Práticas propulsoras da Gestão *Omnichannel*

O tema *omnichannel* tem sido reconhecido como o mais recente estágio evolutivo do estudo de canais de distribuição e comunicação. Apesar do consenso quanto ao seu conceito, que representa a integração dos pontos de contato com o consumidor (Verhoef, Kannan e Inman 2015), executivos relatam o desafio para a melhoria na sua aplicação nas empresas (Bell, Gallino e Moreno, 2014). O objetivo deste artigo executivo foi o de identificar práticas e propor recomendações que possam contribuir para a gestão *omnichannel* por varejistas no Brasil. Para realizar o estudo, foi utilizada uma metodologia exploratória qualitativa baseada em entrevistas com gestores de quinze varejistas no Brasil que atuam com canais múltiplos, incluindo varejistas de supermercado, hipermercado, drogarias, perfumarias, eletromóveis, moda, vestuário, artigos esportivos e livraria. Como parte das entrevistas, foi aplicada a ferramenta *U.S.Omnichannel Customer Experience Index* (OcCEI) integrante do estudo *Omnichannel Report Card* idealizado pela IBM Commerce (IBM Commerce, 2017). A ferramenta da IBM permitiu avaliar práticas dos varejistas entrevistados em sete áreas de análise: Experiência *Online* e Digital, Experiência da Loja Física, Flexibilidade do *Fulfillment*/Entrega, *Website* Móvel/*App*, *Marketing* Integrado e Precificação, Experiência do *Call Center*/SAC e Mídias Sociais.

Estágios Evolutivos para a Gestão *Omnichannel* e as Práticas Propulsoras

Dentre as práticas comuns entre as empresas que buscam realizar uma gestão coerente com os princípios de *omnichannel*, são observados alguns estágios evolutivos do tema (Bronholo, 2018). O primeiro estágio é orientado às questões estruturais da integração dos canais por meio da flexibilização das etapas da jornada de compras. Nesse estágio o foco da empresa é possibilitar que o comprador realize as etapas da compra – consulta, fechamento, pagamento - em diferentes canais cruzados conforme sua conveniência. A complexidade proporcionada pelas mudanças requeridas de processos em função do sistema tributário brasileiro e os desafios estruturais e tecnológicos tem concentrado os esforços das empresas multicanais neste estágio. Viabilizar a visibilidade do estoque de produtos em todos os canais para o comprador, é um desafio e um ponto fraco presente mesmo nas empresas mais avançadas em práticas *omnichannel*. Neste estágio a empresa identifica que uma outra complexidade ainda maior é a humana, envolvendo a resistência de suas equipes avançadas sejam vendedores ou franqueados em colaborar para uma etapa da compra face a incerteza de remuneração por esse trabalho. O desafio observado nas organizações abrange lidar com uma mudança cultural simultaneamente às mudanças operacionais e de processos e a alta rotatividade do varejo aumenta a complexidade desta frente.

Em um segundo estágio, encontra-se a perspectiva conhecida no meio executivo como "fisital", integrando práticas do ambiente físico com o ambiente digital, entre as quais, o aparelhamento das equipes de lojas para visibilidade da jornada do cliente em diferentes canais com o uso da tecnologia. Este estágio aprofunda a necessidade de transparência dos hábitos e jornadas nos diferentes canais, para todas as equipes. Empresas que estão em um terceiro estágio tem em comum o entendimento do cliente em primeiro lugar em todas as suas consequências como será explicitado na Prática Propulsora que aborda este tema. Este estágio porém ainda é embrionário na realidade nacional e global.

De outra parte percebe-se como potencial de melhoria para todas as empresas a gestão integrada da jornada do cliente e não a gestão isolada dos pontos de contato. Como herança da etapa multicanal as empresas ainda são mais eficientes em partes do processo do que em um todo bem orquestrado. Esse aspecto é identificado no relato do reconhecimento por parte de

empresas entrevistadas de que alguns serviços bem realizados em um canal não são tão bem executados em outro, ainda que o estágio de maturação *omnichannel* seja mais avançado.

Diversas empresas como Natura e Magazine Luiza têm apontado em suas notas aos investidores a intenção de terem uma gestão *omnichannel* a partir dos estágios evolutivos de suas práticas de canais. Assim, a partir da literatura sobre o tema (Rigby et al, 2013; Brynjolfsson et al 2013; Bell, Gallino e Moreno 2014; Kane et al, 2015; Verhoef et al, 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Bronholo, 2018), foi observada a lacuna de investigar as práticas da gestão *omnichannel* especificamente em empresas no Brasil.

