

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

RENATA DE SOUZA FRANCO

**A MUDANÇA DE MULTICANAL PARA *OMNICHANNEL* EM UMA EMPRESA  
ATACADISTA: UM ESTUDO DE CASO**

Uberlândia  
2019

RENATA DE SOUZA FRANCO

**A MUDANÇA DE MULTICANAL PARA *OMNICHANNEL* EM UMA EMPRESA  
ATACADISTA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para conclusão do curso. Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial  
Orientação: Prof. Dr. Leonardo Caixeta Castro Maia.

Uberlândia  
2019

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

F825 Franco, Renata de Souza, 1985-  
2019 A MUDANÇA DE MULTICANAL PARA OMNICHANNEL EM UMA  
EMPRESA ATACADISTA: UM ESTUDO DE CASO [recurso eletrônico]  
/ Renata de Souza Franco. - 2019.

Orientador: Leonardo Caixeta Castro Maia.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
Pós-graduação em Gestão Organizacional.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2019.2529>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Administração. I. Maia, Leonardo Caixeta Castro, 1972-,  
(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação  
em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:  
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091  
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional  
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902  
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



### ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 48, PPGGO				
Data:	dezoito de novembro de dois mil e dezenove	Hora de início:	14:00	Hora de encerramento:	[hh:mm]
Matrícula do Discente:	11722GOM016				
Nome do Discente:	Renata de Souza Franco				
Título do Trabalho:	A mudança de multicanal para OMNICHANNEL em uma empresa atacadista: um estudo de caso				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se na Sala 1 de webconferência, Bloco 5M, Campus Santa Mônica, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: [Leonardo Caixeta de Castro Maia - FAGEN/UFU](#), orientador da candidata; Carlos Roberto Domingues - FAGEN/UFU e Priscila Laczynski de Souza Miguel - FGV, todos *in loco*, exceto a última.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu a Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de **Mestre**.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Leonardo Caixeta de Castro Maia, Professor(a) do Magistério Superior**, em 18/11/2019, às 15:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Roberto Domingues, Professor(a) do Magistério Superior**, em 18/11/2019, às 15:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Priscila Laczynski de Souza Miguel, Usuário Externo**, em 19/11/2019, às 09:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1694586** e o código CRC **8AF8B986**.

## AGRADECIMENTOS

A paixão pelos estudos e por absorver novos conhecimentos motivou a escolha desse curso, e esse trabalho é a sintetização de um longo período de aprendizados. Foram extensas horas de leituras densas, que permitiram o aprofundamento intelectual de temas relevantes para a academia e para a vida profissional. O maior desafio foi, sem sombra de dúvidas, ter que abrir mão do tempo de lazer com a família em função dos estudos. Mas chego aqui com a certeza de que todo esse esforço valeu a pena.

Agradeço em primeiro lugar ao meu esposo, Jacir, que muitas vezes fez papel de pai e mãe para que eu pudesse chegar até aqui. Obrigada por sempre topar minhas loucuras, e me apoiar incondicionalmente. Sem você nada disso teria sentido, nem seria possível.

Agradeço aos meus colegas da turma do Mestrado Profissional, que permitiram o acontecimento de ricas discussões sobre os mais variados temas. Os longos debates enriqueceram muito o processo de aprendizado.

Agradeço ao Leonardo, meu orientador, por ter me direcionado e me apoiado em todos os momentos em que os obstáculos pareciam não ter solução, sempre mostrando os melhores caminhos a serem percorridos. Muito obrigada, pela paciência e pela agilidade nas respostas, mesmo em fins de semana.

Agradeço à Maria Paula, mais que uma gestora, uma amiga que me inspirou e me apoiou em todos os momentos desse desafio.

Agradeço aos entrevistados, que dispuseram de tempo para me atender e responder aos questionamentos com tanto nível de detalhes e interesse em ajudar.

Aos meus filhos Gabriela e Arthur, que são a razão da minha existência, por quem eu vou além das fronteiras, buscando o melhor de mim para lhes oferecer. E ao Jacir, por tornar possível todos os meus sonhos, incondicionalmente, colocando-os sempre em primeiro lugar.

## RESUMO

A competição entre os agentes da cadeia de suprimentos para acessar novos fluxos de receita faz com que os serviços oferecidos aos consumidores tendam a ser ampliados. Uma das mais profundas mudanças foi o surgimento e a consolidação de novos canais de atendimento, principalmente o canal *on-line*. O crescente número de canais aumenta a complexidade do ponto de vista logístico, uma vez que essas mudanças requerem investimentos significativos em infraestrutura, processos e recursos para armazenamento e distribuição, fazendo com que a logística se torne ainda mais importante para os agentes econômicos. À medida que as linhas entre os canais *on-line* e físicos estão se tornando cada vez mais transparentes, uma nova abordagem para a integração de canais está evoluindo, chamado de *omnichannel* (OC). Em termos teóricos, estudos internacionais fizeram abordagens sobre a evolução para o modelo *omnichannel*, com foco em empresas varejistas. Não foi encontrado na literatura estudos sobre a implementação da estratégia por empresas atacadistas, ou modelos que considerem esta transição para negócios *business-to-business* (B2B). Desta forma, este trabalho tem como objetivo avaliar o processo de implantação do *omnichannel* em uma empresa atacadista brasileira, que opera no modelo B2B. Neste contexto, buscou-se reconhecer os fatores motivadores, apresentar o processo logístico envolvido no canal de vendas, reconhecer a estrutura organizacional para atender à demanda do mercado. Em termos de procedimentos metodológicos, a abordagem da pesquisa pode ser classificada como sendo qualitativa, de natureza aplicada. A estratégia adotada foi o estudo de caso único, e os dados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada com gestores e profissionais envolvidos na adoção da estratégia pela empresa estudada. A análise dos dados mostrou que a empresa atua em dois segmentos simultaneamente – o de varejo no modelo B2C, e o de atacado no modelo B2B, em unidades bem segregadas. Antes de adotar a estratégia de unificação dos canais de venda, a empresa transformou seu modelo de *e-commerce* em uma plataforma *marketplace* reposicionando-se no mercado. Diferente do que foi observado na literatura, o canal *on-line* da empresa foi criado simultaneamente à sua integração com os demais canais, do ponto de vista dos processos logísticos. Como contribuição do trabalho, foi possível observar como se deu a adoção da estratégia de transformação do modelo, e identificar qual é o grau de maturidade da empresa frente ao desafio de implementação do B2B no modelo *omnichannel*. Como limitações do estudo, destaca-se o fato de ser um estudo de caso único, com poucas entrevistas, realizadas com os próprios funcionários envolvidos na estratégia. Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se que o estudo seja estendido a outros funcionários, a outros atacados, e também aos demais agentes da Cadeia de Suprimentos analisada: fornecedores e clientes (pequenos varejos).

**Palavras-chave:** Cadeia de Suprimentos, Logística, *Omnichannel*, *Marketplace*

## ABSTRACT

Competition among supply chain agents to access new revenue streams means that services offered to consumers tend to be expanded. One of the most profound changes was the emergence and consolidation of new service channels, especially the online channel. The growing number of channels increases the complexity of the logistics, as these changes require significant investments in infrastructure, processes and resources for storage and distribution, making logistics even more important for economic agents. As the lines between online and physical channels are becoming increasingly distorted, a new approach to channel integration is evolving, called omnichannel (OC). In theoretical terms, international studies have taken approaches to the evolution to the omnichannel model, focusing on retail companies. No studies were found in the literature on the implementation of the strategy by wholesale companies, or models that consider this transition to business-to-business (B2B) business. Thus, this paper aims to evaluate the omnichannel implementation process in a Brazilian wholesale company, which operates in the B2B model. In this context, we sought to recognize the motivating factors, present the logistics process involved in the sales channel, recognize the organizational structure to meet market demand. In terms of methodological procedures, the research approach can be classified as qualitative, applied in nature. The strategy adopted was the single case study, and the data were obtained through semi-structured interviews with managers and professionals involved in the adoption of the strategy by the company studied. Data analysis showed that the company operates in two segments simultaneously - retail in B2C model and wholesale in B2B model, in well-segregated units. Prior to adopting its unified sales channel strategy, the company transformed its e-commerce model into a repositioning marketplace platform. Unlike what has been observed in the literature, the company's online channel was created simultaneously with its integration with other channels, from the point of view of logistics processes. As a contribution of the work, it was possible to observe how the model transformation strategy was adopted, and to identify the degree of maturity of the company facing the challenge of B2B implementation in the omnichannel model. The study's limitations include the fact that it is a unique case study with few interviews conducted with the employees involved in the strategy. As an agenda for future research, it is suggested that the study be extended to other employees, attackers, and other supply chain agents analyzed: suppliers and customers (small retailers).

Keyword: Supply Chain, Logistics, Omnichannel, Marketplace

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Transição de um modelo multicanal para <i>omnichannel</i> .....	43
Figura 2 - Desenho de Pesquisa.....	51
Figura 3 - Trajetória da Empresa Alfa.....	59
Figura 4 - Alterações no Organograma da Empresa Alfa .....	75
Figura 5 - Macroprocesso Logístico – Empresa Alfa.....	77
Figura 6 - Planejamento e Controle da Distribuição .....	83
Figura 7 - Interfaces do Roteirizador.....	84
Figura 8 - Transferência e Frete Retorno.....	87
Figura 9 - Adoção da estratégia <i>Omnichannel</i> pela Alfa.....	95
Figura 10 - Estratégia <i>Omnichannel</i> x Fluxo Logístico .....	98
Figura 11 - Empresa Alfa x Modelo de Transição de Canais.....	101
Figura 12 - Proposta de Uma Estrutura .....	108
Figura 13 - Proposta de Implementação de uma Estratégia OC por atacadistas .....	109

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução dos consumidores eletrônicos ativos (milhões) .....	25
Gráfico 2 - Evolução Quantidade de Pedidos.....	26
Gráfico 3 - Evolução Vendas <i>e-commerce</i> Bens de Consumo (R\$ bilhões reais) .....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Faturamento das 10 maiores empresas de <i>e-commerce</i> em 2017.....	28
Quadro 2 - Números do <i>Digital Commerce</i> .....	30
Quadro 3 - As dez maiores empresas com estratégia <i>marketplace</i> .....	31
Quadro 4 - Variáveis Logísticas por Área Estratégica .....	44
Quadro 5 - <i>Clusters</i> agrupados por Variáveis Logísticas .....	45
Quadro 6 - Amostragem de Periódicos Pesquisados .....	53
Quadro 7 - Estratégias de Pesquisa.....	54
Quadro 8 - Características dos entrevistados.....	60
Quadro 9 - Codificação das Expressões da Entrevista .....	61
Quadro 10 - Procedimento de Coleta de Dados .....	62
Quadro 11 - Elementos de Suporte para o Instrumento de Coleta e Análise dos Dados.....	63
Quadro 12 - Resultado da pesquisa: <i>Cluster</i> Modelo Atacado.....	103

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCOOM	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
API	<i>Application Programming Interface</i>
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
CAD	Central de Armazenagem e Distribuição
CDA	Centro de Distribuição Avançada
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNT	Conferência Nacional do Transporte
CS	Cadeia de Suprimentos
C2C	<i>Consumer-to-consumer</i>
IA	Inteligência Artificial
IoT	<i>Internet of Things</i>
MC	Multicanal(is)
OC	<i>Omnichannel</i>
PCP	Planejamento e Controle da Produção
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
SC	<i>Single Channel</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
TI	Tecnologia da Informação
WMS	<i>Warehouse Management System</i>

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Objetivos da Pesquisa .....	18
1.2 Estrutura da dissertação .....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....	20
2.1 Tendências no <i>Supply Chain Management</i> (SCM).....	20
2.2 Comércio Eletrônico no Brasil .....	23
2.2.1 <i>E-commerce</i> .....	23
2.2.2 <i>Marketplace</i> .....	29
2.3 Estratégias <i>Omnichannel</i> .....	31
2.3.1 Evolução do Conceito e Definições.....	31
2.3.2 Implementação de uma estratégia OC .....	35
2.3.3 Processos logísticos .....	38
2.3.4 Avaliação da transição do sistema logístico .....	42
2.3.5 Serviço ao Cliente e Agregação de valor no <i>Omnichannel</i> .....	46
2.4 Tópicos abordados no Referencial Teórico .....	49
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	50
3.1 Delineamento de Pesquisa .....	50
3.2 Definições Operacionais .....	51
3.3 Processo de pesquisa.....	52
3.3.1 Definição da questão de pesquisa.....	54
3.3.2 Estratégia de pesquisa.....	54
3.3.3 Validade e Confiabilidade da Pesquisa .....	55
3.4 Objeto do estudo de caso .....	57
3.4.1 A empresa Alfa.....	58
3.4.2 Perfil dos participantes .....	59
3.4.3 Instrumentos de pesquisa – Coleta de dados .....	61
3.5 Análise dos dados .....	63
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	66
4.1 Posicionamento de mercado e a estratégia <i>omnichannel</i> .....	66
4.1.1 A entrada no modelo <i>Marketplace</i> .....	66
4.1.2 A transição do modelo multicanais para <i>omnichannel</i> .....	71
4.2 Alterações no organograma e recursos humanos.....	74

4.3	Análise dos processos logísticos na transição do modelo de canais.....	76
4.3.1	Estoque / Armazenagem .....	78
4.3.2	Separação de pedidos.....	80
4.3.3	Configuração da Distribuição.....	82
4.3.4	Sortimento .....	85
4.3.5	Logística Reversa .....	86
4.3.6	Estratégia de Atendimento / Organização .....	87
4.3.7	Sistemas de TI .....	90
4.3.8	Nível de serviço.....	92
5.	SÍNTESE DOS DADOS .....	94
6.	CONCLUSÃO.....	104
6.1	Contribuições acadêmicas e empíricas .....	107
6.2	Limitações da Pesquisa e Agenda para Pesquisas Futuras .....	110
	REFERÊNCIAS .....	112
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	118

## 1. INTRODUÇÃO

A competição entre os agentes da cadeia de suprimentos para acessar novos fluxos de receita fez com que os serviços oferecidos aos consumidores tendam a ser ampliados, e uma das formas é encomendar os produtos pela *web* (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018). A *internet* oferece às organizações a opção de expandir suas ofertas de serviços, aprimorando não apenas suas operações *business-to-business* (B2B), mas também seus serviços *business-to-consumer* (B2C) (MANGIARACINA et al., 2015).

As vendas no comércio eletrônico vêm crescendo significativamente nos últimos anos, em todos os mercados (E-BIT, 2018). Esse desenvolvimento tem introduzido progressivamente empresas tradicionais a adotarem estratégias de atendimento por mais de um canal, incluindo vendas *on-line* em seus negócios, trazendo novos desafios para as organizações (MARCHET et al., 2018; MELACINI et al., 2018).

De acordo com o estudo *Webshoppers* realizado pela E-Bit, mais de 55 milhões de consumidores brasileiros fizeram pelo menos uma compra virtual em 2017 (alta de 15% em relação a 2016), dos quais 27,3% foram realizadas por meio de dispositivos móveis.

Em relação aos dados financeiros do setor, o volume de vendas vem crescendo a cada ano. De 2011 a 2017 o volume de vendas mais que dobrou. Embora o número de pedidos tenha ficado praticamente estável entre 2015 e 2016, o aumento do ticket médio fez com que o crescimento do faturamento fosse ascendente (E-BIT, 2018).

Devido a essas mudanças no cenário de varejo com o surgimento de um forte canal *on-line*, houve uma grande transformação na logística na última década. O gerenciamento dessas mudanças requer investimentos significativos em infraestrutura, processos e recursos para armazenamento e distribuição (HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016a).

Com isto, a logística se tornou ainda mais importante para os agentes econômicos, exigindo melhoria dos processos e investimentos para atender à demanda, principalmente no que se refere à atendimento e distribuição (logística de última milha), gerando um número significativo de trabalhos sobre o assunto (YU et al., 2016; MELACINI et al., 2018). Vários estudos mostram que existe uma relação direta entre os processos logísticos e o nível de satisfação do cliente, e consequentemente o desempenho da empresa (BIENSTOCK et al., 2008; CATER; CATER, 2009; DAVIS-SRAMECK; MENTZER; STANK, 2008; GERMAIN; IYER, 2006;

LEUSCHNER; LAMBERT; KNEMEYER, 2012; STANK et al., 2017; MIN; ZACHARIA; SMITH, 2019).

Mesmo com os avanços tecnológicos, um dos problemas enfrentados pelas empresas é a ruptura de estoques, que é quando falta algum produto para a venda. Isso acontece quando algum processo dentro da cadeia de suprimentos não é bem executado, seja por falta de visibilidade e acompanhamento dos dados das vendas, seja por problemas na distribuição interna. Como consequências, há perda nas vendas, pois o cliente pode desistir de comprar, comprar de outra marca, ou optar pelo concorrente (NEOGRID, 2019).

À medida que as linhas entre os canais *on-line* e físicos estão se tornando cada vez mais transparentes, uma nova abordagem para a integração de canais está evoluindo, chamado de varejo *omnichannel* (OC) (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018). Esse movimento caracteriza uma nova fase em que a tecnologia desfoca as distinções entre varejo físico e *on-line*, e o uso de diversos canais como parte do processo de compra do cliente é a regra e não a exceção (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Os *omnichannels* estão se tornando rapidamente o motor do crescimento nos setores de bens de consumo e varejo; no entanto, apenas alguns varejistas estão confiantes em sua capacidade de executar uma estratégia de multicanais de distribuição bem-sucedida (CGF, 2015). O varejo *omnichannel* tornou-se obrigatório para qualquer indústria sobreviver e prosperar, e o desafio está em como implementá-lo de forma eficiente (CASCONI et al., 2015; BELL; GALLINO; MORENO, 2014; GALLINO; MORENO, 2014).

Embora os aspectos de *marketing* e serviços na integração de canais tenham recebido considerável atenção na literatura recente, as operações e a integração logística exigem uma consideração mais profunda (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; KOZLENKOVA et al., 2015; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

No Brasil os desafios logísticos são intensificados, principalmente em função das deficiências estruturais na malha rodoviária nacional, bem como nos setores ferroviário, aéreo e aquaviário. Dados da Conferência Nacional do Transporte – CNT apontam que, levando-se em consideração os custos totais das empresas brasileiras, a maior parcela está ligada aos transportes. Além disso, soma-se custos elevados de gerenciamento de riscos (roubo, furto e avarias). Nesse sentido, a gestão logística torna-se uma oportunidade de melhoria para aumento da competitividade de uma organização, à medida em que a eficiência aumenta (CNT, 2018).

Estudos internacionais como Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016a), Marchet et al. (2018) e Saghiri et al. (2017) fizeram abordagens sobre a evolução para o modelo *omnichannel*, com foco em empresas varejistas. No âmbito nacional, Moraes et al. (2019) analisaram o uso do *omnichannel* como estratégia de inovação em uma empresa de varejo da indústria da moda.

Entretanto, não foi encontrado na literatura estudos sobre a implementação da estratégia por empresas atacadistas, ou modelos que considerem esta transição para negócios *business-to-business* (B2B).

Com base nesse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: como se dá a transição do modelo multicanal para o modelo *omnichannel* em uma empresa atacadista brasileira?

A seguir serão apresentados os objetivos de pesquisa.

### **1.1 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo desta pesquisa é avaliar o processo de implantação do *omnichannel* em uma empresa atacadista brasileira. Desta forma, a contribuição do trabalho será preencher a lacuna de pesquisa sobre esse tema, e oferecer um relatório executivo à empresa estudada, com os resultados de pesquisa obtidos.

Como objetivos específicos, esse trabalho visa:

- identificar quais foram as tendências de mercado e os motivadores que levaram a empresa a adotar esta estratégia;
- comparar as características de cada etapa do processo logístico entre os canais de venda físico e digital;
- analisar qual o grau de maturidade da empresa no processo de transição do modelo multicanais para *omnichannel*.

### **1.2 Estrutura da dissertação**

A Dissertação está estruturada em seis capítulos, referências e apêndice. O primeiro capítulo aborda a introdução a tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico-empírico, no qual são apresentadas: a) as tendências no gerenciamento da cadeia de suprimentos; b) uma breve análise da evolução do comércio eletrônico no Brasil; c) e as principais contribuições teóricas sobre o tema *omnichannel*.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos abordados nesta pesquisa, que inclui o delineamento de pesquisa e algumas definições operacionais, o processo de pesquisa realizado, incluindo a definição da estratégia de pesquisa e os instrumentos utilizados, e o detalhamento do objeto do estudo de caso.

