiras entre os canais de vendas inexistem sob o ponto de vista do consumidor. O mesmo raciocínio pode ser atribuído aos estoques que apesar de eventualmente estarem alocados fisicamente em um canal de venda (uma loja física por exemplo) não necessariamente serão dedicados a atender exclusivamente uma demanda da loja. Gallino e Moreno (2014) citam que varejistas que possuem um alto grau de integração entre os canais *online* e *off-line* (lojas físicas) podem oferecer ao consumidor a possibilidade de realizar a compra *online* e retirar o produto na loja física. Esse tipo de transação é conhecido como BOPS ou *Buy Online and Pick-up at the Store*. Essa característica do conceito *omni-channel* cria um novo desafio para o varejista e consequentemente para a cadeia de abastecimento afinal, sob este conceito o estoque passa a ser compartilhado entre os canais de uma forma mais dinâmica e sob o ponto de vista do consumidor. Gallino e Moreno (2014) também alertam para os impactos da integração dos canais e respectivos estoques. Este compartilhamento aumenta o fluxo de consumidores nas lojas físicas o que pode levar ao aumento das vendas e consequentemente a necessidade de revisão dos critérios que definem os estoques na loja. Pode-se expor a seguinte situação: o consumidor verifica que não existe estoque de um determinado produto na loja física, mas o mesmo produto está disponível para venda na loja *online*. Nessa situação o varejista *omni-channel* pode remanejar os estoques na rede de modo a atender o consumidor da melhor maneira possível. Afinal os estoques deixam de ser exclusivos de um canal de venda.

Entretanto Guy (2015) chama a atenção para os desafios que a integração dos canais demanda para a gestão dos estoques no ambiente *omni-channel*. Se por um lado o consumidor deseja comprar e receber o produto do varejista independente do canal utilizado para a compra, por outro lado existe um histórico na gestão dos estoques do varejo. Esse varejo tem seus processos de gestão de estoques desenvolvidos para atender lojas a partir de um depósito central ou até mesmo a partir do depósito do fornecedor. Mas o novo consumidor não vê dessa forma demandando mudanças por parte do varejista para atendê-lo. Gallino, Moreno e Stamatopoulos (2016) abordam a questão da dispersão das vendas a partir da integração dos canais de venda (*online* e *off-line*) e alertam que esta característica do varejista *omni-channel* precisa ser considerada nos processos de gestão de inventário especialmente nos aspectos de Estoque de Segurança e Estoque de Ciclo. O fenômeno da integração dos canais pode contribuir para melhorar a experiência de compra do consumidor tornando-a mais prazerosa uma vez que novas possibilidades de atendimento são introduzidas eliminando pontos de atrito na relação

consumidor-varejista-marca. O Quadro 2 mostra a evolução na gestão dos estoques a partir da integração dos canais proporcionada pelo *omni-channel*.

Quadro 2: Utilização dos estoques tradicionais versus *omni-channel*

Alocação Física do Estoque	Modelo Tradicional	Modelo Omni-Channel
Loja Física	O estoque está destinado a atender a demanda da loja	O estoque está destinado a atender a demanda de um consumidor que adquiriu o produto no varejista independente do canal de distribuição. Também é utilizado para atender a demanda de reposição e/ou vendas nas lojas físicas.
Centro de Distribuição	O estoque está destinado a atender a demanda de reposição ou venda das lojas físicas. Também é utilizado para atender a demanda da loja online.	
Fornecedor	O estoque está destinado a atender a demanda do varejista e pode ser entregue no Centro de Distribuição do Varejista ou em uma loja física.	

Fonte: Adaptado de Gallino e Moreno (2014); EY (2015); Gallino, Moreno e Stamatopoulos (2016)

Ao adotar o modelo *omni-channel* de alocação e utilização dos estoques o varejista busca proporcionar ao cliente um melhor nível de serviço (redução do *lead time* de entrega, aumento da disponibilidade). Em outras palavras significa utilizar o estoque que proporcione este nível de serviço ao consumidor, independentemente de sua localização física, Verhoef, Kannan e Inman (2015). Para tanto o varejista deve ser capaz de analisar as variáveis envolvidas e tomar a melhor decisão de qual será a origem do produto que vai ser entregue ao consumidor. Sob o ponto de vista do consumidor pode-se afirmar que esse será beneficiado uma vez que poderá receber o produto mais rapidamente, independente da sua localização, principalmente se o mesmo utilizou uma loja *online*. Sob o ponto de vista do varejista os benefícios também existirão. É provável que as despesas de frete e movimentação de produtos também sejam reduzidas. Ishfaq e Raja (2017) citam que um estoque que estava com baixa movimentação em uma loja física passaria a ser melhor utilizado atendendo também consumidores do canal *online* sem a necessidade de um remanejamento para o Centro de Distribuição e posterior envio ao consumidor e, portanto, reduzindo despesas operacionais. Nesse, portanto a adoção de estoques integrados oferece ao consumidor mais possibilidades de atendimento dos seus pedidos.

Se no ambiente multicanal havia apenas a opção de atender o consumidor *online* a partir de um centro de distribuição no ambiente *omni-channel* surgem novas opções como, por exemplo, atender o consumidor utilizando um estoque com baixa demanda localizado em uma loja afinal, o estoque pertence ao negócio e não mais ao canal de venda não importando a sua

localização. Nesse cenário EY (2015) alerta para o aumento da complexidade da gestão da cadeia de abastecimento e conseqüentemente da gestão dos estoques. Uma melhor utilização dos estoques pode exigir do varejista um mecanismo de análise mais sofisticado para determinar a origem do produto que será entregue ao consumidor.

Alguns pontos que precisariam ser considerados são:

- ✓ Como e em que o consumidor deseja receber seu produto (loja física, residência, etc.);
- ✓ Posição dos estoques na rede (Loja Física, Centro de Distribuição, Fornecedor);
- ✓ Despesas de frete e movimentação;
- ✓ Situação dos Estoques versus demanda prevista, nos locais de embarque;
- ✓ Restrições de Data de Validade ou *shelf-life*, se existirem;
- ✓ Restrições de movimentação de material do local em que o estoque se encontra.

Dessa situação emergem alguns pontos de atenção para o varejista:

- ✓ O novo papel da loja física, atuando como ponto de experiência;
- ✓ A necessidade de sistemas de informação que considerem todas as variáveis envolvidas;
- ✓ A necessidade de processos que garantam que as informações para tomada de decisão sejam confiáveis;
- ✓ A necessidade de uma organização (pessoas) capazes de realizar a gestão do sistema.

Embora possam existir benefícios para o consumidor e para o varejista os pontos acima demandam ações por parte do varejista para uma implementação efetiva.

2.9 Gestão de Estoques e previsão de vendas

Outro elemento que adiciona complexidade à gestão dos estoques na indústria e no varejo é a previsão de vendas. Parente e Barki (2014) afirmam que as previsões de venda no varejo são um componente fundamental na definição dos volumes que serão comprados dos fornecedores e revendidos aos consumidores. O processo de gestão das previsões de venda, por lojas e canais de venda pode se tornar ainda mais complexo à medida que o consumidor moderno, cada vez mais, não vê distinção entre os canais de venda. Maab, Spruit e Wall (2014) chamam a atenção sobre como as novas tecnologias impulsionaram o desenvolvimento de produtos com curto ciclo de vida e como esse fato afeta a definição da previsão de venda para esses itens. O conjunto de informações sobre o desempenho histórico de vendas de um produto é uma importante fonte de informação para a elaboração da previsão de vendas quando se utiliza o método de séries temporais. O desafio que se impõe é como definir a previsão quando esse histórico é curto. Além disso o histórico pode estar associado a eventos externos que influenciaram o comportamento da venda. Estes eventos deverão ser considerados na

elaboração da previsão de vendas. Maab, Spruit e Wall (2014) concluem que a utilização de métodos estatísticos menos complexos combinados com análise baseada na experiência dos profissionais envolvidos no processo de gestão da demanda pode gerar melhorias significativas na acurácia da previsão de vendas.

2.10 Gestão de Estoques e a ruptura

Existem diversos estudos a respeito do comportamento do consumidor quando se depara com a ruptura em lojas físicas. Com as diferentes formas de comercialização no perfil do mercado mundial, esse novo conceito de compra e venda se desenvolveu com rapidez, em um processo maior e mais abundante de comercializar produtos ou serviços (MELO, 2021). Considerando que parte da experiência de compra ocorre diante da visão do produto no estabelecimento e que poucas vezes o cliente substitui seu desejo inicial por um produto de marca similar reforça-se a possibilidade de perdas imediatas, ou seja, a perda da receita por venda. As perdas provocadas pela falta de produto, portanto causam prejuízos imediatos perda de venda e futuros devido à perda de lealdade do consumidor à marca e ao varejista. A falta de produto ou ruptura tem sido um problema persistente para os varejistas. Os estoques proporcionam segurança operacional para as organizações em situações de sazonalidade, variação de demanda e eventos inesperados, bem como uma pandemia, por exemplo, assim é possível a manutenção de um elevado nível de serviço (PAOLESCHI, 2018). Entretanto a visão da cadeia e da necessidade de estoques adequados em seus diversos pontos se revela contraditória para organizações cada vez mais pressionadas pela redução de custos e consequente liberação de capital para investimentos; ao mesmo tempo revela a necessidade da aplicação de melhores práticas em gestão de inventários com vistas a se obter um estoque que proporcione um nível de serviço adequado ao consumidor. Uma destas práticas é a adoção do conceito de inventário enxuto ou *Lean Inventory*. A filosofia *Lean* já é utilizada na manufatura com bons resultados e tem migrado para outras áreas como o varejo. Como exemplo cita o caso do varejista europeu Tesco que desenvolveu diversos formatos de loja para proporcionar ao cliente uma experiência de compra diferenciada além de adotar diversas ações para implementação de um processo de reposição mais eficiente e contínuo minimizando a formação de estoques.

Para que isso fosse possível o varejista incentivou programas de fidelidade com seus clientes com o objetivo de conhecer seus padrões de comportamento de compra. Além disso explorou intensa troca de informações com seus principais fornecedores. Qualquer distúrbio na cadeia pode provocar a falta de produto e consequentemente prejudicar a experiência de compra

do consumidor. Portanto varejistas que adotam o conceito de *Lean Inventory* precisam estabelecer uma estratégia de forte alinhamento com seus parceiros de negócio, não apenas fornecedores, e de modo a mitigar riscos de falta de produto para o consumidor.

2.11 Impactos do Omni-Channel

Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016) abordam os impactos operacionais nos seguintes processos da cadeia de valor de uma empresa varejista que atuando sob uma abordagem multicanal buscase a adoção da estratégia omni-channel:

- ✓ Gestão de Estoques
- ✓ Manuseio e Separação de Produtos no CD (Picking)
- ✓ Gestão do Sortimento
- ✓ Gestão das Entregas ao Consumidor (Tempo de Entrega e Modal)
- ✓ Logística reversa (Devoluções)
- ✓ Gestão da Estrutura Organizacional (Organograma)
- ✓ Gestão de Sistemas de Informação

Com relação a unificação dos estoques, os autores reconhecem que embora ocorra um aumento na complexidade da operação, principalmente nos centros de distribuição, os ganhos em termos de agilidade no atendimento aos pedidos do consumidor se sobrepõem. A integração dos estoques, suportada também por sistemas de informação integrados, é considerada como um pré-requisito para a implementação da estratégia *omni-channel*. De fato, os autores citados enfatizam que esta integração de estoques, independente de canais ou localização, provê uma integração sinérgica dos canais que são beneficiados, por exemplo, na questão da ruptura, ou seja, o consumidor pode eventualmente não encontrar o produto em um canal virtual, mas a disponibilidade existe em uma loja física que por sua vez poderia entregar o produto ao consumidor. Em outras palavras, consumidor e varejista são beneficiados e há uma comunicação satisfatória entre eles. É conveniente ressaltar que os impactos da implementação podem se propagar por outras áreas. Carvalho e Campomar (2014) observam que os processos de gestão de relacionamento com o consumidor, normalmente associados a área de Marketing, precisam ser adaptados à nova abordagem. No modelo *omni-channel* o consumidor navega em diversos canais de atendimento (loja física, loja online) e pontos de contato (websites, vendedores) do varejista. Cabe ao Marketing aprofundar o seu entendimento do comportamento de compra do consumidor de modo a criar experiências mais individualizadas e customizadas que podem trazer mais resultados para o negócio. Pesquisas comprovam que o consumidor *omni-channel* é mais propenso a consumir e o Marketing pode aproveitar as interações

varejista-consumidor-marca para oferecer estas experiências.

Outra área importante são os Recursos Humanos, que para Ávila (2018) a gestão de pessoas vai além do esforço em deixar seus colaboradores satisfeitos e motivados, refere-se à constituição de procedimentos que envolvem toda a organização em busca do desenvolvimento, capacitação e humanização de quem faz parte dela. Bergue (2019) ressalta que é importante entender que a gestão de pessoas não é uma área isolada, mas sim uma função que permeia todas as áreas de uma organização. Durante a jornada de compra o consumidor também interage com os colaboradores e estes precisam estar preparados para lidar com o consumidor *omni-channel*. Sistemas de recompensa que privilegiam a visão segmentada por canal podem prejudicar a experiência de compra podendo a perder o esforço de retenção do consumidor. Os autores também destacam o papel da cadeia de abastecimento, particularmente da logística, no atendimento das demandas do consumidor *omni-channel* que busca conveniência e rapidez na entrega de serviços e produtos. Se o Marketing cria produtos e serviços com o objetivo de gerar diferenciais competitivos a logística atua como um complemento. Afinal não basta ter produtos e serviços se os mesmos não chegam ao consumidor de forma contínua, independente do canal de venda.

Em continuação a relação com os impactos do *omni-channel*, Kraemer (2015) elenca algumas ações para implementação desta nova estratégia:

- ✓ Obter a visibilidade integrada de todos os estoques permeando por todos os locais, ou seja, Armazéns, CDs, Lojas Físicas, em trânsito e no fornecedor;
- ✓ Desenvolver junto aos parceiros logísticos (fornecedores, transportadores, operadores logísticos) uma rede de distribuição flexível alinhada a dinâmica da demanda *omni-channel* (alocação de espaços e serviços de forma flexível para atender demanda de embarques para lojas e consumidores);
- ✓ Considerar modelos inovadores para entrega ao consumidor (*Last-Mile*) de forma a atender as demandas do consumidor. Considerar que a experiência e a jornada de compra também compreendem a etapa de entrega.
- ✓ Manter atenção sobre a necessidade de integração entre as novas ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação com os sistemas legados, sob o risco de que estes se tornem bloqueadores da implementação do *omni-channel* uma vez que foram desenvolvidos sob a ótica de uma cadeia de abastecimento varejista tradicional.

Por fim, para medir o desempenho de uma cadeia de abastecimento híbrida, ou seja, uma cadeia que integra as operações de lojas virtuais (e-commerce) e lojas físicas, Kumar, Tiffany e Vaidya (2016) sugerem como melhor prática a adoção do conjunto de indicadores de

desempenho definidos no modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference). Fazem parte desse modelo, indicadores como *order fulfilment lead time*, *supply chain response time*, *net profit margin*, *total inventory days of supply*, *cash conversion cycle time*, *return on assets* e *net asset turns*. A implementação de um processo de gestão desse conjunto de indicadores pode colaborar para que a cadeia de abastecimento adaptada para o *omni-channel* seja de fato sustentável.

