

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

José Roberto Lopes Lyra

**Implementação da Estratégia *Omni-Channel* em uma Rede Varejista: Impactos na
Cadeia de Abastecimento**

São Paulo – SP
Maio/2018

JOSE ROBERTO LOPES LYRA

Implementação da Estratégia *Omni-Channel* em uma Rede Varejista: Impactos na Cadeia de
Abastecimento

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação da Profa. Dra. Eliane Simões

São Paulo – SP
Maio/2018

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP – CPS

L992i Lyra, José Roberto Lopes
Implementação da estratégia Omni-Channel em uma rede varejista: impactos na cadeia de abastecimento / José Roberto Lopes Lyra. – São Paulo: CPS, 2018.
134 f. : il.

Orientador: Prof^a. Dra. Eliane Antonio Simoes
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2018.

1. Varejo. 2. Cadeia de abastecimento. 3. Omni-Channel . I. Simoes, Eliane Antonio. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

CRB8-8390

RESUMO

LYRA, J. R. L. **Implementação da estratégia *omni-channel* em uma rede varejista: impactos na cadeia de abastecimento.** 134 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

Visto como uma evolução mais abrangente do conceito de canais de atendimento ao cliente o *omni-channel* surgiu impulsionado pelas novas tecnologias de informação e comunicação que levaram ao consumidor uma nova dinâmica no relacionamento com os varejistas. Esta nova dinâmica impõe ao varejista uma série de mudanças em seus processos internos de gestão. O consumidor passou a se relacionar com o varejista através de diversos pontos de contato. Sua jornada de compra pode começar no telefone celular, passar por uma loja física para experimentação ou retirada do produto ou serviço e continuar em uma rede social a partir de uma opinião, boa ou má, sobre o produto ou serviço. A tecnologia por si só não é suficiente para garantir que durante essa jornada o consumidor tenha experiências satisfatórias que possam impulsionar novas vendas. Cabe ao varejista preparar seus processos de negócio e também a sua organização, composta por pessoas com seus devidos papéis e responsabilidades, para essa nova dinâmica. É preciso oferecer ao consumidor uma proposta de valor ampla que, se adquirida, garanta um retorno financeiro constante para o negócio. Por seu lado, o consumidor ao perceber essa oferta valor está disposto a recompensar o varejista através de engajamento com sua marca e novas compras. Nesse contexto, entre os processos mais importantes a serem adaptados ao *omni-channel* estão aqueles envolvidos com a cadeia de abastecimento. Uma perfeita sincronia desta cadeia é o que garante produtos ou serviços a um preço justo, no local certo e no momento certo. Esta pesquisa, classificada como qualitativa e exploratória, tem como objetivo apresentar os impactos da implementação do *omni-channel* em uma empresa varejista. Por meio da pesquisa busca-se investigar, através de um estudo de caso único, como a introdução do *omni-channel* está sendo gerenciada por um varejista nacional que comercializa bens duráveis de diversos segmentos. Os resultados da pesquisa demonstram que existe um alinhamento entre a teoria e a prática sobre os impactos na cadeia de abastecimento decorrentes da implementação do *omni-channel* em empresas varejistas e que essa estratégia pode colaborar para atender as demandas dos novos consumidores e ao mesmo tempo proporcionar resultados operacionais e financeiros satisfatórios para o varejista. Dessa forma espera-se que o estudo contribua para que outros varejistas saibam como preparar e gerenciar a sua cadeia de abastecimento de modo que o resultado da implementação da estratégia *omni-channel* se traduza em satisfação do consumidor e na perpetuação saudável do negócio.

Palavras Chave: Varejo, Cadeia de Abastecimento, *Omni-Channel*

ABSTRACT

LYRA, J. R. L. Implementation of the omni-channel strategy in a retail network: impacts on the supply chain. 134 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

As a more comprehensive evolution of the concept of customer service channels, the omni-channel was driven by the new information and communication technologies that have brought the consumer a new dynamic in the relationship with retailers. This new dynamic imposes on the retailer a series of changes in its internal management processes. The consumer was able to relate to the retailer through several points of contact. Your shopping journey can start in the cell phone, go through a physical store for experimentation or withdrawal of the product or service, and end up in a social network from an opinion, good or bad, about the service or product. And this view can spread quickly by influencing other consumers. The technology alone is not enough to ensure that during that journey the consumer has satisfactory experience that can boost new sales. It is up to the retailer to prepare its numerous business processes and also its organization, composed of people with their due roles and responsibilities, for this new dynamic. It is necessary to offer to the consumer a proposal of ample value that, if acquired, guarantees a constant financial return for the business. For its part, this consumer when perceiving this value offer is willing to reward the retailer through engagement with his brand and new purchases. In this context, among the most important processes to be adapted to the omni-channel are those involved with the supply chain. A perfect synchrony of this chain is what guarantees products, services or both at a fair price, in the right place and at the right time. This research, classified as an exploratory and qualitative, aims to present the impacts of the omni-channel implementation in a retail business. The research seeks to investigate, through a single case study, how the introduction of the omni-channel is being managed by a national retailer that markets durable goods of several segments. The research results demonstrate that there is an alignment between the theory and the practice about supply chain impacts from the implementation of the omni-channel in retail companies and that this strategy can collaborate to meet the demands of new consumers and at the same time provide financial and operational results satisfactory for the retailer. In this way, the study is expected to help other retailers know how to prepare and manage their supply chain so that the outcome of implementing the omni-channel strategy translates into consumer satisfaction and a healthy business continuity.

Keywords: Retail, Supply Chain, Omni-Channel

JOSE ROBERTO LOPES LYRA

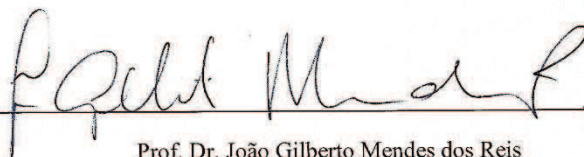
Implementação da Estratégia *Omni-Channel* em uma Rede Varejista: Impactos na Cadeia de
Abastecimento



Profª. Dra Eliane Antonio Simões



Prof. Dr. Marcelo Okano



Prof. Dr. João Gilberto Mendes dos Reis

São Paulo, 25 de Maio de 2018

A meus pais pela paciência e que me ensinaram os valores que carrego até hoje.

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores do Centro Paula Souza e em especial a minha orientadora Profa. Dra. Eliane Simões pela paciência;

Aos Executivos da empresa objeto do estudo de caso por dedicarem parte do seu tempo em me ajudar com esse projeto;

Aos meus amigos do mestrado pela convivência prazerosa dos últimos anos;

À minha família e amigos por entender a minha ausência em certos momentos.

Na falta de vento, reme.

Autor Desconhecido

LISTA DE SIGLAS

APICS	<i>American Production and Inventory Control Society</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BOPS	<i>Buy Online Pickup at Store</i>
BPS	<i>Basis Point</i>
C&C	<i>Click and Collect</i>
C&R	<i>Click and Reserve</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EBITDA	<i>Earnings before interest, tax, depreciation and amortization</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Management</i>
FECOMERCIO	Federação do Comércio do Estado de São Paulo
GMV	<i>Gross Merchandise Value</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDV	Instituto para o Desenvolvimento do Varejo
IBEVAR	Instituto Brasileiro de Executivos do Varejo
OSA	<i>On Shelf Availability</i>
OMS	<i>Order Management System</i>
WMS	<i>Warehouse Management System</i>
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicilio
RFID	<i>Radio Frequency Identification</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
S&OP	<i>Sales & Operations Planning</i>
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VPC	Verba Promocional Compartilhada

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Gráfico Evolução do Índice de Confiança do Consumidor	23
Figura 2 - Gráfico Evolução da Taxa de Desemprego (desocupação) em %	24
Figura 3 - Gráfico Evolução da Taxa SELIC para os próximos 12 meses	25
Figura 4 – Evolução do Indicador de Variação do Volume de Vendas do Varejo Restrito ...	26
Figura 5 – Evolução do Indicador de Variação do Volume de Vendas do Varejo Restrito comparativo 2015 e. 2016.....	27
Figura 6 – Evolução do Faturamento no e-commerce	28
Figura 7 - Evolução dos Modelos de Atendimento ao Consumidor	32
Figura 8 - Canais de Atendimento/Distribuição	39
Figura 9 - Omni-Channel e os Benefícios para o Varejista e o Consumidor.....	41
Figura 10 - Cadeia de Abastecimento	43
Figura 11- Correlação entre Fatores de Comportamento e Confiança na Cadeia.....	46
Figura 12 - Representação das Etapas da Pesquisa.....	67
Figura 13 - Sinergias Esperadas da Integração	80
Figura 14 - Inteligência Artificial: Ferramenta para Melhorar Experiência de Compra	92
Figura 15 - Realidade Aumentada: A Loja Física como Centro de Experiências do Consumidor.....	93
Figura 16 – Comparando Oportunidades de Redução do Custo do Frete e Prazo de Entrega	94
Figura 17 - Indicadores da Operação Click & Collect/Retira Rápido	95
Figura 18 - Transformação da Loja Física	96
Figura 19 - Modelo de Precificação.....	97
Figura 20 - Integração da Plataforma de Sistemas.....	98
Figura 21 - Visão de Futuro da Empresa VAREJISTA.....	99
Figura 22 - Estratégia Comercial Integrada entre Canais	100
Figura 23 - Resultados Financeiros 2016 e 2017	101
Figura 24 - Evolução do Indicador de Ruptura.....	102
Figura 25 - Percentual de Entregas no Prazo	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Prioridades na Gestão da Cadeia de Abastecimento do Varejo e Respectivas Estratégias	48
Quadro 2-Utilização dos Estoques: Tradicional vs. Omni-Channel	55
Quadro 3-Iniciativas Omni-Channel e Respectiveos Impactos	63
Quadro 4-Detalhamento da Metodologia e Resultados Esperados	68
Quadro 5-Protocolo do Estudo de Caso	71
Quadro 6-Impactos do Omni-Channel no Estudo de Caso I.....	120
Quadro 6-Impactos do Omni-Channel no Estudo de Caso II	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Receita Operacional Líquida (em mil R\$) por Segmento do Comércio Brasil/2014	22
Tabela 2-Salários Pagos (em mil R\$) por Segmento do Comércio – Brasil/2014.....	22
Tabela 3-Número de Pessoas Ocupadas por Segmento do Comércio (em mil) – Brasil/2014	22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Questão da Pesquisa.....	18
1.2 Objetivos	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Desafios do Varejo no Brasil	20
2.2 O Varejo Omni-Channel	30
2.3 Entrega de Valor ao Consumidor	38
2.4 Gestão da Cadeia de Abastecimento.....	42
2.5 Gestão de Estoques.....	49
2.5.1 Gestão de Estoques e o <i>Omni-Channel</i>	53
2.5.2 Gestão de Estoques e Previsões de Venda	56
2.5.3 Gestão de Estoques e a Ruptura.....	57
2.6 <i>Omni-Channel</i>: Impactos.....	59
3. METODOLOGIA.....	65
3.1 Planejamento da Coleta de Dados:	69
3.2 Protocolo de Estudo de Caso	71
4. ESTUDO DE CASO	79
4.1 Caracterização da Organização Objeto do Estudo de Caso	79
4.2 Dados e Evidências Coletados	81
4.2.1 Dados Obtidos a Partir das Entrevistas.....	82
4.2.2 Dados Obtidos a Partir de Análise Documental e Acompanhamento de Teleconferência de Resultados	90
4.2.3 Dados Obtidos a Partir Observação Direta: Visita à Lojas Físicas e à Central de Distribuição e Logística.....	104
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS EM RELAÇÃO ÀS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS.....	109
5.1 P1: Os Clientes estão Pressionando os Varejistas a Adotarem a Estratégia <i>Omni-Channel</i>.....	109
5.2 P2: A Adoção da Estratégia <i>Omni-Channel</i> exige Adaptações na Cadeia de Abastecimento	111
5.3 P3: Os Avanços em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) Aumentam a Eficiência da Cadeia de Abastecimento.	114
5.4 P4: A Estratégia <i>Omni-Channel</i> Aumenta a Competitividade do Varejista....	115

5.5	P5: A Estratégia <i>Omni-Channel</i> Demanda uma Gestão Integrada dos Estoques (<i>online/off-line</i>)	116
5.6	Sumário: Impactos da Estratégia <i>Omni-Channel</i> no Estudo de Caso.....	118
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
6.1	Conclusão	122
6.2	Limitações e Sugestões de Novas Pesquisas	124
	REFERÊNCIAS.....	125

1. INTRODUÇÃO

O varejo brasileiro encontra-se em uma situação desafiadora. Analisando-se o cenário macroeconômico dos últimos anos pode-se concluir que após um longo período de bonança entre 2003 e 2014, ocorreu uma reversão de expectativas. É o que pode ser observado no estudo publicado pelo Instituto para o Desenvolvimento do Varejo – IDV (2017), que demonstra a queda no volume de vendas do varejo a partir de 2015. Nesse período, a utilização de incentivos governamentais para geração de demanda através de crédito fácil foi decisiva para definição de novos investimentos e previsões de crescimento otimistas do segmento. Porém dados do Banco Central (2017) mostram o aumento da taxa SELIC a partir de 2013 reduzindo assim a oferta de crédito para o consumidor. Ao mesmo tempo dados do IBGE (2017) mostram o aumento da taxa de desemprego a partir do final de 2014. Nesse cenário de crédito escasso e desemprego em alta o varejista se depara com o desafio de manter o crescimento de anos anteriores.

Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) afirmam que para se manter competitivo o varejista passou a investir em proximidade com o consumidor através de estratégias que buscam oferecer uma experiência de compra diferenciada e customizada integrando o canal de vendas *online*, conhecido como *e-commerce*, com suas lojas físicas. 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*.

Para Rigbi (2011) a estratégia *omni-channel* é uma evolução do varejo digital e caracteriza-se como uma relação consumidor-varejista executada através de inúmeros canais físicos ou virtuais. Esta relação é fortemente 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 um impacto direto na forma como as lojas físicas são abastecidas seja pelo fornecedor ou por um centro de distribuição. Se antes a loja recebia os produtos em lotes para venda agora torna-se necessário receber também unidades para entrega direta ao cliente, o que obriga o varejista a reorganizar seus procedimentos internos e/ou com o fornecedor.

Além disso algumas redes 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). Existem estudos que comprovam a eficiência destas práticas, porém as mesmas demandam esforços das duas partes e a quebra de paradigmas. Busca-se a eficiência, com foco em melhorar a gestão das vendas, o giro das mercadorias e a manutenção de margens de lucro.

É importante ressaltar que ineficiências na cadeia de abastecimento varejista sempre existiram. Aastrup e Kotzab (2010) afirmam que o fenômeno da falta de estoque vem sendo estudado a mais de 40 anos. Seja a partir da perspectiva do comportamento do consumidor frente ao problema ou da perspectiva dos processos logísticos que levam ao desabastecimento. E mesmo assim o problema permanece. 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 da cadeia. Soluções que envolvem o aumento de estoque para mitigar ineficiências passam ao longe da solução uma vez que criam outro problema representado pelo aumento no capital de giro do negócio. Portanto recomenda-se uma abordagem holística, que considere toda a cadeia de abastecimento, seus processos e a integração entre os mesmos. Com essa abordagem pode-se identificar as causas raízes 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.

Feitas essas considerações pode-se dizer que o varejo brasileiro passa por um momento econômico caracterizado por grandes desafios. Entre esses desafios KPMG (2016) cita o surgimento de um novo perfil de consumidor e a necessidade de adaptação às novas tecnologias. Adicionalmente EBIT (2017) cita o aumento da competição, inclusive com novos entrantes de outros países. Nesse cenário a busca eficiência na gestão é importante para garantir a sobrevivência do negócio. Portanto é extremamente relevante 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.

1.1 Questão da Pesquisa

Como a implementação da estratégia *omni-channel* afeta a cadeia de abastecimento de um varejista de grande porte com atuação em todo país ?

1.2 Objetivos

GERAL

Identificar os impactos provocados pela implementação da estratégia *omni-channel* nos processos de planejamento e gestão da cadeia de abastecimento de uma rede varejista.

ESPECÍFICOS

- i. Analisar a situação atual da cadeia de abastecimento do varejo de produtos eletrônicos em uma rede varejista brasileira que comercializa produtos eletrônicos, eletrodomésticos e móveis em todo território nacional.
- ii. Identificar os impactos que a implementação da estratégia *omni-channel* provoca na cadeia de abastecimento desse varejista;
- iii. Identificar as ações que esse varejista está adotando para adaptar sua cadeia de abastecimento de produtos eletrônicos a estratégia *omni-channel*;

1.3 Metodologia

Este trabalho baseia-se em informações colhidas em publicações periódicas de caráter científico, revistas, livros e teses publicados majoritariamente a partir de 2010 e pesquisados nas bases de dados Google Acadêmico, *Web of Sciences* e SciELO utilizando os *thesaurus* “Supply Chain”, “Retail”, “electronic appliances”, “Retail Supply Chain” e “omni-channel”. Além disso foram pesquisados relatórios sobre estes temas publicados por empresas de consultoria e software como KPMG, IBM, Deloitte, EY, Capgemini e grandes operadores logísticos como a DHL. O foco se concentrou nos novos desafios ao mercado do varejo decorrentes do avanço nas tecnologias de informação e comunicação e o novo comportamentos do consumidor. Esse cenário demanda uma estrutura de 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.

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.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho teve início a partir de uma avaliação do momento econômico do país, no período de 2007 a 2016 e seus reflexos no segmento varejista. Além disso buscou-se destacar a importância desse segmento na economia, oferecer uma visão dos desafios do segmento sob a ótica das novas tecnologias da informação e sob o novo perfil de comportamento dos consumidores. Em seguida apresenta-se a evolução dos canais de atendimento ao consumidor e como os novos canais mudam a relação do consumidor com o varejista e fornecedores. O tópico seguinte descreve a questão de entrega de valor ao consumidor, ou seja, como o consumidor identifica o valor em uma 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.

2.1 Desafios do Varejo no Brasil

Segundo Parente e Barki (2014), o varejo pode ser definido como um conjunto de atividades que englobam o processo de venda de produtos e/ou serviços buscando atender a uma necessidade do consumidor final. O papel do varejo dentro de um sistema de distribuição é tornar o produto do fabricante disponível ao consumidor. 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 (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.

Pesquisa do Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo IBEVAR (2013) com uma amostra de 500 consumidores da cidade de São Paulo demonstra que pelo menos 87% deles pretendem adquirir um eletroeletrônico através de um varejista. Isso comprova que o principal canal de distribuição para produtos deste segmento ainda é o varejo independente do canal de vendas utilizado, seja uma loja física ou loja *online*. Em sua essência, o varejo atua como um prestador de serviço seja para a indústria fornecedora ou para o consumidor.

No Brasil, o varejo passou por um período de bons resultados entre 2003 e 2014 segundo estudos do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV, 2017) e do IBGE (IBGE, 2017). Nesse período o volume de vendas cresceu ano a ano. Porém a partir de 2015 houve uma reversão 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 recessivo e competitivo.

Cabe aqui ressaltar algumas transformações que vem ocorrendo 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 denominado *cash & carry*. 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 através da redução de custos operacionais do estabelecimento. Voltado ao segmento de bens não duráveis esse formato apresentou crescimento expressivo nos últimos anos e confirmou as previsões otimistas para 2017. A bandeira Assaí, braço de “atacarejo” do grupo GPA, cresceu 28% no seu resultado total em comparação com o ano de 2016, mesmo em cenário de forte deflação segundo dados do Relatório de Resultados do Grupo GPA (2017). 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. Neste caso a variedade dos produtos não se limita ao segmento alimentício, mas também incorpora diversas categorias, de eletroeletrônicos a artigos de escritório. A proposta do SAM’s Club é a mesma do formato Atacado onde 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).

Em relação à atividade econômica o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2014) divulga uma série de informações sobre a relevância do comércio varejista no segmento comercial brasileiro composto pelas seguintes atividades:

- Comércio Atacadista: empresas de grande porte que atendem prioritariamente empresas revendedoras ao consumidor final (pequenos e médios varejistas).
- Comércio Varejista: empresas, em sua maioria de pequeno porte, que atendem prioritariamente o consumidor final.
- Comércio de Veículos, Motocicletas e Peças: empresas que atuam em setores diversificados: atacado, varejo e serviços. Revenda de bens duráveis de alto valor médio, incluindo atividades de representantes e agentes do comércio de veículos automotores e venda consignada desses produtos.

A representação da atividade comércio varejista no segmento do comércio chega a 43% da receita operacional líquida como pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1-Receita Operacional Líquida (em mil R\$) por Segmento do Comércio Brasil/2014

Receita Operacional Líquida (em mil R\$) Segundo o Segmento do Comércio Brasil - 2014	
Segmentos	Receita Operacional Líquida
Total	2.983.847.809
Comércio por Atacado	1.324.652.435
Comércio Varejista	1.294.690.421
Comércio de Veículos, Peças e Motocicletas	364.504.953

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio, 2014.

Em termos de salários, retiradas e outras remunerações, o comércio varejista responde por R\$ 117,2 bilhões ou 64% do total pago no segmento comercial. A atividade comércio varejista é responsável por parcela considerável da mão de obra empregada no segmento, chegando a 78% do total, como vê-se nas tabelas 2 e 3.

Tabela 2-Salários Pagos (em mil R\$) por Segmento do Comércio – Brasil/2014

Segmento do Comércio	Salários
Total	182.322.547
Comércio Varejista	117.183.009
Comércio por Atacado	49.539.256
Comércio de Veículos, Peças e Motocicletas	19.600.282

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio, 2014.