O quarto capítulo trata da análise dos resultados obtidos na pesquisa, tais como o posicionamento de mercado da empresa estudada, e seus motivadores para a adoção da estratégia *omnichannel*, as alterações no organograma da empresa para permitir este movimento, e a análise dos processos logísticos no processo de transição do modelo de canais.

O quinto capítulo sintetiza os dados descritos no capítulo 4, e inclui os resultados de pesquisa por meio de figuras e análise da estratégia da empresa em relação aos modelos teóricos explorados.

O sexto capítulo encerra o estudo, trazendo as principais contribuições teóricas, o produto tecnológico derivado da pesquisa, as limitações do estudo, e sugestões para pesquisas futuras.

Além das referências contendo a literatura utilizada, o Apêndice A apresenta o roteiro de entrevista semiestruturada.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Nesta seção serão apresentadas as teorias existentes que serviram de sustentação para esta pesquisa. Foram feitas buscas nos principais periódicos nacionais e internacionais – Scielo, Scopus, *Web of Science*, Emerald – a, em alguns periódicos, como RAE (Revista de Administração de Empresas) e RAC (Revista de Administração Contemporânea). Foram utilizadas as palavras chave (em português e inglês): *omnichannel* (omnicanaís/omnicanal), *multichannel* (multicanal), *integrating the inventories* (integrando os estoques), *infrastructure as a service* (infraestrutura como serviço), B2B, *e-commerce* (comércio eletrônico), *supply chain* (cadeia de suprimentos), *supply chain management* (gerenciamento da cadeia de suprimentos).

Esta seção está subdividida da seguinte forma: o item 2.1 traz as tendências nas cadeias de suprimentos, em termos de gerenciamento, colaboração, integração e governança nesse processo.

O item 2.2 traz alguns números do setor de *e-commerce*, e sua evolução no período entre 2013 e 2018.

O item 2.3 apresenta as contribuições teóricas sobre as estratégias *omnichannel*. São apresentados os conceitos e definições relacionados a esta estratégia, de que forma se dá esta implementação, quais os processos logísticos envolvidos.

Por fim, o item 2.4 resume os principais tópicos abordados no referencial teórico-empírico.

### 2.1 Tendências no *Supply Chain Management* (SCM)

Com a economia deixando de ser caracterizada pela escassez, o consumidor vem buscando opções de bens e serviços que possam ser configurados de acordo com suas especificações individuais (BOWERSOX et al., 2013). Os clientes estão exigindo que os produtos sejam entregues consistentemente com mais rapidez, exatamente no prazo e sem danos (MENTZER, 2001).

Desta forma, a capacidade de transporte e o desempenho operacional do processo de distribuição vêm sofrendo necessidades constantes de mudanças para atender a esta demanda (BOWERSOX et al., 2013). As corporações se voltaram cada vez mais para fontes globais para seus suprimentos, o que exige uma coordenação mais próxima com fornecedores e distribuidores.

Essa orientação global e a crescente concorrência baseada em desempenho, combinadas com as condições tecnológicas e econômicas dinâmicas, contribuem para a incerteza do mercado (MENTZER, 2001).

Para Lummus e Voturka (1999), existem três razões para o crescimento dos estudos na área da *Supply Chain Management* – SCM: a tendência de especialização das empresas, que passam a buscar fornecedores que lhes abasteçam com componentes de qualidade a preço baixo, o crescimento da concorrência nos cenários nacional e internacional, e o entendimento de que a maximização do desempenho dos elos da cadeia de suprimentos ainda está distante de garantir sua melhor performance.

Min, Zacharia e Smith (2019) também destacam as mudanças que impactaram o SCM. Para eles, o poder do canal mudou ainda mais em direção ao consumidor final na economia cada vez mais global. Com maior frequência, os clientes exigem não apenas melhorias nos benefícios de produtos e serviços, mas também reduções de preço. Eles acrescentam ainda que as novas tecnologias podem criar recursos que dão às empresas vantagens competitivas.

A colaboração entre os membros da cadeia de suprimentos está no centro do SCM – colaboração, coordenação e confiança são apontados por Ballou (2007) como elementos-chave, mas envolve novas habilidades por parte dos especialistas em logística. Silva, Sacomano Neto e Pires (2012) complementam ainda que o nível de integração *upstream* e *downstream*, em uma cadeia de suprimentos é um fator importante na estratégia de negócios da empresa.

Miguel e Brito (2010) apontam que o envolvimento e apoio da alta gerência para suprir os recursos necessários e vencer as dificuldades que possam aparecer na SCM são fundamentais. Segundo eles, a iniciativa de implantar a SCM a partir unicamente das áreas de suprimentos e logística, sem um apoio efetivo da alta direção, tem chances de sucesso reduzidas.

Mentzer (2001) ressalta que a implementação do SCM exige a integração de processos desde a fabricação e distribuição na cadeia, por todos os agentes que fazem parte dela. Para ele, a cooperação envolve atividades coordenadas, executadas pelas empresas para produzir melhores resultados conjuntos.

Para que ocorra esta cooperação, é necessário que haja um compartilhamento eficiente de informações entre os membros da cadeia (MENTZER, 2001). Assim, os sistemas de informação da cadeia de suprimentos unem as atividades logísticas a um processo integrado. Esta integração

baseia-se em quatro níveis de funcionalidade: sistemas de transações, controle administrativo, análise de decisões e planejamento estratégico (BOWERSOX et al., 2013).

Em suma, Ballou (2007) afirma que a colaboração de canais exigirá compartilhamento de informações e espírito de cooperação, um sistema de informações abrangentes, métricas interorganizacionais, um meio para a identificação de benefícios e formas de compartilhar os resultados da cooperação. Para ele, é fundamental que haja um sistema de informações orientado a fornecer informações relevantes para que os membros do canal possam identificar as oportunidades de melhoria da cadeia de suprimentos e rastrear o fluxo dos benefícios da cooperação.

Nesse contexto, destaca-se um outro conceito: governança na cadeia de suprimentos. A governança refere-se ao grau de hierarquia, liderança e comando entre os atores envolvidos (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002). No geral, essas relações podem ser governadas por mecanismos de mercado ou por processos de cooperação (SACOMANO NETO; PIRES, 2007).

Bowersox et al. (2013) argumentam que as cadeias de suprimentos precisam de líderes. Entre os critérios para definição de uma empresa como líder de sua cadeia estão: seu tamanho, poder econômico, clientelismo, franquias comerciais abrangentes ou o início das relações entre firmas.

Pires (2004) resume os tipos de parceria entre as empresas em três formas: a) as empresas envolvidas se reconhecem como parceiras, e coordenam o planejamento de atividades, b) as empresas envolvidas avançam da coordenação de atividades para a integração de atividades, e c) as empresas compartilham um significativo nível de integração operacional, em que cada uma vê a outra como uma extensão dela própria.

O desenvolvimento dos negócios, em função da globalização, livre comércio e terceirização vêm contribuindo para o crescente interesse nas práticas de SCM, pois apontam para mudanças no movimento e consumo de bens, que exigirão uma gestão cada vez melhor dos processos da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2009).

Isso implica na necessidade de mudanças estratégicas, voltadas para atender os requisitos de atendimento ao cliente, pois no passado, o foco era a eficiência, e na visão contemporânea, o SCM é uma nova fronteira para a geração de demanda, com ênfase em projetar e operar a cadeia de suprimentos para aumentar as receitas e maximizar a contribuição para o lucro (BALLOU, 2009).

Sacomano Neto e Pires (2007) ressaltam que as questões referentes à inovação na gestão da cadeia envolvem estratégias de suprimentos, estabelecimentos de parcerias e alianças, mecanismos de sincronização de estoques, relacionamento com fornecedores, frequência de contatos, troca de informações para resolução de problemas, formas para entrega, entre outras questões.

Lyall, Mercier e Gstettner (2018) afirmam que novas tecnologias digitais possuem o potencial de assumir completamente o gerenciamento da cadeia de suprimentos, prejudicando as formas tradicionais de trabalho. Eles chamam a atenção para o uso de dados capazes de estimular a automação de processos, melhorando a previsão de demanda, e aumentando a utilização dos ativos. Os autores concluem que, no curto prazo, os executivos da cadeia de suprimentos precisarão mudar seu foco, passando a projetar e gerenciar informações e fluxos de materiais.

Uma das principais mudanças na estrutura e gerenciamento das cadeias de suprimentos é a evolução do *e-commerce*. Esse novo modelo faz com que os negócios precisam evoluir, de modo que a exploração de mecanismos de vendas eletrônicas, associadas à gestão de suprimentos, integrações de meios de pagamentos e alcance das comunicações, transformem a antiga economia, essencialmente física em relações de troca fundamentalmente digitais (BAYLES, 2001). Nesse sentido, a seguir será apresentada uma breve análise sobre o *e-commerce* brasileiro.

## **2.2 Comércio Eletrônico no Brasil**

### **2.2.1 E-commerce**

O *e-commerce* tem sido utilizado como estratégia para aumentar a produtividade das organizações, seja pela diferenciação de serviços, seja pela redução de custos operacionais (KUBOTA; MILANI, 2011). À medida em que o consumidor aprofunda seu relacionamento com as empresas e percebe que os produtos do varejo físico também estão disponíveis *on-line*, com condições de consumo confiáveis, ele aumenta sua disposição para usar os canais virtuais, criando novas oportunidades de relacionamento (SBVC, 2018).

Entretanto, o comércio eletrônico ainda continua sendo uma parcela minoritária das receitas das empresas mundiais. Com exceção da China, Reino Unido, Coréia do Sul e

Dinamarca, em todo o resto do mundo, a participação do comércio eletrônico no total das receitas do varejo não ultrapassa 10% (SBVC, 2018).

No mercado americano, o varejo *on-line* movimentou mais de US\$ 322 bilhões em 2016, e a projeção é que esse volume atinja o patamar de US\$ 485 bilhões em 2021, com um crescimento médio anual de pouco mais de 10% (SBVC, 2018).

No Brasil, a evolução do *e-commerce* pode ser dividida em quatro períodos:

- a) até 2001, muitas empresas surgiram na primeira onda mundial de desenvolvimento desse comércio, buscando espaço em um cenário de infraestrutura precária de *internet*;
- b) 2001 marcou o final do período de desbravamento do varejo *on-line*, com o estouro da bolha do *e-commerce*, período marcado pelo refluxo no mercado, racionalidade nas estratégias de negócios e desconfiança dos investidores nas atividades de comércio eletrônico;
- c) entre 2003 e 2012, houve um período de expansão continuada das vendas do *e-commerce*, com taxas acima de 20% na comparação anual;
- d) Em 2012 surgiu a B2W a partir da fusão das empresas Submarino, Americanas.com, Shoptime.com, marcando o primeiro grande movimento de consolidação do varejo *on-line* nacional, a partir de uma visão de mercado de capitais (SBVC, 2018).

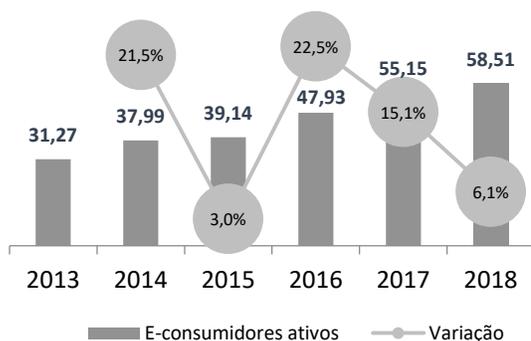
De acordo com o estudo *Webshoppers* realizado pela E-Bit, mais de 55 milhões de consumidores brasileiros fizeram pelo menos uma compra virtual em 2017 (alta de 15% em relação a 2016), dos quais 27,3% foram realizadas por meio de dispositivos móveis (Gráfico 1) (E-BIT, 2019).

Mesmo com cenário de instabilidade, marcado pela baixa aprovação de reformas governamentais, e incerteza política em função das eleições, no primeiro semestre de 2018 foram feitos mais de 27 milhões de pedidos, sendo 32% por meio de dispositivos móveis (E-BIT, 2018).

O comércio eletrônico é um canal de vendas bastante dinâmico e que exige mudanças rápidas de acordo com a concorrência e comportamento dos compradores *on-line*. Em 2017, dois fatores ganharam destaque ao avaliar os influenciadores do processo de decisão de compra dos

consumidores digitais: as condições de parcelamento e de frete. Em relação ao primeiro, houve um aumento significativo nas compras à vista em relação ao ano anterior (E-BIT, 2018).

**Gráfico 1 - Evolução dos consumidores eletrônicos ativos (milhões)**



Fonte: E-BIT (2019)

Em relação à política de fretes, a estratégia de cobrar pela entrega deixou de ser uma tendência, e já é comum para o setor. Isso aumenta a complexidade do negócio, e faz com que em muitos casos, o varejista tenha que utilizar inteligência computacional para oferecer o menor valor de entrega para os clientes. O frete grátis passou a ser restrito em 2017, como estratégia específica, apenas para lojas que querem aumentar a taxa de conversão e/ou ganhar participação de mercado ou para alguns nichos específicos (E-BIT, 2018).

De acordo com a pesquisa *Logística no E-commerce Brasileiro 2017* da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM), realizada com empresas do varejo de bens de consumo, em relação aos custos logísticos, o custo de frete é o que mais onera a operação de *e-commerce*, representando quase 60% do total, embora investimentos em automação, processos e capacitação da equipe tenham alterado a composição desses custos em 2017.

Em relação à estrutura de armazenagem, a maioria das lojas virtuais opta por armazenagem própria, pois, além de custos mais baixos, há um maior controle sobre a operação, entretanto, há baixa elasticidade em datas sazonais e menor poder de barganha com as transportadoras (ABCOOM, 2017).

A utilização dos Correios é o tipo de frota mais usada entre as empresas, embora esta participação venha caindo de forma acentuada, com tendência de aumento na quantidade de lojas virtuais que utilizam transportadoras privadas. O fim do e-Sedex foi um dos motivos pelo qual as

empresas passaram a buscar transportadoras privadas. Além disso, a satisfação dos lojistas virtuais em relação aos Correios diminuiu consideravelmente, e os principais motivos são: atraso nas entregas, demora nas tratativas, extravios e preços abusivos (ABCOOM, 2017).

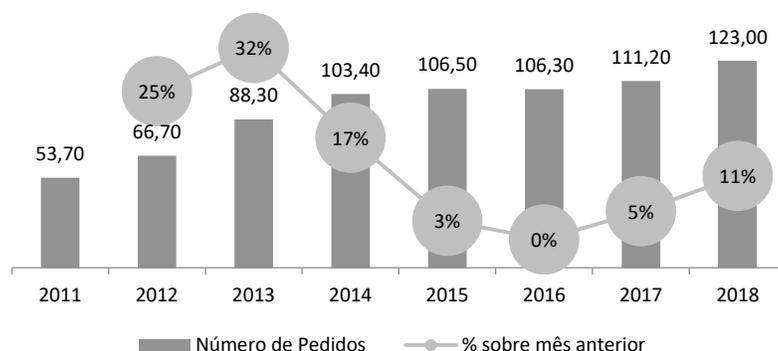
É importante mencionar os impactos da greve dos caminhoneiros, ocorrida no período entre os dias 21 e 30 de maio de 2018, houve queda nas vendas e impactos que afetaram por pelo menos três semanas as entregas do comércio eletrônico. Os prejuízos foram estimados em mais de R\$ 407 milhões, o que significa que o varejo deixou de arrecadar cerca de 20% de seu potencial de vendas diário previsto para o período (E-BIT, 2018).

Em relação aos dados financeiros do setor, o volume de vendas vem crescendo a cada ano. De 2011 a 2017 o volume de vendas mais que dobrou. Embora o número de pedidos tenha ficado praticamente estável entre 2015 e 2016, o aumento do ticket médio fez com que o crescimento do faturamento fosse ascendente, o que pode ser observado pelo Gráfico 2 (E-BIT, 2019).

Os indicadores relacionados ao ticket médio foram calculados com base no índice FIPE Buscapé. A tendência de deflação desse índice em 2017 apontou um crescimento de 3% no ticket médio em relação a 2016, menor variação desde 2014 (E- BIT, 2018).

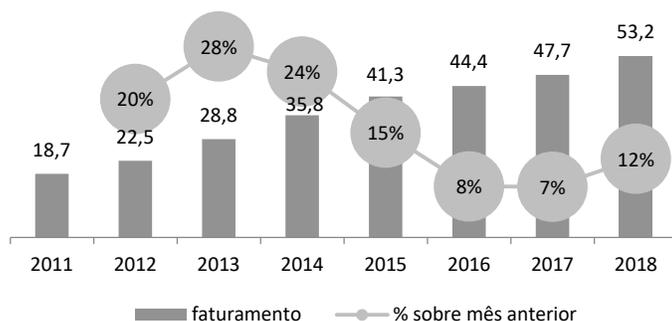
Em 2017, o crescimento no volume de pedidos combinado com o crescimento do ticket médio (mesmo que em menor proporção), resultou em um faturamento em torno de R\$ 48 bilhões, o que representa um crescimento nominal de 7,5% em relação a 2016, a menor taxa de crescimento desde 2011 (Gráfico 3) (E- BIT, 2019).

**Gráfico 2 - Evolução Quantidade de Pedidos**



Fonte: Adaptado de E-Bit (2019)

**Gráfico 3 - Evolução Vendas e-commerce Bens de Consumo (R\$ bilhões reais)**



Fonte: Adaptado de E-Bit (2019)

Em 2017, analisando o mercado total de bens e consumo, ou seja, incluindo *sites* de artesanato e o comércio de produtos novos e usados, o crescimento nominal chegou a 22% em relação ao ano anterior, chegando a R\$ 73,4 bilhões em faturamento (E-BIT, 2018). Em relação à participação das regiões brasileiras, embora o Sudeste lidere com mais de 60% das vendas em 2018, esta região vem perdendo participação para o Sul, que cresceu de 13% em 2016 para 16,9% em 2018, e a região Nordeste, que cresceu de 10,3% para 12,4% no mesmo período (E-BIT, 2018).

Sobre a participação no cenário internacional, segundo dados da pesquisa ABComm, em 2017, 21,5% das lojas virtuais brasileiras alegam que já venderam produtos para outros países, contra 15,8% em 2015 (ABComm, 2017). Os brasileiros também têm intensificado suas compras em *sites* do exterior. Mais de 22 milhões de pessoas fizeram compras em *sites* internacionais em 2017, aumento de 6% em relação ao ano anterior. Em termos financeiros, no mesmo ano foram gastos R\$ 2,7 bilhões em *sites* estrangeiros, 15% a mais que 2016 (E-BIT, 2018).

Dentre os *sites* mais procurados, estão o chinês AliExpress, a Amazon.com, o Ebay, a Apple.com e a Lightinthebox.com, e as principais categorias são eletrônicos, moda e acessórios e informática. Em relação à entrega, em 2017, 90% dos pedidos realizados no exterior solicitaram a entrega dos produtos no endereço brasileiro (E-BIT, 2018).

De acordo com a pesquisa *Webshoppers* da E-Bit, o preço mais baixo é o principal fator de atração dos consumidores para os *sites* internacionais, mesmo com uma taxa de entrega prometida em mais de 40 dias. A forma de pagamento mais utilizada, em mais de 60% das compras, é o cartão de crédito (E-BIT, 2018).

Analisando a concentração de mercado no Brasil, as 50 maiores empresas de *e-commerce* movimentam mais de 75% do mercado, o que indica uma alta concentração. As cinco maiores empresas do setor – B2W, Via Varejo, Magazine Luiza, Walmart e Netshoes – faturaram em 2017, 49% do volume total nacional (SBVC, 2018).