Abaixo, relacionam-se os significados de cada termo:

- ✓ *Order fulfilment lead time* (Prazo de execução do pedido)
- ✓ *Supply chain response time* (Tempo de resposta da cadeia de suprimentos)
- ✓ *Net profit margin* (Margem de lucro líquida)
- ✓ *Total inventory days of supply* (Total de dias de estoque de abastecimento)
- ✓ *Cash conversion cycle time* (Tempo de ciclo de conversão de caixa)
- ✓ *Return on assets* e *net asset turns* (Retorno sobre ativos e giro de ativos líquidos)

A partir desse levantamento o autor procurou relacionar as iniciativas que caracterizam a implementação do ambiente *omni-channel* e os respectivos impactos gerados na operação e em áreas correlatas. Vale destacar que para elaboração dessa relação buscou-se manter o foco no aspecto de atendimento ao pedido e entrega de produto ao consumidor final (*order fulfillment*) ou seja, os aspectos de experiência do consumidor sejam nas lojas *online*, seja na loja física e em outros pontos de contato que não foram considerados. Portanto, recursos de tecnologia como reconhecimento facial do consumidor ou detecção de presença do consumidor na loja física por meio de dispositivos conhecidos como beacons, entre outros não foram considerados embora sejam elementos importantes para garantir uma melhor experiência de compra. Os impactos obtidos a partir do referencial teórico pesquisado. É possível não observar que esses impactos envolvem não tão somente características operacionais como o aumento da complexidade na gestão dos estoques, a necessidade de implementar novas funcionalidades nos sistemas de informação legados ou aquisição de novos sistemas e o aumento da complexidade nos processos de armazenagem e distribuição devido ao maior fracionamento de cargas.

Existem também impactos ligados a fatores culturais e comportamentais relacionados a necessidade de uma nova organização que demanda mais integração e colaboração entre áreas que antes atuavam de modo segregado por canal de venda. Em continuação sob o aspecto da colaboração é importante destacar a necessidade da implementação de parcerias com outros elos da cadeia de abastecimento como prestadores de serviço como transportadores e até mesmo

postos de combustível que podem atuar como local de retirada de produto (*pick-up point*). Por outro lado, também são relacionados resultados positivos, como por exemplo, do ponto de vista financeiro a redução do custo do frete de entregas ao consumidor, a redução dos índices de ruptura devido a integração e otimização dos estoques e o aumento do fluxo de consumidores nas lojas físicas que por sua vez precisam se transformar para atender as novas demandas do *omni-channel* quadros 3,4 e 5.

Quadro 3: Iniciativas do *Omni-channel*.

INICIATIVA OMNI-CHANNEL	
A	Alinhamento de preço nos canais
B	CC: Click & Colect / Retira na loja
C	CR: Click & Reserv Online / Retira na loja
D	Loja física atuando como um centro de distribuição (Mini CD)
E	Integração das operações logísticas no centro de distribuição
F	Disponibilizar opções de entregas alternativas para o consumidor
G	Devoluções / Trocas em loja física (Logística reversa)
H	Implementar Full Inventory Visibility to customer (cross chanel inventory optimization) – Visibilidade total do inventário para o cliente (Otimização de inventário entre canais)
I	Implementação organização omni-channel
J	Retirada do produto pelo consumidor no centro de distribuição (Pick up in DC)
L	Embarcar produtos diretamente para o consumidor a partir do fornecedor, sem a necessidade de passar pela instalação do varejista (Ship direct to customer)

Fonte: O Autor (2023).

Quadro 4: Funções do *omni-channel*

A	Adotar preços iguais em lojas físicas e online
B	Consumidor compra na loja online e retira na loja física
C	Consumidor tem acesso disponível na loja física ou até mesmo no centro de distribuição e pode fazer uma reserva do produto para posterior faturamento e retirada na loja física
D	Loja física faturando e enviando (embarque) para o consumidor independente do canal de vendas utilizado para adquirir o produto; além disso, loja física atua também abastecendo outras lojas substituindo o centro de distribuição
E	O centro de distribuição deixa de ser separado por canal de vendas e passa a atender todas as operações independente do canal de vendas
F	Possibilitar ao consumidor outras ações de entregas além das usuais tais como lockers, pontos de fluxo de pessoas como agências do correio, postos de combustível, e shopping centers
G	Permitir que o consumidor utilize a estrutura de lojas físicas para fazer uma troca ou devolução do produto adquirido independentemente do canal de vendas utilizado
H	Permitir que a equipe de vendas e consumidores tenha visibilidade total do inventário na empresa (Lojas, CDs e eventualmente fornecedores)
I	Eliminar estruturas organizacionais separadas por canal de vendas
J	Varejista oferece ao consumidor a possibilidade de retirar o produto no centro de distribuição agilizando a entrega
L	Implementar embarque direto do fornecedor para o consumidor

Fonte: O Autor (2023).

Quadro 5: Impactos obtidos por meio do *omni-channel*

IMPACTOS	
A	Necessidade de implementar sistemas que considerem todas as variáveis do negócio (Impostos, competidores, margem) para determinação do preço correto / Rever processo e organização para definição de política de preço independente do canal de venda
B	Aumento da incerteza da demanda na loja e consequente dificuldade de determinação do estoque ideal das variedades de produtos da loja / Aumento da operação de separação utilizada (picking) no centro de distribuição (CD) / Adequação da estrutura organizacional e física da loja física / Redução do custo de frete de entrega / Aumento do fluxo de consumidores na loja e possível aumento da conversão / Melhor jornada de compra do consumidor devido a redução do lead time de entrega
C	Necessidade de implementar procedimentos sistêmicos que permitam disponibilizar visibilidade dos estoques das lojas físicas e CDs por meio do website / Aumento da complexidade na gestão dos estoques disponíveis na loja física e no CD / Redução do custo de frete de entrega / Aumento do fluxo de consumidores na loja e possível aumento da conversão / Melhor jornada de compra do consumidor devido a redução do lead time de entrega
D	Aumento da incerteza da demanda na loja e consequente dificuldade de determinação da variedades de produtos e estoque ideal da loja / Organização da estrutura organizacional e física da loja física / Agiliza e otimiza o giro do estoque por meio de transferência para outras lojas ou vendas ao consumidor / Possível redução do custo de frete de entrega devido a proximidade do estoque dos pontos de demanda / Aumento na complexidade da gestão de transportes e estoques devido ao aumento na dispersão dos estoques
E	Aumento na complexidade da operação que passa a atender embarques de características diferentes utilizadas (loja online) e consolidada (loja física) / Otimização dos estoques que deixam de ser separados por canais de vendas e passam a atender a demanda consolidada (loja física e online) / Redução da ruptura via otimização dos estoques
F	Requer a necessidade de contratação de serviços especializados terceiros como lockers e estabelecimento de parcerias com empresas (Postos de combustível, correios, shoppings) / Ganhos institucionais (imagem do varejista e melhor jornada de compra do cliente por meio da conveniência)
G	Adequação da estrutura organizacional e física da loja física para receber produtos de consumidores / Agilizar a reposição do estoque caso o produto devolvido possa ser revendido / Melhor jornada de compra do consumidor devido a conveniência oferecida a ele
H	Necessidade de implementar sistemas e processos de gestão (Order management system) em paralelo a manutenção de sistemas legados / Necessidade de implementar tecnologia e processos de suporte para melhorar controles de estoques nas lojas físicas como por exemplo utilizando etiquetas de rádio frequência (Tags RFID) / Otimizar a utilização do estoque de acordo com regras pré-definidas: melhora o serviço ao consumidor e margem de venda sustentável
I	Necessidade de rever ou adaptar a estrutura organizacional; DE: Estrutura organizacional por canal – PARA: Estrutura organizacional orientada ao consumidor / Eliminação de silos organizacionais por meio da implementação de estrutura orientada ao consumidor gerando mais comunicação, colaboração e também eliminando sobreposição de funções
J	Necessidade de rever ou adaptar a estrutura organizacional e física do CD para permitir retirada do produto pelo consumidor / Melhor jornada de compra do consumidor devido a redução do lead time de entrega e aumento da conveniência

L	Necessidade de implementar parcerias e respectiva estrutura organizacional operacional para permitir embarques do fornecedor para o consumidor / Necessário alto grau de parceria com o fornecedor envolvendo informações de disponibilidade e visibilidade do estoque / Redução de despesas de armazenagem e manuseio na operação do varejista / Melhor jornada de compra do consumidor devido a redução do lead time de entrega
---	---

Fonte: O Autor (2023).

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso único, de natureza aplicada com objetivo exploratório e abordagem combinada (qualitativa e quantitativa). A pesquisa com abordagem combinada pressupõe a descrição, análise e interpretação de um cenário, do estudo em uma organização que está implementando a estratégia *omni-channel*.

3.1 Desenho dos caminhos da metodologia da pesquisa adotada

Ao aprofundarmos o estudo sobre a empresa, foram analisados problemas de ordem comercial varejista. O objetivo específico fora criar um sistema que pudesse melhorar todo o sistema logístico da empresa objeto de estudo de caso. Partir deste ponto, através da observação, foram coletados dados específicos para que pudéssemos criar um sistema que atendesse o lojista. Ao interpretar os dados coletados, criamos uma teoria sobre o presente momento da empresa e o que poderia melhorar através de um novo sistema. Após analisarmos os resultados do estudo apresentado, chegou-se a conclusão da pesquisa. Conforme demonstrado na Figura 9, segue a sequência dos caminhos metodológicos adotados nesta pesquisa.

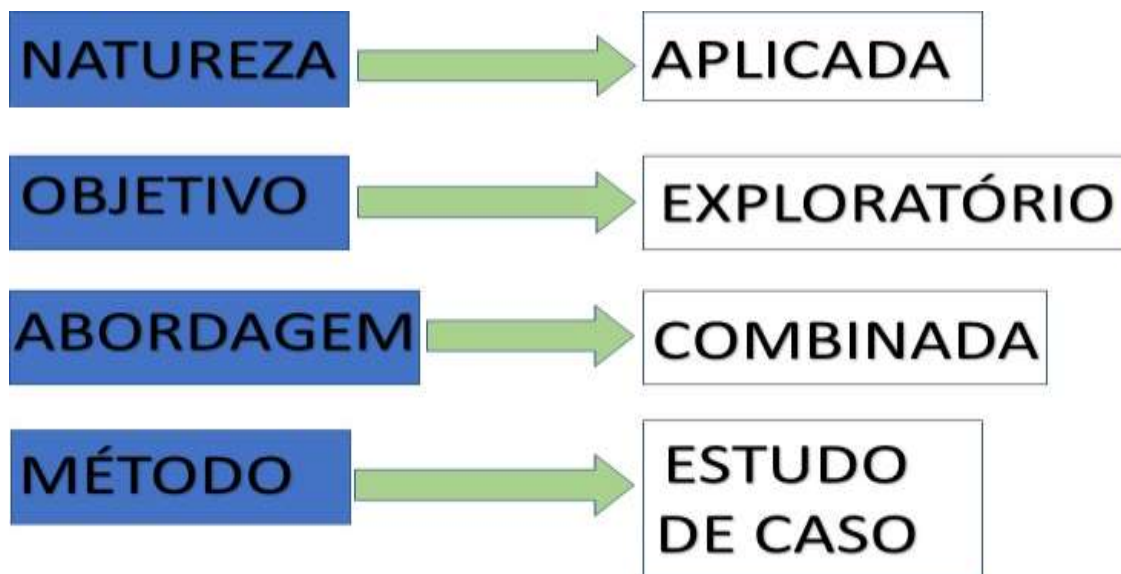
Figura 9: Caminhos da metodologia da pesquisa



Fonte: Autoral, 2024

Essa abordagem foi indicada uma vez que a questão da pesquisa busca entender o impacto da estratégia *omni-channel*, um conceito recente, em um processo específico e importante de uma rede varejista do seguimento têxtil de vestuários, e na gestão da sua cadeia de abastecimento. Nesse sentido, explorou-se os impactos decorrentes da implantação da estratégia *omni-channel* utilizando-se o método de estudo de caso de uma empresa varejista têxtil do seguimento de vestuário atuante no setor varejista nacional, Figura 10.

Figura 10: Esquema metodológico para classificação da pesquisa multimetodológica - Estudo de Caso e Survey.



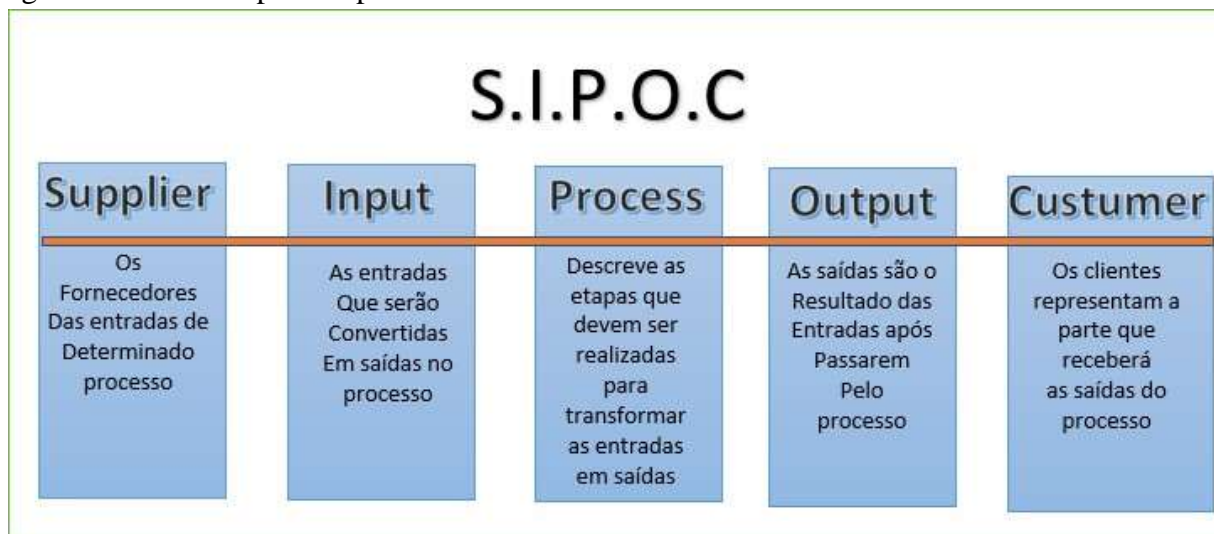
Fonte: O Autor (2023).

Yin (2010) cita que o estudo de caso é o método preferido pelos pesquisadores quando a pergunta da pesquisa é uma questão do tipo “como” ou “por que” e envolvem um evento contemporâneo. Com relação a amplitude e profundidade, os métodos e procedimentos adotados são a estratégia de estudo de caso único a partir de três fontes de evidência: a entrevista semiestruturada em profundidade, a observação dos processos e a análise de documentos. O estudo de caso único se revela adequado uma vez que segundo Yin (2010) este tipo de pesquisa pode ser usado para determinar se as proposições teóricas estão corretas. Em relação as entrevistas, embora essas possam ser associadas a uma pesquisa de levantamento, Yin (2010) afirma que estas são uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso. Ao adotar a entrevista semiestruturada o pesquisador buscou guiar o processo e ao mesmo tempo permitir que o entrevistador emitisse opiniões sobre temas decorrentes e que gerassem novas perguntas e aprofundamento do assunto. Com relação a natureza da pesquisa, se propôs a executar uma pesquisa aplicada com vistas a gerar conhecimentos para aplicação prática no ambiente de negócios corporativo colaborando para a solução de problemas específicos na implementação da estratégia omni-channel. Entende-se como a empresa planeja e executa a gestão dos seus estoques de produtos para revenda frente a implementação da estratégia omni-channel e desta forma se estrutura para manter a sua cadeia de abastecimento sempre atualizada. Foram realizadas pesquisas em documentos públicos da empresa disponibilizados na internet.

3.2 Caracterização da empresa

A organização, objeto do estudo é uma companhia tradicional fundada em 1977, situada no Brás / SP e opera tanto na produção de suas peças como na revenda em suas próprias lojas por meio tradicional, representantes e pelo sistema virtual por meio de e-commerce, marketplace, redes sociais e plataforma própria, tendo uma logística de administração por meio de sistemas ERP e CRM. Estes dados foram fundamentais para entender como a empresa opera e quais os resultados obtidos. A partir da análise desses dados foi possível obter um conhecimento prévio da organização. Isso facilitou a elaboração de questões para as entrevistas bem como na definição dos entrevistados. Também se utilizou para a realização deste trabalho, uma ferramenta chamada S.I.P.O.C. usada no método *Lean Six Sigma* em Gestão de Processos e outros temas que tem como foco a estruturação, mapeamento interno e aprimoramento dos processos, construindo uma perspectiva visual geral e permitindo uma análise objetiva e transparente dessas etapas de trabalho, Figura 11.