Tabela 3-Número de Pessoas Ocupadas por Segmento do Comércio (em mil) – Brasil/2014

Segmento do Comércio	Pessoal Ocupado em 31/Dezembro
Total	10.698.741
Comércio Varejista	7.889.078
Comércio por Atacado	1.851.570
Comércio de Veículos, Peças e Motocicletas	958.093

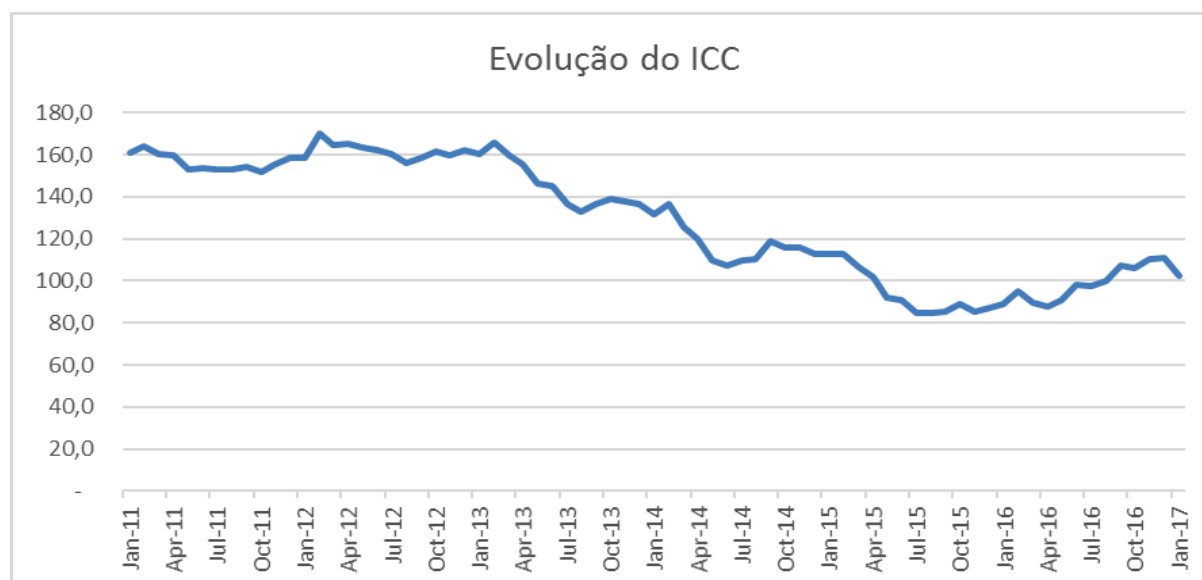
Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio, 2014.

Ainda sobre a representatividade do varejo na economia brasileira o IBGE (2016) também divulga dados informando que o segmento comercial, considerando todos as suas

atividades (Atacado, Varejista, Veículos e Peças) é responsável por aproximadamente 19% dos postos de trabalho no Brasil o que representa cerca de 19 milhões de trabalhadores.

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 Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomércio) publicados no início de Janeiro/2017, Figura 1, mostram uma melhoria significativa da confiança do consumidor, porém ainda com uma dose de incerteza quando se considera que a escala vai de 0 a 200 pontos. Isso significa que o consumidor não está disposto ao endividamento e continua orientado a preço pressionando as margens de lucro do varejista.

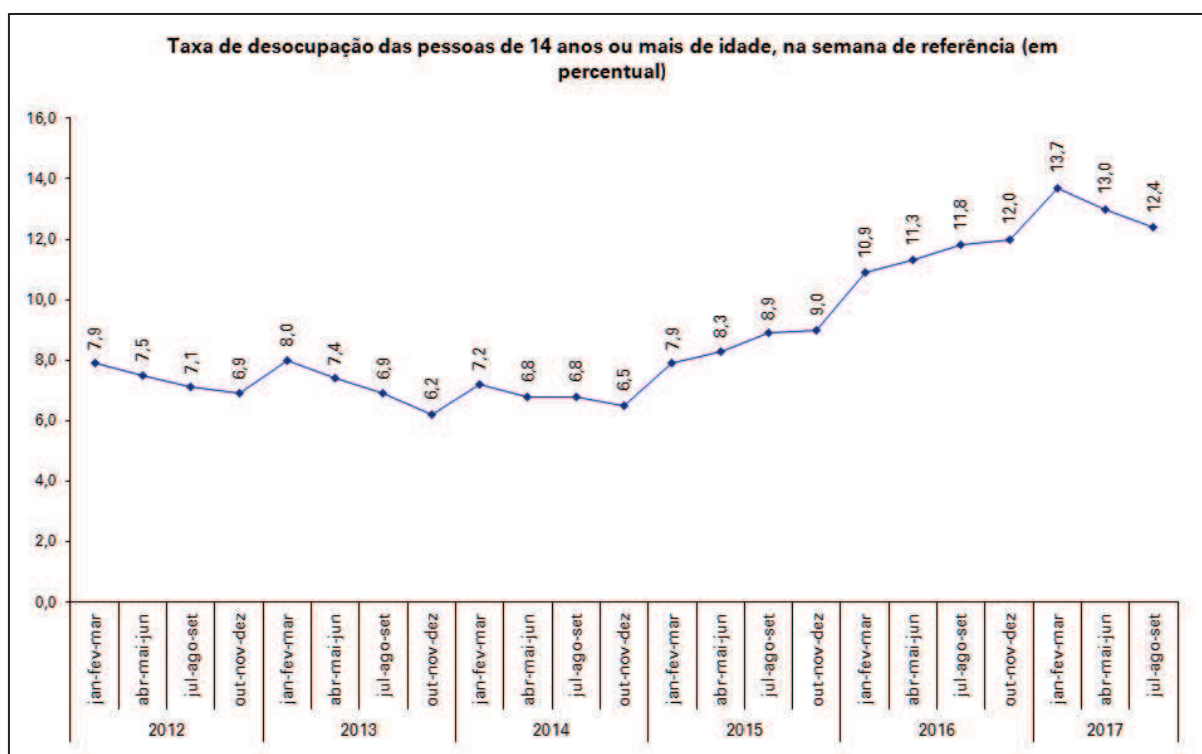
Figura 1- Gráfico Evolução do Índice de Confiança do Consumidor



Fonte: FECOMERCIO-SP-2017

Também é possível verificar o alinhamento do Índice de Confiança do Consumidor com a evolução da taxa de desemprego. Dados do IBGE (2017) constantes da PNAD Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio demonstram que o desemprego nos últimos anos vem aumentando o que por sua vez reflete no ICC. O desempenho desse índice pode ser visto na Figura 2. Em Janeiro/2017 o desemprego chegou a com 12,6% o que significa aproximadamente 13 Milhões de pessoas desempregadas.

Figura 2 - Gráfico Evolução da Taxa de Desemprego (desocupação) em %



Fonte: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Trimestral. 2017

Outro fator que parece influenciar o desempenho do varejo é o fator crédito. A partir de 2013 o Banco Central iniciou um ciclo de elevação da taxa de juros SELIC como uma forma de reduzir a oferta de crédito para a população e também reduzir a atividade econômica.

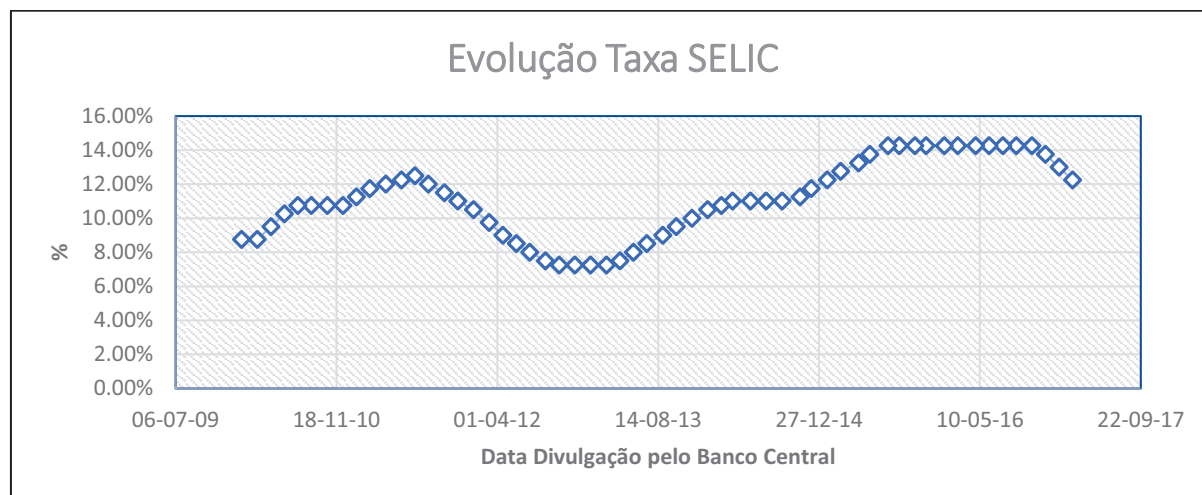
O Banco Central do Brasil (BACEN) define a Taxa SELIC como:

a 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 (2017), reproduzidos na Figura 3 mostram qual foi o comportamento da Taxa SELIC nos últimos 12 anos. O objetivo é combater o

aumento da inflação. Sem crédito, o consumidor reduz o consumo que por sua vez reduz a atividade do varejo e conseqüentemente da indústria gerando desemprego e a falta de perspectiva do consumidor (Moreira, 2012).

Figura 3 - Gráfico Evolução da Taxa SELIC para os próximos 12 meses

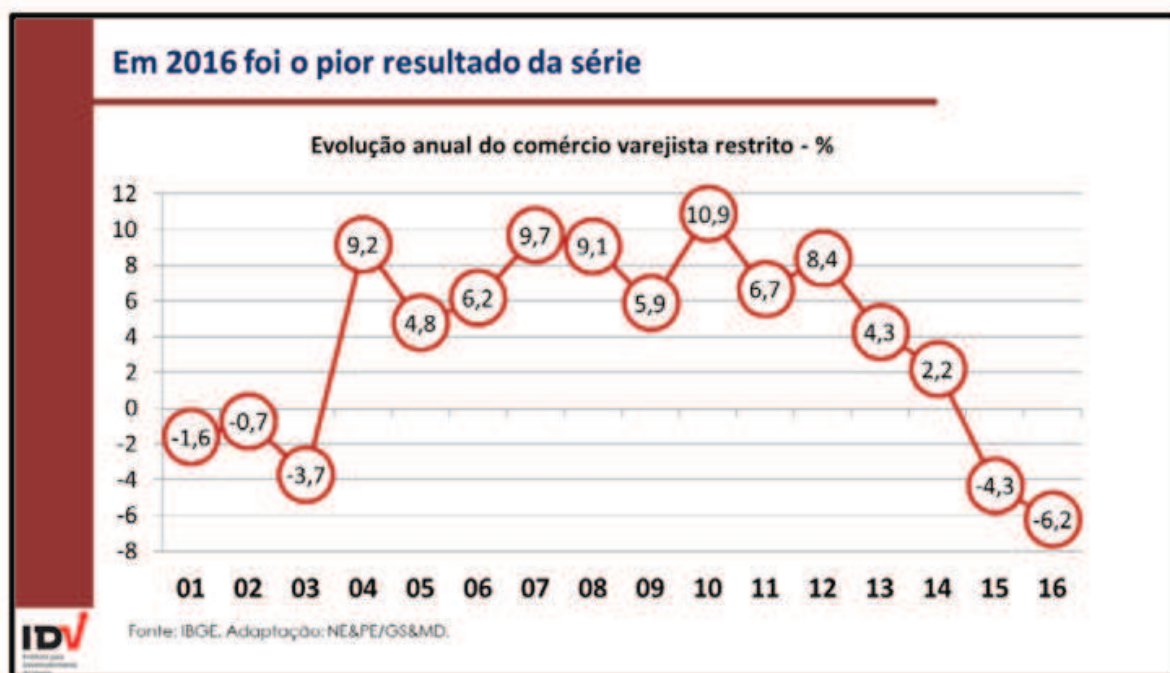


Fonte: Autor com dados do Banco Central do Brasil (BC)-2017

A partir de dados da Pesquisa Mensal do Comercio publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o Instituto para o Desenvolvimento do Varejo – IDV (2017) publicou estudo sobre o comportamento histórico do volume de vendas do varejo. Esses dados, na figura 4, demonstram como a queda no volume de vendas se acentuou a partir de 2015 depois de resultados positivos, ainda que decrescentes em anos anteriores.

Figura 4 – Evolução do Indicador de Variação do Volume de Vendas do Varejo Restrito

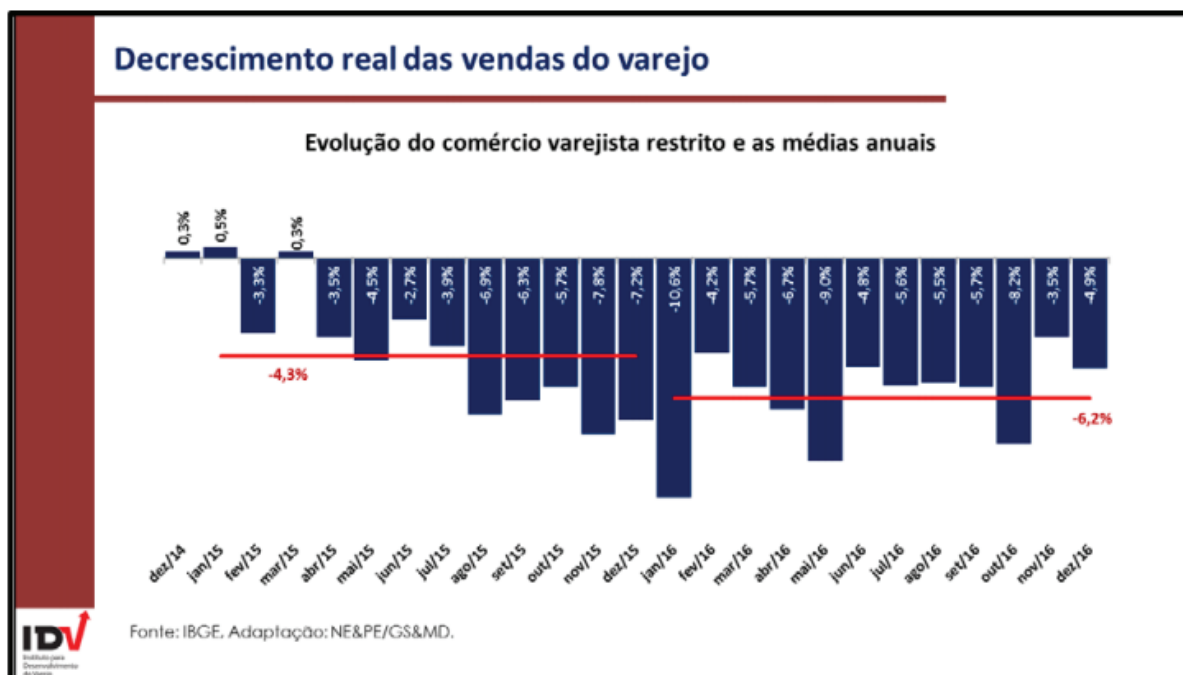
(O varejo restrito não inclui as vendas de veículos e motos, partes e peças, e material de construção)



Fonte: IDV a partir de dados da Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE, 2017.

A queda no percentual de -6,2% representa o resultado anual do volume de vendas vs. o volume de vendas do ano anterior, 2015. Que também já se apresentava negativo se comparado com o ano de 2014. É importante observar que este desempenho de queda acentuada do indicador acaba coincidindo com a queda do Índice de Confiança do Consumidor. Na figura 5, é possível observar em detalhes o resultado de queda nas vendas mês a mês. É fácil identificar que por diversos meses a queda é mais acentuada especialmente no segundo semestre de 2015.

Figura 5 – Evolução do Indicador de Variação do Volume de Vendas do Varejo Restrito comparativo 2015 e 2016



Fonte: IDV a partir de dados da Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE, 2017.

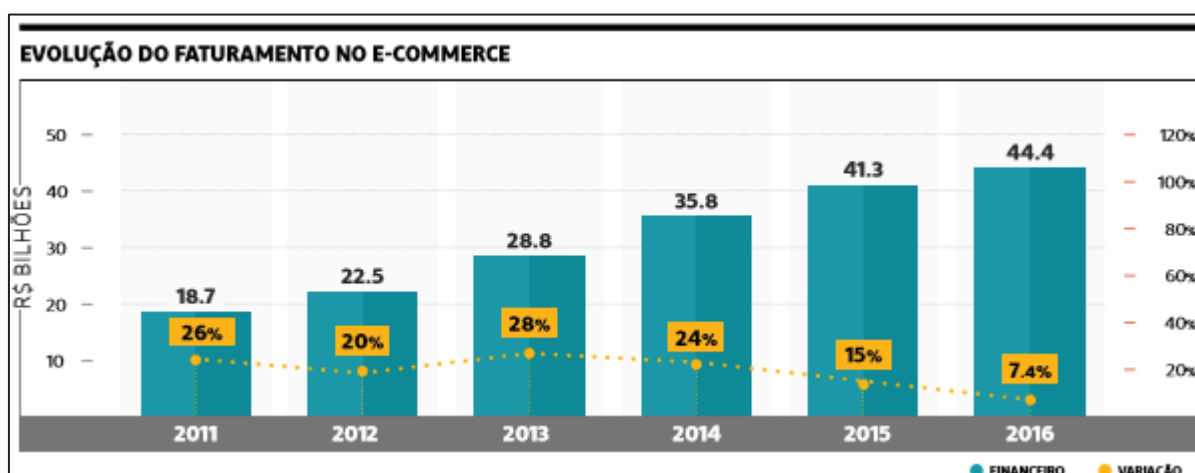
Uma análise integrada dos fatores confiança do consumidor, nível de emprego e disponibilidade de crédito ajuda a entender como o varejo é impactado pelo cenário econômico traduzindo-se em queda nas vendas.

Sob o aspecto da tecnologia, Piotrowicz e Cuthbertson (2014) apontam as tendências no varejo que são suportadas pelo avanço tecnológico e que buscam acompanhar as novas demandas dos consumidores e assim garantir a sobrevivência do negócio. Entre essas tendências pode-se citar as transformações das lojas físicas em verdadeiros *hubs* dos canais de venda, devidamente adaptadas para atender as novas gerações (*millenials*) sem deixar de lado outros segmentos de clientes. Além disso, citam também a utilização massiva de ferramentas de *Big Data/Analytics (BDA)* para melhor entender o comportamento do consumidor. Segundo o estudo “*Seeking Customer Centricity*” publicado pela empresa de consultoria KPMG em Junho/2016 e realizado em parceria com o *The Consumer Goods Forum* o novo consumidor, jovem e conectado, vem influenciando os demais segmentos de consumidores. Mesmo gerações anteriores de consumidores são influenciadas pelos hábitos dos chamados *millenials*. 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 dos *millenials*.

Segundo o relatório WEBSHOPERS 35ª Edição (2017), da empresa de consultoria e avaliação de lojas *online* EBit, o *e-commerce* brasileiro registrou aumento nominal de 7,4% em 2016 se comparado com 2015 atingindo um faturamento de R\$ 44,4 Bilhões. O mesmo relatório mostra que a venda através de dispositivos móveis (*smartphones, tablets*) já atinge 21,6% das transações. A figura 6, mostra a evolução histórica do faturamento desse canal de vendas. Ao mesmo tempo é possível notar que apesar de continuar em alta, este canal de vendas também vem sofrendo com o atual momento econômico do varejo como um todo.

Figura 6 – Evolução do Faturamento no e-commerce



Fonte: Relatório Webshoppers 35ª Edição - 2017

A introdução desse novo canal de vendas trouxe um consumidor mais preparado e diferenciado em relação ao consumidor tradicional do varejo físico. Esse novo consumidor aprecia a interação com o varejista através de dispositivos móveis e é um usuário ativo das redes sociais. Além disso, o *e-commerce* fez com que os varejistas começassem a diversificar o processo de entrega ao consumidor. 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 através 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 muito mais assertivas e também criar uma experiência de compra diferenciada tanto para retenção dos clientes atuais como na busca de novos clientes. É através desses dados que varejistas de sucesso como *Amazon.com* busca criar promoções customizadas para um segmento de consumidores ou até mesmo individualizadas. Através 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 mundialmente. A disputa pelo consumidor afetado pelo ambiente econômico e, portanto, cada vez mais exigente, em termos de serviço e produto é feroz. O consumidor antes refém das lojas tradicionais 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 ou do exterior. O competidor não precisa mais estar fisicamente instalado no país. A tecnologia também trouxe concorrentes. Pesquisa da empresa de avaliação e consultoria em comércio *online* Ebit publicada no relatório *WEBSHOPERS 35ª Edição* (2017) mostra o avanço das compras em sites internacionais. Apenas em 2016, os consumidores brasileiros gastaram 2,4 bilhões de dólares em bens de consumo nesses sites, representando um aumento de 17% versus 2015. Preço competitivo e produtos exclusivos são as principais alavancas desse movimento. Mesmo considerando uma experiência de compra impactada negativamente devido a prazos de entrega longos e que por vezes não são cumpridos.