**Quadro 1 - Faturamento das 10 maiores empresas de *e-commerce* em 2017**

2017	2016	Empresa	Bandeiras	Faturamento <i>E-commerce</i> 2017
1	1	B2W Digital	Americanas.com, Submarino, Shoptime e SouBarato. B2W <i>Marketplace</i> (Americanas.com <i>Marketplace</i> , Submarino <i>Marketplace</i> e Shoptime <i>Marketplace</i> ), BIT Services: Sieve, Site Blindado, Sky Hub, B Seller, Admatic e InfoPrice. B2W Fulfillment: LET'S, Direct, BFF B2W Fulfillment e B2W Entrega. Pagamentos: Ame Digital, Submarino Finance e Digital Finance.	R\$ 8.763.600.000,00
2	2	Via Varejo	Casas Bahia.com, PontoFrio.com, Cdiscount.com, Barateiro.com, Extra.com	R\$ 4.849.000.000,00
3	3	Magazine Luiza	Magazineluiza.com.br	R\$ 4.353.615.616,00
4	12	Walmart Brasil	walmart.com.br	R\$ 3.000.000.000,00
5	6	Grupo Netshoes	Netshoes.com.br, zattini.com.br	R\$ 2.600.000.000,00
6	5	Máquina de Vendas	Ricardoeletro.com.br, Insinuante.com.br, Citylar.com.br, Salfer.com.br, Eletroshopping.com.br	R\$ 2.280.000.000,00
7	-	Carrefour	carrefour.com	R\$ 1.752.750.900,00
8	9	GFG LatAm - Dafiti	Dafiti.com.br, Kanui.com.br, Tricae.com.br	R\$ 1.100.000.000,00
9	11	Saraiva	Saraiva.com.br; Siciliano.com.br	R\$ 708.153.000,00
10	4	Privalia	privalia.com	R\$ 500.000.000,00

Fonte: SBVC (2018)

Entre as dez maiores empresas do *e-commerce* (Quadro 1), apenas quatro possuem controle nacional: B2W, Magazine Luíza, Máquina de Vendas e Saraiva. Destas, seis são multicanal, ou seja, empresas que nasceram em outros modelos diferentes de *e-commerce*, e que depois abriram lojas *on-line*. São elas: Via Varejo, Magazine Luíza, WallMart Brasil, Máquina de Vendas, Carrefour e Saraiva. Das 50 maiores empresas do ranking, 13 delas são multicategorias, e sete delas estão dentre as 10 primeiras. Em relação ao capital, 12 empresas do ranking possuem

capital aberto, entre elas as três principais são B2W Digital, Via Varejo e Magazine Luíza (SBVC, 2018).

Na próxima seção serão apresentadas as características e alguns números sobre o *marketplace* brasileiro.

### 2.2.2 *Marketplace*

Os *marketplaces* vêm acelerando o *e-commerce* em todo o mundo (E-BIT, 2018). Ao permitir que operadores independentes comercializem seus produtos em sua plataforma, a estratégia permite aos grandes *players* do mercado a ampliação dos sortimentos, sem custos de estoque. Esta estratégia já é utilizada por quase metade dos 50 maiores *e-commerces* do Brasil. Nascida como uma estratégia de ampliação de sortimento para empresas multicategorias, ela também vem sendo utilizada por empresas especializadas (SBVC, 2018).

Além da redução dos custos de estoque, o *marketplace* trouxe várias vantagens para os grandes *players*, como diversificação de produtos, aumento de receita com melhoria de margens de lucro, além do crescimento de vendas em mercados de nicho.

Por outro lado, a estratégia traz também vários desafios operacionais, como por exemplo, perda de qualidade no serviço de entrega e pós-venda, e alto custo de gestão. No caso dos operadores independentes, o modelo permite um rápido aumento de receita, com baixo investimento em *marketing*, uma vez que utiliza o tráfego e a credibilidade de uma rede varejista já consolidada no mercado brasileiro, além de reduzir gastos com investimentos em uma plataforma própria. Como desvantagens, são cobradas altas taxas de comissionamento e há pouca flexibilidade na definição de estratégias próprias, que acabam sempre ficando restritas ao preço baixo dos produtos (E-BIT, 2018).

É importante ressaltar que os *marketplaces* também permitiram a entrada de fabricantes na venda direta para consumidores finais, facilitando o acesso aos clientes que antes eram totalmente desconhecidos do setor. Desta forma, os fabricantes podem receber as vendas de forma ágil, e negociar os seus prazos com os *marketplaces*, diminuindo a necessidade de capital de giro e riscos de atraso de pagamentos como ocorre tradicionalmente no mercado B2B (E-BIT, 2018).

Mesmo o mercado de *markeplaces* brasileiros sendo considerado evoluído, do ponto de vista dos consumidores, ainda há dificuldades em entender as responsabilidades dos envolvidos. De acordo com a pesquisa anual da E-Bit, 43% dos entrevistados informaram que conhecem o termo *marketplace*, mas destes, apenas 62% realmente sabiam seu significado correto, mostrando que ainda existe muito a avançar neste quesito (E-BIT, 2018).

Em termos financeiros, somente com vendas de produtos oferecidos por lojas parceiras, o setor movimentou quase R\$ 9 bilhões em 2017. Esse volume representa cerca de 18,5% do total de vendas no comércio eletrônico no Brasil no mesmo ano. O *Digital Commerce* teve uma taxa de crescimento em 2017 de quase 20%, alavancado principalmente pelos *marketplaces* de produtos novos e usados (B2C e C2C) e Artesanato (E-BIT, 2018).

O ano de 2017 foi encerrado com um volume financeiro de R\$ 112 bilhões no *Digital Commerce* (Quadro 2). O segmento de *marketplaces* representava 16,9% desse mercado em 2016. Em 2017 a participação foi quase 23%. Os *marketplaces* B2C de produtos novos, B2C e C2C de produtos novos e usados e os artesanatos representam um *share* de 65,4% do *Digital Commerce* (E-BIT, 2018). O

Quadro 3 traz as dez maiores empresas com estratégia *marketplace*.

## Quadro 2 - Números do *Digital Commerce*

Segmento	Crescimento nominal	Share 2016	Share 2017	Faturamento 2016*	Faturamento 2017*
B2C e <i>Marketplace</i> (produtos novos)	7,60%	48%	43%	44,4	47,7
<i>Marketplace</i> de produtos novos e usados (B2C e C2C e artesanato)	62%	17%	23%	15,83	26%
Turismo	18%	32%	31%	29,8	35%
Ingressos	5%	4%	3%	3,5	4%
<i>Digital Commerce</i> (total)	20%	-	-	93,53	112,19

\* Em bilhões de R\$

Fonte: adaptado de E-Bit (2018)

### Quadro 3 - As dez maiores empresas com estratégia *marketplace*

Posição no Ranking 2017	Posição Marketplace	Empresa	Bandeiras
1	1	B2W Digital	Americanas.com, Submarino, Shoptime e SouBarato. B2W Marketplace (Americanas. com Marketplace, Submarino Marketplace e Shoptime Marketplace), BIT Services: Sieve, Site Blindado, Sky Hub, B Seller, Admatic e InfoPrice. B2W Fulfillment: LET'S, Direct, BFF B2W Fulfillment e B2W Entrega. Pagamentos: Ame Digital, Submarino Finance e Digital Finance.
2	2	Via Varejo	Casas Bahia.com, PontoFrio.com, Cdiscount.com, Barateiro.com, Extra.com
3	3	Magazine Luiza	Magazineluiza.com.br
4	4	Walmart Brasil	walmart.com.br
5	5	Grupo Netshoes	Netshoes.com.br, zattini.com.br
6	6	Máquina de Vendas	Ricardoeletro.com.br, Insinuante.com.br, Citylar.com.br, Salfer.com.br, Eletroshopping.com.br
7	7	Carrefour	carrefour.com
9	8	Saraiva	Saraiva.com.br; Siciliano.com.br
8	9	GFG LatAm - Dafiti	Dafiti.com.br, Kanui.com.br, Tricae.com.br
10	10	Privalia	privalia.com

Fonte: SBVC (2018)

## 2.3 Estratégias *Omnichannel*

### 2.3.1 *Evolução do Conceito e Definições*

No geral, os canais de venda se referem às maneiras diferentes de interagir com os clientes, e diferentes tipos de canais representam a maneira pela qual o produto ou a informação é transferida. Nos últimos 20 anos, esses canais – lojas de varejo, entrega em domicílio, pontos de coleta e produtos digitais – vêm recebendo investimentos para atender à demanda dos consumidores e manter a competitividade (SAGHIRI et al., 2017; LIM; JIN; SRAI, 2018).

Desta forma, muitos varejistas tradicionais estão adicionando um canal *on-line* ao seu portfólio, e muitos varejistas que operam *on-line* estão abrindo lojas físicas ou trabalhando em

parceria com varejistas tradicionais como forma de oferecer uma oferta mais completa (MELACINI et al., 2018). Os desafios gerados pelo desenvolvimento do comércio eletrônico fizeram com que os varejistas começassem a desenvolver sistemas multicanal (MC), que, a princípio trabalhavam de forma isolada, levando à fragmentação das cadeias de suprimentos, e à dificuldade de oferecer uma experiência de consumo satisfatória (WILDING, 2013).

O crescente número de canais aumenta a complexidade do ponto de vista logístico, e a intensificação das vendas *on-line* significa a criação de novas operações e modelos de logística para reabastecer não apenas as lojas, mas também para atender os clientes diretamente. Nesse sentido, os varejistas enfrentam os desafios de atender às compras nas lojas e remessas diretas para os clientes, e de redesenhar seus processos para construir uma experiência de compra perfeita (HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016a).

Entretanto, canais individuais de um sistema multicanal ainda tentam trabalhar de forma autônoma para otimizar seus próprios produtos, enquanto os consumidores escolhem seus canais preferidos com base em fatores tecnológicos, econômicos ou comportamentais (BALASUBRAMANIAN; RAGHUNATHAN; MAHAJAN, 2005). Originalmente, uma estratégia de multicanais (MC) envolvia decidir se novos canais deveriam ser adicionados aos canais existentes (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

A partir daí os negócios de varejo com múltiplos canais passam por diferentes estágios em seu nível de interconexão e integração de processos para os diferentes canais. Os varejistas geralmente expandem seus negócios de um único canal primário (SC) para uma configuração com múltiplos canais (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Wilding (2013) aponta que os sistemas multicanais geralmente consistem em canais separados, desenvolvidos por varejistas em resposta ao mundo do comércio eletrônico e da tecnologia da informação (TI), que está mudando rapidamente. Do ponto de vista operacional, os canais individuais operavam em paralelo e eram descoordenados (BECK; RYGL, 2015).

À medida em que a integração dos canais evolui, e atinge um nível maior de maturidade, uma visão holística de todos os canais é fornecida aos consumidores e aos membros da cadeia de suprimentos, o que é chamado de *omnichannel* (OC) (CUNNANE, 2012). Weber e Badenhorst-Weiss (2018) afirmam que esse modelo mudou a função tradicional da cadeia de suprimentos, já

que as cadeias de suprimentos *omnichannel* se tornaram um *front office* voltado para o consumidor e um dos principais determinantes da satisfação do cliente.

Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016a) classificam esta integração de canais em três estágios:

- a) *Single Channel* (SC): ocorre quando os varejistas operam apenas um canal de vendas e um sistema de logística dedicado a esse canal individual;
- b) *Multi Channel* (MC): ocorre quando os varejistas operam múltiplos canais, mas com unidades segregadas, criando sistemas independentes para operações e logística, os clientes obtêm produtos na loja ou através de entregas diretas ao cliente. Os processos não são integrados e não há interface operacional ou logística entre os dois canais;
- c) *OmniChannel* (OC): em uma abordagem de logística avançada de OC, nem o cliente nem o varejista distinguem mais entre os canais existentes, existindo apenas uma interface logística comum para o cliente e pedidos à distância também podem ser processados nas lojas, bem como pedidos feitos na loja para entrega em domicílio. A troca de informações, operações conjuntas, logística e estoques em todos os canais permitem a confluência dos processos de atendimento.

Saghiri et al. (2017) afirmam que o OC é um sistema em que os consumidores podem facilmente mudar de um canal para outro em sua experiência de compra, onde podem encontrar um produto em um canal (por exemplo, o *site* do fabricante), fazer o pedido por outro canal (por exemplo, um varejista *on-line*) e a entrega do produto de um terceiro canal (por exemplo, entrega em domicílio).

Desta forma, o termo OC indica que, do ponto de vista do cliente, não há mais uma distinção entre canais tradicionais e canais *on-line* (BECK; RYGL, 2015; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015), pois há uma integração de processos de negócios e o gerenciamento sinérgico de múltiplos canais (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015), que permite que o cliente possa transitar livremente entre os canais, enquanto ditam convenientemente quando e como preferem receber sua mercadoria desejada (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018; BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; SAGHIRI et al., 2017).

Kembro, Norrman e Eriksson (2018) definem o varejo *omnichannel* como sendo resultado de uma integração cada vez maior entre lojas físicas e canais *on-line*, em um mundo de compras

sem interrupções. Para Cummins, Peltier e Dixon (2016), *omnichannel* significa a existência de uma integração sinérgica dos pontos de contato com o cliente, com o objetivo de criar uma experiência de marca unificada por meio das oportunidades de comunicação, independentemente do canal, plataforma ou estágio do processo de venda em que o cliente esteja.

Nesse sentido, Saghiri et al. (2017) consideram que sistemas adaptativos complexos consistem em agentes ou entidades interdependentes e interconectados entre si, e que desta forma, o *omnichannel* pode ser reconhecido como um sistema adaptativo complexo, pois nele, vários agentes – varejistas, fabricantes e empresas de entrega – não são estáticos e seus papéis e conexões devem ser vistos em relação a outros agentes em vários canais. Assim, podem ser identificadas três dimensões em um sistema *omnichannel*:

- a) Estágio do canal, que se refere à jornada de agregação de valor em que cada estágio pode incluir vários tipos de canais e agentes;
- b) Tipo de canal, que se refere à várias formas ou meios disponíveis em cada etapa da jornada de avaliação para fornecer o produto / serviço e informações;
- c) Agente de canal, que se refere à entidade ou empresa que gerencia o tipo de canal em cada estágio do canal (SAGHIRI et al., 2017).

Dentre os objetivos desta estratégia, o *omnichannel* pode ser visto como uma tendência emergente no varejo, que visa coordenar processos e tecnologias nos canais de fornecimento e vendas, visando a correção do problema de fragmentação das cadeias de suprimento, oferecendo uma experiência de consumo consistente e confiável (SAGHIRI et al., 2017). Isso é importante para que os consumidores não percebam a integração entre os canais, e sim a integração com a marca (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

A revisão de literatura também mostrou uma série de vantagens da adoção desta estratégia. O sistema *omnichannel* garante a máxima disponibilidade de informações, visibilidade e consistência em múltiplos canais (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014), que resulta em crescimento de vendas, redução de custos, confiança estendida, sinergia e diferenciação por meio de serviços de valor agregado (STRINGER, 2004; KUMAR; VENKATESAN, 2005; TATE; HOPE; COKER, 2007). Além disso, a integração proporciona a geração de fontes de dados, alimentadas pelo varejo *omnichannel*, que podem ser usados como ferramenta para obter *insights* sobre transações e interações com os consumidores (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Estas informações podem ser usadas para personalizar corretamente as experiências do consumidor, acessando clientes em todos os segmentos e níveis de sofisticação tecnológica (CUMMINS; PELTIER; DIXON, 2016; WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Do ponto de vista logístico, o modelo *omnichannel* traz vantagens para o *pooling* de estoques, permitindo um sortimento mais amplo (ZHANG et al., 2010) podendo proporcionar economias de escala e reduzir os custos totais (GALLINO; MORENO, 2014; JEANPERT; PACHÉ, 2016).

### **2.3.2 Implementação de uma estratégia OC**

Os sistemas multicanais geralmente não são projetados para criar sinergia de cadeias de fornecimento paralelas (WAGNER; ALDERDICE, 2006; BHATNAGAR; SYAM, 2014). Devido às atividades independentes dos canais, a incompatibilidade de dados, a inconsistência de informações do produto e do pedido e a baixa eficiência do estoque são muito prováveis de ocorrer (SAGHIRI et al., 2017). Assim, com o varejo OC, os varejistas precisam não apenas alinhar seus serviços, mas também suas operações logísticas, de modo que os clientes possam migrar entre os canais de forma eficiente, com uma experiência unificada (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

A partir de uma perspectiva de operações, novos modelos de logística de negócios eficientes devem ser desenvolvidos para apoiar o processo de transição (BELL; GALLINO; MORENO, 2014). A cadeia de suprimentos tradicional precisa ser reprojeta para esse novo tipo de varejo (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018). Nesse sentido, vários autores propuseram a alocação dinâmica para a atribuição de ordens de compra *on-line* (MAHAR; BRETTHAUER; VENKATARAMANAN, 2009). Isso significa adiar as decisões sobre mudanças de local de estoque a jusante na cadeia de suprimentos até o último ponto possível, permitindo que as vendas sejam acumuladas, reduzindo assim, os custos de estoque (MELACINI et al., 2018).

Nesse sentido, a revisão de literatura aponta unanimemente que o aspecto chave para a implementação da estratégia *omnichannel* é a integração dos diferentes canais (MARCHET et al., 2018; BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015;

SAGHIRI et al., 2017; HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016; GALLINO; MORENO, 2014; MIRSCH; LEHRER; JUNG, 2016).

A integração faz com que todos os fluxos físicos e de informações sejam consistentes (SAGHIRI et al., 2017), permitindo processos flexíveis de atendimento de pedidos (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018). O objetivo da integração é criar sinergias em todos os canais, especialmente na disponibilidade de inventário. A expansão aprimora as opções de serviço para os clientes, para que eles possam escolher o mais conveniente (HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016a). Os sistemas integrados de gerenciamento e atendimento de pedidos permitem a acessibilidade de informações atualizadas para fornecedores, lojas e clientes *on-line* (COYLE et al., 2017).

Saghiri et al. (2017) identificaram a importância desta integração nas três dimensões do *omnichannel*:

- a) Entre os estágios do canal, permitindo que os consumidores avancem e retrocedam nos estágios do canal sem enfrentar qualquer problema;
- b) Entre tipos de canais, que se refere a operações e decisões sincronizadas entre diferentes tipos de canais, enquanto eles devem se comunicar e trabalhar juntos corretamente, facilitando a troca de um tipo de canal para outro pelo consumidor; e
- c) Entre agentes de canal, para garantir que as mesmas informações sejam enviadas entre os canais, fornecendo o mesmo produto e serviço ao consumidor, de modo que qualquer ponto disponível na estrutura *omnichannel* seja capaz de se conectar a qualquer outro ponto na estrutura.

Para viabilizar a integração de canais, investimentos são necessários e questões como disponibilidade de produtos, retornos, opções de entrega e gerenciamento de estoques nos canais precisam ser abordadas (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014). A integração de canais pode ocorrer em uma variedade de configurações de distribuição e sistemas de TI (GALLINO; MORENO, 2014).

Para permitir esta integração, o SCM precisa de uma grande capacidade de computação para elaborar soluções ou decisões ótimas, portanto, os recursos de computação distribuída podem ser utilizados para determinar as decisões local e globalmente (YU et al., 2016; COYLE et al., 2017; WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018). Nesse sentido, o desenvolvimento

tecnológico facilitou o acesso em tempo real às informações ao longo da cadeia de suprimentos, possibilitando o uso de modelos de decisão durante a fase de execução (SWAMINATHAN; TAYUR, 2003).

Saghiri et al. (2017) complementam que além da integração, a visibilidade também é fundamental, pois torna o cliente e outras partes interessadas conscientes de todo o processo de compra e processamento de pedidos. Esses dois facilitadores, em conjunto, podem garantir uma visão única dos produtos em termos de informações técnicas, estoque, localização, expedição e entrega nas cadeias de suprimentos.

A tecnologia capacitou os consumidores em termos de acesso a mais informações e, conseqüentemente, mais opções de compra que ocasionaram consumidores que buscam experiências de compras consistentes e perfeitas através de todos os canais disponíveis ou "*omnichannels*" (CASCONI et al., 2015). A partir da segunda década do século XXI, a adoção de sistemas habilitados para *internet* é considerada um componente importante da estratégia operacional da cadeia de suprimentos das empresas (SILA, 2015).