Figura 11: Visão ampla dos processos / ferramenta S.I.P.O.C



Fonte: Adaptado pelo autor, (2023)

O diagrama SIPOC é uma ferramenta utilizada para identificar os elementos importantes para o projeto antes de se iniciar o trabalho. Ao construir o SIPOC, é possível enxergar todas as inter-relações dentro do processo, e por meio disso, estabelecer os limites de atuação do time do projeto (SIMON, 2016).

- I. **SUPPLIER (Fornecedores):** São os fornecedores da empresa, os responsáveis que fornecem produtos ou serviços que irão auxiliar o negócio na execução do proposto pela organização.

- II. **INPUT (Entrada):** São os materiais ou informações sobre os quais o processo opera para produzir *outputs* (saídas) específicos.
- III. **PROCESS (Processo):** Conjunto de tarefas que são mapeadas e realizadas. Garantindo valor para o cliente ou para o próprio funcionamento da empresa. De forma resumida, ele serve para delimitar e demonstrar o que precisa ser feito, como isso será realizado e quem são os responsáveis por isso.
- IV. **OUTPUT (Saída):** O objetivo do *output* é otimizar o produto e entregar mais valor para os usuários. O *output* faz parte de uma etapa posterior a recolha e análise de *feedbacks* dos *stakeholders* e usuários que fazem parte do *input* do produto.
- V. **CUSTOMER (Cliente):** São os clientes, os que receberão os produtos ou serviços após toda a etapa cumprida pela empresa.

Foram analisados os atributos da ferramenta S.I.P.O.C nos setores internos da empresa nos quais se referem ao estoque, a logística e a área comercial.

ESTOQUE: o produto que antes era armazenado de forma única, em apenas um único local, passou a ser armazenado, embalado, separado por tamanho, cores e modelos em local de fácil acesso e logística para envio, Figura 12.

Figura 12: Estoque de mercadorias



Fonte: Autoral (2024)

LOGÍSTICA: A distribuição que antes era feita apenas pelos correios, passou a ser feita por diversas transportadoras no prazo de 24 horas após a venda, obtendo também um setor separado para retirada no local a qualquer momento durante a compra, Figura 13.

Figura 13: Demonstrativo da logística de distribuição via varejo

Calcule o frete

01124-060 | [Calcular](#)

R\$	3 dias úteis	Loggi via Kangu
R\$	5 dias úteis	Uello via Kangu
R\$	4 dias úteis	Correios Sedex via Kangu
R\$	1 dia útil	Motoboy
R\$	9 dias úteis	Jadlog via Kangu

* Este prazo de entrega está considerando a disponibilidade do produto + prazo de entrega.

Formas de pagamento



Selos de segurança



Formas de envio



Fonte: Website da organização varejista, (2024)

ÁREA COMERCIAL: As vendas que eram feitas somente via loja física (balcão), passaram a ser feitas por diversas formas diferentes abrindo o campo comercial através do sistema *omni-channel* que envolveu diversos canais como redes sociais, sites e marketplaces, Figura 14.

Figura 14: Fachada da empresa objeto de estudo / omni-channel



Fonte: Autoral (2024)

Foi usado também o método 5W1H, Figura 15, para construção de um passo a passo metodológico. Segundo (OKADA, 2022) o plano de ação 5W1H se trata de uma ferramenta do processo de gestão de qualidade, que torna possível que possa se identificar rotinas e dados importantes de um projeto ou de uma empresa, sendo assim possível se traçar quem realizará

determinadas atividades, o porquê, como, onde, dentre outras características. Ao utilizar o 5W1H, a empresa pode agilizar seus processos, uma vez que todos os aspectos importantes são identificados e definidos de maneira clara. A definição do "What" (O que será feito), "Why" (Por que isso é necessário), "Who" (Quem será responsável), "Where" (Onde acontecerá) e "When" (Quando será realizado) permite que as atividades sejam executadas de forma mais eficiente, evitando retrabalho, desperdício de recursos e atrasos (LOBATO; DOS SANTOS MARTINS, 2020).

Figura 15: Informações do método 5W1H:

Método 5W1H					
WHAT (O QUÊ)	WHEN (QUANDO)	WHO (QUEM)	WHY (POR QUÊ)	WHERE (ONDE)	HOW (COMO)
O que será feito?	Quando será feito?	Quem o fará?	Por que será feito?	Onde será feito?	Como será feito?
Instalar o sistema omnichannel, treinar e conscientizar os funcionários do uso da ferramenta.	Instalação inicial imediata e treinamentos semanais da equipe.	Os profissionais responsáveis de cada área da empresa.	Para modernizar o sistema de estoque, logístico e comercial da empresa no dia a dia da operação.	Na empresa como um todo em seus respectivos setores.	Através da instalação por empresas terceirizadas e treinamentos especializados.

Fonte: Autoral, (2024)

3.3 Roteiro Metodológico

I. Objetivo da pesquisa: Identificar os impactos provocados pela implementação da estratégia omni-channel nos processos de planejamento e gestão da cadeia de abastecimento - planejamento, programação e controle no SCM (Supply Chain Management) de uma rede varejista têxtil de vestuários.

II. Objetivo específicos: Analisar a situação atual da cadeia de abastecimento do varejo de produtos têxteis em uma rede varejista brasileira que comercializa produtos vestuários, em todo território nacional - SIPOC; Identificar quais os impactos que a implementação da estratégia omni-channel provoca na cadeia de abastecimento desse varejista; Desenvolver plano de ações e identificar as ações que esse varejista está adotando para adaptar sua cadeia de abastecimento de produtos têxteis a estratégia omni-channel.

III. Etapas da pesquisa:

a) Levantar informações sobre a nova tendência do seguimento varejista e posicionamento do consumidor.

b) Verificar a situação atual do varejo têxtil no seguimento de vestuário e seu posicionamento frente as novas tendências de comportamento do consumidor.

c) Identificar as características da cadeia de abastecimento e verificar como essa cadeia está sendo impactada pelas novas tendências do varejo e do comportamento do consumidor.

d) Realizar um estudo de caso sobre o impacto no planejamento e gestão da cadeia de abastecimento decorrente da implementação do *omni-channel* em um varejista têxtil no seguimento de vestuários.

e) Coletar e analisar informações colhidas em publicações periódicas, revistas especializadas de cunho científico e pesquisas com base de dados no *Google Acadêmico*, *Web of Science*, utilizando como palavras chaves *Retail Network*, *Digital Retail*, *Green Supply Chain*, *Omni-Channel*; além da análise realizada em documentos publicados por empresas de consultoria especializadas da gestão da cadeia de abastecimento do seguimento varejista.

f) Realizar entrevistas semiestruturadas com executivos e colaboradores de empresas varejista principalmente do seguimento têxtil de vestuários.

g) Realizar análise de documentos e ferramentas (T.I) utilizadas no processo de planejamento e gestão da cadeia de abastecimento com foco na gestão de estoque e distribuição. Observação no ambiente da empresa e seu funcionamento diário em locais como centro de distribuição, lojas físicas e loja *online*, processos de planejamento, gestão e gestão da cadeia de abastecimento, reuniões, atividades e o próprio ambiente.

Por fim, como resultados esperados está em identificar e compreender a situação atual do varejo de produtos têxteis, as tendências deste seguimento e o posicionamento do varejista frente ao novo consumidor que está cada vez mais exigente além de compreender e adaptar a cadeia de suprimentos, o planejamento e a gestão do estoque frente a estratégia *omni-channel*. Além disso desenvolver um estudo complementar frente ao referencial teórico a partir das práticas observadas e adotadas pela empresa alvo do estudo de caso que por meio deste estudo possa gerar contribuições para as demais empresas varejistas que desejarem implantar o sistema *omni-channel* bem como servir de ensinamentos acadêmicos para aprimoração de estratégias.

3.4 Planejamento da coleta de dados

Na etapa inicial deste trabalho buscou-se identificar em literaturas publicadas em diversas bases de dados científicas como o tema *omni-channel* na cadeia de abastecimento do varejo é conduzido pelos pesquisadores. Nesse aspecto a intenção foi buscar um ponto de vista mais amplo e mais próximo do mundo corporativo. O planejamento da coleta de dados por meio da experiência foi realizado a partir das sugestões levantadas.

A análise sobre cada proposição definida foi realizada considerando-se os fundamentos teóricos obtidos e as evidências empíricas coletadas por meio das entrevistas, análise documental (documentos públicos internos ou externos da organização) e de observações do pesquisador. O planejamento da coleta de dados iniciou-se com a construção de um Protocolo de Estudo de Caso. Yin (2015) recomenda a elaboração de um Protocolo de Estudo de Caso para garantir a confiabilidade do estudo de caso e orientar o pesquisador na coleta de dados. O protocolo de estudo de caso deve conter os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas durante o estudo de caso. Yin (2015) recomenda que o protocolo, de forma resumida, contenha sequencialmente seguintes informações:

- ✓ Visão geral;
- ✓ Procedimentos de coleta de dados;
- ✓ Questões de coleta de dados.

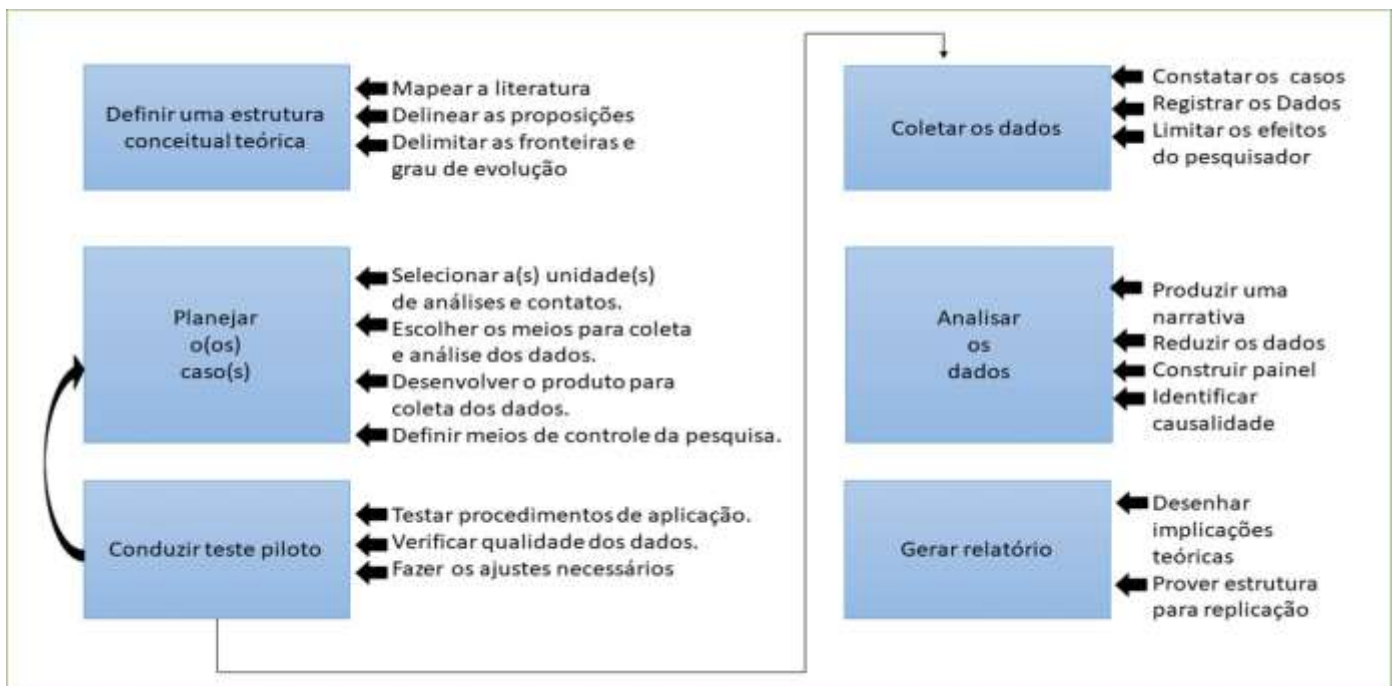
Definido o protocolo do estudo de caso, partiu-se para o desenvolvimento da pesquisa, cujo relato é feito no capítulo seguinte dessa dissertação.

3.5 Estudo de Caso

3.5.1 Caracterização da Organização e Objeto do Estudo de Caso

Por meio da Figura 16, de forma detalhada, podemos observar a organização objeto do estudo de caso em sua sequência da forma em que foi aplicado na empresa objeto de estudo de caso.

Figura 16: Condução do Estudo de Caso.



Fonte: Adaptado pelo autor (2024)

Yin (2015) afirma que uma das razões que justificam a adoção de uma estratégia de estudo de caso único é o fato de que a organização objeto do estudo possua características peculiares em relação a outras organizações similares. Como a maioria das empresas brasileiras, a empresa de estudo em questão surgiu pela visão e espírito empreendedor de uma pessoa, que em meados dos anos 1970, montou uma loja para comercializar confecção, no bairro do Brás, que era o grande centro distribuidor de roupas para todo o Brasil. Em 1986, 16 anos depois, ele vislumbrou a possibilidade de começar a confeccionar seu próprio produto. Primeiro, por acumular muita informação que a clientela passava em seus contatos e compras, depois, porque as fabricas que forneciam os produtos que comercializava, falhavam muito, nas entregas, prazos e demora em produzir o que o mercado pedia. Em meados dos anos 1980, começou a produção própria, inicialmente com uma linha jovem basicamente jeans e evoluindo em modelos e modelagem, ganhando mercado tanto na loja, como com uma equipe de representantes que levavam a marca para todo o país. Criou uma das primeiras linhas de moda *Plus Size* (tamanho grande), o que fez aumentar muito a penetração no mercado. Chegou-se a 4 lojas, comercializando atacado e varejo e já iniciando a venda virtual e crescendo a ganhando mercado, nesta altura com 3 linhas de produtos e introduzindo a malha, aumentando nossa presença no mix de nossos clientes e do mercado.

3.5.2 Dados e evidências coletados

Os dados que são as informações coletadas por meio de registros e documentos e as evidências que são as observações obtidas por meio das experiências prévias foram analisadas para que se pudesse organizar o processo de planejamento. Os processos de planejamento e gestão da cadeia de suprimentos da organização estão, do ponto de vista hierárquico, estão sob responsabilidade do setor de compras e logística. O alinhamento entre a estratégia da empresa e seus processos administrativos, táticos e operacionais são realizados pela área de Logística que exerce a liderança de processos de planejamento e gestão tidos como fundamentais para definição dos seguintes pontos no que se refere aos produtos que serão ofertados aos consumidores:

- ✓ Quais produtos deverão ser adquiridos dos fornecedores?
- ✓ Qual será a quantidade a comprar?
- ✓ Qual a finalidade da compra destes produtos?
- ✓ Quando esses produtos deverão ser comprados?
- ✓ Em que esses produtos deverão ser armazenados?
- ✓ De que forma deverão ser armazenados?

- ✓ Como serão distribuídos e alocados em lojas e centros de distribuição?
- ✓ Quais os níveis de estoque que precisam ser mantidos para garantir a disponibilidade ao consumidor?
- ✓ Em quanto tempo estes produtos deverão estar disponíveis para comercialização?