Para tanto foi utilizada metodologia qualitativa baseada em entrevistas com gestores de quinze empresas que atuam com canais múltiplos e aplicada a ferramenta *U.S.Omnichannel Customer Experience Index* (OcCEI) integrante do estudo *Omni-channel Report Card* idealizado pela IBM Commerce. Pode-se identificar que as quatro empresas primeiras colocadas na ferramenta foram precursoras de diversas iniciativas *online* como por exemplo: comércio eletrônico, comércio em redes sociais e preços dinâmicos, aprendizados que tornaram-se uma competência demonstrando a importância da maturidade *online* para a transformação *omnichannel*. Por outro lado a Experiência da Loja Física e o Flex Fulfillment/Logística nos moldes da ferramenta mostram-se como desafios para esta transformação nas empresas entrevistadas. No primeiro caso pode-se atribuir à baixa inserção de tecnologia na experiência de compras nas interfaces com o cliente já que as empresas concentram esforços tecnológicos em infraestrutura. Já a baixa pontuação em logística recebe o impacto dos características do sistema de transporte e dos problemas da malha viária brasileiros.

Portanto, a partir das entrevistas realizadas pelos autores conforme os pilares descritos da ferramenta da IBM neste artigo executivo, são propostas nove práticas que podem ser propulsoras da gestão *omnichannel* no contexto do varejo no Brasil: liderança impulsionadora, mentalidade digital e mudança cultural, cliente em primeiro lugar, gestão da jornada de compras como um processo, integração e gestão cruzada, transparência 360º, maturidade *online*, domínio logístico e curadoria.

Prática Propulsora 1: Liderança Impulsionadora

As decisões envolvidas para o aperfeiçoamento e implantação de práticas *omnichannel* são estratégicas, estruturais, de direcionamento de recursos importantes e de posicionamento do negócio. A estratégia *omnichannel* envolve todas as áreas, revisão de processos e algo ainda maior que afeta as relações internas: mudanças de poder dentro da organização. Nas entrevistas foi observado que para otimizar a gestão *omnichannel* a liderança da empresa no nível corporativo, precisa assumir a frente desse processo não apenas para tomar as decisões e fazer escolhas difíceis muitas vezes quebrando regras pétreas, mas principalmente para engajar todos os níveis em busca desta transformação.

Prática Propulsora 2: Mentalidade Digital e Mudança Cultural

Um dos aspectos chaves para a implantação da estratégia *omnichannel* é a gestão da mudança cultural e ela está associada à mentalidade digital. Prensky (2001)[1] um estudioso de Educação batizou o termo Nativo Digital para referir-se aos que nasceram em meados da década de 90 e que cresceram em um contexto repleto de interfaces tecnológicas. Em contrapartida aos Nativos Digitais, o autor identificou os Imigrantes Digitais, aqueles que absorveram a evolução tecnológica já jovens ou maduros.

O aprimoramento de práticas *omnichannel* tem como requerimento a mudança organizacional para a mentalidade digital. Há alguns anos a consultoria PWC[2] divulgou um

estudo em que mostrava que desde 2010 está ocorrendo uma mudança em que o pensamento digital deixa de ser uma questão de gerações para tornar-se uma questão de mentalidades com o surgimento de comportamentos de transição independentes de grupos etários. Consumidores estão em processo acelerado de transformação, mas as empresas ainda tem caminho importante à percorrer para mudar as dinâmicas analógicas para digitais.

Prática Propulsora 3: O Cliente em primeiro lugar

Como o varejo é um segmento ancorado em processos para distribuição de produtos ou serviços a forma de organização do negócio é focada em canais, seja em termos de gestão, estabelecimento de objetivos, dimensionamento de recursos, avaliação de performance dentre outros indicadores. Melhorias nas práticas *omnichannel* porém requerem a estruturação de processos para a melhor experiência do comprador colocando-o em primeiro lugar. Esta mudança de foco equaliza importâncias isoladas em prol de um todo e restabelece a relação do cliente com a marca ao invés de com o canal como no início da expansão multicanal.

Para tanto a empresa deve investir em plataformas e ferramentas tecnológicas que permitam que suas equipes tenham acesso aos dados e histórico de compras independente do canal de compras. São necessárias ferramentas e softwares de gestão dos clientes para relacionamento e ampliação do conhecimento de seus hábitos, preferências e jornada por meio de sistemas de *Customer Relationship Management (CRM).*

Realizar a prática de colocar o cliente em primeiro lugar irá levar a revisão de práticas consolidadas. O sistema de comissões do varejo por exemplo reforça e reitera a estratégia da empresa (financeira, *mix*) mas aumenta a complexidade para que as equipes de lojas priorizem o que é melhor para o cliente seja em termos de número de produtos, os produtos em si independente de seus preços ou a conveniência do cliente para que a compra seja realizada em outro canal ou outra loja da marca. É muito comum a percepção que os vendedores de lojas físicas percebem o comércio eletrônico como concorrente o que faz com que algumas empresas considerem políticas de participação das vendas *online* para equipe de lojas físicas. Esse aspecto será ainda mais sensível com a implantação de entregas nas lojas de vendas *online*.