Embora os sistemas *omnichannel* possam contar com vários facilitadores, tais como acessibilidade à *internet* de banda larga, integração entre canais, análise de clientes, visibilidade de canal omnidirecional aos clientes e digitalização de produtos (SAGHIRI et al., 2017), a eficácia e a eficiência do *omnichannel* não são apenas uma questão de aplicação tecnológica (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). A tendência crescente para esse modelo deve ser conceituada, e uma visão estrutural dos sistemas e seus blocos de construção precisam ser desenvolvidos (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). O cenário competitivo em constante mudança dificulta a projeção de sistemas de distribuição eficientes e eficazes (BECK; RYGL, 2015).

Um grande desafio na implementação do modelo *omnichannel* é descobrir como integrar e coordenar operações de canais tradicionais e *on-line*, de forma sinérgica, para oferecer uma experiência perfeita ao cliente, independentemente do canal (BELL; GALLINO; MORENO, 2014; MELACINI et al., 2018).

### 2.3.3 Processos logísticos

Metters e Walton (2007) afirmam que o comércio eletrônico difere do varejo tradicional em vários aspectos, tais como separação de pedidos, processo de entrega, entre outros. Desta forma, as empresas *on-line* precisam criar novos modelos de logística, avaliando o *trade-off* entre o processo de integração e a separação entre os diferentes canais (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2015).

Kembro, Norrman e Eriksson (2018) afirmam que, em um contexto *omnichannel*, a nova função da loja física pode afetar o *design* da rede *on-line*, onde aspectos como disponibilidade do produto, devoluções, opções de entrega, fluxos reversos e gerenciamento de inventário em todos os canais devem ser considerados. Assim, a canibalização de canais tem sido indicada entre canais tradicionais e de autoatendimento, catálogos e canais de loja e canal direto e fabricantes e vendas tradicionais via varejo (SAGHIRI et al., 2017). Piotrowicz e Cuthbertson (2014) apontam que há uma falta de clareza sobre o futuro das lojas físicas, e sugerem que seu papel poderia ser o de centralizador de todos os canais de vendas.

Outro ponto importante que merece atenção na implementação de um modelo *omnichannel*, é o produto comercializado, principalmente os produtos de mercearia, que possuem características bastante específicas, como a perecibilidade e entrega em domicílio. Esses requisitos precisam ser avaliados criticamente no contexto logístico, pois determinarão as tendências da cadeia de fornecimento (KUMAR, 2008). Essa estratégia se torna ainda mais complexa ao se tratar de cadeias frias, cujos requisitos são especialmente complicados no varejo *on-line*, pois o pedido pode conter uma grande variedade de produtos com temperaturas ótimas individuais, como congelados, refrigerados ou secos (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Weber e Badenhorst-Weiss (2018) ainda destacam a existência de ordens incompletas ou incorretas como uma barreira para consumidores e varejistas. O atendimento de pedidos e a disponibilidade de estoque consistem em um desafio logístico, pois há um grande esforço para garantir que os produtos estejam no estoque antes mesmo que o consumidor faça um pedido *on-line*.

Outra área estratégica para empresas que operam em um ambiente de OC consiste no gerenciamento de estoques (MARCHET et al., 2018). As operações de depósito são cada vez mais vistas como um componente fundamental do gerenciamento das cadeias no varejo

*omnichannel*, e a armazenagem é o tópico que atrai maior atenção (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018). Os nós de manuseio de material podem assumir muitos papéis diferentes, e, portanto, devem ser projetados exclusivamente (ISHFAQ et al., 2016; WOLLENBURG et al., 2018; KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

Os depósitos podem ser descritos como pontos da cadeia de suprimentos onde o produto faz uma pausa (BARTHOLDI; HACKMAN, 2016), e os armazéns podem ser considerados como um local onde podem ser realizadas combinações entre oferta e demanda, para consolidar os produtos e reduzir os custos de transporte e prazos de entrega (FABER; De KOSTER; SMIDTS, 2013).

Mahar, Bretthauer e Venkataramanan (2009) mostram que o *design* de uma rede de armazéns e a escolha de locais de estoque são a base para as opções de atendimento. Assim, um dos principais desafios para a gestão de estoques e planejamento e alocação de capacidade, diz respeito às flutuações de demanda, que aumentam a complexidade estratégica (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018). Neste contexto, a otimização dos níveis de estoque em uma rede de distribuição *omnichannel* com vários tipos diferentes de nós de manuseio de material é uma tarefa complexa (BRETTHAUER; MAHAR; VENAKATARAMANAN, 2010; MELACINI et al., 2018; KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

De acordo com a literatura, varejistas que operam com múltiplos canais podem operar com armazéns separados ou integrados. Quando faltam condições prévias para a integração, tais como *know-how*, recursos financeiros e infraestrutura, os varejistas adotam redes separadas (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2015). Além disso, quando o número de pedidos *on-line* se torna significativo, é mais eficiente ter um depósito projetado especificamente para esse canal (De KOSTER, 2003). Por outro lado, quando há integração e sinergia entre os vários canais, os varejistas podem usar a sua infraestrutura existente para atender pedidos tradicionais e *on-line*, simultaneamente (MELACINI et al., 2018).

Os desafios para o armazenamento aumentam de acordo com o grau de complexidade do negócio (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018). Os modelos de *marketplace*, citados na seção 2.2.2, além de exigir a integração entre o comércio eletrônico e o reabastecimento das lojas físicas, tornam necessária a integração com os fluxos de mercadorias recebidas de vários fornecedores, e clientes de outros clientes, exigindo maior precisão na coordenação de janelas de

tempo entre chegada e saída de mercadorias, e agrupamento e balanceamento de espaço de armazenamento e mão de obra (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

A estratégia de estoque e armazenamento influenciará diretamente nos sistemas de distribuição dos produtos e nos crescentes fluxos de retorno (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

O tempo do pedido até a entrega é um dos principais desafios para os varejos *omnichannels*, e um dos maiores diferenciais levados em conta pelos consumidores, que esperam tempos de entrega cada vez menores (MARCHET et al., 2018; HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016b). Assim, considerações essenciais para os sistemas de distribuição incluem, por exemplo, como e onde manter estoque e atender pedidos de reabastecimento de lojas e comércio eletrônico, e como e onde lidar com os crescentes fluxos de retorno (BERNON; CULLEN; GORST, 2016; HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016b; WOLLENBURG et al., 2018; KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

Desta forma, há uma pressão para a redução dos tempos de produção nos armazéns, ou seja, o tempo total necessário desde a colocação do pedido, até o empacotamento e envio (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2015).

Em um sistema de distribuição, a logística de última milha (*last mile*, em inglês), ou seja, o último trecho de um serviço de entrega de um produto da empresa até o consumidor (LIM; JIN; SRAI, 2018) é considerado o mais crítico (MELACINI et al., 2018), pois a entrega é o único ponto de contato físico que o varejista tem com o consumidor, e, portanto, afeta significativamente a percepção do cliente de varejo *omnichannel* (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018). Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016) descobriram que 6 de 10 desafios com varejo *omnichannel* têm suas raízes no cumprimento das últimas milhas.

A quantidade e os tipos de instalações de logística que as empresas que vendem produtos *on-line* e por canais tradicionais usam para atender seus pedidos é uma variável importante na estratégia das empresas (ALPTEKINOĞLU; TANG, 2005; BENDOLY et al., 2007; (BRETTHAUER; MAHAR; VENAKATARAMANAN, 2010; MARCHET et al.; 2018).

Os varejistas combinam vários locais de despacho de mercadorias, e permitem o envio para vários pontos, enquanto que, para um varejista de canal único, o fluxo físico de mercadorias é linear (HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016a).

Assim, um aspecto crítico dos sistemas de distribuição é representado pelas operações de armazenamento realizadas nos vários nós de manuseio de materiais (FABER; De KOSTER; SMIDTS, 2013; HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016b).

Com o varejo *omnichannel*, os varejistas precisam não apenas alinhar seus serviços, mas também suas operações, pois em um *omnichannel* bem projetado, os clientes migram sem problemas entre os canais, proporcionando uma experiência unificada ao cliente (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Nesse contexto, a terceirização da entrega para provedores de serviços especializados pode ser um fator de diferenciação para as empresas, pois estas podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento de recursos exclusivos se novas soluções para o modelo OC (BERNON; CULLEN; GORST, 2016). A terceirização poderia, então, ser considerada uma opção para soluções de curto ou longo prazo, nas quais os prestadores de serviço poderiam oferecer economias de escala ou uma solução temporária para suprir um rápido crescimento da demanda ou alguma sazonalidade (NAPOLITANO, 2013).

Outra questão importante para as empresas que adotam a estratégia *omnichannel* é o gerenciamento do processo de devolução das mercadorias (MELACINI et al., 2018). Em um modelo de OC avançado, o retorno de mercadorias não se restringe ao canal em que elas foram adquiridas (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016b). Os retornos do produto aumentam a complexidade logística para os varejistas *on-line*, e também para os consumidores. Desta forma, a gestão eficiente de retornos é uma chave para o varejo *on-line* (GIMÉNEZ; LOURENÇO, 2008).

Como pôde ser observado, a literatura mostra que os estudos sobre *omnichannel* tentaram abordar e caracterizar as variáveis logísticas mais importantes para esse modelo, bem como alguns passos para garantir a transição de modelos *single* e multicanais para modelos *omnichannel*. O estudo que melhor abordou as etapas de transição e desenvolvimento para cumprir uma estratégia OC foi o de Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016b), que destacaram o conceito de maturidade do OC, investigando a transição do varejo de MC para OC por meio de uma pesquisa exploratória que envolveu mais de 60 varejistas e especialistas alemães. Eles mostraram empiricamente que os varejistas evoluem de sistemas separados para sistemas integrados por canais.

#### 2.3.4 Avaliação da transição do sistema logístico

Para identificar as opções de desenvolvimento na transição de uma solução de canais múltipla e separada para um sistema logístico integrado, Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016b) dividiram as áreas de desenvolvimento em:

- a) Estoque, seleção de pedidos e sortimento,
- b) Entrega e retorno e
- c) Organização e sistemas de TI.

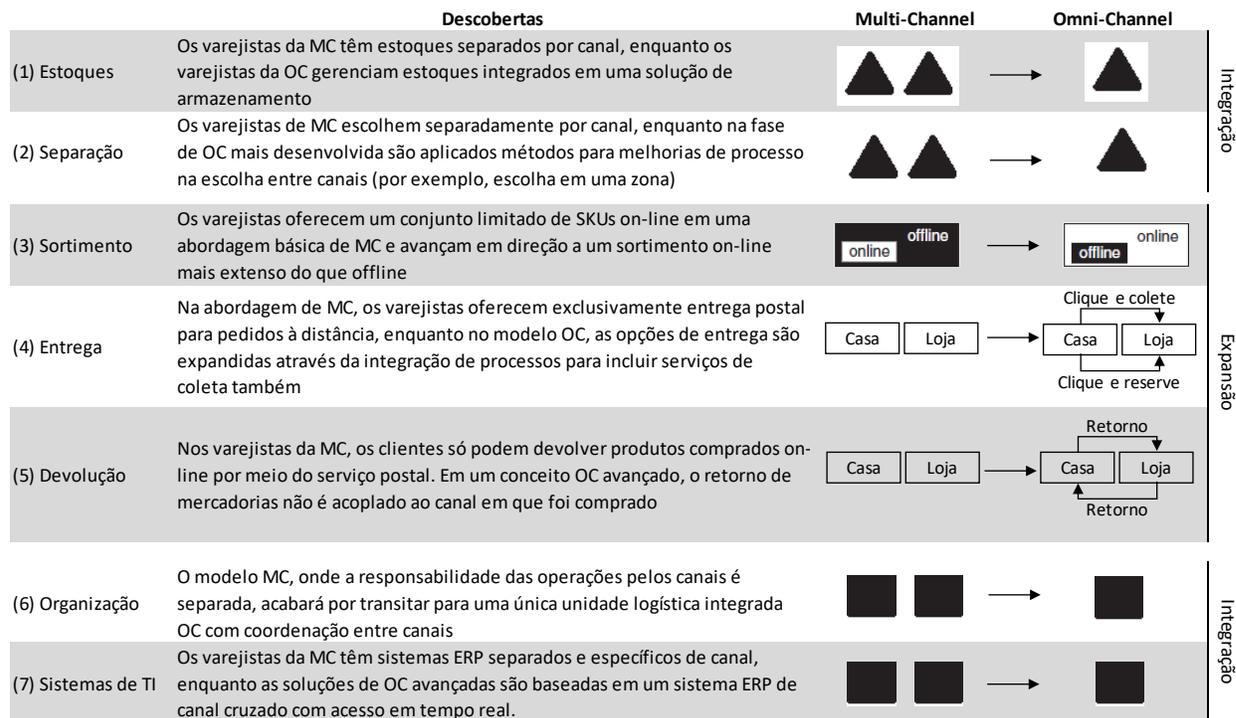
As duas primeiras áreas dizem respeito à integração de inventários e seleção de pedidos em todos os canais. O estudo aponta que os varejistas usam inventários separados e processos de seleção na solução básica de MC.

Isso significa que eles têm pelo menos um local de depósito para remessas diretas aos clientes, e pelo menos um local de depósito para o canal *on-line*, cada qual com estoques específicos para cada canal.

Em uma solução avançada de armazenamento OC, os varejistas se desenvolvem em direção a estoques integrados, o que permite alocação de estoque flexível e orientado pela demanda, bem como processos de separação entre canais em uma zona comum.

A terceira área está relacionada à variedade de sortimento, em que os varejistas expandem sua variedade com uma experiência crescente no canal *on-line*. As próximas duas áreas estão relacionadas à distribuição para frente e para trás dos varejistas. No início de suas operações, os varejistas da MC oferecem exclusivamente entrega postal de mercadorias, enquanto no modelo OC, as opções de entrega são estendidas para incluir outras opções, através da integração do processo (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016b). A Figura 1 resume as descobertas dos autores.

**Figura 1 - Transição de um modelo multicanal para *omnichannel***



Fonte: Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016b).

Em relação às variáveis logísticas, Marchet et al. (2018) apresentaram um *framework* de acordo com as quatro principais áreas de decisão estratégica das empresas: serviço de entrega, configuração de distribuição, estratégia de atendimento e logística reversa. Esta estrutura foi construída a partir do estudo anterior de Hübner, Kuhn e Wollenburg, (2016a) e foi revisada e ampliada por meio de uma revisão abrangente da literatura existente e de três estudos de caso. O estudo aponta que, uma vez definido o processo inicial em relação à política de preços e sortimento para o canal *on-line*, a empresa estrutura uma oferta coerente em termos de atendimento ao canal *on-line* e sistema de distribuição a termo, seguida pela definição do sistema de distribuição reversa de mercadorias.

Cada área estratégica inclui diferentes variáveis logísticas representando os parâmetros de projeto a serem implementados, com múltiplas opções disponíveis para cada variável. Em resumo, as variáveis de cada área estratégica do *framework* de Marchet et al. (2018) estão representadas no Quadro 4:

**Quadro 4 - Variáveis Logísticas por Área Estratégica**

Área Estratégica	Variável Logística	Opções				
Serviço de entrega	Modo de entrega	Entrega em domicílio assistida	Entrega em domicílio desassistida	Clique e colete na loja	Clique e colete no centro de distribuição	Clique e colete nos Correios
	Velocidade	No mesmo dia		No dia seguinte		Dois ou mais dias
	Faixa de tempo	Específico			Indefinido	
	Diferenciação por faixa de preço	Sim			Não	
Configuração da distribuição	Local de separação	Depósito Central		Centro de Distribuição Separado		Na Loja
	Área de entrega	Local	Regional	Nacional		Internacional
	Serviço de transporte	Entrega em circuito fechado	Meia carga – correio expresso	Meia carga – correio normal	Carga completa + distribuição local (CD para nó para distribuição local)	
Estratégia de atendimento	Automação	Manual		Semi-automatizada		Totalmente Automatizada
	Integração	Separado		Integrado		Otimização e Integração da Capacidade
	Alocação do pedido	Estático			Dinâmico	
Logística Reversa	Modo de retorno	Sem retorno		Retorno por Correios		Retorno na Loja

Fonte: Marchet et al. (2018)

Estas variáveis foram levantadas com base na revisão de literatura realizada por Marchet et al. (2018), e a estrutura identificada foi ajustada por meio dos estudos de caso realizados com empresas pioneiras no mercado italiano de *e-commerce* e cuja atual participação no mercado de *e-commerce* na Itália é superior a 40% em seus respectivos setores (MARCHET et al.; 2018).

Em seguida, Marchet et al. (2018) estenderam a pesquisa com as variáveis identificadas por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória com 92 empresas, e aplicou a estatística descritiva para organizar as empresas em clusters.

O objetivo desta análise foi revelar grupos de empresas que são claramente diferentes entre si tanto em relação às variáveis logísticas quanto ao setor de negócios, destacando também diferentes maturidades de OC. Marchet et al. (2018) nomearam os *clusters* encontrados da

seguinte forma: modelo separado, modelo de depósito integrado, modelo baseado na loja e modelo de múltiplas configurações. As características desses modelos estão organizadas no Quadro 5.

**Quadro 5 - Clusters agrupados por Variáveis Logísticas**

<b>Área Estratégica</b>	<b>Variável Logística</b>	<b>Modelo Separado</b>	<b>Modelo Depósito Integrado</b>	<b>Modelo Baseado na Loja</b>	<b>Modelo de Múltiplas Configurações</b>
Serviço de entrega	Modo de entrega	Entrega em domicílio	Entrega em domicílio	Clique e Colete	Múltiplas Opções
	Velocidade	Dois ou Mais Dias	Dois ou Mais Dias	Mesmo Dia	Múltiplas Opções
	Faixa de tempo	Indefinido	Indefinido	Específico	Indefinido
	Diferenciação por faixa de preço	Não	Não	Não	Não
Configuração da distribuição	Local de separação	Separado	Depósito Central	Na Loja	Múltiplas Opções
	Área de entrega	Nacional	Nacional	Local	Nacional
	Serviço de transporte	Meia carga – correio normal	Meia carga – correio normal	Entrega em circuito fechado	Meia carga – correio normal
Estratégia de atendimento	Automação	Manual	Manual	Manual	Manual
	Integração	Separado	Integrado	Integrado	Integrado
	Alocação do pedido	Estático	Estático	Estático	Dinâmico
Logística Reversa	Modo de retorno	Retorno por Correios	Retorno por Correios	Sem Retorno	Retorno por Correios e na Loja

Fonte: Elaborado com base em Marchet et al. (2018)

A conclusão do estudo de Marchet et al. (2018) é que a definição do modelo de logística de negócios ainda está em andamento, com cada empresa tendo atingido certo grau de maturidade de OC, corroborando o modelo de Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016b). Assim, os principais facilitadores de uma proposta de OC são a integração de canais e a coexistência de múltiplas configurações, usadas dinamicamente de acordo com as características do produto e os requisitos do cliente (MARCHET et al.; 2018).

No cenário nacional, Morais et al. (2019) analisaram a adoção da estratégia por uma empresa varejista do ramo têxtil. Neste tipo de indústria, o consumidor busca a experimentação

do produto, diferente do que ocorre no caso do ramo atacadista. O estudo mostrou que a experiência de compra não é uniforme e não é totalmente integrada porque a empresa não disponibiliza seu inventário de produtos *on-line* e não oferece suporte a compras *on-line* para retirada na loja. Foi observado também, nesse estudo, que o varejista utiliza o conceito *omnichannel* como estratégia de inovação, de reposicionamento de sua marca, aumentando a participação de mercado para ser mais rentável.

### **2.3.5 Serviço ao Cliente e Agregação de valor no Omnichannel**

A excelência em logística tornou-se uma poderosa fonte de diferenciação competitiva dentro de diversas ofertas de *marketing* de empresas de classe mundial. À medida que o ambiente de negócios mudou, as definições baseadas em operações do serviço de logística evoluíram (MENTZER; FLINT; HULT, 2001).

As estratégias logísticas influenciaram a seleção de clientes, o *design* de produtos, a construção de parcerias / alianças, a seleção de fornecedores e muitos outros processos de negócios principais. Além disso, a logística deu um forte impulso nos sistemas organizados desenvolvidos pela cadeia de suprimentos, nos quais a logística é um dos elementos fundamentais (RAFELE, 2004).