A implementação da estratégia *omni-channel* trouxe diversos impactos para o planejamento e gestão da empresa e, para entender estes impactos dessa implementação nos seus processos houve a realização de entrevistas com os gerentes das áreas de Logística e Planejamento Comercial e *Pricing*. Assim sendo foi possível obter uma percepção dos impactos e as respectivas ações tomadas por esses gerentes de modo a garantir a eficiência na execução dos processos. Essas entrevistas foram transcritas para posterior análise sendo que as respostas/comentários obtidos foram consolidadas observando-se os seguintes temas:

- ✓ Consumidor *Omni-Channel*
- ✓ Adaptações dos Processos da Cadeia de Abastecimento
- ✓ A Tecnologia como Viabilizador da Mudança
- ✓ Competitividade do Varejo
- ✓ Integração/Unificação da Gestão dos Estoques

3.5.3 Dados obtidos a partir das entrevistas

Entrevistado: Gerente de Planejamento Comercial, Logística e *Pricing*

Tema: Consumidor *Omni-Channel*

Um dos maiores desafios para a área foi entender o comportamento dos consumidores; como eles iriam se adequar ao novo formato de aquisição de mercadorias. Após pesquisas feitas pelo autor em lojas varejistas, se constatou que a forma de consumo do varejo estava mudando e se modernizando e o consumidor estava se transformando e começando a navegar entre os canais de compras, ficou claro que era necessário criar uma estratégia de atendimento integrada entre os canais offline (lojas físicas) e *online* (loja virtual). Nesse sentido foram adotadas novas modalidades de compras e retiradas dos produtos comprados no canal *online* na loja física, incentivando a navegação entre canais e criando oportunidades de *cross-selling* (quando o consumidor tem a oportunidade de adquirir produtos complementares) e *up-selling* (quando o consumidor tem a oportunidade de adquirir produtos complementares ou similares de maior valor). Também foi acrescido a facilidade da venda vertical, ou seja, quando o lojista consegue aumentar as suas vendas para o mesmo cliente. Uma das atribuições da área de Planejamento Comercial e *Pricing* é a de definir o preço de venda do produto ao consumidor e o grande desafio

deste operação é quanto logística que se retirada na loja física tem um preço estabelecido porém se entregue via correios ou transportadoras, tem outro preço e , este é um fator que impacta a jornada de compra do consumidor *omni-channel*. Nesse sentido a área, seguindo a estratégia da organização de unificação dos canais de venda, adotou a política de estabelecer um preço de venda único em todos os canais. Em função das características desses canais de venda, eventualmente podem existir diferenças de preço para um mesmo produto, porém essas diferenças não são significativas a ponto de gerar impactos na experiência de compra do consumidor. Tal prática é bastante comum em mercados mais maduros como o americano e o europeu. Ressalta-se aqui a necessidade de uma visão mais abrangente da venda ao consumidor que passa a ser vista como uma venda da empresa e não mais de um canal.

Outro aspecto importante relativo a preço de venda ao consumidor é o posicionamento da organização quando da adoção do conceito *Marketplace*. Para a área de Planejamento Comercial e *Pricing* não existe conflito quando um parceiro de negócio, conhecido como *seller*, oferece um produto na plataforma *online* com preço mais vantajoso do que o próprio varejista. Há diversos fabricantes que tem o preço de suas mercadorias mais barato quando vendidas por meio de um distribuidor do que se adquirida na própria fábrica. Ao exibir o produto na loja *online* a plataforma privilegia a melhor oferta para o consumidor considerando diversas variáveis como custo do frete, prazo de entrega entre outros, inclusive o preço. O fato de o varejista ser o proprietário da plataforma não é considerado como diferencial. Nesse sentido a melhor oferta para o consumidor é privilegiada. Finalmente, ainda para atender uma expectativa do consumidor a empresa varejista passou a oferecer o portfólio de produtos disponíveis no canal *online*, conhecido também como *catálogo virtual* na loja física por meio do vendedor. Esse projeto está sendo expandido para todas as lojas e vai permitir que o vendedor acesse o portfólio ofertado no canal *online* e o oferte para o consumidor.

Tema: Adaptações da Cadeia de Abastecimento do Varejo *Omni-Channel*

A área de Planejamento Comercial e *Pricing* está focada de forma unificada sobremaneira que a empresa varejista otimize seus processos e consiga fazer funcionar de forma diligente a operação *online* com a operação de lojas físicas. Dessa forma a área tem a missão de integrar toda a estratégia comercial e de precificação além da distribuição eficaz. Tal planejamento organizacional foi reflexo do fim das estruturas de operação por canais que existiam e que também foram unificadas. Essas decisões foram fundamentais para evitar a disputa entre os canais. Loja física e Loja *online* atuam de forma integrada gerando resultados para o negócio. Sobre o aspecto de relacionamento com fornecedores não ocorreram grandes

mudanças. A empresa varejista já atuava de forma integrada. As compras dos produtos para revenda já eram realizadas em conjunto tanto para o canal online como para o canal de lojas físicas. Portanto eventuais sinergias no processo de compras já eram obtidas. Porém com a unificação dos canais foi possível integrar a gestão das ações comerciais, também uma responsabilidade da área de Planejamento Comercial e Pricing. Toda a verba promocional compartilhada (VPC) disponibilizada pelos fornecedores, que antes era gerida por canal passou a ser gerida de forma integrada por essa área. Tal postura também colaborou para que ocorresse um alinhamento entre as estratégias de venda do fornecedor com as estratégias de venda da empresa varejista. Em certas ocasiões o fornecedor pode, por exemplo, direcionar seu produto para venda em um canal específico por conta de eventuais restrições de produção ou limitação dos estoques.

Vale reforçar que a área de Planejamento Comercial e *Pricing* teve que se adaptar devido a demandas de outras áreas que também foram afetadas pela introdução do *omni-channel* como a Logística e o Marketing. Para melhorar seus processos de abastecimento de lojas físicas e centros de distribuição a Logística precisa de informações sobre as campanhas de ativação comercial. Essas informações precisam ser integradas e detalhadas, considerando os impactos das campanhas nas lojas físicas e na loja *online*. Esse detalhamento pode ser no nível da categoria de produto ou até mesmo mais granular, considerando um produto em uma determinada região geográfica. O trabalho em conjunto com a Logística por meio do processo de S&OP (*Sales and Operations Planning*) permite o alinhamento das estratégias comerciais com o abastecimento das lojas físicas e Centros de Distribuição. Outros pontos merecem destaque como o esforço exigido para que a área fosse capaz de gerenciar as ações comerciais de forma integrada. Ações comerciais no canal *online* impactam o canal de lojas físicas e vice-versa. Mais um aspecto importante foi o engajamento dos colaboradores, não apenas da área comercial, na adoção da estratégia *omni-channel*. Em alguns meses os colaboradores assimilaram as mudanças decorrentes da unificação dos canais. Diversos treinamentos foram disponibilizados. Um grande investimento em pessoas e treinamentos foi uma das chaves do sucesso da implementação do sistema *omni-channel*.

Tema: Tecnologia como Viabilizador da Mudança

A tecnologia é vista como uma necessidade para a área de Planejamento Comercial e *Pricing* nesse ambiente *omni-channel*. Para atender a demanda de uma política de preços unificados nos canais, também denominada como *price matching*, a área investiu em ferramentas de tecnologia e foi buscar no mercado um sistema ERP específico para fazer a

gestão dessa política. Esse sistema é capaz de atender diversas regras de negócio envolvendo a unificação dos canais de venda *online e offline* de modo a garantir que a política de precificação unificada seja rentável para o negócio. Outro aspecto importante foi a unificação das bases de dados dos canais *online e offline*. Dessa forma toda informação sobre o relacionamento do consumidor tornou-se independente do canal de venda gerando *insights* importantes para uma gestão mais assertiva de ações promocionais. Para essa lida com o cliente, a empresa varejista foi buscar um sistema CRM, que administra toda a movimentação do cliente em relação ao lojista.

Tema: Ambiente Competitivo do Varejo

Sob o prisma da competitividade do varejo, a visão gerencial da área de Planejamento Comercial e Pricing é de que numa visão dos próximos anos e de forma acelerada, a estratégia *omni-channel* será fundamental para garantir a sobrevivência dos varejistas. Ainda existem varejistas relevantes que atuam apenas no varejo físico e obtém bons resultados. Todavia, estes mesmos vêm perdendo uma grande fatia do mercado a cada dia que passa. Porém a tendência é que a relação do varejista com seus consumidores será cada vez mais digital. A compra pode ocorrer na loja física, mas o relacionamento será cada vez mais digital. Um bom relacionamento digital com o consumidor pode levá-lo a concretizar compras também na loja física. O sistema *omni-channel* permite diversas formas de compras podendo adquirir o produto de forma digital e retirar na loja, receber no próprio local da compra ou em que o cliente determinar que seja entregue.

Tema: Integração/Unificação da gestão de estoques

Um desafio da unificação das operações *online e offline* (lojas físicas) foi a integração dos estoques. Essa integração acabou por proporcionar uma oportunidade de otimização desses estoques uma vez que foi possível apurar que para um mesmo produto (SKU – *Stock Keeping Unit*) existia uma quantidade superior a necessidade para atender a demanda da empresa varejista. Essa análise, apoiada pelo planejamento de demanda do processo S&OP, contribuiu inclusive para demonstrar ao mercado financeiro que a empresa varejista tinha uma oportunidade de redução dos estoques. Quando falamos em redução de estoque estamos falando também de redução de espaço físico. Assim sendo, a economia se torna duplamente viável sendo na mercadoria estocada bem como no espaço disponível. Uma característica importante dessa unificação dos canais e conseqüentemente dos estoques é que as operações *online e offline* (lojas físicas) eram consideradas como empresas diferentes, inclusive no aspecto

fiscal/tributário. Essa unificação no aspecto legal está em andamento, mas isso não impediu que já fosse implementada uma gestão integrada dos estoques e seus respectivos benefícios, como citado anteriormente. Outra ação que colaborou para melhorar o nível de serviço ao consumidor foi a regionalização dos estoques. De um modelo mais centralizado no estado de São Paulo o estoque passou a ser regionalizado e mais próximo do consumidor. Contribuiu para isso uma rede composta de diversos Centros de Distribuição e Entrepostos (*transit-point* ou *cross-docking* locais em que os produtos são armazenados por curto período de tempo). Esse modelo permitiu a redução do tempo de entrega tanto para abastecimento de lojas como para o consumidor final. É importante citar que os Centros de Distribuição e Entrepostos não são exclusivos para atendimento a um único canal. Assim, nesse aspecto também as operações logísticas são desenvolvidas para atender o abastecimento de lojas físicas e o consumidor final. Destaca-se que a mão de obra nessas unidades não é terceirizada. Sendo assim não houve necessidade de demandar um fornecedor específico para atender as novas demandas. A própria equipe da unidade, Centro de Distribuição ou Entreposto, foi preparada para atuar atendendo todos os canais.

3.5.4 Dados obtidos a partir de análise documental e acompanhamento das operações

A organização objeto do estudo é uma empresa varejista que dispõe de capital próprio. Não tem acionistas externos e tem um movimento financeiro custeado pelas próprias receitas e economias doravante de uma gestão limpa, planejada e funcional. Parcela todos os produtos que comercializa seja eles vendidos tanto pelas lojas físicas como pella loja *online*. Adquire sua matéria prima de forma a vista obtendo assim uma melhor condição de preço nos produtos e os distribui parceladamente sem acréscimo de juros, subsidiada por capital próprio o que a permite ter maior lucratividade e menos oneração na comercialização dos mesmos. Esta forma de operação à coloca em um alto grau de competitividade no mercado.

A empresa varejista também destina boa parte da sua receita para além da reposição da sua mercadoria, em investimentos tecnológicos, marketing e aprimoramento do seu efetivo além de possibilidades que possam melhorar o sistema de gestão interna. Esse conjunto de apontamentos compostos por transcrições, e apresentações foram analisados pelo pesquisador que por sua vez consolidou suas observações nos seguintes temas:

- ✓ Consumidor *Omni-Channel*
- ✓ Adaptações dos Processos da Cadeia de Abastecimento *omni-channel*
- ✓ A Tecnologia como Viabilizador da Mudança
- ✓ Competitividade do Varejo

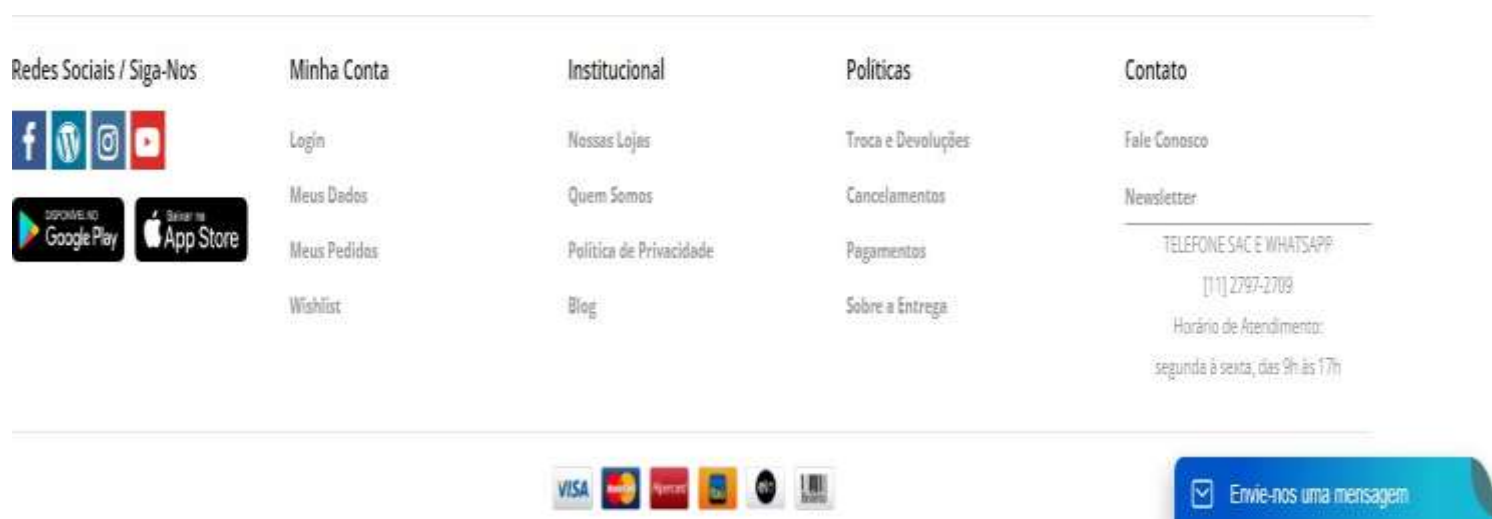
✓ Integração/Unificação da Gestão dos Estoques

A seguir, as análises do pesquisador em relação aos temas:

Tema: Consumidor *Omni-Channel*

A integração dos canais *online* e *offline* (lojas físicas) na empresa varejista é parte de uma estratégia que busca proporcionar a seus clientes uma melhor experiência de compra. Ainda fazem parte dessa estratégia a utilização de novas tecnologias que também buscam reforçar o relacionamento do consumidor com a empresa. Por meio de soluções como o *omni-channel* é possível oferecer aos consumidores, por exemplo, promoções muito mais assertivas e alinhadas ao seu perfil de compra, sistema integrado de logística de entrega e apps que facilitam qualquer operação pelo telefone celular, entre outras possibilidades como demonstrado na Figura 17.

Figura 17: Sistema de controle *omni-channel* do varejista pesquisado.



Fonte: Website da organização varejista, (2020)

Por outro lado, soluções usando a tecnologia *omni-channel* de consumo proporcionam ao consumidor uma experiência de interação diferenciada elevando a outro patamar o seu relacionamento com a empresa varejista. Convém reforçar aqui as possibilidades que a tecnologia oferece na transformação da loja física em um ponto de experiências do consumidor. Dessa forma a loja física deixa de ser apenas um local de concretização de uma transação comercial entre consumidor e varejista transformando-se em um centro de experiências. O consumidor tem a possibilidade de navegar entre os canais inclusive utilizando a rede wireless (wi-fi) proporcionada pelo varejista. Na Figura 18 exibe-se uma amostra da utilização dessa tecnologia de compra em que por meio do sistema *omni-channel*, você pode acessar o site e já

obter as informações sobre o produto, frete e escolher o que procura.