Outro ingrediente neste cenário são as demandas relacionadas ao fator social. Segundo Kotler e Keller (2012), fatores sociais como *status* influenciam o comportamento de compras

do consumidor. Pode-se afirmar que este foi um dos fatores que alavancaram o varejo brasileiro entre os anos de 2007 a 2014 caracterizados pela ascensão das classes C e D que passaram a ser conhecidas como nova classe média. Esse consumidor se vê agora frustrado por não conseguir manter o padrão de status na pirâmide social e começa a realizar cortes no seu orçamento para pelo menos manter o que conseguiu. Ocorre que o varejo investiu para atender esse consumidor e agora percebe que o mesmo se retrai obrigando os varejistas a rever suas práticas no sentido de atraí-lo novamente.

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.

2.2 O 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. Tetteh (2014) define o *Omni-Channel* como a busca para proporcionar uma experiência de compra integrada e única, independente dos canais utilizados, com o objetivo de atender e reter a fidelidade do consumidor ao varejista e ao produto. Já 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.

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 através 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. Segundo Zhang et al. (2010) esta explosão do varejo virtual ou *online* foi motivada pelo fato de que a internet facilitou ao varejista ampliar a oferta de produtos ao consumidor de maneira muito mais rápida. 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. Zhang et al. (2010) também exploram o fato de que uma operação multi-canal oferece a oportunidade de coletar muito mais informações do consumidor. Principalmente através das lojas *online* ou *e-commerce*. Tal fato reforça a importância de se utilizar estes dados de comportamento do consumidor no desenvolvimento de uma vantagem estratégica através de ferramentas de *Big Data and Analytics*. Conhecer os hábitos de consumo do consumidor permite que ao varejista desenvolva ofertas cada vez mais customizadas e lucrativas, seja em lojas *online* ou lojas físicas.

É interessante destacar como a cadeia de abastecimento foi impactada por este movimento. Como exemplo não é difícil imaginar o esforço logístico que a introdução 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 também acontece no centro de distribuição do varejista que precisou se adaptar ao novo modelo de separação, transporte e entrega. Hübner, Wollenburg and Holzapfel (2016) citam a necessidade e os benefícios da integração das áreas de separação de produtos para abastecimento das lojas com as áreas de separação de produtos para consumidores. 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. Num contexto *omni-channel* este Centro de Distribuição passa a embarcar muito mais volumes fracionados para diversos consumidores com mais opções de entrega.

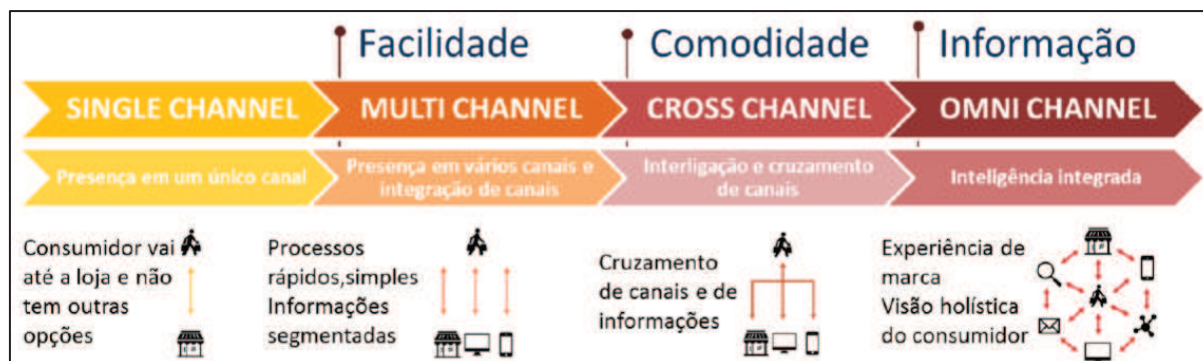
Fortemente suportado pelas últimas inovações tecnológicas pode-se concluir que o *omni-channel* transforma a maneira como o consumidor se relaciona não apenas com o varejista, mas também com o fabricante e suas marcas. Ainda, segundo Tetteh (2014) a relação que antes era limitada ao mundo das lojas físicas hoje está completamente integrada também ao mundo digital. O grande desafio é tornar essa relação consistente durante todas as interações cliente-varejista-fornecedor, proposta do *omni-channel*. Nesse sentido a tecnologia desempenha um papel chave. É através da tecnologia que se torna possível mapear a jornada de compra do consumidor através dos canais de atendimento (loja física, loja *online*, etc.) ou pontos de contato (Twitter, Facebook, etc.). 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 adapte a organização de modo a garantir uma experiência de compra prazerosa ao consumidor. Gallindo

e Moreno (2014) demonstram, por exemplo, a importância da integração das lojas *online* com as lojas físicas como um elemento importante no sentido de melhorar a experiência de compra do consumidor.

Como pode ser visto na Figura 7, no ambiente *omni-channel* o consumidor passa a centralizar e demandar serviços ou produtos através de diversos canais de relacionamento. 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 através 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. Já nos modelos tradicionais, ou multicanal, a loja *online* oferecia apenas uma modalidade de entrega onde o consumidor aguardava a entrega do produto ou serviço em sua residência.

Esse conjunto de interações entre consumidor e varejista pode gerar uma demanda significativa para a cadeia de abastecimento do varejo. Se no modelo tradicional o consumidor ia até a loja, comprava e retirava o produto, no modelo *omni-channel* esse processo apresenta uma mudança importante. 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, a encomenda através da loja virtual com entrega na residência ou em outra loja, um treinamento, degustação, devolução, etc. O consumidor agora está no centro das relações decidindo o que comprar e como receber combinando os canais físicos e *online*.

Figura 7 - Evolução dos Modelos de Atendimento ao Consumidor



Fonte: E-commerce Brasil/GS1

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. (BRYNJOLFSSON, HU E SEMESTER, 2013). O importante é atender o consumidor da melhor maneira possível utilizando todos os recursos disponíveis entregando uma experiência de compra única e customizada independente dos meios utilizados.

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. Dorman (2013) cita que o consumidor *online* pode ser menos leal a um único varejista. Afinal esse consumidor já não precisa mais se deslocar entre lojas físicas uma vez que ele pode acessar, de qualquer lugar, as ofertas dos competidores através de dispositivos móveis ou até mesmo no *e-commerce* da própria loja para verificação de preços e outras características do produto. Encontrando preços e ou serviços mais atrativos é natural que se inicie um processo de barganha com a equipe de vendas da loja física. Este fenômeno, conhecido como *Showrooming*, precisa ser devidamente gerenciado sob pena de reduzir a competitividade da loja física. No desejo de converter a venda o varejista pode conceder descontos ou outras vantagens como frete grátis que comprometeriam as margens de lucro, penalizando a loja física. 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.

Um fenômeno importante que está relacionado a oferta de produtos ao consumidor, em um varejista que opera o canal de loja *online*, é o *long-tail* ou cauda longa. Anderson (2004) definiu esse fenômeno como a capacidade do varejista oferecer uma gama muito maior de produtos ao consumidor e obter uma maior dispersão das vendas. Sob esse aspecto, em um ambiente multicanal, pode-se explorar a questão do sortimento de produtos oferecidos ao consumidor em cada canal. Reforçando que sobre esse conceito, Brynjolfsson, Hu e Semester

(2011) atribuem uma importância estratégica. Isso ocorre por conta da evolução das ferramentas de tecnologia que proporcionam maior interação entre consumidor e loja *online* e aspectos ligados a oferta de produtos de nicho que podem proporcionar melhores margens para o varejista.

Emrich, Paul e Rudolph (2015) exploram os efeitos da alocação do sortimento pelos canais *online* e o de lojas físicas no comportamento do consumidor na sua jornada de compra. A estratégia de adotar a opção de nenhuma integração do sortimento entre os canais é inferior a outras possibilidades: 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 do sortimento. Ou então o produto é ofertado tanto na loja física como na loja *online* e vice-versa. Nesse exemplo se configura uma integração total do sortimento. 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 do sortimento 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 barreira de acesso a todo o sortimento de produtos oferecido. Sob essa 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* onde 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.

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. Piotrowicz e Cuthbertson (2014) citam que os varejistas podem estarem em transição para o omni-channel, porém a mentalidade departamental, de silos, ainda persiste. Como o consumidor espera uma jornada de compra independente do canal essa postura pode causar problemas na relação com o varejista. Afinal esse consumidor agora tem acesso a, por exemplo, as ofertas do canal online, os preços praticados, os produtos ofertados, etc. E espera a mesma abordagem na loja física. A questão que se coloca 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. Do ponto de vista do consumidor não existem departamentos, o que vale é o seu relacionamento com a empresa não importando o canal utilizado. Assim a equipe da loja física pode, equivocadamente, adotar a postura de funcionário do canal de atendimento quando deve assumir a posição de funcionário da empresa.

Uma informação relevante sobre o conceito *omni-channel* é citada por EY (2015). Segundo 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, por exemplo, pagar aluguel de espaço ou tampouco manter uma equipe de vendas dedicada. Assim pode-se esperar que os preços no canal online sejam menores do que nas lojas físicas. É o que Wolk (2010) demonstra quando afirma que, em varejistas que optam por adotar uma política de preços diferente para cada canal, em 63% dos casos os preços nas lojas físicas são maiores do que no canal *online*. Portanto se um varejista insistir em comercializar produtos com o mesmo preço, tomando por base o preço do canal online, o mesmo pode colocar 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 através da geração sinérgica de receitas. Ou seja, os dois canais podem atuar de forma complementar.

A aplicação de políticas comerciais diferentes por canal, principalmente a 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 feroz. 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. Para 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 *on-line*. 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, através 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.

Ainda sob a questão da lucratividade do varejo *omni-channel*, Kushwaha e Shankar (2013) alertam sob a necessidade de se considerar a categoria dos produtos ao se analisar a importância do consumidor *omni-channel* para o negócio. Segundo esse estudo nem todo consumidor *omni-channel* é um cliente que consome mais, ou seja, compra mais. Apenas clientes de produtos considerados hedônicos se mostram mais propensos a aumentar seu volume de compras. Esse estudo 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* onde vendedores ou *sellers* comercializam seus produtos para consumidores ou *buyers*. Dessa forma 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 do proprietário da plataforma que por sua vez pode ser também um vendedor. 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 oferecida pelo proprietário como análise de crédito, mecanismos antifraude e marketing digital.

2.3 Entrega de Valor ao Consumidor

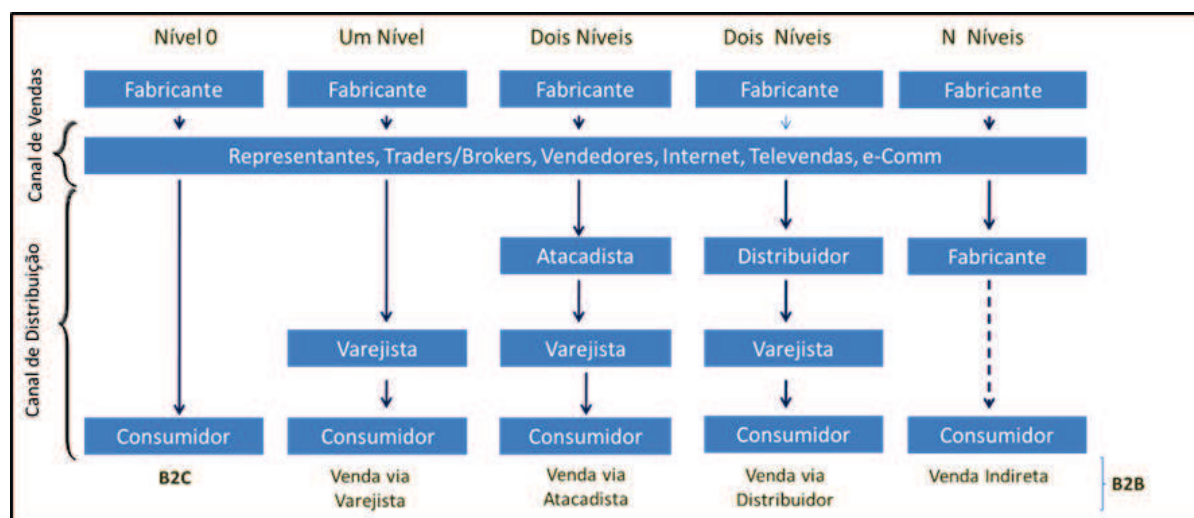
Cook (2014) sustenta que os consumidores não pensam em canais de venda e/ou atendimento. Eles procuram quem atenda seus desejos e/ou necessidades através de uma melhor proposta de valor. Esta proposta de valor pode ser apresentada em termos financeiros e de conveniência. Em outras palavras isso significa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

Por outro lado, Kotler e Keller (2012), ao se referirem a entrega de valor ao consumidor, colocam mais ênfase na disponibilidade do produto pelo varejista. Neste sentido ambos defendem que em mercados competitivos não basta fabricar e vender o produto/serviço. É preciso “entregar valor” ao cliente e essa entrega se faz através da execução de uma sequência de atividades interdepartamentais coordenadas. Se alguma das atividades não é bem executada o resultado final pode levar a falta de produto. Ou seja, o cliente/consumidor não terá a sua disposição o produto e/ou serviço que ao ser adquirido configura-se em uma proposta de valor do fornecedor.

A falta de produto ou ruptura é um dos temas mais caros para os varejistas. Kotler e Keller (2012) citam que uma das empresas mais eficientes no processo de tornar o produto disponível ao cliente é o WalMart, maior cadeia de varejo do mundo. Isso só é possível porque o WalMart conseguiu implementar uma extensa rede colaborativa de compartilhamento de informações com seus principais fornecedores de modo que ao mesmo tempo que um produto deixa a loja, seu processo de reposição é iniciado no próprio fornecedor. Dessa forma a proposta passa a ser gerenciar o fluxo de produto e informação ao invés de simplesmente se limitar ao gerenciamento reativo do estoque.

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 B2C como pode ser visto na figura 8.

Figura 8 - Canais de Atendimento/Distribuição



Fonte: Adaptado de Parente e Barki (2014)

Dessa forma o varejista cumpre um papel preponderante 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 esta disponibilidade é ainda mais relevante. A pronta entrega e/ou a disponibilidade do produto para experimentação são os grandes diferenciais que uma loja física apresenta em relação ao canal *online*. São 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 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 produto pode acarretar em um *lead time* 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.

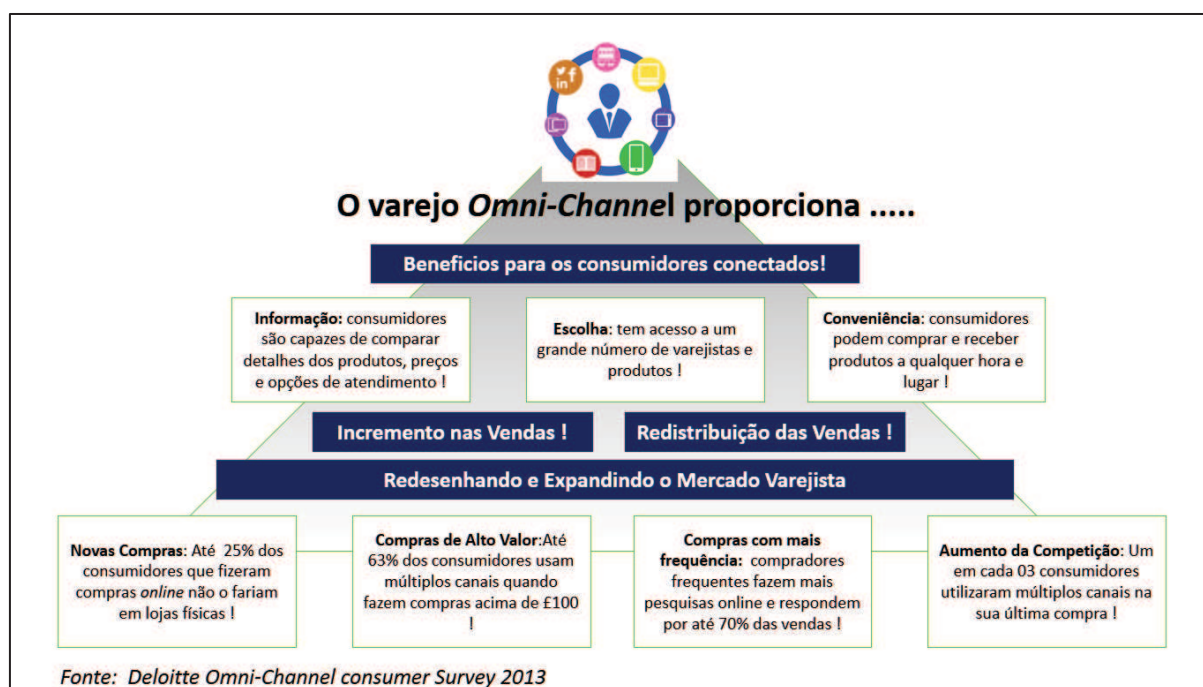
Kumar e Reinartz (2016) afirmam que negócios existem para gerar valor. Primeiro para os clientes/consumidores. Em seguida estes consumidores/clientes ao perceber o valor ofertado geram valor para a organização no formato de lucros. Ora, para que este valor seja

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.

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 para os clientes. Varejistas e fabricantes podem trabalhar em conjunto de forma a entregar ao consumidor final não apenas produtos, mas uma experiência de compra completa (KOTLER E KELLER, 2012).

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 através de vários canais de venda/atendimento e estão dispostos a recompensar os varejistas por isso seja através 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/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 através de dispositivos móveis e/ou diretamente no site do varejista. Portanto o *omni-channel* gera valor para o consumidor ao proporcionar flexibilidade na sua jornada de compra através dos diversos pontos de contato (site, dispositivo móvel, loja física). Por outro lado, o consumidor retribui esta oferta de valor proporcionada pelo varejista *omni-channel* através de um maior volume de compras. Compras 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 09. Nessa pode-se observar o conjunto de benefícios que o conceito *omni-channel* traz tanto para o consumidor como para o varejista.

Figura 9 - *Omni-Channel* e os Benefícios para o Varejista e o Consumidor

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Deloitte Omni-Channel Consumer Survey 2013

Parte do valor entregue ao consumidor pelo varejista *omni-channel* pode ser percebida através da logística. Ao proporcionar outras modalidades de entrega como a retirada em loja ou acelerando esta mesma entrega através 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 vantagem competitiva para o varejista. Essa flexibilidade logística é então revertida em geração de valor para o consumidor.

No contexto atual é importante destacar que o *omni-channel* é altamente alavancado 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* 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. O correto tratamento destes dados pode gerar *insights* para o varejista que passa a ser capaz de criar uma proposta de valor que realmente faça a diferença para o consumidor. Mckynsey (2014) cita que varejistas que utilizam estes *insights* obtêm 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.

Ainda no que se refere a entrega de valor ao consumidor proporcionada pela implementação do *omni-channel* pode-se acrescentar o papel desempenhado pela equipe de vendas. 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 através 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.

2.4 Gestão da Cadeia de Abastecimento

Existem inúmeras definições para o conceito de cadeia de abastecimento. Uma forma de defini-la seria acompanhar a evolução dos processos que hoje formam essa cadeia. Conhecida como área de logística até meados dos anos 80 onde 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.

Bowersox e Closs (2001) citam a importância de integração não apenas entre os departamentos da empresa, mas também com seus parceiros externos, ou seja, clientes e fornecedores. 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. Como se trata de um conceito bastante amplo é possível imaginar a dificuldade de se fazer a gestão do relacionamento entre as diversas empresas envolvidas. 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.

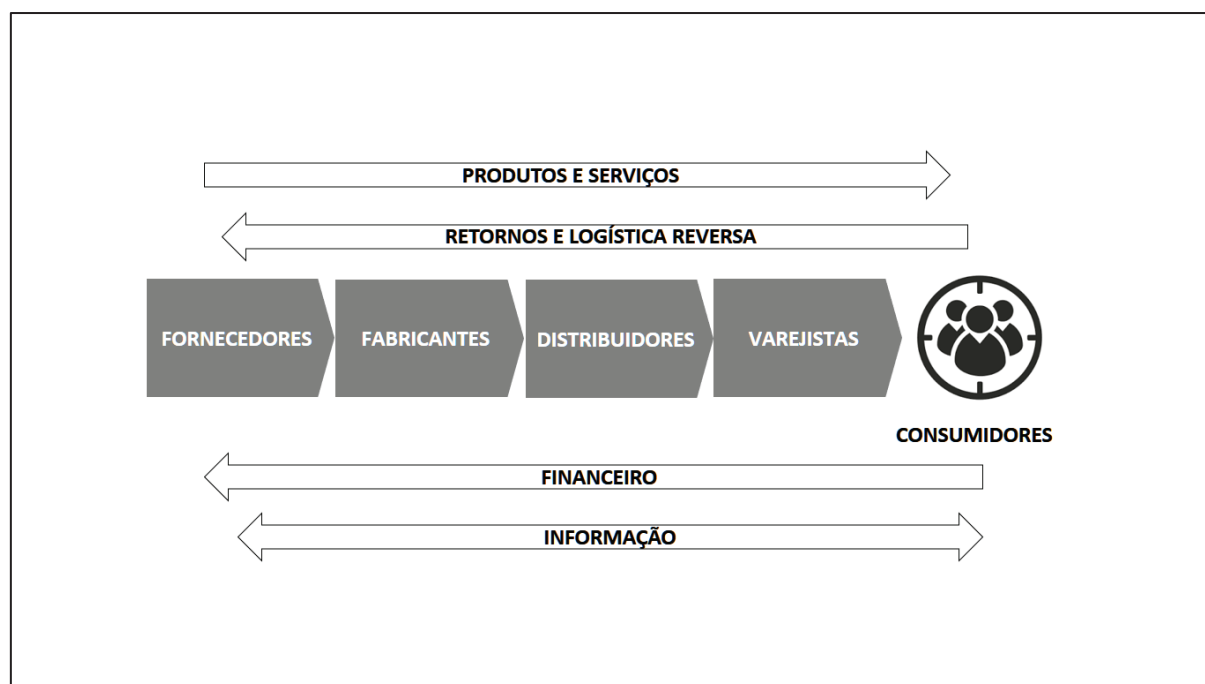
Ballou (2006) ressalta que os relacionamentos entre as diversas organizações da cadeia de abastecimento são regidos por relações de poder. Uma organização depende mais ou menos da outra e isso pode impactar a eficiência da cadeia como um todo. Até o início dos anos 1990

a indústria dominava as relações de poder impondo ao varejo seus produtos e ditando o comportamento do consumidor. Esta relação mudou e o poder passou primeiro para o varejo e atualmente para o consumidor. Esse sim passou a dizer qual produto, qual a quantidade e qual o preço que ele está disposto a pagar. Varejo e indústria precisam estar cada vez mais integrados para atender esta demanda.