A mudança das preferências do cliente final para ofertas cada vez mais exclusivas, juntamente com a inovação tecnológica, exigiu que as empresas apresentassem novas maneiras de acomodar essas necessidades de personalização. Além disso, os clientes procuram obter satisfação em toda a sua experiência de compras (MIN; ZACHARIA; SMITH, 2019).

O produto entregue aos clientes pode ser um produto acabado, ou semiacabado, transferido para outra empresa que cria valor agregado. Assim, pode haver um único processo envolvido, ou vários processos, que, juntos geram a cadeia de suprimentos. Portanto, a cadeia de suprimentos é uma mistura de processos, que conecta empresas desde as compras até a distribuição, cujas interações afetam as percepções dos serviços prestados (RAFELE, 2004; MENTZER; FLINT; HULT, 2001).

A partir desta concepção, os recursos do serviço de logística podem ser aproveitados para criar valor para o cliente e o fornecedor por meio do desempenho do serviço, proporcionando

vantagens competitivas diferenciadas (MENTZER; FLINT; HULT, 2001). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), há quase 35 anos já afirmavam que a abordagem da qualidade do serviço, em geral, é uma tentativa de compreender a satisfação do cliente na perspectiva das diferenças entre as percepções do cliente e o atendimento real ao cliente em vários atributos.

Collier e Bienstock (2006) afirmam que, especificamente no caso do comércio eletrônico, a qualidade do serviço pode ser observada sob três dimensões: qualidade do processo, qualidade do resultado, e recuperação. É a capacidade de interpretar a experiência do cliente com a qualidade que irá permitir aos gerentes identificar os pontos de melhoria no desempenho logístico.

Do ponto de vista do varejo *omnichannel*, as estratégias devem ser projetadas de acordo com as necessidades dos consumidores. De maneira geral, os varejistas precisam identificar e determinar especificamente onde o valor do processo *omnichannel* é realmente criado para o consumidor, seja na definição precisa dos prazos de entrega, ou nos serviços agregados (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018). Adicionalmente, as estratégias precisam estar incorporadas em toda a cadeia de suprimentos, desde as escolhas em relação às práticas gerais de negócios até a embalagem e o *design* do produto (ZARELLA; CHAMBERLAIN; LIDDELL, 2016; WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Os clientes exigem o mesmo nível de conveniência e disponibilidade em diferentes opções de canal (*on-line* ou *off-line*), por meio de canais diretos ou indiretos. Quando o valor esperado do produto não é alcançado, os clientes finais exigem um meio instantâneo e conveniente de devolução e reembolso. Além disso, os clientes estão começando a emprestar e experimentar os produtos ao invés de adquiri-los, pois percebem a satisfação não através da compra de produtos, mas através da experiência deles (MIN; ZACHARIA; SMITH, 2019).

De um lado, os consumidores estão preocupados com a segurança de suas transações, qualidade do produto, incerteza em termos de entrega e perda da função social ou de entretenimento (HSU; HUANG; SWANSON, 2010; O'CASS; CARLSON, 2012). Por outro lado, os varejistas também enfrentam seus desafios logísticos, sejam eles de entrega ou de riscos da cadeia de suprimentos (REINARTZ et al., 2011).

Ao integrar pedidos de loja e pedidos *on-line*, deve-se considerar algumas características específicas de cada canal, para criar operações de armazenagem eficientes em termos de tempo e custo (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2015). O tamanho do pedido da loja geralmente difere

significativamente do tamanho dos pedidos feitos *on-line* por um único cliente (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018). Além disso, o crescente aumento do sortimento de produtos oferecidos nos canais *on-line* pode implicar uma maior complexidade no armazenamento (De KOSTER, 2003; HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016b).

No consumo orientado para a experiência, os consumidores estão menos preocupados com as marcas, e mais preocupados com a capacidade das empresas em oferecer disponibilidade de estoque e serviços oportunos em toda a sua experiência, agregando valor para seu bem-estar econômico, pessoal, e, mais recentemente, para o bem-estar da sociedade e meio ambiente – os consumidores estão bem mais conscientes em relação aos colapsos que podem ocorrer a montante em uma cadeia de suprimentos, e passam a exigir das empresas produtos ecologicamente corretos, eticamente desejáveis, e modernamente atualizados (MIN; ZACHARIA; SMITH, 2019).

O valor adicional também pode ser alcançado por meio da oferta de novos serviços para atender às demandas dos clientes, como por exemplo, a oferta de novas soluções de embalagem, novas ferramentas de rastreamento de pedidos, e novas soluções de acessibilidade para retorno do produto (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

É importante destacar também que a flutuação de demanda é um aspecto que impacta diretamente os armazéns, que devem estar preparados para atender a flutuações anuais, semanais e até mesmo diárias (KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018). Os varejistas podem, portanto, agregar valor adicional para seus clientes, estando preparados para atender a essas flutuações.

Por fim, destaca-se o papel das novas tecnologias que podem afetar as práticas da cadeia de suprimentos na agregação de valor ao cliente. Estas tecnologias incluem a *internet* das coisas – IoT (*Internet of Things*), *data science* ou *big data*, inteligência artificial – IA, *blockchain*, impressão em três dimensões, robótica, entre outras. Elas permitem a incorporação de dados de clientes e operações, codificação e armazenagem de registro de transações, criando recursos que dão às empresas novas vantagens competitivas, exigindo das empresas capacidade para perceber padrões de mudança na preferência do cliente, com requisitos cada vez mais exigentes e sofisticados, em um nível quase individual (MIN; ZACHARIA; SMITH, 2019).

## 2.4 Tópicos abordados no Referencial Teórico

Os tópicos abordados no referencial teórico serviram para compreender e delimitar o contexto do desenvolvimento desta pesquisa. Em primeiro lugar, foram abordados conceitos sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos, por meio da colaboração, integração e governança entre os membros da cadeia, e as tendências relacionadas ao SCM. Em destaque, a necessidade de compartilhamento eficiente de informações entre os membros da cadeia de suprimentos, unido as atividades logísticas a um processo integrado, a nível de transações, processos administrativos e planejamento estratégico.

O desenvolvimento das novas tecnologias vem afetando formas tradicionais de trabalho na SCM, por permitir o uso de dados e informações para automatizar processos, melhorar a previsibilidade da demanda e os fluxos de materiais. O surgimento do *e-commerce* foi identificado como uma das principais mudanças na estrutura e no gerenciamento da CS. Assim, foi realizada uma breve análise sobre o comércio eletrônico no Brasil, e contexto do surgimento dos *marketplaces*, organizada no tópico 2.2.

Em relação ao comércio eletrônico, os estudos apontaram que as empresas vêm alterando a forma de interação com os clientes, principalmente no que se refere aos canais de venda. A globalização vem transformando o comportamento do consumidor, que está exigindo melhorias nos produtos e serviços, mais comodidade em suas compras, em uma experiência perfeita que envolve transitar entre os canais de compra de forma holística.

O aumento no número de canais de venda, e a integração entre eles aumenta a complexidade logística. Assim, o tópico 2.3 apresentou as contribuições teóricas acerca das estratégias de transição de multicanal para *omnichannel*, e seus impactos sobre os processos logísticos. Destacam-se como principais estudos Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016) e Marchet et al. (2018), que apresentaram um modelo teórico para avaliar essa transição. Esses estudos serão utilizados como referência para a análise dos dados da pesquisa.

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

É de suma importância que os procedimentos metodológicos apresentem de forma adequada a pesquisa e os objetivos almejados. Para isso, é necessário que sejam utilizadas estratégias e procedimentos de pesquisa coerentes, que permitam o conhecimento de causa quanto às decisões e articulações entre a epistemologia, a ontologia a concepção de natureza humana e de sujeito (SCHWEITZER et al., 2016).

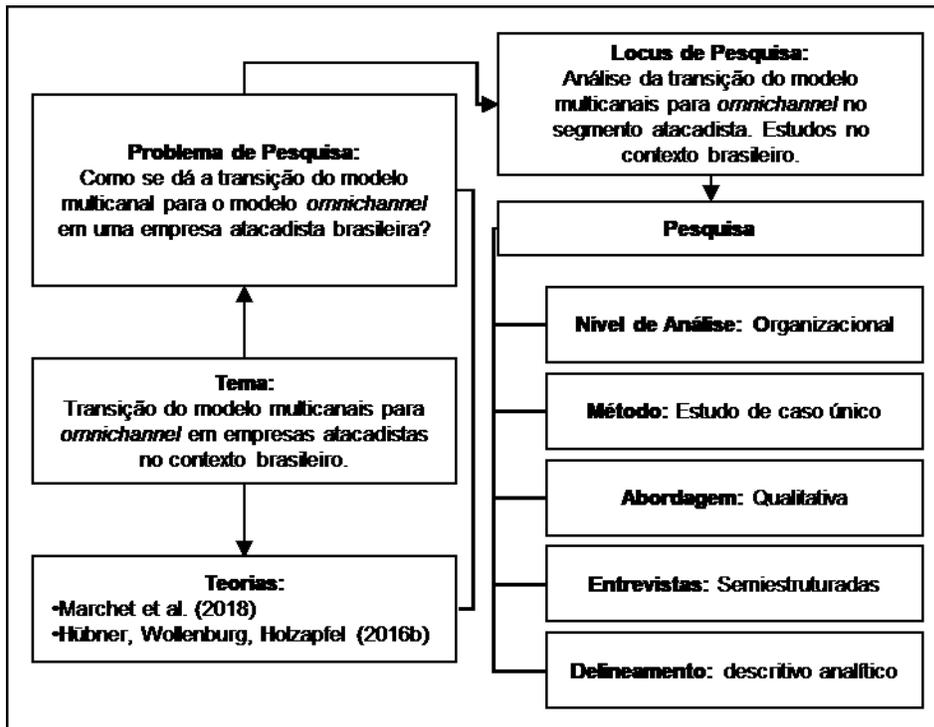
Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados na pesquisa, baseados no referencial teórico apresentado, e que subsidiou a pesquisa de campo a fim de responder ao problema de pesquisa, atingindo os objetivos geral e específicos.

#### **3.1 Delineamento de Pesquisa**

Esta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa e explicativa, por ter como objetivo a identificação de elementos subjetivos e à análise das variáveis, a fim de mostrar suas inter-relações e efeitos. Quanto à natureza, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, visto que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, visando a solução de problemas específicos; e qualitativa, considerando que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados compõe a base desta pesquisa (GODOY, 1995).

Do ponto de vista dos seus objetivos, este trabalho classifica-se como exploratório, pois tem por finalidade promover maior profundidade de conhecimento sobre o tema (ZANELLA, 2009). O estudo baseou-se na análise de uma empresa atacadista, e seu posicionamento em relação às tendências na cadeia de suprimentos, para estimular a compreensão do problema de pesquisa.

Figura 2 - Desenho de Pesquisa



Fonte: elaboração própria.

### 3.2 Definições Operacionais

Para facilitar a compreensão dos termos de pesquisa utilizados, a seguir foram apresentadas as definições constitutiva (conforme a teoria) e operacional (como os termos foram pesquisados) exploradas na pesquisa (CRESWELL, 2010):

- a) Definição constitutiva de acordo com Turban et al. (2017):
  - i) B2C: transações comerciais via *internet (e-commerce)* entre empresas e pessoas físicas;
  - ii) B2B: transações comerciais via *internet (e-commerce)* entre empresas
- b) Definição operacional:
  - i) B2C: este termo é utilizado pela empresa estudada para indicar as transações comerciais entre empresas e consumidores pessoa física, independente do canal de venda. Para melhor compreensão das respostas obtidas na entrevista, esta será a definição utilizada nesta pesquisa.

- ii) B2B: este termo é utilizado pela empresa estudada para indicar as transações comerciais entre empresas, independente do canal de venda. Para melhor compreensão das respostas obtidas na entrevista, esta será a definição utilizada nesta pesquisa.

### **3.3 Processo de pesquisa**

Stuart et al. (2002) afirmam que, genericamente, o processo de pesquisa pode ser dividido em cinco estágios: a) definição da questão de pesquisa, b) desenvolvimento de instrumentos de pesquisa, c) coleta de dados, d) análise de dados e e) divulgação dos resultados de pesquisa.

Nesse sentido, para desenvolver esta pesquisa, em primeiro lugar, foi feito um levantamento bibliográfico, em que foram consultadas pesquisas relacionadas ao tema, por meio de artigos, livros e dissertações. Foram feitas buscas nos principais periódicos nacionais e internacionais – Scielo, Scopus, *Web of Science*, Emerald – a, em alguns periódicos, como RAE (Revista de Administração de Empresas) e RAC (Revista de Administração Contemporânea). Foram utilizadas as palavras chave (em português e inglês): *omnichannel*, *multichannel*, *integrating the inventories*, *infrastructure as a service*, B2B, *e-commerce*, *supply chain*, *supply chain management*. O Quadro 6 apresenta a amostragem dos periódicos pesquisados.

## Quadro 6 - Amostragem de Periódicos Pesquisados

Periódico	Número de citações	Qualis/ Fator de impacto
<i>Computers &amp; Industrial Engineering</i>	1	A1
Departamento de Ciências da Administração / UFSC	1	B1
<i>European Business Review</i>	1	A2
<i>European Journal of Operational Research</i>	3	A1
<i>Harvard Business Review</i>	1	A1
<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	1	A2
<i>Industrial Management &amp; Data Systems</i>	1	A1
<i>International Journal of Logistics Management</i>	1	A2
<i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>	1	A1
<i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i>	9	A1
<i>International Journal of Production Economics</i>	1	A1
<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	3	A1
<i>Journal of Business &amp; Industrial Marketing</i>	1	B1
<i>Journal of Business Logistics</i>	5	2.352 (2011)
<i>Journal of Business Research</i>	2	A1
<i>Journal of Business Strategy</i>	1	B4
<i>Journal of Interactive Marketing</i>	4	A1
<i>Journal of Manufacturing Technology Management</i>	1	A1
<i>Journal of Marketing</i>	2	A1
<i>Journal of Operations and Production Management</i>	1	A1
<i>Journal of Operations and Supply Chain Management</i>	2	B3
<i>Journal of Operations Management</i>	2	10.161 (2013)
<i>Journal of Retailing</i>	3	A1
<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	1	A1
<i>Journal of service research</i>	1	A1
<i>Logistics and Transportation Review</i>	1	A1
<i>Logistics Management</i>	1	A1
<i>Management Science</i>	1	A1
<i>Pacific Asian Conference on Information Systems</i>	1	B5
Revista Brasileira de <i>Marketing</i>	1	B1
Revista de Administração de Empresas Eletrônica	1	B4
Revista de Ciências da Administração	1	B1
Revista Psicologia Organizações e Trabalho	1	B2
Outros (livros, teses, consultorias e materiais de entidades de classe)	48	-
<b>Total</b>	<b>106</b>	

Fonte: elaboração própria.

### 3.3.1 Definição da questão de pesquisa

A partir dos textos encontrados, foi realizada a revisão da literatura, e, a partir dela, com base nas lacunas de pesquisa, foi formulada a seguinte questão de pesquisa:

- Como se dá a transição do modelo multicanal para o modelo *omnichannel* em uma empresa atacadista brasileira?

### 3.3.2 Estratégia de pesquisa

A partir dessas questões, a estratégia de pesquisa foi definida com base nas condições presentes no modelo proposto por Yin (2001): (a) no tipo de questão de pesquisa proposto, (b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e (c) no grau de enfoque.

Conforme o Quadro 7, a estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho é o estudo de caso. O estudo de caso tem como objetivo investigar um fenômeno contemporâneo, e reter uma perspectiva holística e do mundo real. Ainda, ao utilizar-se deste método de estudo, torna-se possível acessar experiências únicas e enxergar os acontecimentos pela perspectiva do pesquisador, levando ao leitor conhecimento único. O estudo de caso pode contribuir, ainda, para: i) teoria explicatória; ii) um fenômeno não reconhecido; e iii) medidas e classificação do fenômeno, por meio dele é possível compreender e analisar comportamentos fora dos padrões (YIN, 2015).

**Quadro 7 - Estratégias de Pesquisa**

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin (2001)

Yin (2001) classifica os estudos de caso em exploratórios, descritivos e explanatórios, de acordo com os seus propósitos, e trata também de projetos de caso único e de casos múltiplos. Nesta pesquisa, será realizado um estudo de caso exploratório. Em relação aos procedimentos técnicos, será realizado um estudo de caso único, que objetiva investigar um aspecto delimitado da “vida real” durante um período de tempo, fazendo-se a coleta de dados em profundidade (entrevistas, áudios, observações, documentos, entre outros), que resulta em uma “descrição do caso” e “temas do caso” (CRESWELL, 2003).

### **3.3.3 Validade e Confiabilidade da Pesquisa**

Paiva Junior, Souza Leão e Mello (2011) afirmam que a validade da pesquisa qualitativa refere-se à capacidade que os métodos utilizados se propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos, e a confiabilidade refere-se à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante, e chegar a resultados aproximados. Eles consideram como critérios de validade e confiabilidade: a triangulação dos dados, a reflexividade, a construção do *corpus* de pesquisa, descrição clara, rica e detalhada, surpresa, e *feedback* dos informantes. Esses critérios foram detalhados a seguir:

- a) Triangulação de dados: é uma estratégia de pesquisa de validação convergente de métodos múltiplos e multitratamento dos dados relativos a um mesmo fenômeno, que pode ocorrer por meio de múltiplas e diferentes fontes, pesquisadores, métodos e teorias (JICK, 1979; CRESWELL, 2010). Para esta pesquisa, foram utilizadas diferentes fontes de informação: revisão da literatura existente sobre o tema, informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, e consultas ao *site* institucional da empresa. Além disso, as entrevistas foram feitas por mais de um pesquisador, para garantir o acompanhamento dos relatos. Em relação aos métodos, o questionário semiestruturado foi construído com base em dois modelos teóricos diferentes – Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016a) e Marchet et al. (2018).
- b) Reflexividade: é um critério de confiabilidade e diz respeito ao antes e depois do acontecimento, gerando transformação no pesquisador (CRESWELL, 2010). Nesta

pesquisa, os pesquisadores buscaram reflexividade desde a definição do roteiro baseado na literatura, na escolha da empresa objeto da pesquisa e no critério de seleção dos entrevistados, pontos discutidos no item 3.4, e principalmente na relação da pesquisa empírica e teórica.

- c) Construção do *corpus* de pesquisa: definida como sendo um critério de confiabilidade e de validade, simultaneamente, que tem por objetivo maximizar a variedade de representações desconhecidas (PAIVA JUNIOR; SOUZA LEÃO; MELLO, 2011). Infere-se que as quatro entrevistas realizadas buscaram compreender e obter um conhecimento transversal das fases de implementação da estratégia de transição do modelo de canais de venda pela empresa estudada. Neste contexto, permitiram também observar pontos de vista diferenciados em relação às variáveis analisadas.
- d) Descrição clara, rica e detalhada: a clareza nos procedimentos é um critério de confiabilidade que diz respeito à boa documentação, à transparência e ao detalhamento de exposição dos nos procedimentos na busca e na análise dos resultados (PAIVA JUNIOR; SOUZA LEÃO; MELLO, 2011). Foram realizadas a descrição dos entrevistados (item 3.4.1), o contexto em que a empresa estudada está inserida (item 3.4.2), permitindo determinar a proximidade do estudo de caso à teoria estudada.
- e) Surpresa como contribuição à teoria e ao senso comum: descoberta de evidências inspiradoras a novas formas de pensamento sobre o tema, e mudança de mentalidade em torno de um fenômeno (PAIVA JUNIOR; SOUZA LEÃO; MELLO, 2011). A pesquisa permitiu contribuições acadêmicas e empíricas em relação à literatura disponível (discutidas no item 6.1).
- f) *Feedback* dos informantes: confrontação com fontes e obtenção de concordância e consentimento dos participantes (PAIVA JUNIOR; SOUZA LEÃO; MELLO, 2011). Nesta pesquisa, a análise dos dados advindos das entrevistas foram realizadas de acordo com as categorias explicativas decodificadas dos temas transcritos, e reconstruídos de acordo com os significados dos relatos para os entrevistados.