Figura 18: Tecnologia e-commerce via site (*omni-channel*).



Fonte: Website da organização varejista, (2024)

Tema: Adaptações dos Processos da Cadeia de Abastecimento *omni-channel*

A empresa varejista implementou a modalidade de *Click & Collect* ou “Retira/ Loja” abrindo a possibilidade de o consumidor comprar o produto na loja *online* e retirá-lo na loja física. Essa modalidade representa ganho significativo no custo de frete de entrega tanto para o cliente como para o varejista. Em termos de conveniência para o consumidor o ganho na redução do tempo de entrega também é significativo. Outro dado significativo é o aumento na utilização dos estoques da própria loja física no processo *click & collect*/retira loja. Trata-se de um fator que, em certas ocasiões, pode ser convertido em uma oportunidade para escoar um eventual excesso de estoque. Há também uma vertente de fazer uma venda vertical, ou seja, o cliente comprou um produto e na hora que foi retirar na loja, gostou de outro que não tinha comprado pelo sistema *omni-channel* e por fim, acabou adquirindo ambos. Para os casos em que o cliente prefere receber o produto em que designar, a própria plataforma já calcula o preço do frete e o tempo de entrega por meio da informação do CEP do local a ser entregue o produto. Este sistema foi adotado pela empresa e as vantagens são que o leque de pagamentos se tornou mais diversificado pois abriu-se diversas possibilidades de pagamento, o consumidor já consegue no ato da compra saber quanto vai custar o frete, isso tudo dentro de um ambiente seguro. No caso de o frete ser grátis, já aparece na página de aquisição do produto conforme a Figura 19. A empresa varejista consolidou sua plataforma de tecnologia para viabilizar as demandas que surgiram com a integração das operações *online* e *offline*.

Figura 19: Sistema de checagem de frete, pagamento e condições do produto.



Fonte: Website da organização varejista, (2020)

Tema: Tecnologia como Viabilizador da operação *omni-channel*

Na Figura 20 elenca-se as principais iniciativas.

Figura 20: Projeto de integração da plataforma sistêmica.



Fonte: Autor, 2023.

- I. Expansão da Operação de Integração dos Canais: Click & Collect/Retira Loja e Click & Reserve/Retira Loja em todas as lojas da rede;
- II. Novo sistema de vendas nas lojas que beneficia o consumidor (maior assertividade na oferta de produtos e meios de pagamento) e a equipe de vendas (melhor comissionamento por meio da proposição de venda de produtos mais rentáveis). Resultados obtidos por meio da consolidação das informações do consumidor que antes estavam dispersas nos canais de venda;

- III. Automação do processo S&OP (Sales and Operations Planning) por meio da implementação de um novo sistema que considera a unificação dos estoques. Dessa forma a execução do processo torna-se mais ágil e robusta possibilitando a otimização do capital de giro empregado em estoque;
- IV. Integração das operações online e offline em um único sistema ERP (Enterprise Resource Planning) simplificando uma série de controles fiscais, contábeis entre outros processos.
- V. Integração do sistema CRM que permitiu a possibilidade de armazenar a movimentação de consumo do cliente seja na loja física ou online por meio dos cadastros que foram feitos na medida que as operações aconteciam.

Para 2024 estão em andamento novas iniciativas e novos projetos de crescimento tecnológicos, listadas na Figura 21, que visam aprofundar ainda mais a experiência do consumidor *omni-channel*. A jornada de compra passa a ser mais simplificada com a eliminação de barreiras entre os canais *online* e *offline*. Em uma loja física esse consumidor passa a ter acesso a todo produto oferecido na loja *online* por meio de totens ou com suporte da equipe de vendas da loja. Dessa forma a tecnologia suporta a introdução do conceito de cauda longa e auxilia a equipe de vendas da loja na execução de ações de *cross-selling* (quando o consumidor tem a oportunidade de adquirir produtos complementares) e *up-selling* (quando o consumidor tem a oportunidade de adquirir produtos complementares ou similares de maior valor). A empresa varejista acredita que o investimento em tecnologia é fundamental para o crescimento do negócio e tem como filosofia empreendedora, estar se renovando nesta área anualmente.

Figura 21: Planejamento estratégico e projeto futuro da empresa.



Fonte: Escopo do planejamento da organização varejista em estudo nesta pesquisa 2024.

Tema: Competitividade no Varejo

A empresa varejista passou a consolidar os resultados dos canais Loja *Online* e Lojas Físicas a partir de março de 2020, devido a pandemia que afetou o Brasil. Neste período, a empresa teve que se adaptar ao sistema *online* pois por um longo tempo, todo o comércio varejista teve que fechar as suas portas e quando voltou a funcionar de forma presencial, houveram restrições de horários e quantidade de público que poderiam adentrar ao estabelecimento. Após um processo de reorganização, o sistema *online* vem sendo aperfeiçoado a cada dia que passa com investimentos corriqueiros e treinamentos do efetivo. Até então as operações eram apenas feitas nas lojas físicas com pouco uso de redes sociais no tangente ao sistema digital. Embora a empresa tenha o seu balanço financeiro fechado, uma análise interna dos principais indicadores financeiros da empresa varejista demonstra que a mudança estratégica representada pela integração dos canais e desenvolvimento do sistema *omni-channel* afetou positivamente o resultado do negócio aumentando o faturamento da loja e por consequência toda a sua estrutura. Na Figura 22, podemos observar o apontamento da estratégia de competitividade de mercado da varejista.

Figura 22: Visão da estratégia de mercado da empresa varejista.



Fonte: Autor, 2023.

Tema: Integração / Unificação da gestão de estoques

A unificação dos estoques e da própria área de Planejamento Comercial e Pricing gerou melhores negociações com os fornecedores. Tanto do ponto de vista do volume comprado e do volume a comprar mediante inclusive algumas bem como no alinhamento das estratégias comerciais do fornecedor com a empresa varejista. Na Figura 18 elenca-se os fatores chave para o sucesso da estratégia comercial decorrente da integração das operações *online* e *offline*. É importante observar que antes da integração das operações as negociações já eram executadas de forma integrada, porém as demandas eram geradas por cada canal separadamente. Sendo da mesma forma as negociações sobre o alinhamento das estratégias comerciais entre fornecedor e empresa varejista eram tratadas separadamente por cada canal. Sob o ponto de vista dos estoques os riscos de excesso e/ou falta em um canal ou outro eram potencializados pela falta de uma visão integrada desses estoques.

3.5.5 Dados Obtidos a Partir Observação Direta: Visita à Lojas Físicas e à Central de Distribuição e Logística

Visita às Lojas Físicas

A empresa varejista possui uma rede de lojas físicas composta por 5 lojas em diferentes formatos: Lojas de Rua, Lojas de Shopping Centers, loja de fábrica além da loja *online*. O foco desta pesquisa se concentra na loja *online* pelo propósito da implantação do sistema *omni-channel*. Para verificar como os efeitos da implantação do *omni-channel* se refletem na operação da loja física em relação ao consumidor, o pesquisador visitou as lojas físicas e pesquisou a loja *online*. Antes da visita as lojas físicas, foi analisada a loja *online* com o objetivo de identificar as funcionalidades de conveniência oferecidas para o consumidor em conjunto com a loja física, como por exemplo a disponibilidade da opção de *click & collect*/retira loja, a disponibilidade de *click & Reserve* e a possibilidade de verificação do estoque da loja física por meio da loja *online*. Além disso foi possível verificar o prazo de entrega do produto e o custo do frete inclusive em comparação entre as lojas físicas e *online*. Dessa forma foi possível confirmar as informações obtidas tanto nas entrevistas como nos documentos disponibilizados pela empresa:

- ✓ O custo de frete para o consumidor é zero na opção de *click & collect*/retira loja
- ✓ O prazo de entrega é reduzido em até 75% quando se utiliza a opção *click & collect*/retira loja ou *click & reserve*/retira loja.

Essa redução é obtida por meio da utilização do estoque que está na loja ou de estoque que é enviado do centro de distribuição para a loja. Todas as lojas encontram-se situadas em via de grande movimento e possui área de vendas com total infraestrutura. A loja também disponibiliza acesso a internet por meio de wi-fi livre para o consumidor. Os vendedores das seções têm acesso a posição dos estoques em todas as lojas e explicaram o funcionamento das operações de click & collect/retira loja e click & reserve/retira loja. Questionados sobre o abastecimento da loja os vendedores informaram que os produtos sempre passavam pelo centro de distribuição antes de chegar na loja. Em relação ao aspecto de preço de venda e disponibilidade de produto foi possível observar que não existia nenhum conflito entre os canais de venda. Como relatado nas entrevistas, a equipe de vendas estava devidamente treinada para auxiliar o consumidor no acesso da loja *online* quando se tratava de produto que não fazia parte do sortimento da loja física. O mesmo pode-se afirmar em relação ao preço. Quando havia diferença entre o preço informado na loja *online* e na loja física o vendedor informou que poderia fazer a venda pelo menor preço. Sob o aspecto de logística reversa, envolvendo devoluções, os vendedores informaram que a loja estava preparada para receber devoluções de produto comprados por meio da loja *online* mesmo que o consumidor tivesse optado pela opção de *click & collect/retira loja*. Esta informação também é encontrada na Política de Devolução de Produtos disponível na loja *online*. Segundo a política constante do site todo produto comprado por meio da loja *online* pode ser devolvido por meio de uma solicitação à Central Logística que por sua vez recebe o produto do consumidor. No caso de aquisições na loja física a devolução pode ocorrer na própria loja. Em todas as lojas o vendedor tem acesso ao estoque da rede e também não existe nenhum conflito de canais de venda. Todo o portfólio da empresa varejista é ofertado ao consumidor independente do canal de venda. Em todos os formatos das lojas os próprios vendedores denominam essa característica de “cauda longa” demonstrando alinhamento com as informações obtidas na análise documental.

Pode-se afirmar que o que diferencia os formatos de loja é a disponibilidade de produto e a localidade da região. Por outro lado, a experiência de compra do consumidor é suportada por ferramentas de tecnologia mais avançadas na loja *online* por ser de interação digital. Convém destacar que a equipe de vendas, assim como foi dito nas entrevistas, está perfeitamente adaptada ao conceito *omni-channel*. Trata-se de fator positivo uma vez que autores como Zhang et al. (2010) destacam fatores culturais como importantes para a implementação do conceito *omni-channel* nas lojas físicas.

Visita a fábrica, centro logístico e a loja de fábrica

O principal Centro de Distribuição e Relacionamento Logístico da empresa varejista localiza-se na cidade de São Paulo mais especificamente no Brás local conhecido pelo seu forte varejo. O foco dessa visita foi acompanhar as operações da Central de fabricação e logística responsável pelo acompanhamento de toda a operação de transporte envolvendo abastecimento de lojas, abastecimento de outros centros de distribuição e/ou entrepostos, entrega ao consumidor e operação de logística reversa (devoluções). Sob o aspecto da logística reversa foi constatado que se o consumidor fez a aquisição por meio da loja online e optou por retirar o produto em uma loja física, operação *click & collect*/retira loja, a devolução pode sim ocorrer na loja em que foi retirado o produto. Esse sistema pode ser atribuído ao fato de que esse tipo de operação pode ser relativamente recente embora esteja evoluindo em ritmo acelerado com cada vez mais produtos e lojas sendo adicionadas ao processo. Nesse cenário a Central Logística é responsável pelo recebimento e apuração do fato ocorrido além de analisados para retorno à venda normal ou passam por um processo de remanufatura para serem comercializados por meio de um método específico para produtos considerados de mostruário ou com sinais de uso. Todo esse processo é acompanhado pela Central Logística que se utiliza de acordos com parceiros/fabricantes para análise desses produtos e posterior reembalagem.

Sobre a gestão de transportes foi possível identificar que a contratação desses parceiros sejam transportes privados como transportadoras ou públicos como os correios é totalmente centralizada. Não existe uma gestão de transportes na loja. Se a loja precisa fazer uma entrega a um consumidor dentro do seu raio de atendimento é preciso fazer contato com a equipe responsável no Centro de Distribuição / Relacionamento Logístico. As novas modalidades de entrega que estão sendo introduzidas, como parte da implementação da estratégia omni-channel, vem provocando aumento na complexidade da operação. Nesse cenário a Central Logística vem revisando seus processos, sua estrutura organizacional e seus sistemas de suporte. As entregas são acompanhadas em tempo real com suporte de sistema baseado em geolocalização com alcance em todo o território nacional. A qualquer momento é possível obter informações detalhadas sobre as rotas de entrega como por exemplo nome do motorista, transportadora, número de entregas pendentes na rota, veículo etc. Estas informações são compartilhadas pela equipe por meio de painéis que permitem desde uma visão no nível de rota de entrega até uma visão consolidada por região. Em termos de organização a equipe é segmentada para atender ocorrências por modalidade de entrega, como por exemplo abastecimento de lojas. Qualquer ocorrência durante a entrega é monitorada pela Central

Logística que por sua vez toma as ações necessárias para garantir a entrega efetiva ou autoriza o retorno do veículo para a origem.

Por fim, é importante considerar que todo esse conjunto de atividades da Central Logística é executado por funcionários da própria empresa como foi relatado durante as entrevistas. Enquanto o serviço de transporte é realizado por prestadores de serviço contratados que por seu lado são monitorados por meio de acordos em que são definidos os níveis de serviço a serem mantidos. O sucesso dessa operação é comprovado por meio dos indicadores de entregas efetuadas dentro do prazo que são divulgados inclusive em reuniões entre a equipe de colaboradores da empresa varejista e clientes que questionam sobre o funcionamento da logística integrada da empresa.

3.4 Pesquisa Survey

Foi usado também a pesquisa Survey para análise sobre a eficiência do sistema *omni-channel* segundo o gestor e os colaboradores da empresa objeto de estudo de caso. A pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. O survey constitui atualmente o método mais adotado pelos pesquisadores sociais interessados em coletar dados originais para descrever uma população grande demais para ser observada diretamente (BABBIE, 2017).

3.4.1 Pesquisa Survey - Gestor

Em questão ao gestor da empresa objeto de estudo de caso, foram direcionados 8 elementos com 3 perguntas cada elemento e após isto, feito uma escala Likert de 5 pontos onde o primeiro se tratava como “DISCORDO TOTALMENTE” e o quinto se tratava como “CONCORDO TOTALMENTE” para tratamento dos dados. Esta pesquisa encontra-se demonstrada no APÊNDICE G. página 107. Estes 8 elementos abordavam sobre Custo, Transformação Digital, Qualidade do Produto, Sustentabilidade, Usuário, Vendas, Governança de Dados e Responsabilidade Social.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio das análises documentais e de observações e estudos desta pesquisa, os resultados e discussões das evidências teóricas e empíricas obtidas que foram realizadas considerando cada um dos pontos estabelecidos a partir da fundamentação teórica:

1. Os clientes, principalmente os mais jovens, estão pressionando cada vez mais os varejistas a adotarem a estratégia *omni-channel*.
2. A adoção da estratégia *omni-channel* exige adaptações na cadeia de abastecimento do varejo.
3. Os avanços em tecnologia da informação e comunicação (TIC) ajudam a aumentar a eficiência da cadeia de abastecimento do varejo.
4. O *omni-channel* aumenta a competitividade do varejo em um ambiente com mais concorrência e com alterações no perfil do consumidor, que estão cada vez mais exigentes.
5. A Estratégia *omni-channel* demanda uma gestão integrada dos estoques e dos preços bem como da logística como um todo (*online/offline*).
6. Sumário: Impactos da Estratégia *Omni-Channel* no Estudo de Caso.