Além das equipes de vendas das lojas, é necessário trabalhar a mudança cultural para gerentes de redes próprias e franqueados para aprimorar conhecimentos de processos e gestão mas também modificar mentalidades que estimulem suas equipes a priorizar o cliente. Inegavelmente há um conjunto de incertezas na equipe que realiza em loja física pedidos de vendas que serão fechadas *online*, sem levar em conta que em algumas empresas as vendas *online* são exclusivas da franqueadora sem comissionamento desse trabalho para a loja ou franquia, ou em outras lojas da rede.

Prática Propulsora 4: A gestão da Jornada de Compras como um Processo

A jornada de compras é definida como o processo pelo qual clientes interagem com diferentes pontos de contato e canais da empresa desde o momento em que a empresa desperta a atenção dos clientes, o surgimento da intenção de compra e até o momento da compra e recompra. Não apenas as equipes de *marketing* e comercial, mas toda a empresa precisa assimilar que o conceito de jornada de compras dos clientes não é apenas uma perspectiva da compra *online*, mas um novo processo de compras. A gestão da jornada do cliente passa a ser ponto crucial e mais complexa no contexto *omnichannel*. Clientes interagem em repetidas jornadas com a empresa e seus canais físicos e digitais em cada estágio do processo de compras.

Para gerir a jornada de compras dos clientes como um processo a visão de conjunto torna-se mais importante que partes bem executadas. Por exemplo o canal físico pode ser responsável pela predominância das vendas, mas no conceito da Jornada como processo a empresa deve dedicar-se com igual atenção aos demais canais e mídias para suprimir ruídos e propiciar uma experiência sem atrito. Algumas empresas estão unindo estruturas, modificando funções especialistas de canais ou de pontos de contato para gestão do processo integrado.

Prática Propulsora 5: Integração e Gestão cruzada

Esta prática propulsora é estrutural para todas as demais e compreende diversas perspectivas. Uma das modalidades de integração de canais envolve permitir a livre escolha pelo comprador de seu canal preferencial para o fechamento de compra, coleta, devolução, utilização de condições promocionais e resgates de clubes de fidelidades. Esta livre escolha deve incluir a possibilidade de realizar etapas do processo de uma mesma compra/devolução em diferentes canais. O objetivo com a integração e a gestão cruzada é proporcionar experiências contínuas, sem interrupções.

Outra modalidade é a relação de práticas entre canais físicos e digitais, conhecida como a integração físico-digital denominada "fisital". O comprador acostumado com determinados serviços ou peculiaridades de um canal encontra dinâmica similar em outro, como na loja Lab do Ponto Frio no Shopping Vila Olímpia. Mas esta integração de canais, contempla também o cruzamento de mídias e diferentes pontos de contato de forma interativa como a ação *Fashion Like* realizado pela C&A há alguns anos. A iniciativa interligou loja física e Facebook ao mostrar nos cabides eletrônicos da Coleção do Dia das Mães, os *likes* recebidos pelos produtos na rede social.

Prática Propulsora 6: Transparência 360º

Transparência ou ausência de fronteiras é uma outra prática propulsora *omnichannel*. Esta transparência tem algumas dimensões como por exemplo a visão integrada do comprador. O objetivo é que exista transparência para as equipes de atendimento, dos hábitos e histórico de compras do comprador em todos os canais. Outra dimensão da transparência é a visibilidade da disponibilidade de produtos: tanto para o comprador quanto para a equipe conseguirem identificar estoques/disponibilidades de produtos em diferentes canais. Em decorrência desta transparência as equipes de lojas devem ser equipadas para resgatar o histórico do cliente para poder agir com propriedade.

Prática Propulsora 7: A maturidade *online*

O desenvolvimento tardio da internet e do *e-commerce* no Brasil frente a outros mercados maduros, levou varejistas a diferentes estágios de maturidade quanto aos seus canais *online* e digitais. De certa forma esse aspecto atrasou muitas organizações que agora precisam acelerar o amadurecimento de suas experiências com os canais *online.* Em especial a necessidade do aprimoramento de ferramentas em plataformas móveis considerando sua vinculação com o estágio *omnichannel*.