Adicionalmente, do ponto de vista da validade interna, pode-se considerar que o instrumento de pesquisa demonstrou a necessidade de adequação da empresa estudada em se

aproximar dos agentes à montante e à jusante na cadeia de suprimentos, para garantir a continuidade dos negócios. Do ponto de vista da validade externa, o estudo pode ser replicado para outras empresas do mesmo ramo, que se interessem por adotar a mesma estratégia. O mecanismo de coleta de dados da pesquisa está disponível no Apêndice A para futuras replicações.

Em relação à confiabilidade da ferramenta de pesquisa e coleta de dados, é importante ressaltar que o material utilizado estava em inglês. A tradução para o português foi realizada e validada por dois profissionais da área de logística. Posteriormente, o instrumento foi apresentado à uma banca de qualificação, composta por professores com experiência nas áreas acadêmica e profissional. O instrumento também não teve questionamentos durante sua aplicação nas entrevistas realizadas com quatro profissionais da área.

### **3.4 Objeto do estudo de caso**

O objeto do estudo de caso será uma empresa do ramo atacadista, referência na distribuição de produtos no país, com sede no estado de Minas Gerais. A empresa foi escolhida, em primeiro lugar, em função do interesse pela orientação e geração de conhecimentos que visem privilegiar o estudo de identidades regionais, com foco na observação de seus problemas e desafios dentro de um contexto nacional com diversidades regionais.

Além disso, a escolha também se deu em função da possibilidade de acesso às informações, em função da localização física, e a importância que a empresa representa no mercado de atacado no Brasil, com relevância no contexto brasileiro (ABAD, 2019).

Por questões internas à empresa, seu nome não será divulgado nesse estudo, ela será referida como empresa Alfa. Porém, a não identificação de seu nome não trará qualquer prejuízo para a qualidade deste estudo.

A seguir será apresentado um breve resumo da empresa Alfa, o histórico de suas operações, e suas principais áreas de atuação.

### 3.4.1 A empresa Alfa

Conforme informações disponíveis no *site* institucional, a empresa Alfa foi fundada no Brasil na década de 50, com um pequeno varejo local de secos e molhados. A partir daí, com uma pequena frota de caminhonetes, a empresa entrou no setor de atacado distribuidor, comercializando os produtos excedentes para outros varejos. De acordo com o entrevistado D, a empresa começou a prosperar carregando alguns caminhões de lona para os campos de obra da cidade Brasília, em construção na época.

Alguns anos depois foi inaugurado o primeiro armazém, já com uma pequena frota própria de caminhões. Em seguida, a empresa Alfa criou um centro de desenvolvimento e aplicação de tecnologia e treinamento voltados para o fortalecimento do varejo. Também são criadas estruturas responsáveis pelo financiamento aos varejistas e fornecedores, bem como uma rede de associativismo que envolve apoio financeiro, tecnológico e comercial, treinamento e *marketing* (*site* institucional da empresa Alfa).

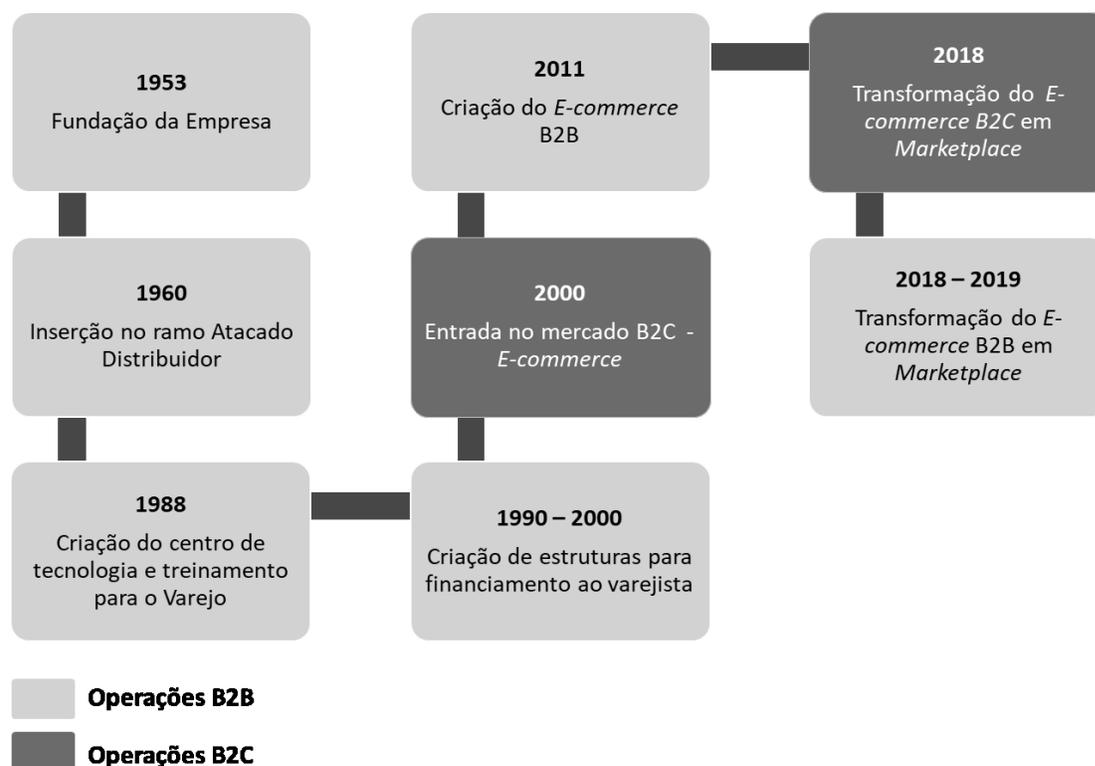
Até aqui a empresa estava com foco em operações B2B. Do ponto de vista logístico, a empresa se posicionou no cenário brasileiro como sendo integrador da cadeia de consumo. Em 2019 teve um reconhecimento pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados – ABAD (ABAD, 2019).

No início dos anos 2000, a empresa ampliou seu foco de atuação, criando um *e-commerce* com o objetivo de oferecer produtos ao consumidor final, consolidando sua entrada no mercado B2C. De acordo com o *site* institucional desta empresa, esse modelo de negócio foi potencializado em função do aproveitamento da estrutura dos próprios centros de distribuição da empresa Alfa, com atendimento em quase todo o território nacional. Em 2018, esse *e-commerce* B2C começou a expandir sua atuação para o modelo de *marketplace*, cadastrando algumas indústrias em sua plataforma, de acordo com o entrevistado A.

Ainda de acordo com informações do entrevistado A, aproveitando a estrutura digital montada para o B2C, a empresa Alfa começou a operar também com o *e-commerce* no modelo B2B, porém em plataformas diferentes, a partir de 2011. Desta forma, de acordo com o entrevistado B, a empresa começou a cadastrar alguns fornecedores em sua plataforma de *e-commerce*, e, por meio do *Marketplace* B2B, a empresa começou a conectar as indústrias de bens

de consumo ao pequeno varejista, que antes comprava apenas pelos canais de venda físicos. A Figura 3 ilustra esta trajetória.

**Figura 3 - Trajetória da Empresa Alfa**



Fonte: elaboração própria a partir dos dados de pesquisa.

A seguir será apresentada a técnica de análise de dados utilizada nesta pesquisa.

### 3.4.2 Perfil dos participantes

Para a escolha dos funcionários a serem entrevistados, foram elencados os seguintes critérios: i) ter pelo menos um ano de vínculo com a empresa Alfa; ii) que exercessem cargos de gestão nas áreas envolvidas na implementação da estratégia do *omnichannel*; iii) que estivessem alocados em uma das unidades descritas no organograma da Figura 4. O perfil dos participantes foi organizado no Quadro 8.

Para preservar a identidade dos entrevistados, foram escolhidas letras do alfabeto para representá-los. A não identificação dos nomes não trará qualquer prejuízo para o estudo. Os entrevistados estão dispostos na tabela em ordem cronológica de realização das entrevistas.

### Quadro 8 - Características dos entrevistados

Funcionário	Tempo de Experiência na empresa estudada	Área de Atuação Atual	Cargo
A	12 anos	<i>Marketing</i> e Operações	Gerente
B	25 anos	Vendas Digitais	Diretor
C	19 anos	<i>E-Commerce</i> / TI	Gerente
D	26 anos	Operações Logísticas	Supervisor

Fonte: dados da pesquisa.

O entrevistado A começou sua carreira em 2002 como Analista de *Marketing* em uma indústria de bens de consumo. Em 2009 foi contratado pela empresa Alfa como Analista Comercial. Em 2012 se tornou Supervisor de Operações do *e-commerce* B2B. Em 2016 foi promovido a Coordenador na mesma área, e em 2018 promovido a Gerente, ainda na mesma área, cargo que ocupa atualmente. É graduado em Administração e possui MBA na área de Projetos e de Planejamento Estratégico e Finanças.

O entrevistado B está na empresa Alfa há 25 anos. Foi contratado como Analista de Sistemas em 1993. Em 2006 foi promovido a Gerente de Sistemas da área de Tecnologia. Em 2014 foi promovido a Diretor da mesma área. Em 2017 assumiu a área de *e-commerce* B2B, e em 2019 a área de *e-commerce* B2C. É graduado em Ciências da Computação, e possui pós-graduação em Gestão de Negócios.

O entrevistado C foi contratado em 2000 como Gerente de Tecnologia da Informação da área de *e-commerce* B2C. Em 2019 assumiu também a área de tecnologia do *e-commerce* B2B. Possui MBA e certificação em Gestão de Projetos, e especialização em *Marketing*.

O entrevistado D está na empresa Alfa desde 1992, como supervisor das operações logísticas do atacado. Recentemente assumiu também a área do *e-commerce* B2C. Possui pós-graduação em Controladoria e Finanças.

Estas entrevistas tiveram como objetivo destacar as dificuldades de implementação da estratégia de *omnichannel*, as etapas percorridas e o estágio atual, quais os principais recursos utilizados, quais as habilidades exigidas, entre outros aspectos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 29 de maio e 07 de agosto de 2019. Foram realizadas três entrevistas, a primeira

com o entrevistado A, a segunda com o entrevistado B e C juntos, e a terceira com o entrevistado D.

Estas entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas para um documento de edição de textos. As expressões dos entrevistados foram organizadas em um documento de planilhamento de dados, e categorizadas conforme o assunto discutido em cada uma delas. O resultado desta categorização pode ser observado no Quadro 9, dispostos em ordem decrescente de contagem das expressões. O roteiro inicial da entrevista semiestruturada está disponível no Apêndice A.

### Quadro 9 - Codificação das Expressões da Entrevista

<b>Categoria Macro</b>	<b>Contagem de Expressões</b>
Estratégia de Atendimento	73
Posicionamento Estratégico de Mercado e Tendências no SCM	47
Configuração da Distribuição	35
Organograma / RH	31
Estoque / Armazenagem	29
Separação	26
Estratégia <i>omnichannel</i>	24
Sistemas TI	22
História da empresa	9
Desafios e especificidades do negócio	8
Nível de Serviço	5
Logística no contexto geral	4
Sortimento	3
Logística reversa	2
<b>Total Geral</b>	<b>318</b>

Fonte: elaboração própria a partir dos dados de pesquisa

A seguir serão apresentados os instrumentos utilizados para coleta de dados.

#### 3.4.3 Instrumentos de pesquisa – Coleta de dados

De acordo com Jovchelovitch e Bauer (2002), a entrevista é uma forma de interação social que valoriza o uso da palavra, símbolo e signo privilegiados das relações humanas, por meio da qual os atores sociais constroem e procuram dar sentido à realidade que os cerca. Creswell (2003)

complementa que as entrevistas qualitativas permitem explorar tópicos relativamente pouco explorados, identificar padrões e temas sob a perspectiva dos participantes, e permitem ainda desenvolver um esquema analítico de um fenômeno.

O Quadro 10 sintetiza a descrição do procedimento de coleta de dados, com base na abordagem de estudo de caso de Creswell (2014).

### Quadro 10 - Procedimento de Coleta de Dados

Atividade de coleta de dados	Abordagem Estudo de Caso	Abordagem adotada nesta pesquisa
Locais ou indivíduos	Um sistema delimitado, como um processo, uma atividade, um evento, um programa ou múltiplos indivíduos.	A coleta de dados foi realizada com base especificamente nos movimentos da empresa Alfa, de transição do modelo multicanais para <i>omnichannel</i> .
Acesso e <i>rapport</i>	Obter acesso por intermédio do guardião, ganhar a confiança dos participantes.	As entrevistas foram conduzidas dentro do próprio ambiente de trabalho dos entrevistados.
Estratégias de amostragem intencional	Encontrando um “caso” ou “casos”, um caso “atípico” ou uma “variação máxima” ou “caso extremo”.	A empresa Alfa representa um caso atípico no contexto brasileiro, por ser um atacado investindo na estratégia de transição para <i>Omnichannel</i> , e a amostra de entrevistados foi escolhida intencionalmente.
Formas dos dados	Formas amplas, como documentos e registros, entrevistas, observação e artefatos para um a quatro casos	A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas.
Registro das informações	Notas de campo, entrevista e protocolos observacionais	As entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas e categorizadas conforme o assunto ou tema abordado.
Dificuldades do campo	Entrevista e dificuldades da observação	A principal dificuldade foi traduzir as informações específicas da empresa em relação aos construtos teóricos utilizados como base para a elaboração do questionário
Armazenamento de dados	Notas de campo, transcrições, arquivos de computador	Os dados foram armazenados em no formato de arquivos de áudio de computador, e as transcrições em formato de arquivos de texto.

Fonte: elaborado a partir de Creswell (2014).

Face a estas potencialidades, a entrevista constitui um instrumento de recolha de dados primordial no campo da excelência, quer pela novidade do tema, quer por permitir explorar, de forma aprofundada, o processo de aquisição e desenvolvimento da excelência através dos relatos, percepções e significados atribuídos pelos próprios (WALLACE, 1989).

Desta forma, para esta pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, na qual, segundo Martins (2008), o entrevistador faz uso de uma conversa relativamente livre, em que não se tem um roteiro rígido pré-determinado com todas as perguntas a serem feitas. As questões foram definidas com base nos critérios abordados nos modelos de Hübner, Wollenburg e

Holzapfel (2016b) e Marchet et al. (2018). À medida que foram surgindo questões diferentes, elas foram sendo exploradas no contexto da entrevista, para melhor compreensão do caso estudado.

### 3.5 Análise dos dados

No que se refere à análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), tem como principal função o desvendar crítico. Esta técnica é definida como sendo um conjunto de métodos ou passos que permitem a interpretação dos dados coletados. As principais fases da análise de conteúdo são:

1. organização da análise: leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação de hipóteses e objetivos, referenciação dos índices e elaboração de indicadores, preparação do material;
2. codificação dos dados: corresponde a uma transformação, efetuada segundo regras precisas dos dados brutos, seja por recorte, agregação ou enumeração, que permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto;
3. categorização: classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e por agrupamento segundo o gênero, com critérios previamente definidos;
4. inferência e interpretação dos dados, respaldados no referencial teórico-empírico (BARDIN, 1977).

#### Quadro 11 - Elementos de Suporte para o Instrumento de Coleta e Análise dos Dados

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Questões da entrevista</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Objetivo</b>
Posicionamento de Mercado e a adoção da estratégia <i>omnichannel</i>	Qual o cenário atual da empresa, e quais foram os motivadores para escolher a estratégia de <i>Omnichannel</i> ? Há quanto tempo a estratégia vem sendo implementada? Quais foram as fases? Quais os principais limitadores? Quais os principais facilitadores?	Weber; Badenhorst-Weiss (2018); Mangiaracina et al. (2015); Marchet et al. (2018); Melacini et al. (2018); Hübner; Kuhn; Wollenburg (2016a); Yu et al. (2016); Brynjolfsson; Hu; Rahman (2013); Saghiri et al. (2017); Bell; Gallino; Moreno (2014); Kembro; Norrman; Eriksson (2018)	Identificar quais as tendências do mercado influenciaram a empresa a adotar esta estratégia. Identificar em qual momento a organização se encontra no processo de transição do modelo multicanais para o modelo <i>omnichannel</i> .

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Questões da entrevista</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Objetivo</b>
Organograma / RH	Quais foram as principais mudanças no organograma da empresa? Em relação aos recursos humanos, qual a principal mudança de <i>mindset</i> ? Houve contratação especificamente para a estratégia <i>Omnichannel</i> ?	Lyall; Mercier; Gstettner (2018); Min; Zacharia; Smith (2019)	Analisar quais as mudanças estruturais foram necessárias, ou executadas no processo de adoção da estratégia.
Estoques / Armazenagem	Quais as principais características do processo logístico dentro do armazém atacadista? Quais as diferenças e semelhanças no processo de armazenagem, em relação ao canal de venda do produto? A empresa trabalha somente com estoques físicos, ou também com estoque virtual? E como se dá essa configuração?	Kembro; Norrman; Eriksson (2018); Marchet et al. (2018); Faber; De Koster; Smidts (2013); Bartholdi; Hackman (2016); Bretthauer; Mahar; Venakataaramanan (2010); Melacini et al. (2018); Hübner; Holzapfel; Kuhn (2015); Saghiri et al. (2017)	Comparar as características do processo logístico para as vendas feitas no canal físico e no canal digital, do ponto de vista dos estoques.
Separação de Pedidos	Quais as principais características do processo de separação de pedido dentro do armazém atacadista? Quais as diferenças e semelhanças no processo de separação de pedidos em relação ao canal de venda do produto?	Metters; Walton (2007); Hübner; Holzapfel; Kuhn (2015); Kembro; Norrman; Eriksson (2018); Hübner; Holzapfel; Kuhn (2015); Marchet et al. (2018)	Comparar as características do processo logístico para as vendas feitas no canal físico e no canal digital, do ponto de vista do processo de separação de pedidos.
Configuração da distribuição	Quais as principais características do processo de montagem de carga? Há diferenças entre o modelo <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ? Como se configura a montagem de carga com pedidos vindos do canal físico e pedidos vindos do canal digital? Qual o tipo de frota utilizado para cada pedido recebido? Como funciona o processo de roteirização?	Bernon; Cullen; Gorst (2016); Hübner; Wollenburg; Holzapfel (2016b); Wollenburg et al. (2018); Kembro; Norrman; Eriksson (2018); Melacini et al. (2018); Weber; Badendorst-Weiss (2018); Marchet et al. (2018); Napolitano (2013)	Comparar as características do processo logístico para as vendas feitas no canal físico e no canal digital, do ponto de vista da configuração da distribuição.
Sortimento	De que forma pode ser considerado o sortimento disponível? Há diferenças entre as vendas <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?	Hübner; Wollenburg; Holzapfel (2016b); Marchet et al. (2018); De koster (2003); Zhang et al. (2010)	Comparar as características do processo logístico para as vendas feitas no canal físico e no canal digital, do ponto de vista do sortimento.

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Questões da entrevista</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Objetivo</b>
Logística Reversa	Como se dá o processo de logística reversa para vendas <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?	Melacini et al. (2018); Hübner; Wollenburg; Holzapfel (2016b); Giménez; Lourenço (2008)	Comparar as características do processo logístico para as vendas feitas no canal físico e no canal digital, do ponto de vista da logística reversa.
Estratégia de Atendimento / Organização	Como se interligam os canais de venda dentro da empresa, do ponto de vista dos processos logísticos? Há canibalização entre os canais? Qual a percepção dos colaboradores do canal físico em relação à estratégia?	Saghiri et al. (2017); Hübner; Holzapfel; Kuhn, (2015); Kembro; Norrman; Eriksson (2018); Weber; Badenhorst-Weiss (2018); Melacini et al. (2018); Marchet et al. (2018)	Identificar os principais impactos nos canais de vendas, em relação à transição do modelo multicanais para <i>omnichannel</i> .
Sistemas de TI	Quais etapas do processo logístico estão automatizadas? Quais as integrações existentes entre as vendas <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?	Min; Zacharia; Smith (2019); Bowersox et al. (2013); Wilding (2013); Hübner; Holzapfel; Kuhn (2015); Marchet et al. (2018); Lyall; Mercier; Gstettner (2018)	Analisar qual o nível de automação e integração entre os processos logísticos, em relação ao canal de venda.
Nível de Serviço	Quais os indicadores relacionados ao nível de serviço são monitorados? Houve mudança em relação à estratégia <i>omnichannel</i> ?	Rafele (2004); Mentzer; Flint; Hult (2001); Min; Zacharia; Smith (2019); Weber; Badenhorst-Weiss (2018); Zarella; Chamberlain; Liddell, (2016); Hübner; Holzapfel; Kuhn (2015)	Identificar quais as formas de acompanhamento da satisfação dos clientes em relação à estratégia.