É importante reforçar 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 como mostra a figura 10. Ou seja, cada elemento transaciona não apenas produtos e/ou serviços, mas também dados e informações que são fundamentais para a tomada de decisão.

Segundo o dicionário APICS-*American Production and Inventory Control Society* (2013) edição, uma cadeia de abastecimento é uma rede global desenvolvida para entregar produtos e/ou serviços para um consumidor final a partir da matéria prima até o produto acabado através de um fluxo coordenado de informações, distribuição física e recursos financeiros. Vale 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*. Por fim embora o fenômeno da globalização seja um fato, uma cadeia de abastecimento não necessariamente é global.

Figura 10 - Cadeia de Abastecimento



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

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, etc. A coordenação ou orquestração deste grande número de atores para ao final disponibilizar o produto certo no local certo na quantidade certa e 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. Embora possa existir um objetivo comum de atender o cliente final, este é mais percebido 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. A coordenação e consequentemente a colaboração entre os elos da cadeia só existe através de uma intensa troca de informações baseada em confiança mútua.

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. Isso requer um profundo trabalho de remoção de silos departamentais que dificultam o alinhamento. Ou seja, muitas vezes os gestores podem adotar procedimentos que privilegiam o melhor desempenho da sua área sem considerar o impacto no negócio como um todo. Esta postura pode gerar conflitos internos uma vez que a melhor opção para uma área pode não ser adequada para outra área. Pode-se citar, por exemplo, a opção da área de produção por produzir o máximo possível sem levar em consideração restrições de armazenagem e/ou restrições de mercado para vender esta produção. O segundo ponto é a necessidade de estabelecimento de parcerias colaborativas com clientes e fornecedores. Neste sentido a tecnologia pode desempenhar papel decisivo. Através 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.

Finalmente, Reis et al. (2014) alertam que uma cadeia de abastecimento não existe por si só e sim como parte de uma rede de cadeias de abastecimento. Além disso chama a atenção para os aspectos de governança desta rede composta por diversas cadeias. Se em uma cadeia a necessidade de relacionamentos colaborativos pode ser considerada um fator crítico para o sucesso, é possível que o mesmo raciocínio seja aplicado para o conjunto de cadeias ou redes de abastecimento.

Uma das iniciativas que busca, não só através da tecnologia, um processo colaborativo entre parceiros é o CPFR (*Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*). Segundo Fliender (2003) o CPFR é um processo colaborativo de geração de planos de venda, produção, compras e reposição do inventário no varejista devidamente alinhados com o fabricante suportado por ferramentas de tecnologia. Um dos propósitos desta colaboração é a redução de inventários na cadeia através da redução do *lead-time* de entrega.

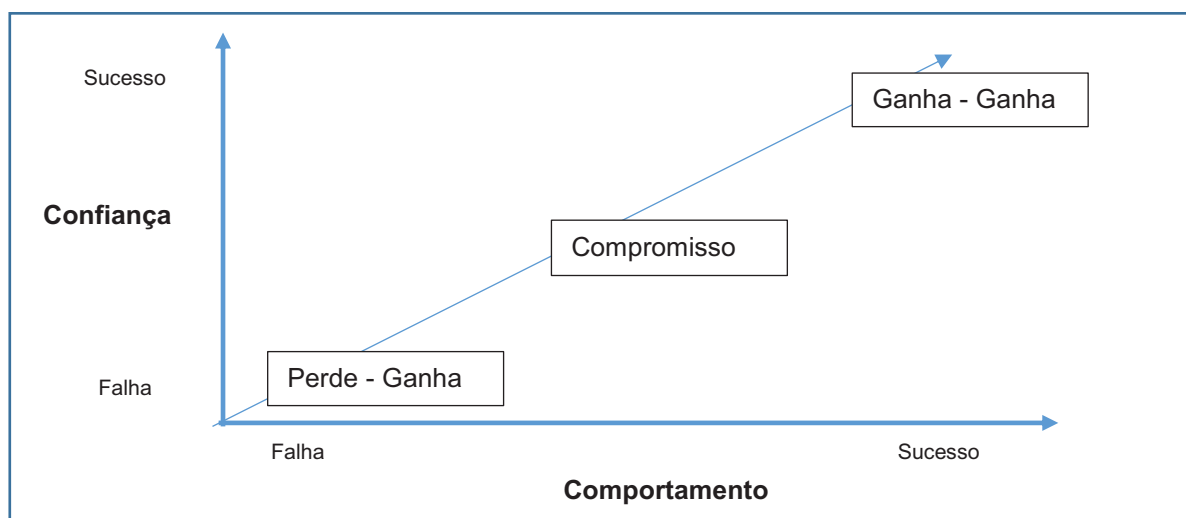
A redução de inventário é uma das maiores demandas das cadeias de abastecimento. Com a redução do ciclo de vida dos produtos, especialmente os de alta tecnologia ou inovadores, esta demanda torna-se ainda mais importante. Além disso tais produtos, em algumas categorias, têm alto valor agregado especialmente 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, onde 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.

Fliender (2003) também cita como um dos principais entraves à implementação do CPFR a disposição para a troca de informações sensíveis entre parceiros como informações de estoque e planos de venda. Reforçando que não se trata apenas de uma questão de tecnologia disponível e cada vez mais acessível, mas também de fatores culturais envolvendo o compartilhamento de informações. 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. Comprovando sua eficácia o processo foi implementado também em diversos varejistas europeus e na China (WANG,2013).

Gattorna (2009) afirma que para o desenvolvimento de relacionamentos ganha-ganha na cadeia de abastecimento são necessários dois fatores: o primeiro é o fator comportamento que consiste na combinação de colaboração, cooperação e coordenação. E o segundo é a

confiança, vista como um elemento fundamental na construção de relacionamentos entre empresas. A figura 11 mostra a evolução da colaboração entre empresas na busca por relacionamentos duradouros onde os parceiros de negócio assumem comportamentos colaborativos baseados em confiança mútua.

Figura 11- Correlação entre Fatores de Comportamento e Confiança na Cadeia



Fonte: Adaptado de Gattorna (2009)

Iniciativas voltadas ao estabelecimento de relacionamentos colaborativos em ambientes voláteis, típicos para certos segmentos de produtos, podem se tornar 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. É através de um relacionamento colaborativo que se estabelece uma troca de informações entre os parceiros que leva a uma sincronização das atividades e processos que resultam em alta capacidade de resposta ao cliente final minimizando as perdas de eficiência que se traduzem por estoques mais altos e conseqüentemente mais custos (SPEIER et al., 2008).

Como conseqüência 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. Kluyver e Pearce (2010) citam que o papel da estratégia corporativa é desenvolver e manter vantagens competitivas através da melhor alocação de seus recursos/ativos. 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. Portanto pode-se afirmar que a estratégia da cadeia de abastecimento é fundamental para o atingimento de vantagens competitivas.

Lapide (2006) alerta para a importância do alinhamento da estratégia empresarial com a estratégia da cadeia de abastecimento. Por sua vez, Qi et al. (2011) alertam para que nesse alinhamento de estratégias também sejam consideradas as condições do ambiente de negócios externo. Se este ambiente é volátil, portanto sujeito a sensíveis variações de demanda, constante introdução de novos produtos, competição acirrada, clientes e consumidores mais exigentes etc. 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. Qrunfleh e Tarafdar (2013) reforçam a adoção da estratégia *Agile* como um viabilizador para obtenção de respostas rápidas e efetivas às mudanças no mercado consumidor permitindo o atingimento das metas de participação de mercado e financeiras da organização. Se por outro lado o ambiente é mais estável, com demanda mais previsível, a cadeia de abastecimento pode ser mais direcionada a atender uma estratégia corporativa focada na liderança em custos obtida através da busca constante de eficiências utilizando os conceitos da filosofia *lean* como baixos níveis de estoque e redução do desperdício entre outros. Este tipo de cadeia de abastecimento é conhecido na literatura como *Lean Supply Chain*. Novamente Qrunfleh e Tarafdar (2013) alertam as empresas que buscam adotar estratégias de cadeia *Lean* precisam reforçar suas parcerias estratégicas com fornecedores para garantir um nível de responsividade às demandas do mercado consumidor. Não é possível focar apenas em redução de custos. Integração com os fornecedores através da troca de informações, por exemplo, é uma das ações a ser implementada por estas organizações.

Qi et al. (2011) afirmam que a escolha de uma estratégia de cadeia de abastecimento pode ser complexa uma vez que não se trata de uma escolha onde uma opção significa a renúncia total a outra opção. 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. Portanto estas empresas não colocam ênfase no desenvolvimento de competências *lean* para sua cadeia de abastecimento, independente do

ambiente de negócios externo. Qi et al. (2011) reforçam ainda que em ambientes estáveis as empresas inovadoras devem focar seus esforços em entender os anseios dos clientes/consumidores e criar produtos diferenciados e focar mais sua cadeia em competências ágeis.

Gestores de cadeias de abastecimento que buscam a excelência devem fazer suas escolhas evitando a perda de foco ao tentar atender os clientes/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.

Em relação ao segmento varejista 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-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 através 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)

Finalmente vale ressaltar que Fawcet et al. (2008) apontam como uma das principais barreiras para o atingimento dos objetivos mencionados pelos diversos autores as questões comportamentais envolvendo as pessoas responsáveis pela gestão dos processos da cadeia.

Além da complexidade inerente a manutenção de um bom relacionamento entre organizações com culturas diferentes.

2.5 Gestão de Estoques

Arnold (2008) define estoques como materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos para o processo de produção. Normalmente 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. 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 para manuseio e administração entre outros. Estes custos podem impactar a operação, portanto os estoques precisam ser bem administrados. Arnold (2008) também cita que qualquer empresa que deseja maximizar seus lucros será obrigada a um investimento mínimo em estoque. Esse ponto é ainda mais relevante em cadeias varejistas que normalmente não controlam os meios de produção apesar de deterem significativo poder de negociação e posicionamento do produto.

A disponibilidade de produto na indústria está relacionada ao conceito de nível de serviço que será prestado ao varejista. Afinal a disponibilidade de produto na indústria influencia a disponibilidade de produto que o varejista vai oferecer ao consumidor. Zeithaml e Bitner (2014) destacam a necessidade de diferenciar dois conceitos importantes quando o tema é serviço prestado ao cliente. 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.

Para Bowersox e Closs (2001) os conceitos de serviço a cliente e nível de serviço estão intimamente ligados à gestão de estoques uma vez que é a partir destas definições é que são definidos os níveis de estoque que deverão ser mantidos para atender o nível de disponibilidade

de produto acordado com o cliente. Além disso, os autores também alertam sobre a necessidade da incorporação de medidas de desempenho ao se tratar da questão do nível de serviço, especialmente no estabelecimento de metas de disponibilidade de produto.

A definição de como a empresa vai atender seus clientes é estratégica. 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 a 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. Segundo Arnold (2008) A indústria pode optar por trabalhar apenas contra o recebimento do pedido do cliente. Nesta modalidade, conhecida como *Make to Order*, o *lead time* de entrega será mais longo uma vez que o cliente deverá esperar até que o produto solicitado seja produzido. Ou a indústria pode optar pela modalidade conhecida como *Make to Stock*. Neste modelo o produto é produzido a partir de uma expectativa de venda ou previsão de demanda por parte dos clientes. Como o estoque já está disponível o *lead time* de entrega será menor. Outras decisões de estoque envolvem a definição de quando comprar, quanto comprar, de qual fornecedor, onde 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. Reforçando a relevância do tema, Parente e Barki (2014) afirmam que os estoques absorvem um grande volume de recursos financeiros e, portanto, merecem uma gestão especial por parte do varejista.

Na constante busca pela manutenção de um bom nível de serviço 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. Parente e Barki (2014) citam os seguintes aspectos estratégicos que precedem a definição de critérios para alocação dos estoques:

1. Amplitude: Quais categorias (Eletrônicos, Livros, Cama e Mesa, etc.) de produto serão comercializadas
2. Profundidade: Quais itens serão vendidos em cada categoria

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, etc.) 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, etc.). Parente e Barki (2012) consideram este tipo de decisão no nível estratégico e devidamente relacionado a estratégia de atendimento ao consumidor (*lead-time* de entrega, nível de serviço, etc.). 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 etc. 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.

Sob este cenário um dos objetivos do varejista será manter o equilíbrio do nível de estoque com o nível 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 através 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 e/ou reposição periódica, entre outras. Parente e Barki (2012) alertam que a definição de estoques ideais no varejo precisa levar em consideração características do local, por exemplo a loja física, como volume médio de vendas, dimensões do estabelecimento, público alvo 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 e/ou falta de produtos.

O tema da falta de integração entre as áreas internas de uma organização já foi abordado por diversos autores e citado como fonte de inúmeros problemas organizacionais. Khan e Metzger (1996) afirmam que um ponto em comum na literatura a respeito é a conclusão de que a integração entre os departamentos melhora o desempenho da organização em termos de serviço ao cliente, gestão dos estoques, acuracidade das previsões de venda e satisfação dos funcionários. Empresas de consultoria se deparam com o problema da integração quando tem que implementar melhorias nos processos de negócio de uma organização. Bremer e Lenza (2000) afirmam que modelos de referência para gestão de negócios são desenvolvidos e utilizados por estas empresas de consultoria e tais modelos buscam garantir que em uma implementação sejam observadas todas as integrações entre as áreas.

Para Vernadat (1996) citado por Bremer, Lenza (2000) de forma reduzida, a utilização de modelos de referência pode agilizar a implementação de melhores práticas na cadeia de abastecimento como um todo e não apenas na gestão de estoques. Uma vez que o modelo se propõe a deixar claro as metas a serem atingidas em termos de processos, tecnologia de suporte e pessoas é esperado um desenvolvimento e implementação mais abrangente, ágil e com menor custo.

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 a cadeia de abastecimento. É nesse ponto 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. Corrêa, Giansesi e Caon (2013) afirmam que a implementação de sistemas robustos de gestão como o ERP (*Enterprise Resources Management*) tem como um dos objetivos eliminar a falta de coordenação informacional entre essas áreas.

Algumas lições importantes têm que ser levadas em consideração em projetos de transformação:

1. Projetos de transformação não se resumem a implementação de sistemas de informação;
2. Projetos de transformação podem gerar mudanças profundas na estrutura organizacional da empresa uma vez que envolvem diversas áreas;
3. Projetos de transformação demandam forte envolvimento da alta direção. É um fator crítico de sucesso.

Ao mesmo tempo é fundamental sinalizar 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 e/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 vs. 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/melhoria de gestão de estoques pode e deve ser visto como uma grande oportunidade de se elevar o patamar de nível serviço ao cliente/consumidor final.

2.5.1 Gestão de Estoques e o *Omni-Channel*

É importante registrar que com o surgimento do conceito *omni-channel* as fronteiras entre os canais de venda 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 daquela 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 conseqüentemente 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 conseqüentemente 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. 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. Entretanto Guy (2015) e EY (2015) chamam 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. 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: Tradicional vs. *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 e/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: Autor com dados 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, independente de sua localização física conforme 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 consequentemente da gestão dos estoques. Além disso a loja física também pode ser beneficiada através da geração de fluxo pois o consumidor pode decidir retirar o produto nessa loja (GALLINO e MORENO, 2014).

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 onde 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 vs. Demanda prevista, nos locais de embarque;
- Restrições de Data de Validade ou *shelf-life*, se existirem;
- Restrições de movimentação de material do local onde o estoque se encontra.

Dessa situação emergem alguns pontos de atenção para o varejista:

1. O novo papel da loja física, atuando como ponto de experiência;
2. A necessidade de sistemas de informação que considerem todas as variáveis envolvidas;
3. A necessidade de processos que garantam que as informações para tomada de decisão sejam confiáveis;
4. 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.

2.5.2 Gestão de Estoques e Previsões de Venda

Outro elemento que adiciona complexidade à gestão dos estoques na indústria e no varejo é a previsão de vendas. Khun, Sternbeck (2012) informam que quanto mais precisa for a previsão de vendas menor será a necessidade da manutenção de estoques de segurança ao longo de uma rede de distribuição varejista (Centros de Distribuição, Lojas Físicas). 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. Como exemplo pode-se citar ações envolvendo o composto de marketing ou seja preço, prazo, localização e promoção (KOTLER e KELLER , 2012).

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. Esta acurácia vai proporcionar ganhos importantes na definição dos níveis de estoque adequados e a manutenção do nível de serviço ao consumidor, uma vez que a quantidade a ser mantida em estoque é influenciada pelo nível de acurácia da demanda (ARNOLD, 2008).

2.5.3 Gestão de Estoques e a Ruptura

Existem diversos estudos a respeito do comportamento do consumidor quando se depara com a ruptura em lojas físicas. Turk (2011) cita que varejistas devem atuar junto com seus fornecedores no sentido de buscar a melhoria contínua de seus processos envolvendo a cadeia de valor uma vez que a ruptura ou *stockout* coloca em risco a lealdade do cliente não apenas a loja, mas também ao fornecedor detentor da marca além dos custos inerentes a perda de venda.

Christopher (2012) também explora a questão do comportamento de compra do consumidor diante da falta de produto. 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. Mesmo com o avanço de novas tecnologias e implementação de processos colaborativos o problema insiste em permanecer como ponto de atenção para qualquer varejista (EHRENTHAL e STOZLE, 2012). Por outro lado, as reações do consumidor ao se deparar com a falta de um produto desejado são inúmeras, mas tem em comum o prejuízo a todos os elos da cadeia. O que por sua vez reforça a necessidade de uma abordagem integrada de toda a cadeia, principalmente fabricante e varejista, para mitigar ou reduzir os efeitos da falta de produto (TURK, 2011).

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. Wright e Lund (2006) cita que o varejo também se tornou adepto desta prática que pode ser resumida pela utilização ótima dos estoques reduzindo ao máximo os desperdícios através da transformação de um modelo de produção que empurra produtos para o mercado pela produção baseada na demanda dos consumidores.

Womack e Jones (2005) cita que organizações varejistas podem adotar o pensamento *Lean* como ferramenta para uma melhor eficiência em custos e criação de vantagens competitivas. 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.

Womack e Jones (2005) reforça que a mudança para um processo de *Lean Consumption* ou consumo enxuto requer uma grande mudança em como são estruturadas as relações da cadeia de abastecimento, desde o consumidor até os fornecedores passando pelo varejo. Todos os estes elementos da cadeia precisam implementar processos colaborativos com o objetivo de

reduzir desperdícios no estoque, ou seja, excessos. Por outro lado, Turk (2011) alerta que a manutenção de estoques reduzidos aumenta o risco de *stockouts* ou rupturas. Qualquer distúrbio na cadeia pode provocar a falta de produto e conseqüentemente 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.

2.6 *Omni-Channel: Impactos*

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

Em relação a unificação dos estoques os autores reconhecem que embora ocorra o 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.

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, por exemplo, 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 citada por Carvalho e Campomar (2014) é a responsável pela gestão de recursos humanos. 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 fluída, independente do canal de venda

Ainda em relação aos 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.

Finalmente, 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* é de fato sustentável.

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 não foram considerados. Portanto, recursos de tecnologia como reconhecimento facial do consumidor ou detecção de presença do consumidor na loja física através de dispositivos conhecidos como *beacons*, entre outros não foram considerados embora sejam elementos importantes para garantir uma melhor experiência de compra.

No Quadro 3 são apresentados esses impactos obtidos a partir do referencial teórico pesquisado. É possível observar que esses impactos envolvem não apenas 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/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. Ainda 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 impactos 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/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*.

Table with 3 columns and multiple rows, containing text and numerical data.

Year	2019	2020	2021
Revenue	100	100	100
Expenses	80	80	80
Profit	20	20	20
Assets	100	100	100
Liabilities	80	80	80
Equity	20	20	20

3. METODOLOGIA

O trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso único, com abordagem qualitativa e exploratória. A pesquisa qualitativa pressupõe a descrição, análise e interpretação de um cenário, do estudo em uma organização que está implementando a estratégia *omni-channel*. 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, ou seja a gestão da sua cadeia de abastecimento.

Nesse sentido, na pesquisa explorou-se os impactos decorrentes da introdução da estratégia *omni-channel* utilizando-se o método de estudo de caso de uma empresa varejista atuante no setor de bens duráveis. 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. Por sua vez Eisenhardt (1989) enfatiza que o estudo de caso busca a compreensão da dinâmica de um ambiente específico. O caráter exploratório da pesquisa é que o tema *omni-channel* é relativamente recente, principalmente no Brasil. Porém vem evoluindo rapidamente até mesmo por conta do fenômeno da transformação digital que quase que naturalmente reforçou o lançamento de novos canais de relacionamento com o consumidor.