4.1 Impactos da Estratégia Omni-Channel no Estudo de Caso

De forma sumarizada, é apresentada a relação dos impactos da implementação da estratégia *omni-channel* a partir das evidências teóricas (encontradas na bibliografia consultada) e das evidências empíricas (obtidas por meio do estudo de caso). É possível observar que ocorrem impactos de aspectos operacionais e organizacionais. É clara a necessidade de reorganização de diversos processos da gestão da cadeia de abastecimento como a gestão de entregas de produtos na loja física. Essas lojas e toda a cadeia de abastecimento estavam preparadas para operações de abastecimento, ou seja, recebimento de produtos consolidados e tiveram que se preparar para receber produtos fracionados para entrega a um consumidor que comprou na loja *online*. Consequentemente a loja teve que se organizar inclusive para atender um maior fluxo de consumidores que eventualmente pode ser levado a novas compras, dessa vez na loja física. Além do aspecto operacional foi preciso preparar a equipe de vendas da loja para o conceito *omni-channel* e assim evitar um possível conflito de canais como alerta a pesquisa bibliográfica.

Em outras palavras não se pode negligenciar o aspecto humano em processos de transformação como é a implementação dessa estratégia. Ainda cabe destacar a reorganização interna que se faz necessárias. Áreas funcionais que atuavam segregadas por canal precisam

adotar nova postura mais integrada e colaborativa como demanda a estratégia. Nesse sentido processos que definem e monitoram os estoques são essenciais. Como exemplo pode-se citar o processo de planejamento operacional e vendas que se originou na indústria e se aplica também ao varejo. Uma característica desse processo é a capacidade de integrar todas as áreas sob um objetivo comum que pode ser em sua essência a melhoria do serviço prestado ao consumidor com a geração e manutenção de receitas de forma sustentável. É válido destacar as ações que a empresa objeto do estudo de caso vem tomando para se adaptar à nova estratégia. Revisão de processos de negócio e implementação de novos sistemas para suporte a esses processos fazem parte do esforço para a completa integração dos canais a uma demanda do consumidor. O papel da tecnologia também pode ser destacado quando se nota o alinhamento do preço de venda, condição destacada na literatura para garantir uma jornada de compra permeada de experiências satisfatórias para o consumidor. O mesmo acontece na gestão dos processos de entrega de produto ao consumidor com suporte de tecnologia que monitora todo o processo de entrega sendo relevante o suporte de tecnologia em sistemas de suporte ao planejamento.

Ainda cabe destacar iniciativas organizacionais como a formação de equipe dedicada para atuar nos impactos sobre os processos de gestão dos estoques, tema de destaque em relatórios de consultorias especializadas e pesquisas científicas. A atuação dessa equipe não se limita a própria área de Logística, mas vai além, interagindo fortemente com outras áreas como Marketing e Vendas de forma colaborativa dedicado a manter o equilíbrio entre estoque, demanda e nível de serviço prestado ao consumidor. Os impactos decorrentes da iniciativa de transformação da loja física em minicentro de distribuição merecem atenção uma vez que esse projeto, está bastante alinhado com a estratégia *omni-channel* sendo comum encontrar pesquisas sobre o novo papel da loja física no varejo. Se por um lado pode-se observar desafios na gestão dos estoques também existem oportunidades em termos de otimização desses estoques e aumento significativo da conveniência para o consumidor.

Finalmente, ainda sobre o aspecto de conveniência ao consumidor pode-se destacar os impactos sob o processo de logística reversa que permite ao consumidor devolver o produto adquirido na loja *online* em lojas físicas. Reorganizar os processos internos para adequar a loja física a tratar essas devoluções é algo que vem ocorrendo na empresa e está alinhado com a expansão do processo de *click-collect*/retira loja, modelo que vem tendo ampla aceitação por parte do consumidor. Portanto pode-se notar impactos que exigem adaptações nos processos da cadeia de abastecimento, porém não se pode deixar de ressaltar que as iniciativas demandadas pelo *omni-channel* oferecem uma contrapartida em termos de satisfação do consumidor e resultado financeiro, Quadros 7 e 8.

Quadro 6: Iniciativa omni-channel.

INICIATIVA OMNI-CHANNEL	
A	Alinhamento de preço nos canais
B	CC: Click & Colect / Retira na loja
C	CR: Click & Reserv Online / Retira na loja
D	Loja física atuando como um centro de distribuição (Mini CD)
E	Integração das operações logísticas no centro de distribuição
F	Disponibilizar opções de entregas alternativas para o consumidor
G	Devoluções / Trocas em loja física (Logística reversa)
H	Implementar Full Inventory Visibility to customer (cross chanel inventory optimization) – Visibilidade total do inventário para o cliente (Otimização de inventário entre canais)
I	Implementação organização omni-channel
J	Retirada do produto pelo consumidor no centro de distribuição (Pick up in DC)
L	Embarcar produtos diretamente para o consumidor a partir do fornecedor, sem a necessidade de passar pela instalação do varejista (Ship direct to customer)

Fonte: O autor (2023).

Quadro 7: Apuração do estudo de caso.

APURAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	
A	SIM, a empresa adquiriu ferramentas que considera diversas variáveis para estabelecer preços que ganham margens adequadas para a operação e, também unificou suas áreas de planejamento comercial.
B	SIM, a empresa reagiu a incerteza de demandas estabelecendo um processo de revisão periódico do portfólio da loja e implementou um processo de planejamento operacional e de vendas envolvendo diversas áreas inclusive envolvendo gestores das lojas. A empresa também reorganizou as operações no CD e criou uma área específica na loja física para manuseio e entrega de produtos ao consumidor. Com o consumidor retirando o produto nas lojas, foi reduzido o custo com frete dos mesmos.
C	SIM, a empresa reagiu a incerteza de demandas estabelecendo um processo de revisão periódico do portfólio da loja e implementou um processo de planejamento operacional e de vendas envolvendo diversas áreas inclusive envolvendo gestores das lojas. A empresa também reorganizou as operações no CD e criou uma área específica na loja física para manuseio e entrega de produtos ao consumidor. Com o consumidor retirando o produto nas lojas, foi reduzido o custo com frete dos mesmos.
D	O Mini hub, que é a loja da fábrica atuante também como centro de distribuição passou pela fase piloto com muito sucesso operacional e já está estendendo o projeto para as lojas físicas também. A empresa está com uma equipe dedicada para acompanhar os processos de implementação que vem ocorrendo com bastante positividade nos resultados.
E	SIM, aumento da complexidade da operação que passa a atuar agora de forma consolidada atendendo tanto a loja física como a loja online; atuando com a eliminação de duplicidade de entrega de produtos por meio de uma operação otimizada de estoque.
F	SIM, a empresa desenvolveu parcerias com empresas terceirizadas para otimização das entregas e abriu novos pontos de coleta e entrega. Isso melhorou a eficiência da logística bem como melhorou significativamente a experiência de compra do cliente.
G	SIM, a logística reversa foi otimizada podendo agora de qualquer forma que foi efetuada a compra, em qualquer loja ser trocada a mercadoria caso não esteja a contento do cliente.
H	SIM, a empresa desenvolveu softers especializados que permitem que o cliente visualize o estoque da mercadoria desejada na loja e disponibilidade de entrega podendo inclusive o cliente optar pela forma de aquisição. Caso o produto esteja em falta, de imediato o cliente visualiza a data de sua reposição podendo inclusive encomendar o produto em caráter de reserva.
I	SIM, as áreas que operavam separadamente foram todas integradas no sistema omni-channel.
J	NÃO. As retiradas de produtos adquiridas pelos consumidores são feitas apenas pelas lojas físicas e não pela loja da fábrica que tem seu centro de distribuição apenas para as lojas físicas.
L	NÃO. Uma vez que a empresa necessita confeccionar as peças de vestuário por meio do fornecimento de vários fornecedores, não é possível que a mesma seja comercializada direto dos fornecedores sem passar pela fábrica e depois distribuída as lojas físicas conforme modelo.

Fonte: O autor (2023).

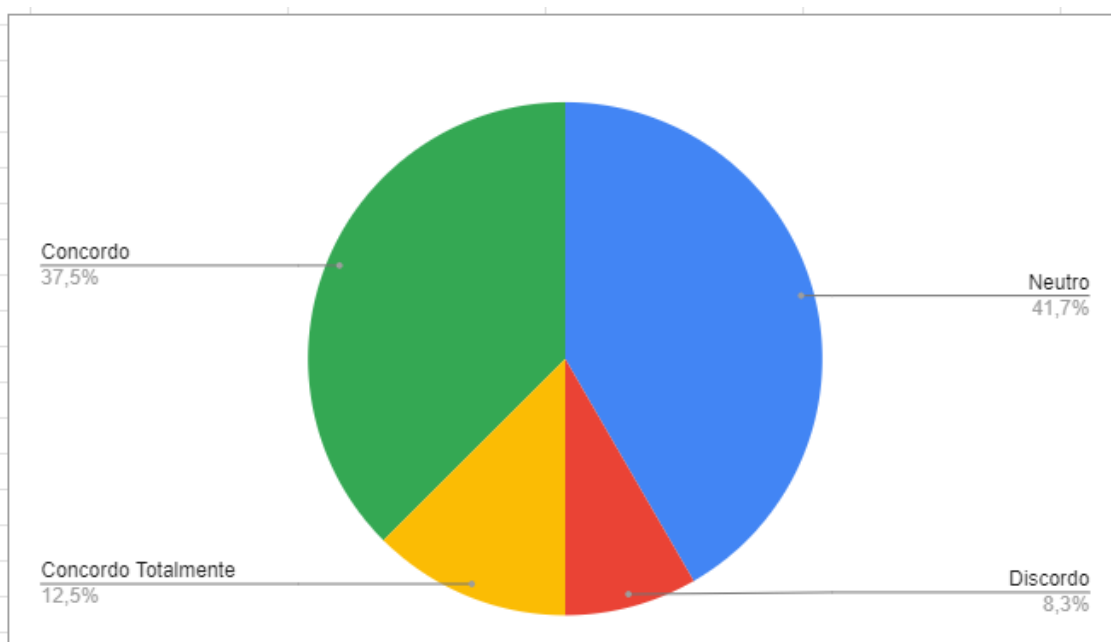
4.2 Resultados da pesquisa com a implantação do sistema omni-channel na empresa objeto de estudo

Por meio das análises desta pesquisa, os resultados e discussões das evidências teóricas e empíricas obtidas foram que os clientes, principalmente os mais jovens, estão pressionando cada vez mais os varejistas a adotarem a estratégia *omni-channel*. Esta adoção da estratégia *omni-channel*, porém exige adaptações na cadeia de abastecimento do varejo. Os avanços em tecnologia da informação e comunicação (TIC) ajudam a aumentar a eficiência da cadeia de abastecimento do varejo e a estratégia *omni-channel* aumenta a competitividade do varejo em um ambiente com mais concorrência e com alterações no perfil do consumidor, que estão cada vez mais exigentes. A Estratégia *omni-channel* demanda uma gestão integrada dos estoques e dos preços bem como da logística como um todo (*online/offline*).

4.3 Resultados da pesquisa Survey com a implantação do sistema omni-channel na empresa objeto de estudo

Por meio da pesquisa Survey, pode-se observar que os resultados foram positivos com a implementação do sistema *omni-channel*. Conforme o gráfico 14, a soma das questões respondidas pela gestão da loja, chegaram a 50% de concordância sobre a eficiência do *sistema omni-channel*.

Gráfico 14: Demonstrativo das respostas da pesquisa Survey



Fonte: Autoral (2024)

4.4 Alinhamento do trabalho com os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) conforme agenda da ONU (Organização das Nações Unidas) 2030

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Figura 23, foram estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 e compõem uma agenda mundial para a construção e implementação de políticas públicas que visam guiar a humanidade até 2030. Em alinhamento com este trabalho, foram apontados 3 objetivos pertinentes a este estudo aplicado sendo os objetivos 9, 12, e 17 os quais respectivamente dizem respeito a:

- **Indústria, Inovação e Infraestrutura** (construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação).
- **Consumo e Produção responsável** (assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.)
- **Parcerias e Meios de Implementação** (fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.)

Figura 23: 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável conforme a ONU



Fonte: ONU, 2024

4.5 Quadro comparativo do sistema omnichannel.

Com a implantação do sistema *omnichannel* na empresa objeto de estudo, houveram algumas mudanças que contribuiriam para uma melhor operacionalidade da empresa.

Abaixo, segue o quadro comparativo do *omnichannel*, Quadro 8

Quadro 8: Quadro comparativo do uso do sistema *omni-channel*

Quadro comparativo do uso do omnichannel	
Antes	Depois
Vendas somente através de um único canal de distribuição	Vendas através de diversos canais de distribuição
Controle de gestão administrativa, estoque e vendas feitas separadamente	Controle de gestão administrativa, estoque e vendas feitas unificadamente
Logística de entrega de mercadorias controladas de forma separada	Logística de entrega de mercadorias controladas de forma unificada
SCM (reposição de mercadorias) feitas de forma separadas, por telas de controle separadamente	SCM (reposição de mercadorias) feitas de forma unificadas, por uma única tela de controle

Fonte: Autoral, 2024

4.6 Relato sobre a adaptação do SCM com os sistemas CRM e ERP.

Sobre o gerenciamento da cadeia de abastecimento em relação aos sistemas CRM e ERP, podemos afirmar que houve um grande avanço na operacionalidade de ambos. Certamente, foram necessários investimentos em sistemas robustos e treinamentos do efetivo interno da empresa para tornar possível e vantajoso a implementação dos sistemas. Citamos 2 relatos dentro outros, que ocorreram nessa adaptação:

4.6.1 O cadastro de clientes e fornecedores que já existia de forma manual através de arquivos em papéis, teve que ser lançado um a um no sistema para começarem a gerar um banco de dados e após isso serem operados digitalmente através dos novos sistemas.

4.6.2 Os departamentos da empresa que antes se comunicavam através de emails e correspondências tiveram que desenvolver conhecimentos operacionais para alimentar o sistema implementado de forma a fazer com que a área interna da empresa se comunicasse somente através destes sistemas.

4.7 Percepções da alta direção e dos colaboradores com o sistema e suas expectativas.

De ambas as partes, tanto da alta direção como dos colaboradores, houveram percepções de melhorias e avanços nas operações da empresa como criou-se expectativas de crescimento na empresa. Para a alta direção da empresa, ficou claro a melhoria da agilidade nos processos e a facilidade do controle interno da empresa. Para os colaboradores, melhorou muito a forma com que eles alimentavam o sistema de estoque, a gestão da reposição das mercadorias bem como a expedição delas. Para ambos, criou-se a expectativa de crescimento da empresa de uma

forma mais organizada e ágil, o que resultará em lucros financeiros e melhoria nas condições internas de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho cumpriu seu objetivo principal; sendo assim, identificou os impactos provocados pela adoção da estratégia *omni-channel* nos processos de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa varejista no seguimento textil de vestuário e as respectivas ações que essa empresa adotou para mitigar possíveis efeitos negativos desses impactos. O objetivo foi atingido por meio da validação de um grupo de proposições teóricas obtidas a partir de um levantamento da teoria sobre a estratégia *omni-channel* e o estudo de caso de uma empresa varejista que operava em uma estrutura de multicanalidade e em determinado momento tomou a decisão estratégica de integrar esses canais de venda.

Sobre essa integração e novo formato de trabalho, a empresa varejista destacou em comunicado ao mercado, como motivadores diversas sinergias como por exemplo a aceleração dos processos de compras como o *Click & Collect/Retira Loja*, a redução dos índices de ruptura, e os benefícios no marketing multicanal. Sob o ponto de vista da Cadeia de Abastecimento foram destacados, no mesmo comunicado ganhos na eficiência do custo de transporte, a otimização do processo de compras, e o compartilhamento de centros de distribuição. Esse movimento de integração ocorreu exatamente no momento da pandemia “COVID “em meados de 2020/2021 em que o varejo passava por um momento bastante desafiador. Desta forma como reação a um ambiente adverso a empresa varejista se reorganiza adotando uma estratégia que vai de encontro as demandas do consumidor e exatamente dois anos depois apresenta resultados expressivos tanto em termos financeiros como em satisfação do consumidor. A partir dessa afirmação pode-se considerar que o estudo de caso conseguiu demonstrar que a adoção da estratégia *omni-channel* aliada com e as respectivas ações que foram tomadas nos processos de planejamento e gestão da cadeia de abastecimento contribuíram para o sucesso da execução da estratégia. Portanto o objetivo principal do estudo foi atingido a partir dos objetivos específicos que demandaram uma análise da situação da cadeia de abastecimento do varejo, a identificação dos impactos da implementação da estratégia a partir do referencial teórico e finalmente das ações para adaptar a cadeia de abastecimento à estratégia *omni-channel* levantadas por meio do estudo de caso.