Fonte: elaboração própria

Segundo Cresswell (2014), a técnica da análise de conteúdo pode ser aplicada a diversas formas, independentemente da natureza e porte da pesquisa. Por meio desta técnica, o pesquisador busca nas expressões fragmentadas das mensagens, compreender as características e estruturas, fazendo assim a verificação e ponderação dos dados identificados e codificados (CRESSWELL, 2014).

Nesse sentido, foi elaborado um roteiro de entrevista em conformidade com o referencial teórico-empírico, com o objetivo de possibilitar responder aos objetivos geral e específico da pesquisa, conforme Quadro 11.

No próximo capítulo serão apresentados os dados obtidos na pesquisa e a análise dos resultados.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentadas e analisadas as respostas das entrevistas, seguindo a sequência em que as perguntas foram feitas (conforme Apêndice A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada), de acordo com cada categoria de análise. O roteiro de entrevistas foi guiado pelo instrumento de pesquisa, observado no Quadro 11, do item 3.3.

### 4.1 Posicionamento de mercado e a estratégia *omnichannel*

No cenário atual, os clientes exigem não apenas melhorias nos benefícios de produtos e serviços, mas também reduções de preço. Ofertas cada vez mais exclusivas, juntamente com a inovação tecnológica, exigem das empresas a apresentação de novas maneiras de acomodar essas necessidades de personalização (MIN; ZACHARIA; SMITH, 2019).

Melacini et al. (2018) afirmam que os varejistas tradicionais estão adicionando um canal *on-line* ao seu portfólio, e muitos varejistas *on-line* estão abrindo lojas físicas para oferecer ofertas mais completas aos consumidores.

De acordo com o entrevistado A, a empresa Alfa, antes de adotar a estratégia de transformação do modelo multicanais para o modelo *omnichannel*, transformou suas operações de *e-commerce* B2B no modelo de *marketplace*. A partir de uma maior proximidade com a indústria, o atacadista se torna capaz de oferecer soluções mais completas para seus clientes corporativos. Esse movimento será explorado a seguir.

#### 4.1.1 A entrada no modelo *Marketplace*

De acordo com o respondente D, a empresa está investindo na estratégia de *marketplace*, em função dos movimentos que o mercado vem fazendo, principalmente em relação ao surgimento de grandes atacarejos (grandes atacados que também vendem para pessoas físicas):

*“(...) e aí a gente tem feito toda essa mudança, em função do mercado. E as passadas que a gente vem perdendo, temos exemplos aí do atacarejo (...)”.*

A pesquisa revelou também que a adoção da estratégia pela empresa Alfa foi motivada pela mudança do papel da indústria em relação aos atacadistas. O entrevistado A afirmou que

*“(..) Alfa sempre teve a função de amarrar quem quer vender a quem quer comprar, que é a indústria e o varejista (...)”.*

De acordo com ele, há um movimento das indústrias, no sentido de se aproximar dos consumidores finais, eliminando os intermediários da cadeia de suprimentos – os varejistas. Ele afirmou ainda que a empresa Alfa já havia adquirido experiência nesse movimento, em suas operações B2C, quando em 2018 preparou sua plataforma de *e-commerce* para receber o cadastro das primeiras indústrias.

A partir do crescimento das vendas no *e-commerce* B2B, em funcionamento desde 2011, a Alfa passou a investir no cadastro das indústrias em plataformas tecnológicas, para diversificar o sortimento via *e-commerce*, e romper as limitações físicas de estoques.

De acordo com os entrevistados A e B, existem três formas de atendimento:

- a) 1P: o atacadista compra da indústria, armazena e vende para os varejistas;
- b) 2P: o atacadista só realiza a venda e a entrega, e quem fatura é a indústria;
- c) 3P: o atacadista só realiza a venda. A entrega e o faturamento são feitos pela indústria. Nesse formato, o entrevistado B ressalta que

*“(...) o atacado deixa de ser um operador logístico e passa a ser um prestador de serviços”.*

O entrevistado A complementa que:

*“(...) agora é diferente, é um formato que ele [atacado] não compra e vende mais, é um formato que ele presta serviço para a Indústria”.*

A partir da implementação do modelo de *marketplace*, a partir de 2018, a empresa Alfa está migrando do formato 1P para o formato 3P. Ao fazer esse movimento, os entrevistados A e B afirmam que:

(...) eu acho que o maior poder que a empresa vai ter é do conhecimento do comportamento do cliente, de saber o que ele está buscando (...) vamos imaginar aqui, quando a gente chegar a 300, 500 *sellers* aqui dentro, o cliente passando ou não por nós, ele comprando dentro da plataforma (...) e cada vez mais ganhar comissão pela venda do que comprar e vender, porque não imobiliza capital, etc. (entrevistado A)

(...) a partir da hora que eu começo a caminhar para o *marketplace* digitalizado, eu vou plugar várias outras indústrias, ou *sellers*, que vão poder vender produtos que eu não consigo vender por ter [estoque] limitado. Mas que eu detenho o processo de venda e de relacionamento com o cliente em que eu consigo vender, e a indústria entrega, ou eu entrego para ela, dependendo da estratégia negociada (...) (entrevistado B)

Nesse modelo de negócios, a empresa Alfa deixa de ter o papel de impor o preço de venda no mercado, e quem passa a deter esse poder é a indústria, conforme afirmações do entrevistado A.

*“(...) o atacadista passa a ter como foco a oferta de uma expectativa de lucro para o varejista, ao invés de um produto final”,*

complementa o entrevistado B.

Do ponto de vista da indústria, a entrada no modelo de *marketplace* é vantajosa, pois a partir do momento que ela entra na plataforma, ela

*“(...) aproveita toda a estrutura disponível – mais de quatro mil representantes comerciais, quinhentos televendedores e um site confiável para compras digitais”,*

afirma o entrevistado B. Ele complementa ainda que a indústria

*“(...) começa a querer que o cliente migre para o digital, que é o modelo em que ela passa a ter mais controle para desintermediar suas vendas”.*

Porém, o entrevistado A aponta que muitas indústrias ainda não estão preparadas para esse modelo:

*“(...) tem muita indústria que não faz a entrega, e tem algumas também que tem dificuldade inclusive de ter falta de produto”.*

Nesse modelo, a empresa Alfa fica responsável pela venda dos produtos, e todos os processos relacionados a ela: inadimplência, fraudes, custos operacionais, entre outros.

*“(...) por isso que a gente tem um percentual que cobre tudo isso”,*

afirma o entrevistado A, sobre a comissão que a empresa cobra sobre as vendas feitas na plataforma. O respondente B complementa ainda que

*“(...) a tendência é que a empresa vá ganhar dinheiro com as informações adquiridas do mercado nesse modelo, e não com a venda de caixas”.*

Kembro, Norrman e Eriksson (2018) consideram que os modelos de *marketplace* tornam necessária a integração com os fluxos de mercadorias recebidas de vários fornecedores, e clientes de outros clientes, exigindo maior precisão na coordenação de janelas de tempo entre chegada e saída de mercadorias. Porém, no caso da empresa Alfa, ao migrar para o modelo 3P, ela deixa de ser responsável pelas etapas do processo logístico, garantindo apenas o processo de venda para a indústria.

No contexto da implementação desta estratégia, a pesquisa demonstrou que a empresa Alfa ainda é familiar e bastante conservadora. Essa característica, conforme o entrevistado D, é um dos dificultadores desse movimento:

*(...) a empresa familiar que a gente está (...) é uma empresa que ela tem uma tradição (...) e existe um desafio que é a quebra de paradigmas, o conservadorismo, vamos pensar assim (...). O mundo está globalizado, as pessoas estão conectadas (...), tem gente ganhando muito dinheiro, e a gente está ficando nessa (...)*

Em relação à inovação e velocidade de implementação desta estratégia, o entrevistado B afirma que:

*(...) no segmento de atacado a gente é pioneiro, a barreira de entrada e a barreira de saída são tão grandes, que nada impede que um *player* amanhã possa passar na nossa frente*

(...) até porque não conseguimos dar a velocidade que esses entrantes dão, porque temos um acordo aqui, que toda essa mudança será feita sem destruir dinheiro (...)

Outro ponto importante em relação ao atacado é a dificuldade de mapeamento e compreensão do comportamento do cliente. O entrevistado B afirma que esse é um desafio importante na unificação dos canais, considerando a complexidade de operar também por meio do modelo de *marketplace*. Segundo ele:

(...) B2C é mais fácil de entender, pois eu estou vendendo um produto. Então todos os atributos de tentar entender porque que o cliente quer ir na loja física, ou porque que esse cliente quer ir num outro canal (...) a necessidade dele é mais clara, está relacionada ao comportamento individual dele (...) usando estatística, eu já consigo identificar de forma clara essa segmentação. E a experiência para ele é muito importante. No caso do B2B, a forma como o cliente se comporta, ela é agnóstica, é muito complicado compreender o comportamento do cliente, essa curva de migração do cliente presencial para o não presencial, ela é difícil de se entender. Se o nosso cliente é um varejo no interior de GO, e o administrador tem entre 60 e 70 anos, ele possui um comportamento. Mas se quem administra é o filho, o cliente apresenta outro comportamento. Ou seja, eu preciso compreender quem é o responsável pela empresa lá do outro lado (...) Portanto, se você simplesmente colocar um *site*, investir em *e-mail marketing*, em *marketing* digital, não é o suficiente para trazer o cliente B2B.

Em termos de resultado, as vendas pelo *marketplace* já representam 25% do faturamento total da empresa Alfa, de acordo com os entrevistados A e B. Além disso, o pioneirismo nessa estratégia exige cautela e grandes esforços de implementação:

(...) mas é a experiência que temos é com *e-commerce*, e não com *marketplace*. *marketplace* na verdade ninguém tem experiência. Ninguém no mercado. *Marketplace* é muito recente. O B2C está tendo essa experiência agora, e B2B realmente a empresa está sendo pioneira (...) (Entrevistado A)

“(...) temos que pensar grande, mas ficar testando pequeno. De 10 coisas que a gente testa, 9 não serve para nada, joga fora e tenta achar uma [ideia] que presta” (Entrevistado B).

A expectativa, segundo o entrevistado A, é de que até o final de 2019, as vendas por meio do *marketplace* aumentem em 10%, e que pelo menos metade do volume de vendas seja relacionado aos produtos da indústria, e metade aos produtos do atacado. Porém, esse é um grande desafio, pois conforme o entrevistado A,

“(…) a gente começou agora o marketplace, até que nossos clientes entendam que estamos vendendo produtos de outras empresas, vai demorar um tempo”.

Esta percepção está de acordo com o resultado da pesquisa da E-bit (2018) apresentado no referencial teórico-empírico, que afirma que, do ponto de vista dos consumidores, ainda há dificuldades em entender as responsabilidades dos envolvidos nesse modelo de negócios. Segundo a pesquisa, menos da metade dos consumidores conhecem esse termo, e dos que afirmam conhecer, pouco mais de 60% sabem a definição correta (E-BIT, 2018).

#### **4.1.2 A transição do modelo multicanais para omnichannel**

A partir da expansão por meio das plataformas de vendas não presenciais, com a consolidação do *marketplace*, a empresa Alfa está buscando unificar seus canais de atendimento. O foco desta estratégia é, segundo o entrevistado C,

“(…) colocar o cliente no centro, pois é ele quem decide como e quando quer comprar”.

Assim, de acordo com os entrevistados A e B, a empresa está em transição do modelo multicanais para *omnichannel*:

(…) como o objetivo é ser *omnichannel*, a plataforma está aberta para todos, então o cliente entra, olha, mas decide fazer cotação com o representante, e fechar o pedido com ele, e não no *site*. Como não temos controle sobre isso, o nosso objetivo é montar esse ciclo mesmo (entrevistado A).

(…) e aí, a gente tem que ser *omnichannel*, tem que estar preparado para tudo, vamos pegar como exemplo as iniciativas de Via Varejo, do Magazine Luiza, o cliente compra no *search* no *desktop*, ou *search* no *mobile*, compra em casa à noite, recebe na loja, recebe pick-up, etc. (entrevistado B).

O objetivo da adoção desta estratégia no contexto do atacado, conforme as afirmações dos entrevistados, está coerente com os apontamentos de Sarghiri et al. (2017), quando ele afirma que o *omnichannel* pode ser visto como uma tendência emergente no varejo, que visa coordenar processos e tecnologias nos canais de fornecimento e vendas.

Ao serem questionados sobre as principais dificuldades da unificação dos canais de vendas, os entrevistados A e B citaram em primeiro lugar a questão cultural:

*“(...) na minha opinião, a principal dificuldade de integração é cultural, e não tecnológica”* (entrevistado A)

*“(...) isso parece clichê, mas a principal mudança deve ser cultural e de mindset, e realmente colocar o cliente no centro”* (entrevistado B).

Esse aspecto não foi mencionado na literatura pesquisada, como sendo um dificultador do processo de transição do modelo de canais. Outra dificuldade apresentada é, de acordo com o entrevistado C,

*“(...) gerar uma qualidade nestas operações, para que ela gere confiança no cliente e possa fomentar volumes de venda por todos os canais”*.

Por outro lado, a empresa Alfa possui alguns diferenciais que favorecem a adoção dessa estratégia. Conforme afirmado pelo entrevistado A, a base das negociações B2B é o relacionamento com o cliente. Por ser considerada uma referência em seu ramo de atuação (ABAD, 2019), e por ter presença em praticamente todo o território nacional (entrevistado D), a Alfa detém um vasto conhecimento do mercado e de seus clientes, o que o torna

*“(...) o player atacadista que mais tem condições de fazer esse movimento, puxando uma importante frente no mercado”* (entrevistado A).

Zhang et al. (2010) afirmam que o modelo de *omnichannel* traz vantagens para o *pooling* de estoques, permitindo o sortimento mais amplo. De acordo com o entrevistado B, a transição para o modelo de *omichannel* permite o aumento do sortimento

*“(...) sem ter que investir em estrutura física e manutenção de nível de serviço”*.

Até 2018, a empresa Alfa contava com três canais de venda distintos: o de vendas por telefone (*call center*), o de vendas presenciais, com representantes visitando os clientes em suas empresas, e o de *e-commerce*. Em relação ao estágio inicial da empresa Alfa, ela pode ser considerada em partes, como sendo *multi channel* (MC), de acordo com a classificação de Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016a). Segundo eles, esse modelo ocorre quando as empresas operam múltiplos canais, mas com unidades segregadas, criando sistemas independentes para operações e logística, com processos não integrados, e sem interface entre os dois canais.

Em partes porque, do ponto de vista de operações, os canais podem ser considerados separados, conforme entrevistado A:

(...) cada área tem a sua [área de inteligência]. Por exemplo, dentro lá do *Call Center*, tem uma área de planejamento, que avalia e monitora as vendas por telefone. No caso das vendas pelo representante, também há uma área responsável pelo planejamento e controle das visitas realizadas. E no caso do *e-commerce*, há métricas específicas para esse fim (...) as políticas comerciais também são distintas para cada canal, até porque quem determina o preço é a indústria. Mesmo no modelo IP, eu recebo incentivos para vender no *site*, diferentes daqueles para vender no presencial. Então eu tenho políticas comerciais diferentes (...) o representante presencial não utiliza a mesma plataforma de vendas, mas utiliza a mesma base de informações, em que compartilhamos as fotos dos produtos.

Do ponto de vista da logística, o modelo de *e-commerce* B2B já nasceu com um certo grau de integrações. Conforme entrevistado D,

(...) dentro do armazém, as vendas feitas pelo *marketplace* se comportam da mesma forma que as vendas feitas pelo representante comercial presencial. Para o macro processo logístico, onde a gente recebe, armazena, separa, confere, carrega, expede, transfere, transborda, distribui, retorna (...) os pedidos caem em um sistema, sem distinção, e seguem o mesmo fluxo.

De acordo com a pesquisa, a primeira etapa do processo de unificação de canais, foi investir em plataformas tecnológicas para permitir esta integração. O entrevistado A afirma que:

(...) desde 2011 usávamos uma plataforma própria, mas que com o tempo, percebemos que não conseguiríamos evoluir na velocidade desejada. (...) A gente trocou de plataforma para melhorar a experiência do usuário. Mas a questão é sempre estar com foco no cliente. Sempre o foco é passar a confiança, para fazer com que ele compre via *internet*. A tecnologia a cada dia que passa tem menos barreiras e vem evoluindo. Não existe complicação nenhuma, há muitas empresas oferecendo esses serviços.

Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) afirmam que a eficiência e eficácia do *omnichannel* não dependem exclusivamente de investimentos tecnológicos, mas sim de uma visão estrutural global. O entrevistado B corrobora esta visão, afirmando que:

“(...) quando eu falo de digital, gente, não é simplesmente um site não tá, tem uma série de outros procesos, tecnológicos e não tecnológicos para garantir uma venda de sucesso”.

A literatura mostra que os negócios de varejo com múltiplos canais passam por diferentes estágios em seu nível de interconexão e integração de processos para os diferentes canais, que evoluem de um único canal primário (SC) para uma configuração com múltiplos canais (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

No caso da empresa Alfa, talvez pelo fato de ser do ramo atacadista, essa transição ocorre de forma diferente daquela observada na literatura. Em grande parte das etapas do fluxo logístico, o canal *on-line* já foi criado de forma integrada ao canal físico. As etapas desse fluxo serão abordadas no item 4.3.

Um dos movimentos estruturais necessários para a consolidação do modelo *omnichannel* foi a alteração no organograma corporativo, movimento que será abordado no item a seguir.

#### **4.2 Alterações no organograma e recursos humanos.**

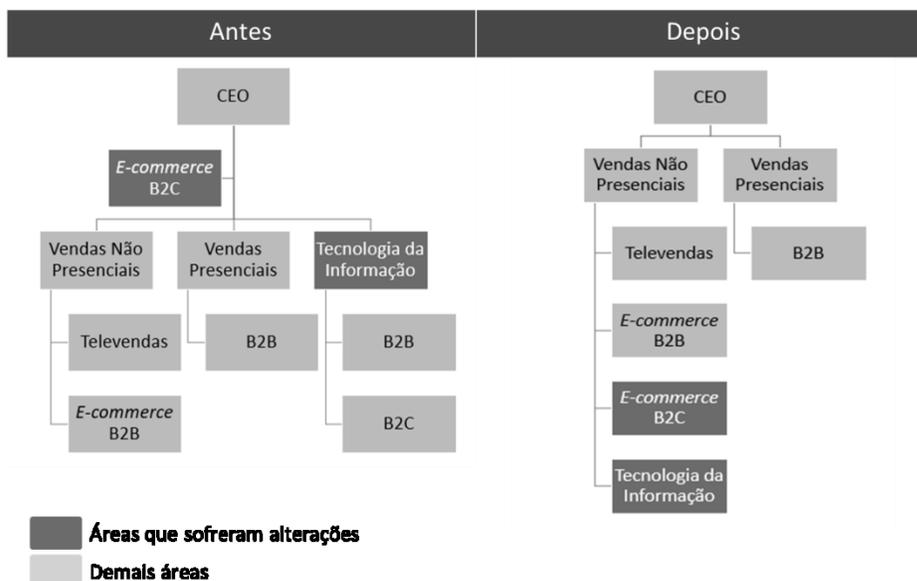
Um dos primeiros movimentos no processo de transição do modelo de multicanais para *omnichannel* nas operações B2B, foram as alterações no organograma da empresa, de acordo com o entrevistado B. Anteriormente, as operações de *e-commerce* B2C ficavam vinculadas diretamente ao CEO da empresa, e em relação às operações B2B, havia três diretorias específicas:

- a) Diretoria de Vendas não Presenciais: responsável pelas operações de venda por telefone e de venda pelo *e-commerce*;
- b) Diretoria de Vendas Presenciais: responsável pelas vendas por representantes comerciais;
- c) Diretoria de TI: responsável por toda a área de tecnologia da informação (entrevistado B).