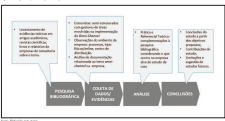
Com relação a amplitude e profundidade, os métodos e procedimentos adotados são a estratégia de estudo de caso único a partir de três fontes de evidência: a entrevista semiestruturada em profundidade, a observação dos processos e a análise de documentos. O estudo de caso único se revela adequado uma 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.

Em relação a natureza da pesquisa, o pesquisador 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*.

Eisenhardt (1989), afirma que a amostra do estudo de caso deve ser replicável e possibilitar a extensão de uma teoria emergente. Nesse sentido o estudo de caso único foi realizado em uma empresa varejista compradora de produtos como eletrodomésticos, eletrônicos e móveis para revenda a consumidores ou empresas através de lojas físicas, loja *online* e televentas. Por meio do estudo de caso buscou-se entender como a empresa planeja e executa a gestão dos seus estoques de produtos para revenda frente a implementação da estratégia *omni-channel*.

O pesquisador realizou pesquisas em documentos públicos da empresa disponibilizados na internet. Yin (2010) alerta para a questão da veracidade quando da utilização de evidências coletadas em meios eletrônicos. Porém a organização objeto do estudo é uma companhia aberta com ações negociadas na bolsa de valores e tem por obrigação divulgar dados fidedignos regularmente ao mercado. 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 de entrevistados.

Este trabalho foi realizado em quatro etapas que buscaram responder à questão de pesquisa proposta. Essas fases estão descritas na Figura 12. Em seguida no Quadro 4 apresenta-se o detalhamento da metodologia.



Code	Nome	Descrição	Valor
001
002
003
004
005
006
007
008
009
010
011
012
013
014
015
016
017
018
019
020
021
022
023
024
025
026
027
028
029
030
031
032
033
034
035
036
037
038
039
040
041
042
043
044
045
046
047
048
049
050
051
052
053
054
055
056
057
058
059
060
061
062
063
064
065
066
067
068
069
070
071
072
073
074
075
076
077
078
079
080
081
082
083
084
085
086
087
088
089
090
091
092
093
094
095
096
097
098
099
100

Fonte: Portal de Dados Abertos do Brasil

3.1 Planejamento da Coleta de Dados:

Na primeira etapa desse trabalho buscou-se identificar na literatura publicada em diversas bases de dados científicas como os temas *omni-channel* na cadeia de abastecimento do varejo é tratado pelos pesquisadores. O autor também considerou importante utilizar-se de relatórios de pesquisa publicados por empresas de consultoria em gestão que tratam do mesmo tema. Nesse aspecto o objetivo foi buscar um ponto de vista mais próximo do mundo corporativo.

Para atender o objetivo deste trabalho que é responder como a implementação da estratégia *omni-channel* está impactando a cadeia de abastecimento do varejo o autor seguiu os seguintes passos na fundamentação teórica:

1. Contextualizou-se a situação do segmento varejista no Brasil;
2. Definiu-se os conceitos da estratégia *omni-channel*;
3. Entendeu-se como o *omni-channel* entrega valor para o consumidor;
4. Definiu-se os conceitos da cadeia de abastecimento;
5. Entendeu-se a gestão de estoques sob o conceito *omni-channel*;
6. Identificou-se os impactos na cadeia de abastecimento sob a estratégia *omni-channel*.
7. Estabeleceu-se um conjunto de proposições teóricas

O planejamento da coleta de dados empíricos foi realizado a partir das proposições 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. A estratégia de seguir as proposições teóricas é uma das sugestões de Yin (2010). Richardson et al. (2008) corrobora com essa estratégia ao afirmar que a etapa de coleta de dados busca reforçar ou até questionar a teoria explorada.

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, explicitado no Quadro 5, deve ser dividido em seções contendo, de forma resumida, as 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.

Financial Statement Case	
Objectives	Identify the financial statement case and determine the financial statement case.
Key Concepts	Identify the financial statement case and determine the financial statement case.
Key Terms	Identify the financial statement case and determine the financial statement case.
Key Figures	Identify the financial statement case and determine the financial statement case.
Key Equations	Identify the financial statement case and determine the financial statement case.
Key Definitions	Identify the financial statement case and determine the financial statement case.
Key Procedures	Identify the financial statement case and determine the financial statement case.
Key Examples	Identify the financial statement case and determine the financial statement case.

Scheda di valutazione del rischio	
Attività	...
Pericolo	...
Rischio	...
Controlli	...
Residuo	...

Kategorie: Wirtschaftswissenschaften	
Wirtschaftswissenschaften	<p>1. Welche Aufgaben hat die Betriebswirtschaftslehre? 2. Was ist die Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre für ein Unternehmen? 3. Welche Aufgaben hat die Betriebswirtschaftslehre? 4. Was ist die Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre für ein Unternehmen? 5. Welche Aufgaben hat die Betriebswirtschaftslehre? 6. Was ist die Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre für ein Unternehmen?</p>

INFORMAZIONI GENERALI	
Nome e Cognome	
Indirizzo	
CAP e Città	
Telefono	
Professione	
Altre informazioni	

Anexo 1		
Actividad	Descripción de la actividad	Indicador
1	Elaboración del plan de trabajo	Elaboración del plan de trabajo
2	Elaboración del informe de avance	Elaboración del informe de avance
3	Elaboración del informe final	Elaboración del informe final
4	Presentación del informe final	Presentación del informe final
5	Elaboración del informe de cierre	Elaboración del informe de cierre
6	Elaboración del informe de evaluación	Elaboración del informe de evaluación
7	Elaboración del informe de resultados	Elaboración del informe de resultados
8	Elaboración del informe de impacto	Elaboración del informe de impacto
9	Elaboración del informe de sostenibilidad	Elaboración del informe de sostenibilidad
10	Elaboración del informe de cierre	Elaboración del informe de cierre

INFORMAZIONI GENERALI	
PRODOTTORE	...
MODELLO	...
NUMERO DI SOTTOCANTIERE	...
NUMERO DI CANTIERE	...
NUMERO DI UNITA' DI CANTIERE	...
NUMERO DI SOTTOCANTIERE	...
NUMERO DI CANTIERE	...
NUMERO DI UNITA' DI CANTIERE	...

[Illegible header text]	
[Illegible text]	[Illegible text]
[Illegible text]	[Illegible text]

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da Organização Objeto do Estudo de Caso

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. Este é o caso dessa empresa varejista com mais de 60 anos de existência e atuação em todo território brasileiro.

Essa empresa, doravante denominada como empresa VAREJISTA, não teve uma trajetória de crescimento orgânico e linear. Pelo contrário, sua posição atual é fruto de inúmeras operações de aquisições, construção de novas lojas e associações com grupos estrangeiros. Sua origem foi em 1946 como empresa de atacadista de eletrodomésticos. A partir de 1950 iniciou sua operação varejista e iniciou uma trajetória de crescimento expandindo-se nacionalmente seja através de aquisições de redes varejistas menores ou organicamente através da abertura de novas lojas, inclusive as chamadas *Mega Stores*. Para manutenção dessa expansão foi criada ao longo dos anos uma extensa malha logística composta por diversos Centros de Distribuição e Entrepósitos (centro de distribuição com estoques de alto giro mantidos por curto espaço de tempo) principalmente nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul.

Uma herança dessa trajetória de aquisições e associações com outras empresas varejistas é o fato de que a empresa VAREJISTA opere com diversas bandeiras ou marcas em seus canais de venda. A empresa VAREJISTA utiliza essas marcas para segmentar o mercado consumidor. Dessa forma ela pode atuar com uma marca *premium* para um segmento de consumidores composto pelas classes A/B e outras marcas para atender consumidores das classes C, D e E.

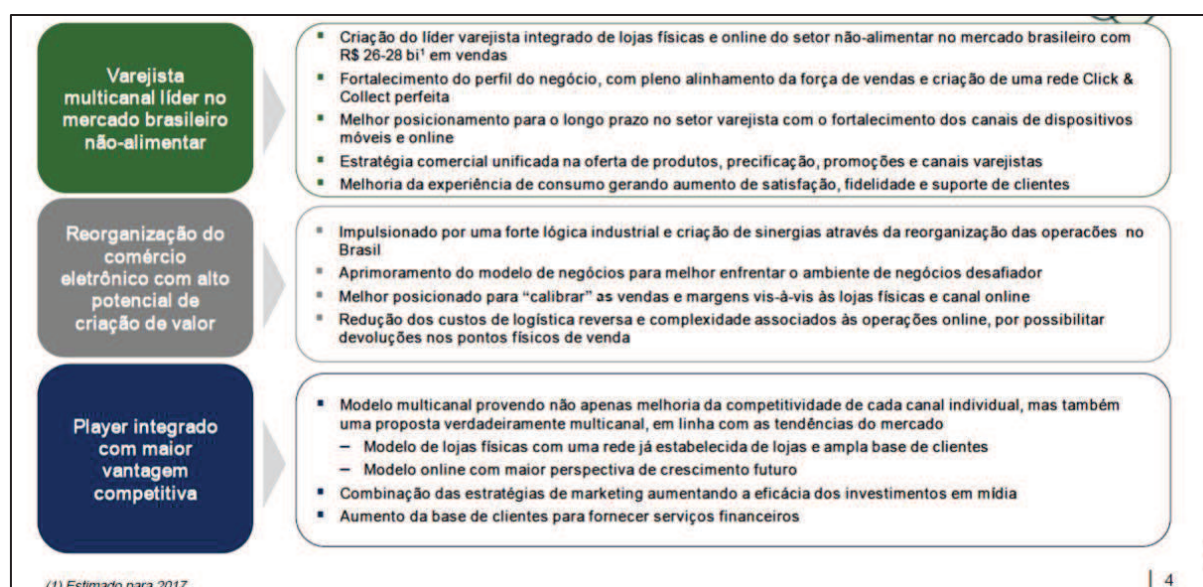
Como fatos relevantes pode-se destacar:

- Em 1998 a empresa começa a investir fortemente em diversificação passando a atuar fortemente na venda de produtos de alta tecnologia como itens de informática e telefonia celular.
- Em 2005 a empresa atingiu a marca de 23 milhões de clientes.
- Em 2007 iniciou suas primeiras operações com lojas *online*;
- Em 2009 passa a fazer parte de um dos maiores grupos varejistas do mundo através da associação com outra empresa com forte atuação no mercado do varejo de alimentos no Brasil;

- Em 2013 faz sua primeira oferta pública de ações movimentando aproximadamente R\$ 2,8 Bilhões;
- Em 2016 a empresa toma uma decisão estratégica e anuncia para o mercado a decisão de unificar suas operações de lojas físicas e lojas *online* e respectivos estoques em uma única empresa.

A principal motivação para essa unificação das operações é um conjunto de sinergias que são detalhadas na figura 13.

Figura 13 - Sinergias Esperadas da Integração



Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

Entre as sinergias apontadas vale destacar algumas que foram confirmadas ao longo do texto:

1. Preocupação com a melhoria da experiência de compra do consumidor;
2. Busca de vantagens competitivas para se destacar no setor, alinhando-se com as demandas de transformação do setor varejista;
3. Redução dos custos logísticos;
4. Utilização de ativos existentes para alavancar a operação de loja *online*: lojas físicas
5. Combinação das estratégias de ativação comercial para aumento da eficácia dos investimentos em mídia

A organização também pode ser expressa em números:

- Vendas Líquidas em 2017: R\$ 25.7 Bilhões;
- Total de Lojas Físicas no Brasil: 966 com forte concentração na região Sudeste
- Total da Área de Vendas: 1070m²
- Total de Centros de Distribuição e Entrepósitos: 26
- Total da Área de Armazenagem: 990.000m²
- Total de Entregas Diárias: +/- 23000
- Total de Veículos da Frota: +/- 2600

4.2 Dados e Evidências Coletados

Os processos de planejamento e gestão da cadeia de abastecimento da organização estão, do ponto de vista hierárquico, sob responsabilidade da Vice Presidência de Infraestrutura e Logística. O alinhamento entre a estratégia da empresa e seus processos táticos e operacionais é realizado 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:

1. Quais produtos deverão ser adquiridos dos fornecedores?
2. Qual será a quantidade a comprar?
3. Quando esses produtos deverão ser comprados?
4. Onde esses produtos deverão ser armazenados?
5. Como serão distribuídos e alocados em lojas e centros de distribuição?
6. Quais os níveis de estoque que precisam ser mantidos para garantir a disponibilidade ao consumidor?

A implementação da estratégia *omni-channel* trouxe impactos para o planejamento e gestão da empresa e para entender os impactos dessa implementação nos seus processos o pesquisador realizou entrevistas com os Diretores das áreas de Logística e Planejamento Comercial e *Pricing*. Dessa forma foi possível obter uma percepção dos impactos e respectivas ações tomadas por esses Diretores 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:

1. Consumidor *Omni-Channel*
2. Adaptações dos Processos da Cadeia de Abastecimento
3. A Tecnologia como Viabilizador da Mudança
4. Competitividade do Varejo
5. Integração/Unificação da Gestão dos Estoques

4.2.1 Dados Obtidos a Partir das Entrevistas

Entrevistado: Diretor de Planejamento Comercial e *Pricing*

Tema: Consumidor *Omni-Channel*

Um dos maiores desafios para a área foi entender o comportamento dos consumidores. Após várias pesquisas onde se constatou que o consumidor estava se transformando e começando a navegar entre os canais ficou claro que era necessário criar uma estratégia de atendimento integrada entre os canais offline (lojas físicas) e *online* (loja virtual). Nesse sentido foi adotada a modalidade de retirada do produto comprado 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).

Uma das atribuições da área de Planejamento Comercial e *Pricing* é a de definir o preço de venda do produto ao consumidor. 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. Vale ressaltar que é necessária 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. 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* também na loja física através 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 ofereça para o consumidor.

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

A área de Planejamento Comercial e *Pricing* não existia de forma unificada até que a empresa VAREJISTA decidiu fundir sua operação *online* com a operação de lojas físicas. Dessa forma a área foi criada com a missão de integrar toda a estratégia comercial e de precificação. Tal mudança 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.

É conveniente 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 através 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.

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 software específico para fazer a gestão dessa política. Esse software, denominado Profimetrics, precisou 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 fosse 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.

Tema: Ambiente Competitivo do Varejo

Sob o aspecto do competitividade do varejo a visão da direção da área de Planejamento Comercial e *Pricing* é de que numa visão dos próximos cinco anos 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. 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 leva-lo a concretizar compras também na loja física.

Entrevistado: Diretor de Logística

Tema: Consumidor *Omni-Channel*

Uma das características do consumidor moderno é a sua capacidade de navegar entre os canais de venda ou do mundo *online* para o mundo *offline* (lojas físicas). Esse comportamento acaba por impactar alguns processos de planejamento críticos da logística e o principal deles é o planejamento de demanda que tem relação direta com a necessidade de alocação dos estoques. Nesse sentido o planejamento da demanda tem que considerar esse novo comportamento do consumidor que por sua vez também é afetado pelas ações promocionais em um outro canal de venda.

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

A área de Logística é responsável pela liderança dos processos de planejamento de demanda e gestão de estoques. Um dos maiores desafios da área foi a unificação dos processos que antes eram tratados isoladamente como o Planejamento e Gestão de Estoques (para atendimento às Lojas Físicas e a Loja *Online*) e o Planejamento de Demanda que também era tratado da mesma forma. Particularmente nesse caso a demanda deixou de ser vista por uma loja e muito mais por uma região ou cidade/município uma vez que o consumidor passou a ter acesso a um portfólio não apenas da loja, mas também do canal *online*. Essa mudança acabou por gerar muito mais complexidade no processo de planejamento da demanda e consequentemente impactou a gestão dos estoques. Como a implementação da estratégia *omni-channel* é algo relativamente novo é possível dizer que existe espaço para evoluir na gestão de ambos os processos.

Um macroprocesso tático que considera o balanceamento entre demanda e estoques é o S&OP ou *Sales & Operations Planning*. Trata-se de um processo que não é muito comum em redes varejistas, mas foi implementado em 2017 e vem se consolidando na empresa VAREJISTA. Essa implementação acabou por gerar uma mudança cultural na empresa e no relacionamento com os fornecedores. O processo colaborou para que esse relacionamento fosse direcionado para um alinhamento entre as necessidades de venda da indústria com as estratégias comerciais da empresa VAREJISTA.

Uma das características desse processo é a capacidade de integrar as áreas de Marketing/Operações de Lojas, Planejamento Comercial e *Supply Chain* em uma única direção. O Marketing/Operações de Lojas incorpora sua estratégia de vendas aos consumidores, o Planejamento Comercial contribui com sua estratégia de negociação com fornecedores e a Logística/*Supply Chain* adiciona o conhecimento técnico de planejamento de demanda e estoques. Esse alinhamento entre as áreas gera uma melhor utilização de um ativo muito importante e valioso para a empresa VAREJISTA que é o seu estoque de produtos para venda ao consumidor.

Como trata-se de um processo de mudança que exige comprometimento de diversas áreas a empresa VAREJISTA optou por contar com o auxílio de uma empresa de consultoria especializada para auxiliar na implementação. Essa consultoria aportou mais conhecimento sobre como tratar das mudanças, inclusive culturais, necessárias para implementação além de trazer uma visão imparcial sem privilegiar ou limitar a autonomia das áreas envolvidas. Atualmente as áreas atuam de forma muito mais colaborativa compartilhando decisões sobre níveis de estoque, estratégias comerciais com fornecedores, ativação de campanhas de marketing, entre outras.

Uma característica da operação de distribuição e abastecimento para produtos categorizados como “pesados” da empresa VAREJISTA é a centralização da gestão. Assim como as operações de movimentação e armazenagem nos Centros de Distribuição e Entrepostos, a responsabilidade do planejamento e gestão dos transportes também não é terceirizada. Os responsáveis são funcionários da própria empresa VAREJISTA. Porém todas as transportadoras que executam as entregas para consumidores ou lojas físicas são contratadas/terceirizadas. Para cada transportadora é definido contratualmente um conjunto de metas de desempenho conhecido como SLA (*Service Level Agreement*). Através de uma gestão efetiva desses indicadores as transportadoras são monitoradas e podem inclusive serem premiadas pela qualidade do serviço prestado.

A gestão do frete das entregas aos consumidores de produtos “pesados” é baseada em dois pilares: meritocracia e ganha-ganha. A tabela de fretes foi desenvolvida de modo que a despesa de frete fosse a menor possível e ao mesmo tempo os veículos operassem com a maior capacidade possível. Dessa forma foi possível obter maior produtividade nos veículos e ao mesmo tempo reduzir a despesa de frete de entrega da empresa VAREJISTA.

No caso de produtos categorizados como “leves”, principalmente entregas de produtos vendidos através do canal *online*, o processo é similar. Nesse caso a roteirização das entregas

é executada pela transportadora parceira que por sua vez também tem sua relação com a empresa VAREJISTA regida por contratos onde é estabelecido um SLA.

O sucesso desse modelo de gestão das parcerias com as transportadoras é comprovado pela manutenção de um baixo nível de *turnover* (trocas, mudanças) das transportadoras. Ou seja, a parceria é estabelecida de forma duradoura. Um fator crítico para o sucesso dessa parceria foi o estabelecimento de um robusto processo de gestão de todo o transporte executado pela empresa VAREJISTA.

Uma modalidade de entrega de produto ao consumidor conhecida como “Retira Rápido” foi implementada em diversas lojas físicas e tem apresentado bons resultados. Através dessa modalidade o consumidor tem a possibilidade de comprar um produto na loja online e retirá-lo em uma loja física de sua preferência. Essa modalidade exige uma visão atenta do estoque das lojas. O consumidor pode inclusive retirar um produto que não é comercializado ou não faz parte do portfólio da loja. Nessa situação a área de Logística abastece a loja física com o produto através do Centro de Distribuição apenas para que o consumidor faça a retirada. Nesse caso a operação é denominada como “Retira Site”.

A empresa VAREJISTA entende que oferecer alternativas de retirada do produto seja em uma loja física ou em posto de coleta (*lockers*, postos de gasolina, agências do correio) é uma demanda do consumidor moderno e que tal esforço de implementação está alinhado com a estratégia *omni-channel*. Nesse sentido a empresa VAREJISTA tem como meta expandir esse modelo que já vem apresentando bons resultados. Entre os desafios que essa modalidade impõe para a Logística está a necessidade de uma gestão de estoque e demanda mais apurada e a necessidade de revisão do portfólio de produtos que a loja física oferece para pronta entrega. Em alguns casos pode ser conveniente considerar um produto no portfólio da loja física para atender a demanda das compras realizadas na loja virtual/online.

Uma evolução do processo de “Retira Loja” é a transformação de uma loja física em um *mini-hub*. Nesse modelo a loja física se transforma em um mini Centro de Distribuição passando a oferecer ao consumidor mais conveniência através de um serviço de entrega mais rápido. Algumas lojas físicas da empresa VAREJISTA já estão em processo de transformação para esse modelo. Inclusive novos modais de entrega, mais inovadores estão em observação. Uma característica desse modelo é que o mesmo vem sendo implementado, preferencialmente, em lojas físicas que estão mais distantes dos Centros de Distribuição o que representa uma melhor utilização de um ativo da empresa VAREJISTA, no caso a própria loja física com suas instalações, estoques e equipes.