O estudo também permitiu concluir que existe um alinhamento entre a pesquisa bibliográfica e o ambiente pesquisado. As iniciativas que levam a implementação do *omni-channel* estão sendo adotadas e os impactos levantados na pesquisa ocorrem de fato. Entre as soluções apresentadas convém mencionar a necessidade de utilização de ferramentas de tecnologia de forma intensa além de um treinamento avançado em todo o time de colaboradores.

Essa tecnologia já está disponível e isso é destacado em todas as pesquisas e relatórios de empresas de consultoria. Porém é importante tratar o *omni-channel* não como um projeto de tecnologia, mas sim como um projeto de transformação da empresa, ou seja, uma inovação no mercado como um todo, principalmente no mercado varejista. Além da tecnologia é fundamental abordar aspectos comportamentais pois essas iniciativas só serão sustentáveis no médio para longo prazo com a quebra da mentalidade de silos departamentais que não se comunicam ou entendem o negócio como canais quando o consumidor não enxerga esses canais. Uma forma de vencer essas barreiras é implementação de processos integradores como o *S&OP* (vendas e planejamentos operacionais) em que a maior barreira muitas vezes é comportamental e não apenas de tecnologia ou processos. Para o sucesso dessas iniciativas é preciso considerá-las também como uma ação alinhada com a estratégia da empresa. O *omni-channel* é uma demanda da empresa que permeia a organização e não está restrito apenas à área de logística que pode sim liderar uma implementação, mas precisa contar com o apoio integral da alta direção. Ainda é importante destacar os resultados relevantes sob o aspecto financeiro uma vez que a pesquisa bibliográfica também chamou a atenção para a questão do investimento e do retorno da implementação do *omni-channel*. Em ambiente bastante competitivo criar diferenciais de negócio que gerem resultados sustentáveis para o negócio é uma premissa básica e de muito resultado. Não basta ser um varejista *omni-channel*. A iniciativa tem que gerar resultados e para isso, como algumas consultorias especializadas chamam a atenção, transformações na cadeia de abastecimento são fundamentais.

Como contribuição relevante do estudo é possível citar a comprovação do efeito positivo da implementação da estratégia *omni-channel* como uma ferramenta de alavancagem do resultado financeiro de um varejista. Principalmente no caso da organização objeto do estudo uma vez que essa organização possui diferenciais competitivos em relação as outras organizações varejistas. A combinação de sua rede de lojas físicas e loja da fábrica, suas marcas e uma estratégia *omni-channel* pode criar uma vantagem competitiva que poucos concorrentes teriam condição de alcançar no curto ou médio prazo. Ainda pode-se citar a contribuição obtida a partir da análise dos depoimentos de executivos da empresa varejista sobre as práticas de gestão utilizadas na execução da estratégia *omni-channel*. Esses depoimentos combinados com as evidências apresentadas podem colaborar para a evolução de outros varejistas. Alinhado a este trabalho, encontram-se 3 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU)

5.1 Limitações e Sugestões de Novas Pesquisas

Sobre esse ponto de vista é importante citar Yin (2015) que afirma que o objetivo do estudo de caso é aprofundar o conhecimento sobre um tema e não fazer uma generalização estatística. Ainda por ele, Yin (2015) o ideal seria replicar as descobertas desse estudo de caso único por meio da condução de outros estudos envolvendo outras organizações. Dessa forma as conclusões poderiam ser consideradas mais robustas. Além disso pode-se mencionar que, como em qualquer estudo de caso, existe um viés de subjetividade do pesquisador. Para mitigar esse efeito, conforme explicitado no protocolo do estudo de caso, as transcrições das entrevistas foram submetidas aos entrevistados para que os mesmos fizessem críticas e sugestões a respeito podendo assim, todos chegarmos a um consenso de entendimento comum.

Outro fator que pode representar uma limitação ao estudo é o reduzido número de depoimentos coletados por meio das entrevistas. Para compensar essa limitação o pesquisador buscou outras fontes de informação obtidas por meio de visitas as lojas físicas da empresa e a própria fábrica em que foi possível acompanhar a situação atual das iniciativas voltadas ao *omni-channel*, acompanhamento das operações de resultados em que foi possível observar a evolução de todo o processo e a positividade dos resultados como um todo.

REFERÊNCIAS

ARONOVICH, H.; PROENÇA, M. C.A.; VINIC, R. varejo e clientes. 4. ed. são paulo: editora dvs, 2011.

AASTRUP, J.; KOTZAB, H. Forty Years of Out-of-Stock Research– and Shelves are Still Empty. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 20, n. 1, p. 147-164, 2010. Disponível em: <inserir link>. Acesso em: 27 dez. 2023.

ANDERSON, C. The Long Tail. *Wired Magazine*, outubro de 2004. Disponível em: <https://www.wired.com/2004/10/tail/>. Acesso em: 27 dez. 2023.

ALBRIGHT, D.; NUCE, M. Are You Ready? How to Create an Always-On, Always-Open Shopping Experience. Capgemini Consulting e GS1. Disponível em: <https://www.capgemini.com/consulting/resources/are-you-ready>. Acesso em: 27 dez. 2023.

ARNOLD, J. R. Tony. *Administração de Materiais*. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BABBIE, Earl R. **The basics of social research**. Cengage learning, 2017

BALLOU, R. H. *The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management*. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000300002. Acesso em: 10 dez. 2023.

BANCO CENTRAL. *Evolução da Taxa SELIC*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdiarios.asp>. Acesso em: 10 dez. 2023.

BLACKSTONE, J.; COX, J. *APICS Dictionary*, 14ª edição. Chicago: APICS The Association for Operations Management, 2013.

BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 27, p. 170-178, 2015.

BEEL, D.; GALLINO, S.; MORENO, A. Inventory Showrooms and Customer Migration in Omni-channel Retail: The Effect of Product Information. *SSRN Electronic Journal*, janeiro de 2013. Acesso em: 10 dez. 2023.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BRADLOW, E.; GANGWAR, M.; KOPALLE, P.; VOLETI, S. The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing. *Journal of Retailing*, v.93, n.1, p. 79-95, 2017. Acesso em: 10 dez. 2023.

BREMER, C.; LENZA, R. Um Modelo de Referência para Gestão da Produção em Sistemas ATO e suas Múltiplas Aplicações. *Gestão e Produção EESC*, v.7, dezembro de 2000.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, J.; RAHMAN, M. Competing in the Age of Omni-Channel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 2013.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, J.; SEMESTER, D. Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail:

The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales. *Management Science*, 2011.

CAI, Y.J.; LO, C. K.Y. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, v. 229, p. 107729, 2020.

CARVALHO, J.; CAMPOMAR, M. Multicanal at Retail and Omni-channel: Challenges for Marketing and Logistics, 2014. Disponível em: [http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20December,%202014/BMR\(0114\)-V4-N3-December-2014-SI-II-11.pdf](http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20December,%202014/BMR(0114)-V4-N3-December-2014-SI-II-11.pdf). Acesso em 18 de julho de 2017. Acesso em: 27 dez. de 2023.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - Estratégia, Planejamento e Operação. 6ª Edição. São Paulo: Pearson, 2016.

CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

COOK, G. Customer Experience in the Omni-Channel World and the Challenges and Opportunities this Presents. *Journal Direct Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 15, 2014.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. Planejamento, programação e controle da produção MRPII e ERP: conceitos, uso e implantação. São Paulo: Atlas, 2013.

DELOITTE. The Omni-channel Opportunity: Unlocking the Power of the Connected Consumer, 2014. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2023.

DIAS, Kelly. PALMA, Josiane. Caracterização e avaliação de processos de seleção de resíduos sólidos urbanos por meio da técnica de mapeamento. *Revista de Engenharia Sanitária Ambiental*. São Paulo, v.15, n. 4, p. 347-356, out./dez. 2010

DORMAN, A., "Omni-Channel Retail and the New Age Consumer: An Empirical Analysis of Direct-to-Consumer Channel Interaction in the Retail Industry". *CMC Senior Theses*. Paper 590. Disponível em <http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/590>. Acesso em: 15 dez. 2023.

ECOMMERCE BRASIL. Estudo Avalia Omni-channel no Varejo e o Consumidor Conectado. Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/estudo-do-gs1brasil-avalia-omnichannel-e-o-consumidor-conectado/>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

EHRENTHAL, J.; STOZLE, W.; An Examination of the causes for Retail Stockouts, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43-1 pp. 54 – 69, 2013

EMRICH, O.; PAUL, M.; RUDOLPH, T.; Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type, *Journal of Retailing*, Vol. 91-2 pp. 326 – 342, 2015

EY, Re-engineering the Supply Chain for the Omni-Channel of Tomorrow, (2015) Disponível em < [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-re-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow/\\$FILE/EY-re-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-re-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow/$FILE/EY-re-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow.pdf)> . Acesso em: 15 dez. 2023.

EBIT. Relatório Webshoppers, 35^a edição, 2017. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 12 de mar. 2023.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FECOMERCIO – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo. Atacarejo se destaca na crise, 2016. Disponível em <http://www.fecomercio.com.br/noticia/atacarejo-se-destaca-na-crise>. Acesso em: 15 dez. 2023.

FECOMERCIO - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo. Índice de Confiança do Consumidor, 2016. Disponível em <http://www.fecomercio.com.br/noticia/confianca-do-consumidor-paulistano-sobe-pelo-segundo-mes-consecutivo-e-registra-a-maior-pontuacao-desde-fevereiro-de-2015-1>. Acesso em: 15 dez. 2023.

FLIENDER, G. CPFR: An emerging supply chain tool. (2003) Industrial Management and Data Systems, Vol. 103, No. 1, 14-21.

FAWCET, S.E.; MAGNAM, G.M., MCARTER, M.W., Benefits, Barriers and Bridges to Effective Supply Chain Mangement; Supply Chain Management, Vol. 13; N.1, p 35-48; 2008.

GALLINO, S.; MORENO, S., A., “Integration of Online and Offline Channels in Retail: the Impact of Sharing Reliable inventory Availability Information”, Management Science, Vol. 60 No. 6, pp. 1434-1451., 2014.

GATTORNA, J. Dynamic Supply Chain Alignment. Surrey, England: Gower, 2009.

GIBSON, B.J.; DEFEE, C.C., ISHFAT, R.; The State of The Retail Supply Chain; Center of Supply Chain Innovation – Auburn University, 2016.

GPA Relatório de Resultados 4T17 e 2017. Disponível em: < http://www.gpari.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=31131>. Acesso em: 15 dez. 2023.

GUY, S.; “Retailers wrestle with consumer’s desires to shop any- where and anytime. Internet Retailer”; Disponível em: <<https://www.digitalcommerce360.com/2015/09/23/retailers-wrestle-consumers-desires-shop-multiple-ways/>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

HUBNER, A., WOLLENBURG, J., HOLZAPFEL, A.; "Retail Logistics in the Transition from Multicanal to Omni-channel", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 46 Iss 6/7 pp. 562 – 583, 2016.

IBEVAR – Instituto Brasileiro de Executivos do Varejo - Intenção de Compra Varejo Virtual. Disponível em < <http://www.ibevar.org.br/#!/pesquisas/c1ymv>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Pesquisa Anual do Comércio. Disponível em < <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Trimestral – Tabelas Brasil. Disponível em < https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/>. Acesso em: 15 dez. 2023.

IBM COMMERCE - Omni-Channel Report Card; 2016; Disponível em < <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=UUVW12497USEN/>> Acesso em: 15 dez. 2023.

IDV – Instituto para o Desenvolvimento do Varejo - Varejo Restrito fecha 2016 com decréscimo real de -6,2%. Disponível em < <http://www.idv.org.br/conjuntura-e-comercio-varejista/varejo-restrito-fecha-em-2016-com-decrescimento-real-de-62/>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

ISHFAQ, R.; RAJA, U.; Evaluation of Order Fulfillment Options in Retail Supply Chains. Decision Sciences, 2017.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T.; Logistics and Interdepartamental Integration. International Journal of Physical Distribution & Logistics. v. 26, 1996.

KHUN, H.; STERNBECK, M.; Integrative Retail Logistics: An Exploratory Study; Operations Management Research Journal V6, 1-2; pp 2-18; 2012.

KLUYVER, C.; PEARCE, J.; Estratégia: Uma Visão Executiva, 2ª Edição, S. Paulo, Pearson 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K.; Administração de Marketing, 14ª Edição, S. Paulo, Pearson 2012.

KUMAR, V.; REINARTZ, W.; Creating Enduring Customer Value; Journal of Marketing, V. 80, n. 6, p. 36-68, 2016.

KUMAR, S.; TIFFANY, M.; VAIDYA, S.; Supply Chain Analysis of e-tailing versus Retailing Operation – a Case Study, Enterprise Information Systems, V.10, n. 6, p. 639-665, 2016.

KUSHWAHA, T.; SHANKAR, V.; Are Multicanal Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics. Journal of Marketing, v. 77, n. 4, p. 67-85, 2013.

KRAEMER, D. A DHL Perspective on Implications and Use Cases for the Logistics Industry, 2015. Disponível em: http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_trendreport_omnichannel.pdf. Acesso em: 15 dez. 2023.

LAPIDE, L.; MIT's SC2020 Project: The Essence of Excellence, Supply Chain Management Review, April, P.18, 2006.

LEMON, K.; VERHOEF, P.; Understanding Customer Experience Throughout the Customer

Journey. Journal of Marketing, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LOBATO, Beatriz Cardoso; DOS SANTOS MARTINS, Harley. Avaliação da qualidade de serviços em uma unidade de cinema-uma aplicação do modelo servqual e da teoria das filas. Brazilian Journal of Development, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 697–721, 2020.

MAAB, D.; SPRUIT, M.; WAAL, P.; Improving Short-Term Demand for Short-Lifecycle Consumer Products with Data Mining Techniques; Decision Analytics Journal, 2014.

MCKYNSEY. Digitizing the Consumer Decision Journey, 2014. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digitizing-the-consumer-decision-journey>. Acesso em: 15 dez. 2023.

MIRSCH, T., LEHER, C., JUNG, R., Integration towards Omnichannel Management: A Literature Review, The Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) 2016 Proceedings, June, 2016.

MOREIRA, D. O que você precisa saber sobre a Selic. Revista Exame.com. 2012 Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/o-que-voce-precisa-saber-sobre-a-selic>>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

NOGUEIRA, A. S. Logística Empresarial: um guia prático de operações logísticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OKADA, Roberto Hirochi. IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H NO PROCESSO DE PRODUÇÃO PARA A OBTENÇÃO DE RESULTADOS E MELHORIAS NO PROCESSO. Revista Interface Tecnológica, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 974–984, 2022.

PARENTE, J.; BARKI, E.; Varejo no Brasil, 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2014.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R., Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing, International Journal of Electronic Commerce, 18:4, 5-16, 2014.

QI, Y.; ZHAO, X.; SHEU, C.; The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty, Decision Sciences Journal, May, 2011.

QRUNFLEH, S.; TARAFDAR, M.; "Lean and Agile Supply Chain Strategies and Supply Chain Responsiveness: the Role of Strategic Supplier Partnership and Postponement", Supply Chain Management: An International Journal, V.18 Issue: 6, pp.571-582, 2013.

REIS, J. G. M.; MOLLO NETO, M.; VENDRAMETTO, O.; COSTA NETO, P.L.O.; Qualidade em Redes de Suprimentos: a qualidade aplicada ao Supply Chain Management. São Paulo: Atlas, 2015.

RICHARDSON, R. J. et al.; Pesquisa Social: Métodos e Técnicas; 3ª Edição; São Paulo: Atlas, 2008.