Outro aspecto relevante no canal *online* é o posicionamento de preços. De um modo geral as empresas analisadas nesta pesquisa dividem-se entre: oferecer preços inferiores na loja *online* e alinhar preços em pelo menos dois canais: loja física e *online*. As empresas que alinham os preços nos canais, sinalizam que o canal *online* tende a oferecer preços melhores na média em função das práticas promocionais. O canal *online* tende a ser o ambiente de

comparação de preços, tendência que configurou a prática de *showrooming* em que o cliente utiliza a loja física para escolher o produto por poder explorar seus atributos e fechar a compra *online* onde pode comparar o preço em maior quantidade de lojas.

O amadurecimento do canal online é portanto um requerimento para o desenvolvimento *omnichannel* incluindo inciativas como modelos de precificação dinâmica, desenvolvimento no uso das redes sociais para interagir com clientes e de forma mais avançada, a implantação de *machine learning* uma modalidade de inteligência artificial que viabiliza que computadores aprendam à partir dos dados.

Prática Propulsora 8: Domínio Logístico

A logística tem papel chave na melhor performance *omnichannel*, o que é uma complexidade em país de dimensões continentais como o Brasil e falhas de infraestrutura. Os custos decorrentes desta equação têm inviabilizado muitas operações *online*, que na maioria dos casos depende do sistema dos correios. Não sem motivo a flexibilidade de locais de entrega e coleta tem se disseminado no Brasil fazendo com que modalidades como *Click & Collect* – compra *online* e retirada na loja, torne-se uma vantagem competitiva no caso de redes com muitas unidades. Sem mencionar que ter um cliente em loja é sempre uma oportunidade para venda adicional. O domínio logístico compreende clareza e precisão para obtenção de informações e prazos de entrega tanto para equipes quanto para clientes. Muitas vezes, desenvolver a própria operação logística utilizando outros meios e empresas, como o Magazine Luiza que utiliza suas 830 lojas como última milha para entrega de pedidos *online* passa a ser uma alternativa para impulsionar a prática *omnichannel.*

Prática Propulsora 9: Curadoria

A amplitude da concorrência com oferta de produtos similares, as jornadas de compras em espiral que contemplam interrupções e idas e vindas entre canais, destacam a necessidade da empresa simplificar e facilitar informações relevantes de seus produtos para a tomada da decisão. A Curadoria envolve melhor entendimento das necessidades do cliente para fazer recomendações que atendam sua expectativa ou mesmo sugestões de produtos adicionais (como por exemplo um *look* completo em Vestuário) que integrem-se ao pedido. Esse é mais um motivo para empresa investir no conhecimento de seu cliente por meio de ferramentas como o *Customer Management System(CRM)* já que sem dados não será possível realizar esta curadoria com relevância e pertinência.

Check-list das Práticas Propulsoras

A análise das entrevistas, dos resultados da pesquisa e das práticas citadas tornaram possível apresentar um guia das práticas propulsoras para a implantação e fortalecimento *omnichannel* por varejistas no Brasil :

Quadro 1 - Proposta de *Check list* para fortalecimento de práticas propulsoras *omnichannel*

1. Liderança Impulsionadora	- Há envolvimento dos diretores executivos e do primeiro nome em especial na construção da visão e das decisões relativas às táticas multicanais e da estratégia *omnichannel*? - A liderança engaja todo o time em busca de práticas que alinhem e integrem todos os canais?

	- A integração dos canais faz parte do planejamento estratégico organizacional? - Há indicadores e métricas para práticas *omnichannel*?
2. Mentalidade digital Mudança Cultural	- A mudança de uma organização analógica para uma empresa com mentalidade digital integra o plano de ação da área de recursos humanos? - As práticas e processos analógicos estão em processo de revisão para transformação digital? - Existem iniciativas ou benefícios que favoreçam ou estimulem as equipes (franqueados, gerentes, vendedores) à priorizar o cliente em primeiro lugar, ao invés de sua franquia, loja, unidade de negócio?
3. O Cliente em primeiro lugar	- Os processos dos canais e pontos de contato em comunicação estão estruturados para proporcionar a melhor experiência de compras para o cliente? - O cliente é único em todos os canais? Essa perspectiva significa que a equipe tem acesso a dados e ao histórico de compras em todos os canais? - A empresa possui ferramentas e softwares de gestão de clientes para relacionamento e ampliação do conhecimento de seus hábitos, preferências e jornada de compras? - As decisões priorizam a perspectiva do cliente ou do negócio? (Por exemplo as comissões de equipes estão direcionadas à melhor performance das vendas ou à satisfação da cliente?)
4. A gestão da Jornada de Compras como um Processo	- Os gestores dedicam tempo, recursos e esforços para alinhar e integrar canais de vendas e pontos de contato e comunicação com o cliente? - A empresa mapeou e disseminou na organização a jornada de compras multicanal de seus clientes? - Há indicadores e métricas para analisar a integração dos esforços da empresa na jornada de compras dos consumidores?
5. Integração e Gestão Cruzada	- O cliente tem livre escolha de canal para fechamento de etapas do processo de compras? (Pesquisa, coleta, devolução, utilização de condições promocionais e resgates de clubes de fidelidade?) Esta livre escolha inclui a possibilidade de realizar etapas de uma mesma compra/devolução em diferentes canais? - A empresa tem projetos e planos " fisitais"? (Serviços ou peculiaridades existente em um canal disponíveis em outro ou inter-relacionamento de mídias e canais de forma interativa?)
6. Transparência 360º	- Existe visão integrada do cliente? Há transparência para as equipes de atendimento, dos hábitos e histórico de compras do comprador em todos os canais?

	- Existe visibilidade da disponibilidade de produtos tanto para o comprador quanto para a equipe, conseguirem identificar estoques/disponibilidades de produtos em diferentes canais?
7. Maturidade *Online*	- Há investimentos para desenvolvimento do canal *online* em especial das plataformas móveis? - Há monitoramento do posicionamento de preços de concorrentes *online*? - Há esforços para precificação dinâmica? - Há esforços para aprimoramento da experiência de compra *online*?
8. Domínio Logístico	- Há clareza e precisão para obtenção de informações e prazos de entrega tanto para equipes quanto para clientes? - Há flexibilidade de locais de entrega e coleta como depósitos (*lockers*) em locais públicos e lojas como Centros de Distribuição?
9. Curadoria	- Há recomendações de produtos, combinações de itens, baseados nas preferências e no histórico de compras do cliente? - Há ferramentas para ampliação do conhecimento relativo aos hábitos e histórico de compras do cliente?

Fonte e elaboração: Bronholo (2018)

Em síntese, como conclusões das entrevistas, da aplicação da ferramenta e da revisão da literatura temos como práticas propulsoras *omnichannel*: liderança impulsionadora, mentalidade digital/mudança cultural, o cliente em primeiro lugar, a gestão da jornada de compras como um processo, integração e gestão cruzada, transparência dos dados do cliente e dos estoques em todos os pontos de contato do negócio que foi sintetizado como transparência 360º, maturidade *online*, domínio logístico e curadoria. Espera-se que as conclusões deste estudo: identificação destas práticas, os pontos em comum e diferenças sobre as atividades desempenhadas pelas empresas para a melhor gestão *omnichannel* bem como o *check list* para implantação e fortalecimento possam contribuir para a gestão *omnichannel.* É importante destacar que *Omni* significa "todo, inteiro". O que deve ser um todo não é o canal, mas a organização. Se de um lado o esforço é importante, de outro os ganhos são proporcionais: não é qualquer inciativa que simultaneamente angaria maior satisfação e lealdade do consumidor e criar vantagens competitivas sustentáveis.

Palavras chaves: *Omnichannel*; Multicanais; Transição *Omnichannel.*

NOTAS

1.https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf acesso em abril, 2018.

2.https://www.slideshare.net/ACCASingapore/acca-smart-finance-series-trust-in-the-digital-agepresented-by-pwc acesso em abril, 2018.

REFERÊNCIAS

BELL, D.R.; GALLINO, S. ; MORENO, A. How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, v. 56, n. 1, 2014.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.J.; RAHMAN, M.S. "Competing in the age of omnichannel retailing". *MIT Sloan Management Review*, v. 54, n. 4, p. 23, 2013.

BRONHOLO, E.F. Proposta de Contribuição para a gestão omnichannel no varejo brasileiro. 103f. Trabalho Aplicado (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2018.

KANE, G.C, PALMER, D., PHILLIPS, A.N., KIRON, D., BUCKLEY, N. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Becoming digitally mature enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 2015.

EDELMAN, David C.; SINGER, Marc. "Competing on Customer Journeys". *Harvard Business Review*, p. 88-100, 2015.

IBM COMMERCE. Omnichannel Report Card. Disponível em: https://www.ibm.com/watson/commerce/resources/omnichannel-assessment/. Acesso em: ago, 2017.

IBM COMMERCE. Omnichannel Report Card, Workbook 2016. 24 p.

LEMON, K.N.; VERHOEF, P.C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*: AMA/MSI Special Issue, vol 80, p.69-96. 2016.

VERHOEF, P.C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), p.174-181, 2015.