É importante destacar que para a implementação das iniciativas citadas foi e está sendo desenvolvido um amplo esforço de colaboração envolvendo diversas áreas como logística, operação de lojas físicas, comercial, etc. Merece ser citada a implementação da equipe de Logística Avançada, composta por funcionários da área de Logística que atuam como consultores acompanhando as implementações em todas as áreas afetadas. Esse esforço colaborativo de todas as áreas vem apresentando resultados bastante satisfatórios. Um exemplo desse esforço é como a área de Logística aporta conhecimento na revisão do portfólio ou *cluster* da loja física junto a área comercial. Sugestões como incrementar ou reduzir o estoque de um produto, incluir ou retirar o produto do portfólio são consequências dessa postura colaborativa e de integração das áreas envolvidas.

Tema: Tecnologia como Viabilizador da Mudança

A execução do processo S&OP foi iniciada considerando primeiro uma reorganização de processos. A ferramenta de suporte, nesse momento, era o Excel o que demandava bastante trabalho manual. A medida que o processo se consolidava a empresa VAREJISTA decidiu adquirir uma ferramenta mais robusta e voltada para atender as necessidades de integração do processo. A opção recaiu pela solução da empresa NeoGrid, especializada em soluções de tecnologia para a cadeia de abastecimento.

Outra solução de tecnologia que foi decisiva para acompanhar os estoques foi o sistema ERP que proporcionou uma visão completa dos estoques da empresa VAREJISTA. Das Lojas Físicas até os Centros de Distribuição a visibilidade dos estoques, praticamente online, permitiu melhores decisões de alocação e movimentação.

O papel da tecnologia também é bastante relevante ao proporcionar informações de suporte aos processos de relacionamento com os principais fornecedores. Através de encontros periódicos e estruturados são discutidas questões de demanda, estoque e abastecimento de modo a minimizar a ocorrência de faltas (rupturas) ou sobras de produtos.

No que se refere a logística de distribuição ou *outbound* (abastecimento de lojas físicas e entrega ao consumidor final) a empresa VAREJISTA conta com duas soluções de tecnologia. Para roteirização de entregas é utilizado a plataforma de software RoadNet da empresa americana OmniTracs LLC. E para o monitoramento e gestão do desempenho dessas entregas a solução adotada é a plataforma GreenMile da empresa brasileira GreenMile.

Para o futuro a empresa VAREJISTA se prepara para implementar a rastreabilidade total das entregas de modo a interagir mais com o consumidor durante o processo de entrega.

Sobre esse aspecto existe uma preocupação adicional envolvendo os riscos de roubo no transporte de mercadorias de alto valor agregado. Apesar disso a empresa VAREJISTA tem muito claro a necessidade de prover ao consumidor esse tipo de serviço por considerar que se trata de uma demanda de empresas que colocam esse novo consumidor, mais exigente e conectado, no centro das atenções.

A tecnologia da informação desempenhou papel um relevante na viabilização da implementação dos *mini-hubs* ou mini-CDs. Os sistemas passaram por algumas adaptações para permitir que uma loja física pudesse também operar conforme a dinâmica de um Centro de Distribuição. Essas adaptações permitiram que não fosse necessário implementar grandes mudanças organizacionais na loja física. Dessa forma essas lojas físicas que passaram a atuar também como um mini-CD foram um exemplo de sucesso do modelo de Logística Avançada.

Comprovando a importância da tecnologia da informação como viabilizadora da execução de seus processos a empresa VAREJISTA tem direcionado investimentos relevantes na área de logística. Esses investimentos, embora focados na logística, acabam se permeando em diversas áreas pelas próprias características de integração dos processos.

Tema: Integração de Estoques

Um reflexo 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.

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 onde 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 Entrepósitos 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 Entrepósito, foi preparada para atuar atendendo todos os canais.

Tema: Busca da Competitividade no Varejo

Considerado como o “calcanhar de Aquiles” do varejo a questão da redução dos índices de ruptura de estoque é um aspecto que vem sendo trabalhado com muita atenção na empresa VAREJISTA. A ruptura pode ser atribuída a dois grandes fatores que são a falta de um correto balanceamento entre oferta e demanda de produto ao consumidor e a falta de foco na gestão dos produtos que realmente fazem a diferença para o negócio. Ou produtos que não podem faltar. Nesse sentido a empresa atuou fortemente na gestão do estoque e demanda desses produtos de modo a conseguir resultados bastante expressivos na redução dos índices de ruptura. Alguns desses produtos chegam a ter índices de ruptura próximo de zero. A empresa VAREJISTA também consegue gerenciar a ruptura em diversos níveis como por loja, por região, etc.

Para atingir esses índices foi implementado um processo de gestão de estoque e demanda que envolve de forma integrada a área comercial, logística e os fornecedores com foco nos produtos mais relevantes. Inclusive com equipes dedicadas atuando por categoria de produto como Linha Branca, Tecnologia (celular, vídeo), Móveis, etc. É importante destacar a atuação dessas equipes junto aos fornecedores de modo a garantir um processo eficaz de reposição dos estoques. Em outras palavras pode-se afirmar que baixos índices de ruptura são fruto de uma gestão focada, colaboração e monitoramento de performance.

4.2.2 Dados Obtidos a Partir de Análise Documental e Acompanhamento de Teleconferência de Resultados

A organização objeto do estudo é uma empresa varejista com ações comercializadas na BM&FBOVESPA. Por estar classificada em um determinado nível de Governança

Corporativa a organização disponibiliza relatórios financeiros em um padrão internacionalmente aceito. Além disso o site da organização publica fatos relevantes, de acordo com as normas da CVM – Comissão de Valores Mobiliários e diversos relatórios com informações pertinentes ao mercado financeiro. A organização também divulga trimestralmente, através de Teleconferências/Webcasts abertos ao público em geral, os resultados financeiros do último trimestre e relatórios anualizados. Esses eventos são apresentados pela Diretoria Executiva da organização que ao final esclarece dúvidas de investidores, normalmente analistas de bancos de investimento, e eventualmente informa sobre suas estratégias futuras. As teleconferências/webcasts são transcritas pela própria organização e todo o material, inclusive o áudio, fica disponível para o público em geral.

Adicionalmente a companhia publica em seu site de relações com os investidores diversas apresentações contendo inclusive material utilizado internamente para divulgação dos seus resultados para os seus funcionários e/ou sobre apresentações realizadas para investidores em geral. Estas apresentações também estão disponíveis para consulta do público em geral.

Esse conjunto de materiais composto por transcrições, áudio e apresentações foram analisados pelo pesquisador que por sua vez consolidou suas observações nos seguintes temas:

6. Consumidor *Omni-Channel*
7. Adaptações dos Processos da Cadeia de Abastecimento
8. A Tecnologia como Viabilizador da Mudança
9. Competitividade do Varejo
10. Integração/Unificação da Gestão dos Estoques

A seguir seguem 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 que com a empresa. Através de soluções de inteligência artificial e análise de dados (*big data*) é possível oferecer aos consumidores, por exemplo, promoções muito mais assertivas e alinhadas ao seu perfil de compra entre outras possibilidades como demonstrado na figura 14.

Figura 14 - Inteligência Artificial: Ferramenta para Melhorar Experiência de Compra



Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

Por outro lado, soluções usando a tecnologia de realidade aumentada 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 15 exibe-se uma amostra da utilização dessa tecnologia.

Figura 15 - Realidade Aumentada: A Loja Física como Centro de Experiências do Consumidor

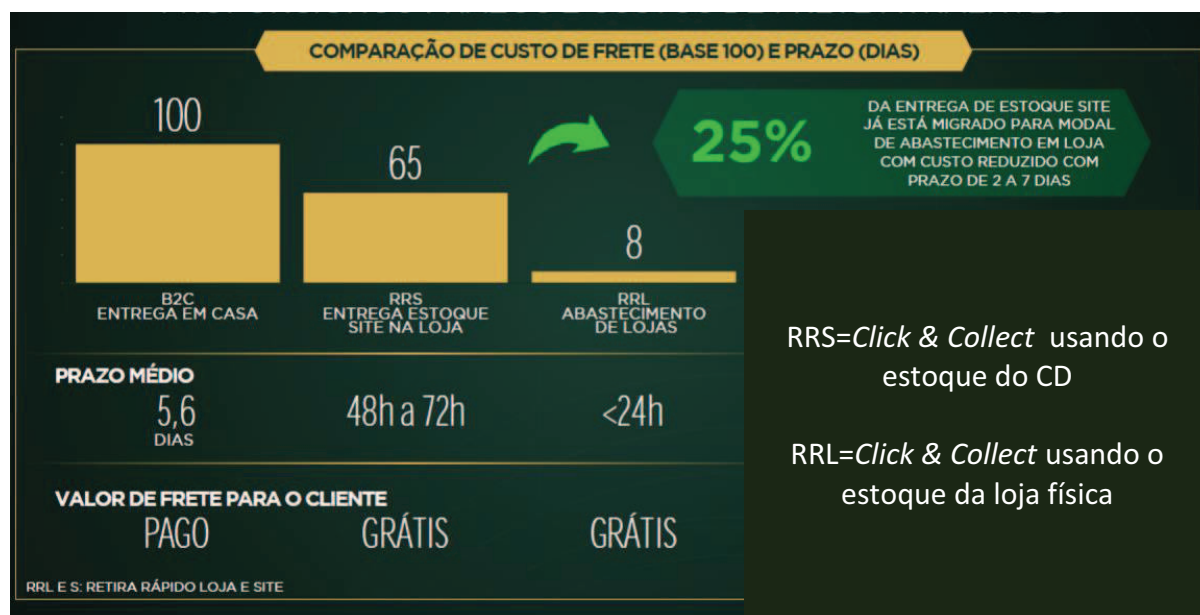


Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

Tema: Adaptações da Cadeia de Abastecimento do Varejo *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. Na figura 16 detalha-se essas oportunidades: o custo de frete para o consumidor é zero quando retira o produto na loja. E a redução do tempo de entrega para o consumidor pode chegar a 75%, dependendo da utilização ou não do estoque da loja.

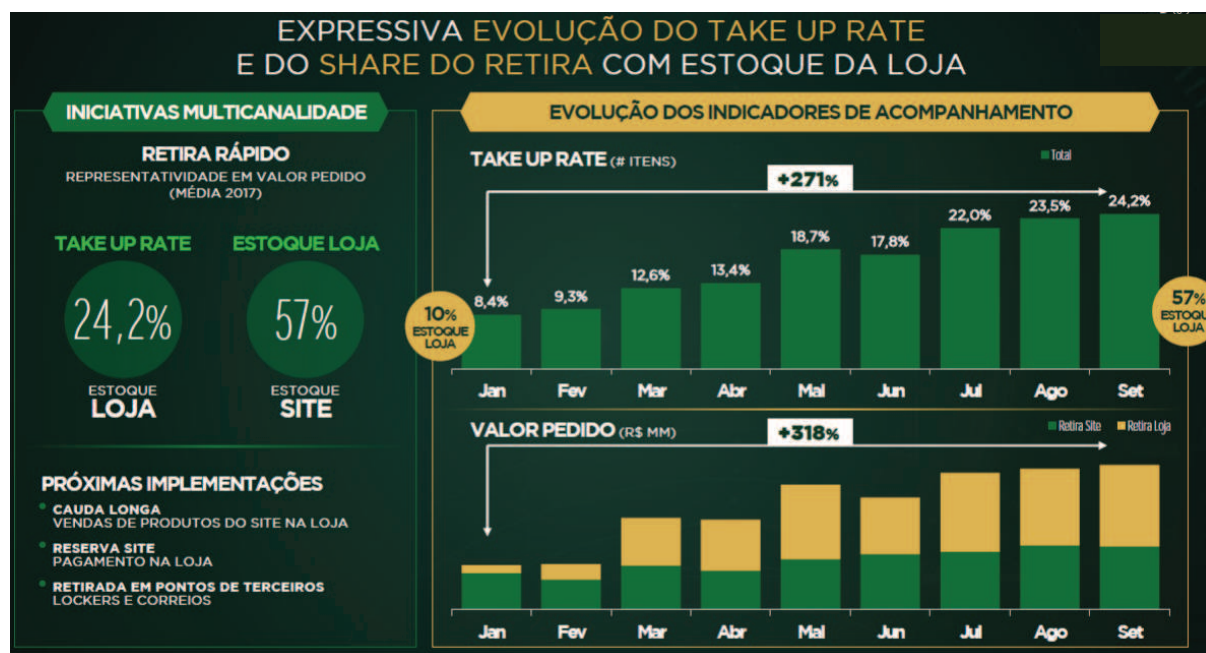
Figura 16 – Comparando Oportunidades de Redução do Custo do Frete e Prazo de Entrega



Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

A figura 17 detalha alguns indicadores comprovando que custo e conveniência (redução do tempo de entrega) são fatores que promovem uma forte integração dos canais *online* e *offline*. Importante destacar aqui que dessa forma a empresa VAREJISTA potencializa um dos seus ativos mais importantes que é a loja física e suas marcas.

A análise da evolução da taxa de retirada de produto em loja demonstra que o consumidor adotou o processo *Click & Collect/Retira Loja*. O número de produtos disponibilizados para o processo cresceu 271%. E desses produtos, o percentual que foi retirado usando o estoque da loja atingiu 57%. Esses avanços representam vantagens em redução do valor do frete para ambos: varejista e consumidor. Também é notável o aumento de 318% no valor do pedido o que pode significar que o consumidor está adquirindo, nessa modalidade de entrega, itens de maior valor.

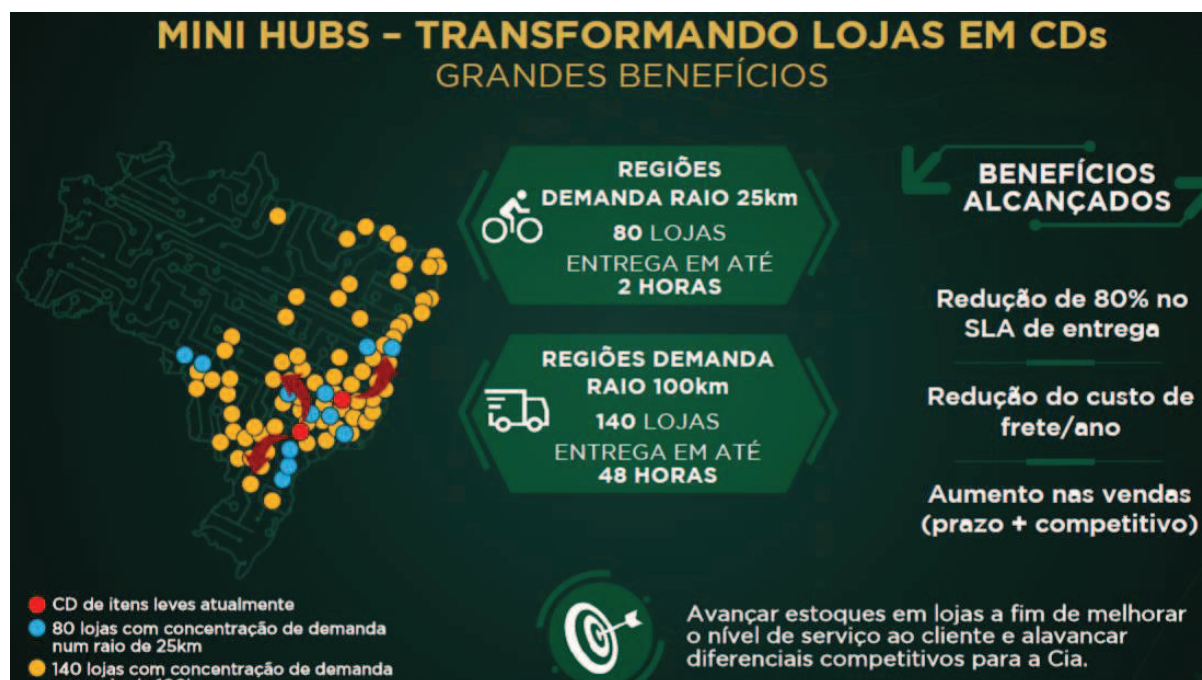
Figura 17 - Indicadores da Operação *Click & Collect*/Retira Rápido

Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

Além de se transformarem em centros de experiência para o consumidor as lojas físicas passam a assumir o papel de mini-CDs. Dessa forma as lojas contribuem para aproximar os estoques dos pontos de demanda e agilizam o abastecimento da rede antes limitado apenas ao Centro de Distribuição e ao fornecedor para alguns itens.

Os benefícios que podem ser alcançados são detalhados na figura 18 que também destaca a proximidade das lojas aos pontos de demanda. Ou seja, a localização das lojas, concentradas em locais de alta demanda podem representar um diferencial competitivo para o varejista. É importante considerar que se trata de projeto em fase de implementação.

Figura 18 - Transformação da Loja Física



Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

Em relação ao preço do produto ofertado ao consumidor a estratégia da empresa VAREJISTA através do omni-channel é a manutenção de preços similares ou iguais entre os canais de venda. Nesse sentido a unificação da área de Planejamento Comercial e Pricing é um dos elementos que permite a otimização integrada dos preços dos produtos independente dos canais.

A figura 19 detalha os elementos considerados nessa estratégia de precificação que se sustenta sobre três pilares: a unificação da área de Planejamento Comercial e Pricing, a adoção de uma ferramenta de precificação e a política de preços entre os canais alinhada a estratégia *omni-channel*.

Figura 19 - Modelo de Precificação



Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

Tema: Tecnologia como Viabilizador da Mudança

A empresa VAREJISTA consolidou sua plataforma de tecnologia para viabilizar as demandas que surgiram com a integração das operações *online* e *offline*. Na figura 20 elenca-se as principais iniciativas.

Figura 20 - Integração da Plataforma de Sistemas



Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

- Expansão da Operação de Integração dos Canais: *Click & Collect/Retira Loja* e *Click & Reserve/Retira Loja* em todas as lojas da rede;
- 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 através da proposição de venda de produtos mais rentáveis). Resultados obtidos através da consolidação das informações do consumidor que antes estavam dispersas nos canais de venda;
- Automação do processo S&OP (*Sales and Operations Planning*) através 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;
- Integração das operações *online* e *offline* em um único sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) simplificando uma série de controles fiscais, contábeis entre outros processos.

Para 2018 estão em andamento novas iniciativas, 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* através

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).

Figura 21 - Visão de Futuro da Empresa VAREJISTA



Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

Tema: Integração 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 a comprar como no alinhamento das estratégias comerciais do fornecedor com a empresa VAREJISTA. Na figura 22 elenca-se os fatores chave para o sucesso da estratégia comercial decorrente da integração das operações *online* e *offline*. É importante salientar aqui que antes da integração das operações as negociações já eram executadas de forma integrada, porém as demandas eram geradas por cada canal separadamente. 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.

Figura 22 - Estratégia Comercial Integrada entre Canais



Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

Tema: Busca da Competitividade no Varejo

A empresa VAREJISTA passou a consolidar os resultados dos canais Loja Online e Lojas Físicas a partir de 1 de Novembro de 2016, logo após um processo de reorganização societária. Até então as operações eram separadas. Para efeito de simplificação e comparação dos resultados de 2016 e 2017 os dados de 2016 foram consolidados, pró-forma. Ou seja, é uma projeção considerando que a reorganização societária ocorreu no início de 2016.

Uma análise dos principais indicadores financeiros da empresa VAREJISTA demonstra que a mudança estratégica representada pela integração dos canais afetou positivamente o resultado do negócio como exibido na figura 23:

Figura 23 - Resultados Financeiros 2016 e 2017

R\$ milhões (2016 pro forma não auditado)	4T17	4T16*	%	2017	2016	%
Lojas Físicas - Variação 'Mesmas Lojas'	14,8%	(1,7%)		11,6%	(1,9%)	
Online - Variação GMV Bruto	21,6%	(10,4%)		11,4%	(16,3%)	
Online - Variação GMV Faturado	31,8%	(9,0%)		21,1%	(22,1%)	
Receita Líquida	7.442	6.534	13,9%	25.690	23.215	10,7%
Margem Bruta	32,1%	28,8%	334bps	31,8%	29,7%	214bps
EBITDA	517	471	10%	1.361	612	122%
Margem EBITDA	6,9%	7,2%	(26bps)	5,3%	2,6%	266bps
EBITDA Ajustado[†]	523	144	263,4%	1.579	606	161%
Margem EBITDA Ajustada	7,0%	2,2%	483bps	6,1%	2,6%	354bps
Resultado Financeiro	(191)	(358)	(46,7%)	(765)	(1.067)	(28,3%)
Lucro Líquido Ajustado	129	(251)	na	195	(1.013)	na
Margem Líquida	1,7%	(3,8%)	557bps	0,8%	(4,4%)	513bps
Lucro Líquido	129	13	918,6%	195	(750)	na
Caixa Líquido com recebíveis não descontados	4.465	3.788	18%	4.465	3.788	18%

(*) Resultado pro forma excluindo os impactos de Lei do Bem
(†) Excluindo as outras receitas e despesas operacionais

Fonte: Demonstrativo de Resultados VAREJISTA 4T2017 e 2017

Vale destacar alguns desses indicadores:

- O volume de vendas das lojas físicas sob o conceito “Mesmas Lojas” apresentou crescimento de 11,6% comparado com 2016
- O GMV (*Gross Merchandise Value*), que corresponde ao total faturado pela loja *online* aumentou 21,6% comparado com 2016
- A receita líquida das duas operações (*online* e lojas físicas) cresceu 10,7% em comparado com 2016
- No ano, a margem bruta atingiu 31,8%, 2,1 pontos percentuais acima do resultado de 2016.
- O lucro líquido ajustado chegou a R\$ 195 Milhões contra um prejuízo de R\$ 1.013 Milhões em 2016
- A margem EBITDA (*Earned Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) ajustada chegou a 6,1%, 3,5 pontos percentuais acima do resultado de 2016
- A ruptura, em todas as dimensões de medição, apresentou redução expressiva atingindo na dimensão consolidada do negócio o índice de 5,3%.
- O percentual de entregas no prazo, consolidado *online* e *offline* atingiu 97,3% dos pedidos

É importante não se limitar apenas aos indicadores financeiros. A evolução do Índice de Rupturas demonstrado na figura 24 reflete a qualidade do serviço prestado ao consumidor. O índice de ruptura é um indicador importante para os varejistas. A Diretoria de Logística é responsável pela apuração e gestão desse indicador. É perceptível a evolução desse índice a partir da introdução da estratégia *omni-channel*. Na visão consolidada os resultados são bastante expressivos e são frutos da determinação em colocar foco nos itens mais relevantes para o negócio. Ou seja, os produtos que geram melhores receitas e tem as melhores margens de contribuição. Mesmo em uma visão por canal de venda é possível observar melhorias nos índices.