RIGBI, D., The Future of Shopping, Harvard Business Review. Disponível em

<https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>. Acesso em: 15 dez. 2023.

ROMERO, C. L.; MARTÍNEZ, M. E. A.; JIMÉNEZ, J. A. M. Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective. *Heliyon*, v. 6, n. 6, 2020.

SANTOS, A. L.; Revolução Digital em uma Empresa de Meio Século. *GV-executivo*, v.15, nº1, Janeiro-junho, 2016. Disponível em <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol15-num1-2016/revolucao-digital-em-empresa-meio-seculo>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

SIMÕES DE ARRUDA CORRÊA DA SILVA, N.; BORGES SENRA, K.; JACOMINO, G. P.; GUARNIERI, F.; GOLEMBÁ DE BRITTO, L.R.; Potencial de Vendas nos e-Marketplace. 11º Congresso Latino-Americano de Varejo: "Engaging and Interactive Shopper Experience"; Brasil, Outubro de 2017; Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2017/paper/view/6032/1789>. Acesso em: 15 dez. 2023.

SCHROECK, M.; SHOCKLEY, R.; SMART, J.; ROMERO-MORALES, D.; TUFANO, P.; Study Analytics-The real-world use of big data-How innovative enterprises extract value from uncertain data; IBM Institute for Business Value, 2012.

SPEIER, C., MOLLENKOPF, D., & STANK, T. P. The role of information integration in facilitating 21st century supply chains: A theory-based perspective *Transportation Journal*, Vol. 47, 2008.

TETTEH, A., XU, Q.; Supply Chain Distribution Networks: Single, Dual, & Omni-Channel; *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol 3, Issue 09, 2014.

TUON, Fabrisyo; MOISÉS, Marlon; MINADEO, Roberto. «ATACAREJO: tendência que veio para ficar ou mero modismo?» (PDF). 2015

TURK, J.; The Impact of Stock-outs on Customer Loyalty to Lean Retailers; *Walden Dissertations and Doctoral Studies*; 2011.

THE CONSUMER GOODS FORUM, KPMG; Seeking Customer Centricity, 2016.

TORRES, Carlos. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Revista de Engenharia Industrial*, Chile, v. 35, n. 2, p. 159-171, mai./ago.2014.

VAROTO, L. F. Varejo no Brasil - Resgate histórico e tendências. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 3, setembro, 2018.

VERHOEF, P.C.; KANNAN, P.K.; INMAN, J.J.; From Multicanal Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multicanal Retailing". *Journal of Retailing*, março de 2015.

VOGEL, J.; PAUL, M.; One firm, one product, two prices: Channel-based price differentiation and customer retention; *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2015.

WALMART. Perfil da Empresa. Disponível em: www.walmartbrasil.com.br/bandeiras/sams-club/ >. Acesso em: 15 dez. 2023.

WANG, W.; Retail Supply Chain Coordination and Collaborative Optimization, Proceedings Wuhan International Conference on e-Business, 2013.

WITCHER, B.; WIDGER, Z.; SHELDON, P.; SILVERMAN, A.; KATZ, R.; GLAZER, L.; Paving The Path To Omnichannel Fulfillment; Forrester, 2015; Disponível em: <<http://www.manh.com/sites/default/files/sys/en/document/manh-paving-path-omnichannel-fulfillment-white-paper-en.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

WOLK, A., EBLING, C., Multichannel Price Differentiation: an empirical Investigation of Existence and causes. International Journal of Research in Marketing, 2010.

WRIGHT, C., LUND, J.; Variations on a Lean Theme: Work Restructuring in Retail Distribution. New Technology, Work & Employment, (2006).

WOMACK, J.; JONES, D.T., Lean Consumption', Harvard Business Review 83, 3, 58–68. Disponível em <<https://hbr.org/2005/03/lean-consumption>>. Acesso em: 15 dez. 2023.

YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5ª. Edição, Porto Alegre, Bookman, 2005.

YUROVA, Y.; RIPPÉ, C.B.; WESFELD-SPOLTER, S.; SUSSAN, F.; ARNDT, A.; Not all Adaptive Selling to Omni-Consumers is Influential: The Moderating Effect of Product Type. Journal of Retailing and Consumer Services, V34, 271-277, 2017.

ZEITHAML, V.; BITER, M.; Marketing de Serviços, 6ª Edição, Porto Alegre, Bookman, 2014
ZHANG, J., FARRIS, P. W., IRVIN, J. W., KUSHWAHA, T., STEENBURGH, T. J., WEITZ, B.A. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. Journal of Interactive Marketing, v.24, 2010.

APÊNDICE:

A. PROTOCOLO DA VISÃO GERAL

Título: Implementação da Estratégia *Omni-Channel*, Inovação aplicada na indústria têxtil de vestuários.

Objetivo do estudo: Identificar os impactos provocados pela implementação da estratégia omni-channel nos processos de planejamento e gestão da cadeia de abastecimento - planejamento, programação e controle no scm (Supply Chain Management) de uma rede varejista têxtil de vestuários.

Proposições obtidas por meio da Fundamentação Teórica

✓ Os consumidores, principalmente os mais jovens, estão pressionando os varejistas a adotarem a estratégia *omni-channel*.

✓ A adoção da estratégia *omni-channel* exige adaptações na cadeia de abastecimento do varejo.

✓ Os avanços em tecnologia da informação e comunicação ajudam a aumentar a eficiência da cadeia de abastecimento do varejo.

✓ A estratégia *omni-channel* aumenta a competitividade do varejo em um ambiente com mais concorrência e com alterações no perfil do consumidor, mais exigente.

✓ A estratégia *omni-channel* demanda uma gestão integrada dos estoques e dos preços (*online e offline*).

B. PROTOCOLO DO PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS

Organização Estudada: Empresa varejista têxtil do seguimento de vestuários que atende consumidores e empresas por meio de lojas físicas, loja online/e-commerce, redes sociais e televendas em todo território nacional e que inclusive produz grande parte de seus produtos comercializados.

Fontes de Evidência: Pesquisa de documentos administrativos da organização (planilhas, relatórios, entre outros), publicações, comunicações e apresentações internas ou externas, entrevistas com gestores, colaboradores da organização, observação direta e acompanhamento de processos internos.

Instrumento de Coleta de Dados: Foram adotados procedimentos para análise de documentos internos e externos sobre a organização, questionário de entrevistas semiestruturadas e procedimentos para observação dos processos internos.

Executor: Autor / Pesquisador.

Definição de Envolvidos: Os envolvidos nas entrevistas serão definidos em reunião com a pauta gestão de Logística da organização podendo abranger, de acordo com a disponibilidade dos mesmos, os responsáveis pelas áreas de Logística de Transportes, Planejamento Comercial, Marketing, Tecnologia, Administração e Recursos Humanos.

Encerramento da Entrevista: A entrevista ao encerrar-se deverá obedecer o seguinte roteiro: Deixar claro ao entrevistado que após realizada a entrevista o mesmo quiser fazer algum comentário adicional ou acrescentar algo em alguma de suas respostas, ele poderá entrar em contato com o pesquisador e atualizar suas informações; Abrir espaço ao entrevistado para críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou sobre as discussões que surgiram ao longo da entrevista; Solicitar ao entrevistado que sugira outras pessoas (da própria organização ou externos) que possam contribuir com a pesquisa; Alinhar datas (início e fim) com os entrevistados para que seja feita uma verificação a posteriori dos dados coletados na entrevista e das conclusões do pesquisador. Aqui, visa deixar claro ao entrevistado que após realizada a entrevista, o mesmo poderá caso queira, fazer algum comentário adicional ou acrescentar algo em alguma de suas respostas, de maneira que deverá entrar em contato com o pesquisador e atualizar suas informações;

Consolidação dos Dados Obtidos: Ao final de cada entrevista os dados obtidos serão transcritos de forma textual ou tabelas, gráficos, diagramas, fluxos, etc. Ao final da transcrição, as conclusões e textos serão validados junto ao entrevistado. A partir da observação dos processos e da análise dos documentos será possível descrever como a introdução da estratégia *omni-channel* afetou a empresa. Inclusive em relação a aspectos culturais da organização. A descrição dos processos buscará evidenciar aspectos comportamentais, de execução do processo (método) e ferramentas de suporte. A análise de documentos buscará descrever aspectos da empresa em seu processo de transformação e implementação para o *omni-channel*.

C. PROTOCOLO DO PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS - ENTREVISTAS

As entrevistas deverão abordar o relacionamento interno entre as áreas, com foco em Supply Chain e Logística e com o objetivo de identificar os impactos das decisões relativas a implementação da estratégia *omni-channel*. Cada área deverá ser analisada de forma individual, ou seja, as perguntas das entrevistas poderão ser diferentes e relacionadas ao modo de como cada área lida com os impactos da implementação da estratégia *omni-channel*. A agenda das entrevistas será alinhada com os gestores e confirmada por e-mail e será informado ao

entrevistado que por se tratar de entrevista semi-estruturada as respostas são abertas para comentários. Dessa forma uma questão pode desencadear outras questões necessárias para aprofundamento do tópico. Com a intenção de garantir a segurança das informações, será assinado um termo de confidencialidade se comprometendo a não divulgação de informações e documentos levantados. As regras destes termos serão alinhadas com a área jurídica da empresa e compartilhada com todos os envolvidos no processo, Quadro 9.

D. PROTOCOLO - QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA

Quadro 9: Descritivo da proposta

PROPOSIÇÕES	QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA (podendo variar por gestor ou área)	TEMA DA ENTREVISTA
Os clientes estão adotando novas formas de comprar e por tal razão estão pressionando os varejistas a adotarem a estratégia <i>omni-channel</i> .	Qual a percepção da área em relação as novas demandas dos consumidores? Como a área está sendo afetada por estas novas demandas? Os colaboradores entendem a estratégia e seu papel?	Cliente <i>omni-channel</i>
A implantação da estratégia <i>omni-channel</i> exige adaptações na cadeia de abastecimento.	Quais os principais processos de desempenho da área e como eles foram ou estão sendo impactados pela implantação da estratégia <i>omni-channel</i> ? Qual a estrutura organizacional, o desempenho e a responsabilidade da área? Como os relacionamentos com outras áreas (internas e externas) foram afetados?	Adaptações da Cadeia de Abastecimento do Varejo <i>Omni-Channel</i>
Os avanços em TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) ajudam a aumentar a eficiência da cadeia de abastecimento.	Quais as ferramentas de TIC apoiam os processos da área e como elas foram impactadas pela introdução da estratégia <i>omni-channel</i> ? Houve necessidade de novos investimentos em TIC para acompanhar as demandas da estratégia? Quais os resultados da implantação destas novas tecnologias?	Implementação de novas tecnologias integradas com o sistema <i>omni-channel</i>
A estratégia <i>Omni-Channel</i> Demanda uma Gestão Integrada dos Estoques (online/off-line).	Quais foram ou quais estão sendo os maiores desafios para a integração dos estoques? É possível mensurar os impactos em termos organizacionais e financeiros por conta dessa integração? A mudança foi conduzida internamente ou com apoio externo (consultoria, orientação da matriz)?	Gestão de Estoques <i>Omni-Channel</i>
A estratégia <i>omni-channel</i> aumenta a competitividade do varejista.	É possível quantificar financeiramente os impactos da estratégia <i>omni-channel</i> na área?	Ambiente Competitivo do Varejo <i>Omni-Channel</i>
Genéricas	Quais foram os maiores desafios e pontos críticos para implementação da nova estratégia na área? Quais os resultados até o momento e quais as demandas? Quais as perspectivas de negócio no médio-longo prazo em razão da nova estratégia?	Análise e resultados gerais

Fonte: O autor (2023).

E. PROTOCOLO - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

As informações que caracterizam a organização serão obtidas em relatórios divulgados pela própria empresa no mercado por meio de documentos ou disponibilização no website (faturamento, unidades, volume de compras, segmento de clientes, principais fornecedores, últimos resultados financeiros, abrangência (local, nacional), resultados do desempenho financeiro, entre outros. Novas informações, fontes, poderão ser colhidas junto aos gestores envolvidos nas entrevistas ou por jornais ou revistas de negócios.

F. SURVEY - GESTOR

Esta metodologia foi usada através de uma pesquisa para se chegar ao conhecimento e entendimento dos impactos na implementação do sistema omni-channel no seguimento do varejo têxtil de vestuários, segundo o gestor da empresa.

G. PESQUISA SURVEY - GESTOR

1) CUSTO

Palavra Chave: Logística de compra / Viabilidade de compras de insumo / Processos

PERGUNTA - COM A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICHANNEL, FOI POSSÍVEL:

Pergunta 1: reduzir os custos dos produtos?

Pergunta 2: viabilizar a compra de insumos pela integração dos dados com os fornecedores?

Pergunta 3: aumentar a agilidade no processo de compras de insumos?

Pergunta 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

2) TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Palavra Chave: Implementação do sistema / operacionalidade / fluxo de clientes

PERGUNTA - COM A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICHANNEL, FOI POSSÍVEL:

Pergunta 1: flexibilizar, adaptar e simplificar as operações comerciais?

Pergunta 2: ampliar o número de clientes?

Pergunta 3: reduzir o fluxo de clientes na loja física?

Pergunta 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Pergunta 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Pergunta 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

3) QUALIDADE DO PRODUTO

Palavra Chave: Melhorar a qualidade / novos modelos / novos fornecedores

PERGUNTA - COM A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICHANNEL, FOI POSSÍVEL:

Pergunta 1: melhorar a qualidade dos produtos?

Pergunta 2: ampliar os modelos dos produtos?

Pergunta 3: adquirir novos fornecedores?

Pergunta 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

4) SUSTENTABILIDADE

Palavra Chave: Durabilidade / Desperdício / Demanda

PERGUNTA - COM A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICHANNEL, FOI POSSÍVEL:

Pergunta 1: desenvolver novos produtos sustentáveis?

Pergunta 2: reduzir o desperdício no processo de produção?

Pergunta 3: produzir sob demanda os pedidos dos produtos?

Pergunta 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

5) USUÁRIO

Palavra Chave: Acesso / forma de compra / Tempo de compra

PERGUNTA - COM A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICHANNEL, FOI POSSÍVEL:

Pergunta 1: ampliar a interação com o cliente (usuário) de forma digital?

Pergunta 2: facilitar os canais e as formas de compra pelos clientes (usuário)?

Pergunta 3: reduzir o tempo de compra pelos clientes (usuário)?

Pergunta 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Pergunta 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

6) VENDAS

Palavra Chave: Volume de vendas / formas de pagamentos / Venda vertical*

PERGUNTA - COM A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICHANNEL, FOI POSSÍVEL:

Pergunta 1: ampliar o volume de vendas dos produtos de forma digital?

Pergunta 2: desenvolver novas estratégias de relacionamentos e vendas?

Pergunta 3: ampliar a venda vertical dos produtos?

Pergunta 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

7) GOVERNANÇA DE DADOS

Palavra Chave: Exatidão dos dados / Acesso aos dados / Unificação na gestão das operações

PERGUNTA - COM A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICHANNEL, FOI POSSÍVEL:

Pergunta 1: ter um controle da gestão de operações dos produtos e serviços de forma digital?

Pergunta 2: a exatidão no planejamento, programação e controle dos dados da empresa?

Pergunta 3: alinhar a gestão da cadeia de suprimentos da empresa (SCM)?

Pergunta 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

8) RESPONSABILIDADE SOCIAL

Palavra Chave: Operação/ Contato pessoal / Ambiente ágil

PERGUNTA - COM A IMPLEMENTAÇÃO DO OMNICHANNEL, FOI POSSÍVEL:

Pergunta 1: desenvolver políticas de responsabilidade social para os colaboradores?

Pergunta 2: desenvolver políticas de responsabilidade social para a comunidade?

Pergunta 3: criar um ambiente de trabalho saudável, harmônico e ágil (cultura organizacional)?

Pergunta 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pergunta 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente