Uma Análise da Transição para a Diversificação de Canais e Gestão Omnichannel no Contexto do Varejo

A dinâmica do processo de decisão de compra para produtos de consumo tem mudado em virtude dos vários pontos de contato disponíveis para que o consumidor conheça, pesquise, compre e recompre produtos (Court, Elzinga, Mulder, & Vetvik, 2009). Consumidores podem utilizar diversos dispositivos (celulares, *smartphones*, *tablets*, computadores) e canais *online* e *offline* compondo uma complexa jornada de compras (Verhoef, Kannan & Inman, 2015). A proliferação de canais na era digital, por exemplo, tem motivado algumas empresas varejistas a adotarem novos modelos de negócios a partir do uso de tecnologia para acessarem os consumidores conforme diversos pontos de contato durante sua jornadas de compras (Lemon & Verhoef 2016). Por exemplo, a varejista Sephora oferece aos consumidores o seu aplicativo para *smartphones* (*Sephora To Go*) e um programa de fidelidade (*Beauty Inside Reward*). O aplicativo integra-se com sistemas de geolocalização. Assim, a Sephora pode enviar mensagens de ofertas personalizadas aos membros do seu programa de fidelidade quando estão próximos das lojas e baseadas nas suas preferências, histórico de compras e interação com a loja física ou virtual, gerando maiores taxas de conversão (Guissoni, 2017).

A partir de 2010, o termo *omnichannel* passou a ser utilizado com maior frequência na literatura de varejo para descrever práticas como a da Sephora. O termo representa o conjunto de atividades que acontecem a partir da interação entre empresa e consumidores nos mais variados pontos de contato ou canais de vendas, distribuição e comunicação durante a jornada de compras do consumidor (Verhoef, Kannan & Inman, 2015; Ailawadi & Farris, 2017). Ao mesmo tempo que o termo *omnichannel* torna-se mais pouplar, empresas enfrentam desafios em termos de processos, recursos, competências e ferramentas para buscarem a diversificação e integração de pontos de contato tendo o consumidor no centro do processo, isto é, a gestão *omnichannel*. Tal gestão prevê o gerenciamento sinérgico dos diversos pontos de contato com o cliente, de maneira que tanto a experiência proporcionada ao ele nos distintos canais como o desempenho da empresa nos canais seja otimizada. Diferentemente da gestão tradicional de canais de marketing em bens de consumo quando o foco era ter a marca e seus produtos bem posicionados nos pontos de venda, o desafio da operação *omnichannel* é a integração entre canais para uma abordagem única e homogênea a ponto de viabilizar uma experiência consistente ao consumidor (Verhoef, Kannan e Inman 2015).

A partir da literatura sobre o tema, verificou-se que há oportunidades de pesquisa para compreender o processo de transição e os desafios que as empresas podem passar durante a

diversificação de canais objetivando uma gestão *omnichannel*. No Brasil, o momento é oportuno para o estudo, uma vez que empresas estão em estágio de implementação de ajustes em seus modelos de negócios, competências, processos e ferramentas para integrarem diferentes pontos de contato e interagirem com consumidores. Isso acontece em virtude do crescente uso de novas tecnologias por parte dos consumidores durante seus processos de compras. Por exemplo, em 2015, houve uma explosão no número de consumidores usando internet que atingiu índice de penetração superior a 60%. Em apenas um ano, o crescimento no número de usuários de internet foi de 20%. O consumidor brasileiro também passou a comprar mais *online* e o *m-commerce* cresceu em vendas 36% em um ano, enquanto *e-commerce* também apresentou significativo crescimento de 15% (EBIT, 2016).

Nesse contexto, esta pesquisa investiga como o ambiente multicanal impacta a gestão da empresa em transição na diversificação de pontos de contato em direção à abordagem *omnichannel*. A metodologia é do tipo exploratória qualitativa e a organização estudada foi o varejista Magazine Luiza, caracterizando assim um estudo de caso único. Foram entrevistados oito executivos da liderança através de um roteiro semiestruturado, bem como analisados documentos e relatórios disponíveis. Também foi aplicado um roteiro executivo da IBM (2016) para a avaliação do estágio da transição *omnichannel* de varejistas nos Estados Unidos, a partir de itens propostos para a avaliação de processos e iniciativas dos diversos canais da empresa analisada. A seleção do Magazine Luiza se deu em virtude de sua orientação para práticas de multicanalidade, tendo a diversificação dos pontos de contato como um de seus pilares estratégicos, tornando-se a terceira maior varejita on-line no Brasil (Santos, 2016). O quadro a seguir ilustra o histórico de diversificação de canais da empresa estudada.

Quadro 1: Diversificação dos canais no Magazine Luíza

Diversificação de Canais no Magazine Luiza							
Desde 1957	1992	1999	2011	2013	2014	2015	2016
Lojas Físicas	Lojas Físicas	Lojas Físicas	Lojas Físicas	Lojas Físicas	Lojas Físicas	Loajs Físicas	Lojas Físicas
	Lojas Eletrônicas	Lojas Eletrônicas	Lojas Eletrônicas	Lojas Eletrônicas	Lojas Eletrônicas	Lojas Eletrônicas	Lojas Eletrônicas
	Televendas	Televendas	Televendas	Televendas	Televendas	Televendas	Televendas
		magazineluiza.com.br	magazineluiza.com.br	magazineluiza.com.br	magazineluiza.com.br	magazineluiza.com.br	magazineluiza.com.br
			Magazine Você	Magazine Você	Magazine Você	Magazine Você	Magazine Você
				Clube de Ofertas da Lu	Clube de Ofertas da Lu	Clube de Ofertas da Lu	Clube de Ofertas da Lu
					Quero de Casamento	Quero de Casamento	Quero de Casamento
						App Magazine Luiza	App Magazine Luiza
							Marketplace

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas e do *webiste* da empresa

Como resultado das entrevistas, inicialmente houve a avaliação dos itens do Boletim IBM e que resultou na nota de 37%, sendo o Magazine Luiza classificado, de acordo com a escala proposta pelo mesmo relatório, como um varejista em transição. Como resultado, o estudo identificou

três áreas nas quais residem os maiores impactos durante a transição para abordagem *omnichannel*: i) a operação centrada no consumidor pautada na análise de sua jornada de compras, indicando que as áreas de logística, comercial, marketing e tecnologia de informação assumem um novo papel voltadas à inovação. A liderança participativa dos principais executivos da empresa que, ao mesmo tempo, empodera equipes multifuncionais de trabalho entre essas áreas foi de fundamental importância para a empresa durante a diversificação de canais; ii) a excelência operacional em atividades de *backoffice* para oferecer novos serviços aos consumidores, como visilibilidade online de estoque (disponibilidade de produtos) nas lojas físicas, compra *online* e retirada na loja e aplicativo da marca; iii) a transformação da gestão para promover um ambiente de trabalho que provoque o *status quo* do modelo de negócio e transforme a mentalidade empresarial de uma empresa varejista para uma empresa de tecnologia. Por exemplo, foi notada a importância do estímulo da empresa para a realização de experimentos que testem iniciativas para a integração de pontos de contato por meio da tecnologia e contem com um apoio de um conjunto de *start ups* gerenciadas pela empresa, como o seu laboratório de inovação (LuizaLabs). Por fim, o resultado da pesquisa confirma o Magazine Luiza como objeto de estudo de interesse para relatar suas práticas de gestão para o objetivo de se tornar uma empresa *omnichannel*, podendo contribuir com a literatura sobre o tema e práticas gerenciais.

Palavras chave: Omnichannel, multicanal, diversificação de canais.

Referências

Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017), "Managing Multi-and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions," *Journal of Retailing, 93*(1), 120-135.

Court, D., Elzinga D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The Consumer Decision Journey, *McKinsey Quarterly*, Junho.

E-BIT (2016), Relatório Web Shoppers. Disponível em: http//www.ebit.com.br/webshoppers. Acesso em dezembro de 2016.

IBM Commerce (2016), Omnichannel Report Card. Disponível em: https://www.ibm.com/watson/commerce/resources/omnichannel-assessment. Acesso em agosto de 2016.

Guissoni, L. A. (2017), "Omnichannel: uma gestão integrada," *GV-executivo*, 16(1), 24-27.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016), "Understanding customer experience throughout the customer journey," *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Santos, A. L. (2016), "Revolução digital em uma empresa de meio século," *GV-executivo*, 15(1), 8-13.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K, & Inman, J. J. (2015), "From multi-channel retailing to omni-channel retailing," *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.