É importante ressaltar que essa melhoria também é consequência da unificação das áreas que passaram a atuar de forma integrada, alinhando seus processos de planejamento e gestão com ações para reduzir a ruptura. A própria unificação dos estoques agiliza a reposição e as decisões de alocação contribuindo para redução da ruptura como demonstrado na figura 24:

Figura 24 - Evolução do Indicador de Ruptura

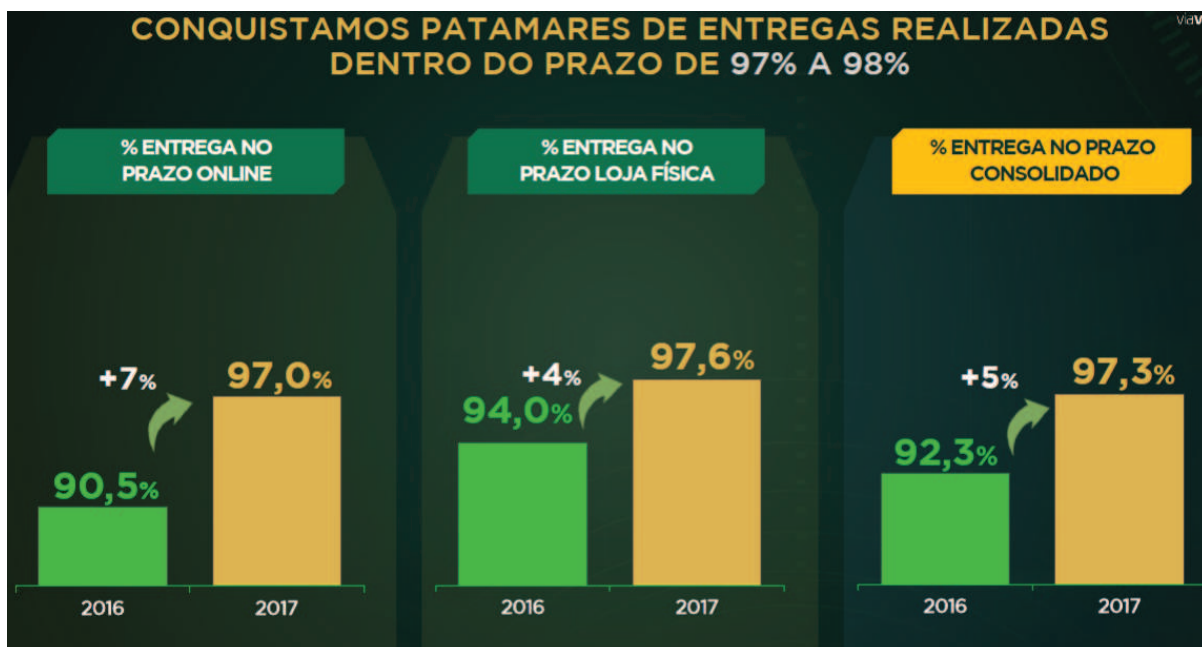


Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

A empresa VAREJISTA também alcança índices bastante satisfatórios na execução da prestação de serviços ao consumidor. O índice de entregas no prazo permitiu inclusive o lançamento de promoções agressivas em eventos como a *Black Friday* de 2017. Caso o produto não fosse entregue no prazo combinado, o consumidor não pagaria a compra. O estabelecimento

dessa meta só foi possível devido a existência de um sólido *back-office* e os resultados alcançados comprovam isso como demonstrado na figura 25.

Figura 25 - Percentual de Entregas no Prazo



Fonte: Website da Organização VAREJISTA (Relações com Investidores)

A Black Friday já é considerada o segundo maior evento do varejo e o desempenho da empresa VAREJISTA em prestação de serviços permitiu, segundo declarações da Diretoria Executiva dadas durante Teleconferência para investidores, ganhos expressivos em *Market Share* (participação de mercado) sem a necessidade de investimento em margens (redução de margem) oferecendo um nível de serviço que nenhuma empresa varejista no Brasil conseguiu oferecer. Importante mencionar que o canal de Loja *Online* da empresa VAREJISTA apresentou um desempenho superior à 2016 com ganho de 7 pontos percentuais.

4.2.3 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 extensa rede de lojas físicas em diferentes formatos: Lojas de Rua, Lojas de Shopping Centers, Megalojas e Lojas Inteligentes. Para verificar como os efeitos da implantação do *omni-channel* se refletem na operação da loja física em relação ao consumidor, o pesquisador visitou dois formatos de loja: megaloja e loja inteligente. Antes da visita o pesquisador analisou 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 através da loja *online*. Além disso foi possível verificar o prazo de entrega do produto e o custo do frete. 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 através da utilização do estoque que está na loja ou de estoque que é enviado do centro de distribuição para a loja.

A megaloja encontra-se situada em via de grande movimento e possui área de vendas superior a 1,0 mil m². Parte desse espaço é utilizado por fornecedores para exposição de suas linhas de produtos. A loja também disponibiliza acesso a internet através de *wi-fi* livre para o consumidor. Os vendedores das seções de celulares, computadores e TVs tem 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. Questionados sobre se a megaloja funcionava como uma mini centro de distribuição os vendedores informaram conhecer o projeto e que algumas lojas estavam começando a operar nessa modalidade, mas não souberam informar quais. Tal afirmação vai de encontro ao que foi levantado na análise documental onde foi relatado, inclusive em teleconferências/*webcasts*, que o projeto de implementação dos mini-CDs estava em fase inicial e que até o final de Abril/2018 contava com 05 lojas operando nessa modalidade.

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 não estava preparada para receber devoluções de produto comprados através da loja *online* mesmo que o consumidor tivesse optado pela opção de *click & collect/retira loja* naquela 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 através da loja *online* só pode ser devolvido através de uma solicitação à Central Logística que por sua vez faz a coleta na residência do consumidor. No caso de aquisições na loja física a devolução pode ocorrer na própria loja dependendo das dimensões do produto adquirido.

A Loja Inteligente é um modelo de loja com aproximadamente 150m² utilizada para teste de novas tecnologias que buscam a melhoria da experiência do consumidor. Localizada em um Shopping Center na zona sul de São Paulo essa loja tem espaço reduzido para exposição dos produtos e também para estoque. Não é possível realizar a operação de *click collect/retira loja* ou *click reserve/retira loja* nessa unidade.

Os itens que compõe o portfólio dessa loja são de pequeno porte, principalmente eletrônicos como celulares, TVs, computadores/notebooks. Itens de grande porte como refrigeradores e lava-seca, são expostos através de totens. Através desses totens o consumidor pode interagir com imagens utilizando telas com funcionalidade *touch screen* e obter todas as informações sobre o produto. A Loja Inteligente também disponibiliza ferramentas de realidade aumentada para que o consumidor tenha uma experiência diferenciada ao adquirir produtos de categoria específica. Outro diferencial dessa loja física é que o vendedor é multi-categoria e acompanha o consumidor do início ao fim da compra. Ou seja, o atendimento é prestado por um único vendedor até a entrega do produto, inclusive com emissão da Nota Fiscal de compra. Segundo os vendedores consultados o objetivo é acompanhar o consumidor em toda a sua jornada de compra na loja, sem a intervenção de outros funcionários.

Assim como na megaloja o vendedor tem acesso ao estoque de todas as lojas 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. Nas duas 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 dois formatos de loja é a disponibilidade de produto, muito maior na megaloja. Por outro lado, a experiência de compra do consumidor é suportada por ferramentas de tecnologia mais avançadas na Loja Inteligente como os totens com telas sensíveis ao toque.

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 ao Centro de Distribuição/Relacionamento Logístico

O principal Centro de Distribuição e Relacionamento Logístico da empresa VAREJISTA localiza-se próximo a cidade de São Paulo às margens de importante rodovia interestadual. O foco dessa visita foi acompanhar as operações da Central de 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 através 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 onde foi retirado o produto. Esse contraste com o que foi apurado na loja física pode ser atribuído ao fato de que esse tipo de operação 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 pela coleta, retirada e recolhimento dos produtos que são enviados ao Centro de Distribuição e analisados para retorno à venda normal ou passam por um processo de remanufatura para serem comercializados através de um site 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 é totalmente centralizada. Mesmo em Lojas que operam como mini centros de distribuição 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. Como ainda são poucas unidades operando nesse modelo os transportadores são contratados no modo *spot*, ou seja, não existe um contrato de parceria de longo prazo estabelecido. Porém, segundo os gestores, existe a percepção que com a expansão do projeto poderá ser necessário criar contratos/parcerias de longo prazo com esses prestadores de serviço responsáveis pela entrega de produtos que saem da loja física/mini CD para o consumidor. Também está sendo estudada a adoção de novos modais como motociclistas e motoristas de aplicativos uma vez que a característica desse serviço é de entrega fracionada e ágil, garantindo tempos de entrega bastante reduzidos em comparação com a compra na loja online e entrega através de um centro de distribuição tradicional.

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 através 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.

Finalmente, 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 que o serviço de transporte é realizado por prestadores de serviço contratados que por seu lado são monitorados através de acordos onde são definidos os níveis de serviço a serem mantidos. O sucesso dessa operação é comprovado através dos indicadores de entregas efetuadas dentro do prazo que são divulgados inclusive em reuniões para investidores como diferenciais competitivos da empresa VAREJISTA.

É importante destacar que as novas modalidades de entrega que vem sendo implementadas, como a utilização de mini centros de distribuição, *lockers* (armários para

guarda de produtos e posterior retirada pelo consumidor) e *pick-up points* estão sendo implementadas como projetos piloto e os planos da empresa VAREJISTA é de cada vez mais expandir esse tipo de operação. Porém os resultados e impactos ainda estão sendo acompanhados. Ainda não foi possível, por exemplo, mensurar com precisão a redução das despesas de frete de entrega na operação de lojas como mini centros de distribuição.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS EM RELAÇÃO ÀS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

A análise e discussão das evidências teóricas e empíricas obtidas foram realizadas considerando cada uma das proposições estabelecidas a partir da fundamentação teórica:

1. Os clientes, principalmente os mais jovens, estão pressionando 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 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, mais exigente.
5. A Estratégia *omni-channel* demanda uma gestão integrada dos estoques e dos preços (*online/offline*).

5.1 P1: Os Clientes estão Pressionando os Varejistas a Adotarem a Estratégia *Omni-Channel*

Piotrowicz e Cuthbertson (2014) afirmam que as novas gerações demandam recursos tecnológicos que permitam uma interação digital com os varejistas. Nesse contexto, a proliferação de novas tecnologias é citada como impulsionador da estratégia *omni-channel*. KPMG (2016) reforça o papel dos “nativos digitais” ou *millennials* citando que os investimentos dos varejistas em plataformas *omni-channel* é uma das principais iniciativas adotadas para atingir esse segmento de consumidores. Cook (2014) cita que a experiência de compra desse consumidor ou *omnicustomer* pode ser frustrante quando em uma jornada de compra o mesmo se depara com preços diferentes para o mesmo produto em diferentes canais de venda. Piotrowicz e Cuthbertson (2014) ainda alertam para generalizações sobre o comportamento do consumidor ressaltando que outros critérios como experiência da marca ou tipo de produto (produtos de baixo custo, produtos de alto luxo) também estão associados a como os consumidores desejam interagir com o varejista.

Referindo-se a empresa objeto do estudo foi possível observar que a área responsável pela definição e execução da política de preços da organização assumiu um papel fundamental.

Essa área é fruto da unificação de duas áreas que antes definiam os preços dos produtos para cada canal de forma independente. Denominada de “Planejamento Comercial e Pricing” essa área definiu um modelo de precificação para atender uma política de preços que previa a situação de preços iguais ou similares para os produtos independente dos canais. Um dos fatores que é levado em consideração é o preço praticado apenas pelos competidores estratégicos. O preço praticado não está associado ao custo da operação do canal de venda e sim a uma visão de toda a operação. Podem existir diferenças de preço entre os canais, mas essas não são significativas a ponto de causar impactos na experiência de compra do consumidor. Além disso foi possível constatar que as equipes de vendas das lojas físicas, quando confrontadas por uma eventual diferença de preços entre loja *online* e loja física, se mostram prontas a negociar o menor preços no sentido de atender a expectativa do consumidor.

Ao navegar pelos canais (*online* e *offline*) o consumidor espera por uma experiência única. Antes a jornada de compra era linear, ou seja, começava e terminava em uma loja física. Com a introdução de novos canais de venda, principalmente a loja *online*, essa jornada de compra pode começar e terminar em canais diferentes. Mesmo durante a jornada o consumidor não se limita a um único canal de vendas ou comunicação. Na empresa VAREJISTA os índices de operação *Click & Collect/ Retira Loja* apresentaram crescimento constante durante todo o ano de 2017, atingindo o índice de 27% de todos os pedidos da loja online de produtos das categorias de Telefonia, Televisores, Cauda Longa Tecnologia e Cauda Longa Portáteis. Pode-se afirmar que esse tipo de operação vai de encontro a uma demanda do consumidor que não enxerga os canais como entidades separadas. Até pelo fato dos canais (*online* e *offline*) operarem sob a mesma marca. Nesse sentido coube a área de Logística a responsabilidade de viabilizar, de maneira sustentável, o envio de produtos para a loja física destinados a entrega direta ao consumidor que por sua vez efetivou a compra através da loja *online*.

Além disso foi possível observar, através do acompanhamento das teleconferências para investidores, a preocupação da Diretoria Executiva com o serviço prestado ao consumidor. É o que mostra a análise dos dados de investimento em tecnologia da informação e logística no último trimestre de 2017. O bom desempenho de uma área de logística pode refletir em mais qualidade no serviço prestado como na agilização das entregas e disponibilidade de produto.

Portanto é possível concluir que ações implementadas pela empresa VAREJISTA vão de encontro as exigências do novo consumidor que por sua vez cobra uma experiência fluída, simples e descomplicada, no seu relacionamento com o varejo.

5.2 P2: A Adoção da Estratégia *Omni-Channel* exige Adaptações na Cadeia de Abastecimento

Gibson, Defee, Ishfaq (2016) destacam pontos de atenção para que a cadeia de abastecimento responda as demandas da estratégia *omni-channel*. Entre elas pode-se chamar a atenção para a questão da alocação do inventário que deixa de ser associado ao canal de vendas. Além disso, com o aumento das opções de entrega do produto ao consumidor que o *omni-channel* proporciona, a cadeia de abastecimento precisa passar por um redesenho. Com o *omni-channel* o consumidor busca conveniência e deseja retirar o produto em lojas físicas ou até mesmo receber o produto em um *pick-up point* como um Posto de Gasolina. Atendendo essas demandas a cadeia de abastecimento pode se tornar um diferencial competitivo ao oferecer ao consumidor conveniência e uma experiência de compra superior.

Ishfaq e Raja (2017) alertam para as adaptações necessárias na organização das lojas físicas quando o varejista decide utilizar essas lojas como ponto de retirada de produtos adquiridos na loja *online* (*Click & Collect*). Gibson, Defee, Ishfaq (2016) também citam as adaptações necessárias para oferecer ao consumidor a possibilidade de utilização dos canais de venda/entrega como pontos de devolução de produtos. Isso demanda um processo ágil de logística reversa para que, quando possível, retornar o produto devolvido para venda ao consumidor. Por fim, os varejistas precisam rever seus métodos de previsão de vendas/estoque em um ambiente *omni-channel* onde são considerados vários pontos para atender a demanda de canais integrados (*online* e *offline*).

Na empresa objeto do estudo de caso ocorreu uma adaptação organizacional importante e que impactou a gestão dos preços. A empresa deixou de ver as lojas físicas e a loja *online* como entidades separadas. Porém a estratégia de preços era diferenciada para cada canal. Sob uma visão de entidades independentes, as vendas geradas na loja física precisam “pagar” os custos decorrentes da própria loja como custos de manutenção de estoques, aluguel, equipe de vendas, segurança entre outros. Essa abordagem pode justificar preços de venda ao consumidor mais altos do que na loja *online* que não carrega esses custos. Ao unificar suas operações, *online* e *offline*, a estratégia de preços passou a ser da empresa e não mais do canal. Nesse sentido a área de Planejamento Comercial e Pricing foi unificada para atender o negócio focada no cliente que não diferencia canais de atendimento.

É importante reforçar que a área de Planejamento Comercial e Pricing também precisou se adaptar para atender as demandas da área de logística. A Logística lidera o processo de *S&OP – Sales and Operations Planning* responsável, entre outras coisas, por definir a alocação dos estoques de modo a manter o abastecimento alinhado à estratégia comercial. Para atender esse alinhamento a área de Planejamento Comercial e Pricing precisou consolidar as estratégias comerciais dos canais considerando que ações na loja física impactam o comportamento do consumidor na loja online e vice-versa.

A área de Planejamento Comercial e Pricing também é responsável pela gestão do relacionamento com os fornecedores de produtos para revenda. É importante mencionar que este relacionamento não sofreu grandes alterações em função da implementação do *omni-channel*. Isso decorre principalmente do fato que as compras já eram realizadas de forma consolidada. Porém ambas eram definidas separadamente. Existia uma necessidade de compra para as lojas físicas e outra necessidade compra para a loja online. Como a definição dos volumes era separada, era comum que se comprasse um estoque adicional. Um eventual excesso de estoque de um produto nas lojas físicas não era considerado na definição do volume de compras para a loja online. Com a unificação dos estoques as compras passaram a ser mais otimizadas e os processos de gestão do relacionamento com os fornecedores tornaram-se mais robustos. Inclusive pela necessidade da manutenção do alinhamento das estratégias comerciais do fornecedor com as estratégias comerciais da empresa VAREJISTA. Antes esse alinhamento era feito de forma separada para cada canal de venda desconsiderando o impacto das ações comerciais do fornecedor que permeavam os canais de venda.

Finalmente como reflexo da estratégia *omni-channel*, que coloca o consumidor no centro das ações do varejista, é importante citar o posicionamento da área de Planejamento Comercial e Pricing na adoção do conceito de *e-marketplace*. Nesse sentido não existe conflito quando um parceiro de negócio, conhecido como *seller*, oferece um produto na plataforma *online* com preço mais vantajoso do que o da empresa VAREJISTA. Prevalece o benefício ao consumidor como norma e cabe a empresa VAREJISTA desenvolver ações para competir com o parceiro de negócio não apenas no fator preço.

Para a área de Logística, responsável não apenas pela alocação e manuseio dos estoques, mas principalmente pelas políticas que regem a gestão desses de estoques a implementação da estratégia *omni-channel* trouxe a necessidade de diversas adaptações. Como responsável pela liderança do processo de *S&OP – Sales And Operations Planning* coube a Logística exercer a função de atuar como integradora de diversas áreas que contribuem para o sucesso do processo.

Aspectos como capacidade de liderança e mobilização de outras áreas para um objetivo comum foram determinantes para atingimento das metas dos índices de ruptura.

É fundamental destacar o esforço necessário para implementar o modelo de retirada de produtos em loja para o consumidor que efetivou a compra na loja *online*. A retirada do produto utilizando o estoque da própria loja ou utilizando estoque transferido do Centro de Distribuição (CD) exige um alinhamento de diversos processos com diversas áreas. Tome-se como exemplo a definição ou revisão do mix de produto ou portfólio que é oferecido pela loja física, foi necessário alinhar o processo com as áreas de Marketing e Planejamento Comercial e Pricing. O desafio também passa por uma mudança sensível para qualquer operação logística de transferência de produtos. Na logística tradicional a loja física era abastecida com grandes volumes em embalagens consolidadas. No novo modelo a logística teve que se adaptar para enviar produtos em embalagens unitárias/fracionadas para serem entregues ao consumidor sem passar por um processo de desembalagem na loja física. A carga antes consolidada passa a ter maior variedade produtos e embalagens.

Outra mudança em andamento é a implementação do projeto “*Mini-Hub*”. O objetivo é transformar uma loja física em um mini centro de distribuição. Nesse contexto aumenta o número de nós na rede de distribuição e conseqüentemente dos locais de armazenagem aumentando a complexidade da gestão da alocação dos estoques. Por outro lado, na visão do consumidor, as vantagens dessa operação são evidentes. Com os estoques mais próximos dos pontos de demanda o consumidor ganha em agilidade na entrega e na redução do custo de frete. É importante reforçar que, de acordo com as informações apresentadas nos relatórios para investidores, apenas lojas sob determinadas condições de proximidade aos pontos de maior demanda seriam objeto dessa transformação.

Dessa forma pode-se afirmar que as ações em andamento ou as que já foram implementadas pela empresa VAREJISTA estão em acordo com as afirmações da proposição de que a implementação da estratégia *omni-channel* exige que elementos da cadeia de abastecimento se adaptem para atender as demandas da estratégia *omni-channel*. Ou seja, revisem seus processos, sua organização e seu suporte tecnológico para adaptar a cadeia de abastecimento ao modelo *omni-channel*.

5.3 P3: Os Avanços em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) Aumentam a Eficiência da Cadeia de Abastecimento.

Bradlow et al. (2017) e Zhang et al. (2010) avaliam a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como um viabilizador da estratégia de operações em múltiplos canais e destaca que esta estratégia permite a coleta de mais dados a respeito do consumidor quando este interage com o varejista. A partir da análise destes dados é possível adotar ações específicas para, por exemplo, executar ações promocionais alinhadas ao perfil de compra do consumidor.

Witcher, Wider e Sheldon (2015) e Kraemer (2015) destacam que os métodos de atendimento aos pedidos (*order fulfillment*) no ambiente *omni-channel* demandam sistemas robustos de gestão de pedidos (OMS - *Order Management System*) e gestão de armazenagem (WMS - *Warehouse Management System*). Estes sistemas são considerados como viabilizadores de uma operação *omni-channel* por proporcionarem, entre outras funcionalidades, uma visibilidade integrada dos estoques e o controle das operações no centro de distribuição.

Nesse sentido uma das ações da área de Planejamento Comercial e Pricing comprova essa afirmação quando para atender a demanda de uma estratégia de preços unificados nos canais, conhecida como “*price match*”, investe em ferramentas de tecnologia. A área foi buscar no mercado um software específico para fazer a gestão da estratégia de preços. Esse software, denominado Profimetrics, precisou atender todas as regras de negócio considerando as inúmeras variáveis definidas pela empresa VAREJISTA de modo a garantir uma estratégia de precificação unificada e rentável para o negócio. Também cabe destacar as oportunidades de aumento na conversão de vendas na loja física quando se utiliza dados coletados junto ao consumidor durante sua jornada de compra na loja *online*. Como exemplo pode-se citar as oportunidades de *cross-selling* ou *up-selling* geradas a partir da análise dos dados coletados durante a jornada de compra e também dados históricos. Em outras palavras um consumidor que adquiriu um celular na loja *online* ao retirar o produto na loja física pode ser incentivado pela equipe de vendas da loja a adquirir, por exemplo, um seguro contra roubo. Dessa forma o varejista pode obter melhores margens de contribuição para o negócio a partir da venda dos dois itens, telefone celular mais o seguro contra roubo.

Por fim a área de Planejamento Comercial e Pricing reconhece que o seu desempenho na execução dos processos está fortemente baseado nas ferramentas de tecnologia e destaca

também o aspecto da integração das bases de dados dos sistemas de relacionamento com consumidores (*CRM-Customer Relationship Management*), e gestão do negócio (*ERP-Enterprise Resources Management*) através de sistemas de *BI-Business Intelligence*.

Ao proporcionar uma melhor visibilidade dos estoques ao longo da rede de Centros de Distribuição e Lojas Físicas os sistemas de informação como o ERP permitem que as decisões de abastecimento de lojas e/ou alocação dos estoques sejam muito mais assertivas. Tais decisões de movimentação combinadas com as demandas previstas e geridas no processo de *S&OP-Sales and Operations Planning*, sob a liderança da área de Logística, aumentam a eficiência de um ativo de alto valor na empresa VAREJISTA: o estoque. Dessa forma eventuais movimentações e/ou alocações de estoque ao longo da malha logística estão sempre alinhadas com a demanda prevista reduzindo o risco de faltas/rupturas ou excessos.

Também é importante considerar que uma cadeia de abastecimento precisa ser gerenciada de ponta a ponta e também foi possível evidenciar a utilização eficaz de tecnologias como geolocalização no monitoramento das rotas de entrega de produtos seja no abastecimento de uma loja física, seja numa entrega ao consumidor. Uma estrutura organizacional adequada aliada a processos de negócio robustos que contam suporte de tecnologia da informação colaboram para uma utilização eficiente, nesse caso, de toda uma estrutura de transportes que em última análise é a última etapa da cadeia de abastecimento.

5.4 P4: A Estratégia *Omni-Channel* Aumenta a Competitividade do Varejista

Zhang et al. (2010) e Verhoef et al. (2015) afirmam que a adoção da estratégia *omni-channel* vai de encontro às necessidades do consumidor atual caracterizado pelo desejo de se relacionar com o varejista de modo único independente do canal de vendas. Piotrowicz e Cuthbertson (2014) citam que essa capacidade de oferecer tal experiência única ao consumidor é fundamental para a competitividade do varejista. Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) afirmam que como as barreiras entre o mundo físico e o mundo virtual estão desaparecendo, varejistas precisam rever suas estratégias para se manterem competitivos. Os mesmos autores defendem que o fortalecimento de parcerias entre varejistas e fornecedores pode criar mais vantagens competitivas da própria cadeia de abastecimento do varejo. Finalmente, Albright e Nuce (2014) citam a capacidade de um varejista de combinar de forma sinérgica sua rede de lojas físicas com seu canal *online* como um fator que cria uma vantagem competitiva contra varejistas que não utilizam a estratégia *omni-channel*.

Na organização objeto do estudo, os dados de desempenho financeiro divulgados ao mercado em Fevereiro/2018 demonstram a importância da adoção da estratégia *omni-channel*. A empresa integrou sua operação de lojas físicas com seu braço de operação *online* no último trimestre de 2016 e os frutos dessa integração aparecem claramente nas demonstrações de resultado de 2017. Na própria apresentação dos resultados a direção da empresa VAREJISTA enfatizou as conquistas provenientes da integração dos canais destacando melhoria no nível de serviço ao consumidor, política de preços mais assertiva e estreitamento na relação com os fornecedores entre outras.

Cabe acrescentar que segundo dados da FECOMÉRCIO-SP o segmento varejista como um todo se aproveitou de uma retomada do consumo durante o ano de 2017. Em março de 2018 a FECOMERCIO-SP publicou pesquisa mostrando que o Índice Intenção de Consumo das Famílias aumentou pelo 19º mês consecutivo. Nesse cenário a empresa VAREJISTA conseguiu reverter um prejuízo de R\$ 1 Bilhão, pró forma ajustado para considerar a reorganização societária, em 2016 para um lucro líquido de R\$ 195 Milhões em 2017. Outros indicadores como margem EBITDA e receita líquida apresentaram o mesmo desempenho positivo.

A somatória de um bom ambiente de negócios, de acordo com demonstrações de recuperação econômica publicadas na imprensa especializada e por institutos de pesquisa como FECOMÉRCIO-SP e IBGE, aliada a implementação de ações alinhadas a uma estratégia *omni-channel* como a integração dos canais de venda geraram resultados financeiros bastante expressivos.

Quando se observa os fundamentos da proposição teórica com as iniciativas *omni-channel*, como integração das lojas físicas com a loja *online*, implementadas pela empresa VAREJISTA e seus resultados financeiros pode-se afirmar que essa proposição foi corroborada.

5.5 P5: A Estratégia *Omni-Channel* Demanda uma Gestão Integrada dos Estoques (*online/off-line*)

Hübner, Wollenburg and Holzapfel (2016) evidenciam que uma gestão integrada dos estoques é parte fundamental para melhorar a experiência de compra do consumidor ao proporcionar um atendimento mais rápido e eficaz quando comparado a uma gestão por canal. Por sua vez Raja e Ishfaq (2017) destacam que a adoção de estoques integrados oferece ao

consumidor mais possibilidades de atendimento dos seus pedidos mesmo que nesse cenário EY (2015) alerte para o aumento da complexidade da gestão da cadeia de abastecimento e consequentemente da gestão dos estoques.

Emrich, Paul e Rudolph (2015) chamam a atenção para a questão do sortimento dos produtos que serão oferecidos na loja *online* e na loja física. Os autores alertam para o fato de que nem sempre a adoção da integração total do sortimento ou cauda longa (*long-tail*) se traduz como um incremento nas percepções de conveniência e variedade para o consumidor.

Na organização objeto do estudo foram implementadas iniciativas voltadas a melhoria da jornada de compra do consumidor e consequentemente nas experiências que esse consumidor vivencia. Uma evidência dessa melhoria é que os índices de ruptura tanto na visão consolidada como na visão por canal foram reduzidos. Pode-se afirmar que o consumidor passou a encontrar o produto desejado mais vezes. Além disso foram reduzidos os tempos de entrega do produto adquirido pelo consumidor. Isso ocorre, por exemplo, quando o consumidor adquire um produto na loja *online* e é atendido pelo estoque que está em uma loja física mais próxima da sua residência. Além disso o consumidor passou a ter a opção de retirar o produto na loja física. Essas funcionalidades são traduzidas em mais conveniência para o consumidor, um dos pilares da estratégia *omni-channel*.

Para que essas iniciativas fossem efetivadas foi necessário desvincular o estoque do canal de venda. O estoque é da empresa e é a partir do direcionamento da estratégia *omni-channel*, que coloca o consumidor como o centro das atenções, que sua destinação ou alocação é definida.

É fundamental destacar algumas ações que a empresa VAREJISTA tomou no sentido de implementar essa gestão integrada dos estoques. Processos colaborativos de decisão permearam a organização e as entrevistas confirmaram essa mudança no *mindset* ou modo de pensar da organização, antes gerida na perspectiva do canal de vendas e agora na visão do consumidor *omni-channel*. Como exemplo pode-se citar a iniciativa da área de Logística que criou times avançados de consultores que tinham como uma das atribuições propagar o conhecimento da gestão dos estoques de forma integrada em lojas, centros de distribuição e outras áreas impactadas como Marketing. Uma consequência dessa postura colaborativa foi que o processo de acompanhamento do sortimento das lojas que passou a considerar dados sobre a demanda de um produto no processo de *Click & Collect* ou Retira Loja. Nesse cenário um produto que não fazia parte do sortimento da loja física pode passar a fazer parte por conta

de uma demanda de clientes que desejam retirar o produto adquirido na loja online. O benefício para o consumidor é evidenciado pela redução do tempo de entrega ou retirada na loja.

Portanto pode-se afirmar que a proposição é verdadeira uma vez que a implementação dessas iniciativas só foi possível a partir da unificação dos estoques dos canais e da adoção de uma gestão integrada desses estoques.

5.6 Sumário: Impactos da Estratégia *Omni-Channel* no Estudo de Caso

No Quadro 6 é apresentada, de forma sumarizada, 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 evidente 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 preparada 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 *Sales & Operations Planning (S&OP)* 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, 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. E é 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 de forma 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 mini centro de distribuição merecem atenção uma vez que esse projeto, embora ainda em fase piloto na empresa, 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.

Item	Quantity	Unit	Price	Total
1.000	1.000	kg	1.000,00	1.000,00
2.000	2.000	kg	2.000,00	2.000,00
3.000	3.000	kg	3.000,00	3.000,00
4.000	4.000	kg	4.000,00	4.000,00
5.000	5.000	kg	5.000,00	5.000,00
6.000	6.000	kg	6.000,00	6.000,00
7.000	7.000	kg	7.000,00	7.000,00
8.000	8.000	kg	8.000,00	8.000,00
9.000	9.000	kg	9.000,00	9.000,00
10.000	10.000	kg	10.000,00	10.000,00
11.000	11.000	kg	11.000,00	11.000,00
12.000	12.000	kg	12.000,00	12.000,00
13.000	13.000	kg	13.000,00	13.000,00
14.000	14.000	kg	14.000,00	14.000,00
15.000	15.000	kg	15.000,00	15.000,00
16.000	16.000	kg	16.000,00	16.000,00
17.000	17.000	kg	17.000,00	17.000,00
18.000	18.000	kg	18.000,00	18.000,00
19.000	19.000	kg	19.000,00	19.000,00
20.000	20.000	kg	20.000,00	20.000,00
21.000	21.000	kg	21.000,00	21.000,00
22.000	22.000	kg	22.000,00	22.000,00
23.000	23.000	kg	23.000,00	23.000,00
24.000	24.000	kg	24.000,00	24.000,00
25.000	25.000	kg	25.000,00	25.000,00
26.000	26.000	kg	26.000,00	26.000,00
27.000	27.000	kg	27.000,00	27.000,00
28.000	28.000	kg	28.000,00	28.000,00
29.000	29.000	kg	29.000,00	29.000,00
30.000	30.000	kg	30.000,00	30.000,00
31.000	31.000	kg	31.000,00	31.000,00
32.000	32.000	kg	32.000,00	32.000,00
33.000	33.000	kg	33.000,00	33.000,00
34.000	34.000	kg	34.000,00	34.000,00
35.000	35.000	kg	35.000,00	35.000,00
36.000	36.000	kg	36.000,00	36.000,00
37.000	37.000	kg	37.000,00	37.000,00
38.000	38.000	kg	38.000,00	38.000,00
39.000	39.000	kg	39.000,00	39.000,00
40.000	40.000	kg	40.000,00	40.000,00
41.000	41.000	kg	41.000,00	41.000,00
42.000	42.000	kg	42.000,00	42.000,00
43.000	43.000	kg	43.000,00	43.000,00
44.000	44.000	kg	44.000,00	44.000,00
45.000	45.000	kg	45.000,00	45.000,00
46.000	46.000	kg	46.000,00	46.000,00
47.000	47.000	kg	47.000,00	47.000,00
48.000	48.000	kg	48.000,00	48.000,00
49.000	49.000	kg	49.000,00	49.000,00
50.000	50.000	kg	50.000,00	50.000,00
51.000	51.000	kg	51.000,00	51.000,00
52.000	52.000	kg	52.000,00	52.000,00
53.000	53.000	kg	53.000,00	53.000,00
54.000	54.000	kg	54.000,00	54.000,00
55.000	55.000	kg	55.000,00	55.000,00
56.000	56.000	kg	56.000,00	56.000,00
57.000	57.000	kg	57.000,00	57.000,00
58.000	58.000	kg	58.000,00	58.000,00
59.000	59.000	kg	59.000,00	59.000,00
60.000	60.000	kg	60.000,00	60.000,00
61.000	61.000	kg	61.000,00	61.000,00
62.000	62.000	kg	62.000,00	62.000,00
63.000	63.000	kg	63.000,00	63.000,00
64.000	64.000	kg	64.000,00	64.000,00
65.000	65.000	kg	65.000,00	65.000,00
66.000	66.000	kg	66.000,00	66.000,00
67.000	67.000	kg	67.000,00	67.000,00
68.000	68.000	kg	68.000,00	68.000,00
69.000	69.000	kg	69.000,00	69.000,00
70.000	70.000	kg	70.000,00	70.000,00
71.000	71.000	kg	71.000,00	71.000,00
72.000	72.000	kg	72.000,00	72.000,00
73.000	73.000	kg	73.000,00	73.000,00
74.000	74.000	kg	74.000,00	74.000,00
75.000	75.000	kg	75.000,00	75.000,00
76.000	76.000	kg	76.000,00	76.000,00
77.000	77.000	kg	77.000,00	77.000,00
78.000	78.000	kg	78.000,00	78.000,00
79.000	79.000	kg	79.000,00	79.000,00
80.000	80.000	kg	80.000,00	80.000,00
81.000	81.000	kg	81.000,00	81.000,00
82.000	82.000	kg	82.000,00	82.000,00
83.000	83.000	kg	83.000,00	83.000,00
84.000	84.000	kg	84.000,00	84.000,00
85.000	85.000	kg	85.000,00	85.000,00
86.000	86.000	kg	86.000,00	86.000,00
87.000	87.000	kg	87.000,00	87.000,00
88.000	88.000	kg	88.000,00	88.000,00
89.000	89.000	kg	89.000,00	89.000,00
90.000	90.000	kg	90.000,00	90.000,00
91.000	91.000	kg	91.000,00	91.000,00
92.000	92.000	kg	92.000,00	92.000,00
93.000	93.000	kg	93.000,00	93.000,00
94.000	94.000	kg	94.000,00	94.000,00
95.000	95.000	kg	95.000,00	95.000,00
96.000	96.000	kg	96.000,00	96.000,00
97.000	97.000	kg	97.000,00	97.000,00
98.000	98.000	kg	98.000,00	98.000,00
99.000	99.000	kg	99.000,00	99.000,00
100.000	100.000	kg	100.000,00	100.000,00

Item	Quantity	Unit	Value
1	1	kg	100
2	2	kg	200
3	3	kg	300
4	4	kg	400
5	5	kg	500
6	6	kg	600
7	7	kg	700
8	8	kg	800
9	9	kg	900
10	10	kg	1000

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusão

Esse trabalho cumpriu seu objetivo principal, ou seja, identificou os impactos provocados pela adoção da estratégia *omni-channel* nos processos de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa varejista e as respectivas ações que essa empresa adotou para mitigar possíveis efeitos negativos desses impactos.

O objetivo foi atingido através 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 *multichannel* e em determinado momento tomou a decisão estratégica de integrar esses canais de venda.

Sobre essa integração a empresa VAREJISTA destacou, em comunicado ao mercado, como motivadores diversas sinergias como por exemplo o impacto *on-time* em redução do custo dos estoques/capital de giro em torno de R\$ 325 milhões devido a otimização dos estoques duplicados. Além dos ganhos financeiros foram destacadas as iniciativas alinhadas a estratégia *omni-channel* como a aceleração do *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 em que o varejo passava por um momento bastante desafiador, ao final de 2015. Ou seja, como reação a um ambiente adverso a empresa VAREJISTA se reorganiza adotando uma estratégia que vai de encontro as demandas do consumidor e exatamente um ano depois apresenta resultados expressivos tanto em termos financeiros como em satisfação desse 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 através 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. 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, além da tecnologia é fundamental abordar aspectos comportamentais pois essas iniciativas só serão sustentáveis no 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* onde 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. 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 com cobertura nacional, 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.

6.2 Limitações e Sugestões de Novas Pesquisas

Sob esse aspecto 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 segundo Yin (2015) o ideal seria replicar as descobertas desse estudo de caso único através 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.

Outro fator que pode representar uma limitação ao estudo é o reduzido número de depoimentos coletados através das entrevistas. Para compensar essa limitação o pesquisador buscou outras fontes de informação obtidas através de visitas as lojas físicas da empresa onde foi possível acompanhar a situação atual das iniciativas voltadas ao *omni-channel*, acompanhamento das teleconferências de apresentação de resultados onde analistas de bancos de investimento fazem questionamentos à Diretoria Executiva, e principalmente a leitura e análise dos fatos relevantes divulgados ao mercado por se tratar de uma companhia aberta com ações comercializadas na Bolsa de Valores de S.Paulo. Finalmente sobre resultados divulgados para o mercado de capitais é importante citar que se tratam de dados consolidados do negócio.

REFERÊNCIAS

- 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.20:1, P. 147-164, 2010
- ANDERSON, C.; The Long Tail. **Wired Magazine**, October 2004; Disponível em <https://www.wired.com/2004/10/tail/>. Acesso em 20 de Abril de 2018
- 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 20 de Dezembro de 2017
- ARNOLD, J. R. Tony, **Administração de Materiais**. São Paulo: Editora Atlas, 2008
- 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 17 de Dezembro de 2016
- BANCO CENTRAL., **Evolução da Taxa SELIC**, Disponível em <http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdiarios.asp>. Acesso em 01 de Março de 2017
- BLACKSTONE, J.; COX, J.; **APICS Dictionary 14ª Edition**. Chicago, APICS The Association for Operations Management, 2013
- BEEL, D.; GALLINO, S.; MORENO, A.; Inventory Showrooms and Customer Migration in Omni-channel Retail: The Effect of Product Information, **SSRN Electronic Journal** , January, 2013
- 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**, v93, N.1, P. 79-95, 2017

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, 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

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

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** 2. 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 22 de Julho de 2017

EBIT. Relatório Webshoppers. 35ª edição, 2017. Disponível em:

<<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em 12 de Março de 2017

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

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 de Abril de 2017

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 05 de Novembro de 2016.

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 03 de Agosto de 2017.

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 11 de Julho de 2017

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 10 de fevereiro de 2017.

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 16 de Janeiro de 2016

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 05 de Fevereiro de 2018

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 10 de Dezembro de 2017

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 18 de junho de 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - **Pesquisa Anual do Comércio**. Disponível em < <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html>> Acesso em 18 de Junho de 2016

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 10 de Dezembro de 2017

IBM COMMERCE - **Omni-Channel Report Card; 2016**;. Disponível em

<<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=UVW12497USEN/>>

Acesso em 01 de Dezembro de 2017

IDV – Instituto para o Desenvolvimento do Varejo - **Varejo Restrito fecha 2016 com decrescimento 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 28 de Fevereiro de 2017

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

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T.; **Logistics and Interdepartmental 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.

LEMON, K.; VERHOEF, P.; Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

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

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

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

MCKYNSLEY. **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 06 de Outubro de 2017

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 11 de Dezembro de 2017

PARENTE, J.; BARKI, E.; **Varejo no Brasil**, 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 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 02 de Dezembro de 2016

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 18 de Dezembro de 2017

SIMÕES DE ARRUDA CORRÊA DA SILVA, N.; BORGES SENRA, K.; JACOMINO, G. P.; GUARNIERI, F.; GOLEMBA 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 30 de Janeiro de 2018.

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

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

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 18 de Dezembro de 2017

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 18 de Dezembro de 2017

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)

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

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 de Novembro de 2016.

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