Para facilitar o processo de unificação dos canais, a Diretoria de Vendas não Presenciais foi integrada à Diretoria de TI, absorvendo também as operações de *e-commerce* B2C, conforme informado pelo entrevistado B. A ideia de unificar a estrutura B2C, segundo ele, é aproveitar a experiência e criar sinergia com os avanços já realizados para vendas a pessoas físicas. A Figura 4 representa esta mudança estrutural.

Esta alteração no organograma ocorreu em 2017, quando o entrevistado B, então diretor da área de tecnologia, absorveu também as atividades relacionadas às vendas não presenciais (*call center*, *e-commerce* B2B e *e-commerce* B2C). Com esta movimentação, toda a estrutura de tecnologia foi unificada em relação aos canais de venda.

**Figura 4 - Alterações no Organograma da Empresa Alfa**



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações do entrevistado B.

Segundo os entrevistados, essa mudança no organograma foi fundamental para que a estratégia de unificação dos canais fosse possível. Essa afirmação está de acordo com os achados de Miguel e Brito (2010), que apontaram o envolvimento e apoio da alta gerência como fundamentais para superar as dificuldades na SCM.

Lyall, Mercier e Gstettner (2018) afirmam que os executivos da cadeia de suprimentos precisarão mudar seu foco de gerenciamento de pessoas, fazendo principalmente tarefas

repetitivas e transacionais, para projetar e gerenciar informações e fluxos de materiais com um conjunto limitado de trabalhadores altamente especializados. No curto prazo, os analistas da cadeia de suprimentos, que podem analisar dados, estruturar e validar conjuntos de dados, usar ferramentas digitais e algoritmos, e prever com eficácia estarão em alta demanda (LYALL; MERCIER; GSTETTNER, 2018).

Nesse contexto, o entrevistado A mencionou sobre a dificuldade de recrutar mão de obra especializada para o movimento estratégico que a empresa está passando:

*“(...) a gente forma as pessoas. Já tem algumas que estão há muito tempo com a gente, mais de cinco anos, agora contratamos outras pessoas recentemente, que entendem muito de B2C, mas que precisam desenvolver competências relacionadas ao B2B”.*

O entrevistado B complementa:

(...) eu contrato muita gente de fora, mas não são consultorias famosas. Eu contrato pessoas que eu acho que são “papas” em algumas áreas e trago como prestador de serviços, (...) porque a nossa preocupação não é somente dizer o que fazer, queremos consultores que nos ajudem a implementar, e não apenas falar “faça”(...)

A seguir serão apresentados os resultados da análise dos dados em relação aos processos logísticos nesse cenário de transição do modelo de canais.

### **4.3 Análise dos processos logísticos na transição do modelo de canais**

Kumar (2008) e Weber e Badenhorst-Weist (2018) destacam que um ponto importante na implementação de um modelo *omnichannel* é a identificação do produto a ser comercializado, principalmente aqueles de mercearia, que possuem características bastante específicas. Segundo eles, esses requisitos precisam ser levados em conta no contexto logístico, pois determinarão as tendências da cadeia de fornecimento.

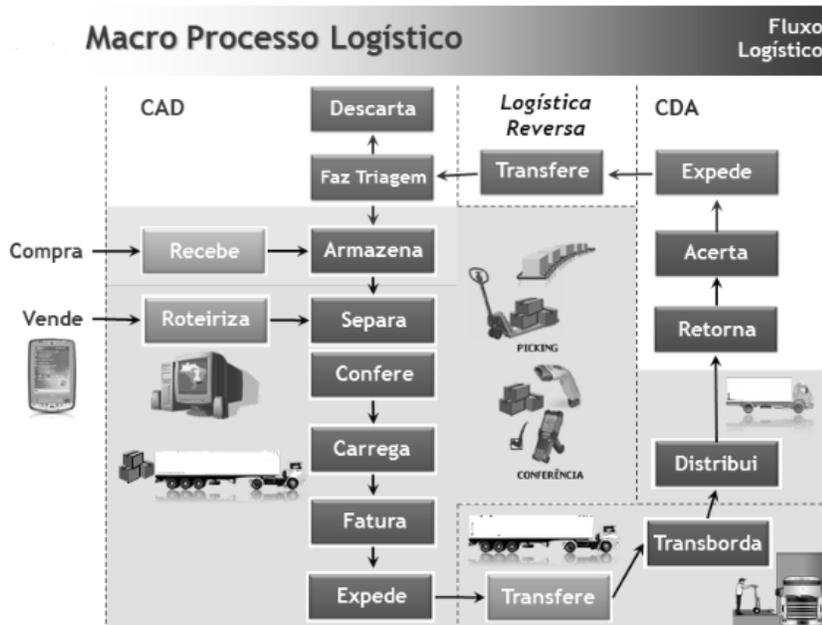
Entretanto, ao considerar a unificação de canais em um atacado, a pesquisa mostrou que as diferentes características dos produtos comercializados impactam muito mais no grau de dificuldade de digitalizar determinadas empresas, do que de fato os impactos no processo logístico desses produtos. Para simplificar a compreensão, o entrevistado A exemplificou:

(...) o cliente do ramo de eletro e informática, já está muito acostumado a comprar dentro do *site*, ele não tem problema nenhum em usar o *site*, ele gosta de comprar nesse formato. Quando observamos o cliente do ramo de varejo alimentar, já é um pouco diferente, porque ele já é bem atendido pelo representante presencial, em grande parte das vezes. E o jeito de comprar dele é diferente, ele confia já de longa data no representante, e por isso ele compra. Então, para esse grupo, as vendas pela *internet* só são efetuadas se vierem com preço mais competitivo. Se for por usabilidade, não é caminho. Além disso, o volume de itens comprados é muito grande. Imagina fazer compra de 500 itens, 600 itens, de uma vez só. Então a plataforma tem que estar preparada para isso (...) A Informática é o ramo que mais tem adesão à plataforma. As outras ainda estão sendo aculturadas. Farmácias também possuem boa adesão, pois esse ramo já possui certa vivência em relação ao eletrônico.

Desta forma, a empresa Alfa ainda possui um desafio na sua consolidação como um atacado *omnichannel*. No item 4.3.6 serão apresentadas algumas estratégias que a empresa vem adotando para romper esta barreira.

A seguir serão exploradas as características de cada etapa do processo logístico executadas pela empresa Alfa, na busca de transição para o modelo *omnichannel*. A Figura 5 mostra de forma esquematizada as etapas do macroprocesso logístico da empresa.

**Figura 5 - Macroprocesso Logístico – Empresa Alfa**



Fonte: material fornecido pela empresa Alfa e adaptado  
 \*CAD: Central de Armazenagem e Distribuição  
 \*\*CDA: Centro de Distribuição Avançada

Em resumo, as operações de recebimento de compras, armazenagem, roteirização, separação, conferência, carregamento, faturamento e expedição são executados dentro da Central de Armazenagem e Distribuição (CAD). Os veículos transportam as mercadorias até os Centros de Distribuição Avançadas (CDAs), que são os nós da cadeia de distribuição. Esses centros são responsáveis pelos processos de distribuição e retorno (entrevistado D). As principais etapas serão detalhadas a seguir.

#### **4.3.1 Estoques / Armazenagem**

A estrutura de armazenagem da empresa Alfa, seja para vendas digitais ou presenciais, é própria, assim como a maioria das lojas virtuais brasileiras (ABCoom, 2017). De acordo com Kembro, Norrman e Eriksson (2018), as operações de depósito são consideradas um componente fundamental no gerenciamento das cadeias *omnichannel*. Para Mahar, Bretthauer e Venkataramanan (2009), o *design* de uma rede de armazéns e a escolha de locais de estoque são a base para as opções de atendimento.

Nesse contexto, a empresa Alfa dispõe de uma ampla estrutura de depósitos e centros de armazenagem e distribuição espalhados pelo Brasil, localizados em pontos estratégicos em relação às principais rotas logísticas nacionais (*site* institucional da empresa Alfa).

De acordo com a literatura, varejistas que operam com múltiplos canais podem operar com armazéns separados ou integrados dependendo do *know-how* e dos recursos financeiros disponíveis (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2015). Para Melacini et al. (2018), quando há integração e sinergia entre os vários canais de venda, as empresas podem usar a sua infraestrutura para atender pedidos tradicionais e *on-line*, simultaneamente.

No caso da empresa Alfa, os mesmos espaços são utilizados para armazenar os produtos vendidos pelo B2B (*e-commerce*, *call center* e representante comercial) e B2C (*e-commerce*). A distribuição dos produtos dentro do armazém é feita conforme o tipo de produto, e conforme o tipo de saída, e não conforme o canal de venda. De acordo com o entrevistado D, os produtos são separados por setor: higiene e beleza, materiais de construção, mercearia, etc.. Dentro de cada setor, há uma separação entre os produtos fracionados – chamados *sorters*, e os produtos embalados em caixas fechadas, armazenados em *palets* para venda via atacado.

“(…) o modelo de B2B é mais ágil que o modelo B2C. Em uma operação de atacado, os processos precisam ser ágeis, caixa do ponto A para o ponto B. Porém, no processo B2C, esse fluxo logístico é menos ágil” (entrevistado D).

Hübner, Kuhn, Wollenburg (2016a) afirmam que, em um modelo de transição de canais, os varejistas com vários canais evoluem de sistemas de inventário separados para inventário integrado por canal, permitindo uma alocação de inventário flexível e orientada pela demanda. Nesse sentido, considerando as operações B2B da Alfa, os armazéns podem ser considerados integrados.

A pesquisa mostrou que o processo de armazenagem dos produtos pela empresa Alfa não apresenta diferenças em relação ao canal em que o produto foi vendido. Ao chegar o carregamento com os produtos, há um processo de conferência, e lançamento do inventário de forma automática. Em detalhes, o entrevistado D afirmou que:

O produto chega ao pátio do armazém, passa por um processo de conferência, são realizados os lançamentos no inventário automaticamente por meio do WMS e há a execução do processo de ocupação de endereço [local onde o produto será armazenado]. A partir daqui começam os controles de IGI, que é quando o produto fica muito tempo parado no estoque, o que onera os custos operacionais do processo de armazenagem.

Landers et al. (2000) afirmam que o armazém virtual é um estado de visibilidade de recursos global, com base na aquisição e processamento em tempo real de dados operacionais. As informações disponíveis no armazém virtual têm o potencial de reduzir custos e melhorar o atendimento ao cliente. Nesse sentido, a entrada no modelo de *marketplace* permitiu à empresa Alfa tornar a capacidade do armazém ilimitada, à medida em que a indústria é responsável pela entrega dos produtos. Desta forma, o entrevistado B afirma que:

(…) é a minha estrutura física e o meu custeio que definem o que eu vou oferecer para o cliente, em termos de sortimento e nível de serviço. No modelo de *marketplace*, o meu estoque fica ilimitado. A indústria disponibiliza o estoque virtual para a empresa, às vezes não temos a visão completa desse estoque, somente o que a indústria quer disponibilizar.

Conforme o entrevistado C, a ideia é que os centros de armazenagem da empresa Alfa passem a exercer também o papel de pontos de coleta, caso o cliente deseje coletar o produto.

### 4.3.2 *Separação de pedidos*

De acordo com o modelo proposto por Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016a), os varejistas com armazém integrado ao canal visam integrar seus procedimentos de separação de pedidos em uma zona comum entre os canais. Além disso, processos avançados na logística direta ao cliente são pré-requisitos para alcançar sistemas de coleta *cross-channel* econômicos.

No caso da empresa Alfa, não há distinção entre o canal de venda do produto, mas sim de como se caracterizam conforme o fluxo de saída, conforme abaixo:

- a) produtos de venda no atacado (B2B): caixas fechadas com quantidades pré-definidas;
- b) produtos fracionados de venda no atacado (B2B): caixas menores, ou conjunto de unidades com alto fluxo de saída;
- c) produtos fracionados de venda via *e-commerce* (B2C): produtos unitários com fluxos de saída variáveis (entrevistado D).

Desta forma, a separação de pedidos segue conforme cada um dos três tipos de produtos acima. O entrevistado D detalha esse processo:

(...) falando de vendas B2B, quando eu vou separar um produto lá no atacado, eu separo a caixa fechada. Separamos pedidos fracionados também, mas é um fracionado ágil, de produtos com saída maior, mas esta separação ocorre no mesmo lugar. Então, de um lado eu tenho a parte de fracionados, que vão sendo expedidos, e de outro eu tenho uma estrutura de palets, para separação de caixas fechadas. Nesse último caso, está tudo paletizado, então as caixas fechadas saem direto para embalagem.

É possível observar na fala do entrevistado, que a questão da agilidade de separação de pedidos no armazém é uma variável importante, e que há uma pressão para a redução dos tempos de produção, o que está em conformidade com os apontamentos de Hübner, Holzapfel e Kuhn (2015).

O entrevistado D complementa ainda que, no processo de venda, o pedido passa pela confirmação de endereço, em seguida pela confirmação de crédito, e depois ele cai em uma base de dados, configurando uma “nuvem de pedidos”. Nesta nuvem, estão pedidos feitos via B2B (vendas presenciais e digitais), e pedidos feitos via B2C (*e-commerce*). Ele compara o processo de separação:

(...) no B2C, como a maioria das vendas é de produtos fracionados, eu preciso ter um fluxo específico, menos automatizado: tem uma pessoa que precisa conferir o produto, ir até o local onde ele está armazenado, bipar o código de barras, validar se a quantidade está correta. Inclusive a separação precisa ser mais tratada, com embalagens específicas (...) agora, se a venda é feita no formato de atacado, B2B, independente se ela foi realizada pelo representante comercial, ou se ela entrou pelo *site*, o fluxo logístico dentro do armazém é exatamente o mesmo, seja fracionado, sejam caixas fechadas. Os pedidos entram via sistema e seguem o mesmo fluxo.

A partir do momento que o pedido entra sistemicamente no atacado, há uma interface com a área de planejamento e controle da produção (PCP), que é responsável por montar o plano de produção, distribuindo os fluxos de trabalho para interação das áreas. Segundo o entrevistado D, esse plano de produção é segmentado por tipos de produtos:

*“(...) por exemplo, calçados ficam separados de materiais de escritório, de bebidas, etc. Cada tipo de produtos tem a sua esteira específica de separação”*

A separação dos pedidos segue um fluxo automatizado. Os pedidos são marcados com um código de barras contendo todas as informações de onde ele será separado, e quais esteiras devem ser acionadas. A vantagem desta automatização, conforme o entrevistado D, é que o nível de erros é muito pequeno, os coletores informam se o pedido está completo, ou se falta algum produto.

Ao ser questionado sobre o crescimento do modelo *omnichannel*, e os impactos sobre o processo de separação, o entrevistado D afirma que:

(...) o *omnichannel* preza que os produtos devem seguir o seguinte fluxo: vendeu – caiu no sistema – despachou. Não tem esse fluxo de separação de pedidos por carga. Com isso, aumentam as variáveis logísticas. A Logística 4.0 vem para viabilizar esse processo, que atualmente não é tão ágil quanto no modelo multicanais.

Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016b) afirmam que, em uma configuração avançada de armazenamento OC, os varejistas se desenvolvem em direção a estoques integrados, o que permite alocação de estoque flexível e orientado pela demanda, bem como processos de separação entre canais em uma zona comum. Nesse contexto, foi observado que a empresa Alfa atingiu esse grau de maturidade.

### 4.3.3 *Configuração da Distribuição*

Para Kembro, Norrman e Eriksson (2018), a estratégia adotada para a configuração de estoques e armazenamento, discutidas no item anterior, impactam diretamente os sistemas de distribuição dos produtos. Assim, a complexidade dos sistemas de distribuição aumenta proporcionalmente à quantidade de nós de manuseio de materiais (FABER; De KOSTER; SMIDTS, 2013; HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016b). Como a integração de canais pode ocorrer em uma variedade de configurações de distribuição, o atual cenário dinâmico dificulta a projeção de sistemas eficientes e eficazes (GALLINO; MORENO, 2014; AGATZ et al., 2008; BECK; RYGL, 2015).

Em um sistema de distribuição, a logística de última milha, por ser o ponto de contato físico entre a empresa e o cliente, é considerado o mais complexo, afetando diretamente a percepção do cliente sobre o processo de compra (LIM; JIN; SRAI, 2018; MELACINI et al., 2018; WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018; HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016).

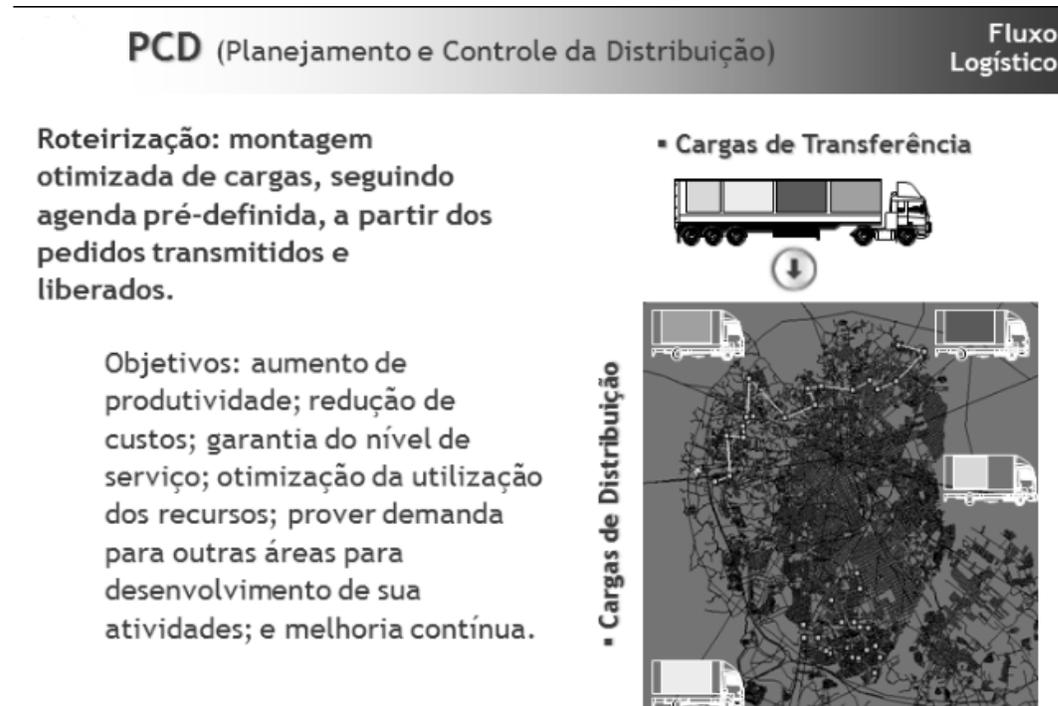
Além da complexidade dessas configurações, a logística brasileira possui algumas características específicas, tais como grande extensão territorial, deficiências estruturais da malha rodoviária, altos custos de gerenciamento de riscos (CNT, 2018). Esses fatores fazem com que o processo de distribuição seja oneroso nos custos totais das empresas. Sobre esse aspecto, o entrevistado D corrobora:

*“(...) nosso Brasil é muito grande, e a gente tem de tudo [referindo-se às dificuldades no processo de entrega]. Não temos estrutura de rodovias, a tributação é alta e complexa (...). Além disso, as cargas de e-commerce, principalmente no B2C são muito visadas”.*

Para reduzir os custos atrelados ao processo de distribuição, a empresa Alfa opera com um sistema de roteirização. É uma etapa sistêmica (integração do *Warehouse Management System* – WMS com o sistema roteirizador) responsável pelo agendamento das entregas dos pedidos realizados. Esse sistema integra as informações dos pedidos separados à área de faturamento de das notas fiscais, programando a agenda de carregamento dos veículos de transporte. Com esse processo, o entrevistado D afirma que:

“(…) o veículo nunca sai com metade da capacidade de mercadorias, eu aumento a taxa de ocupação, reduzo o custo de combustível, mão de obra, etc. Então assim, eu aumento a minha lucratividade, e reduzo o meu custo operacional (…)”

**Figura 6 - Planejamento e Controle da Distribuição**



Fonte: material fornecido pela empresa Alfa e adaptado

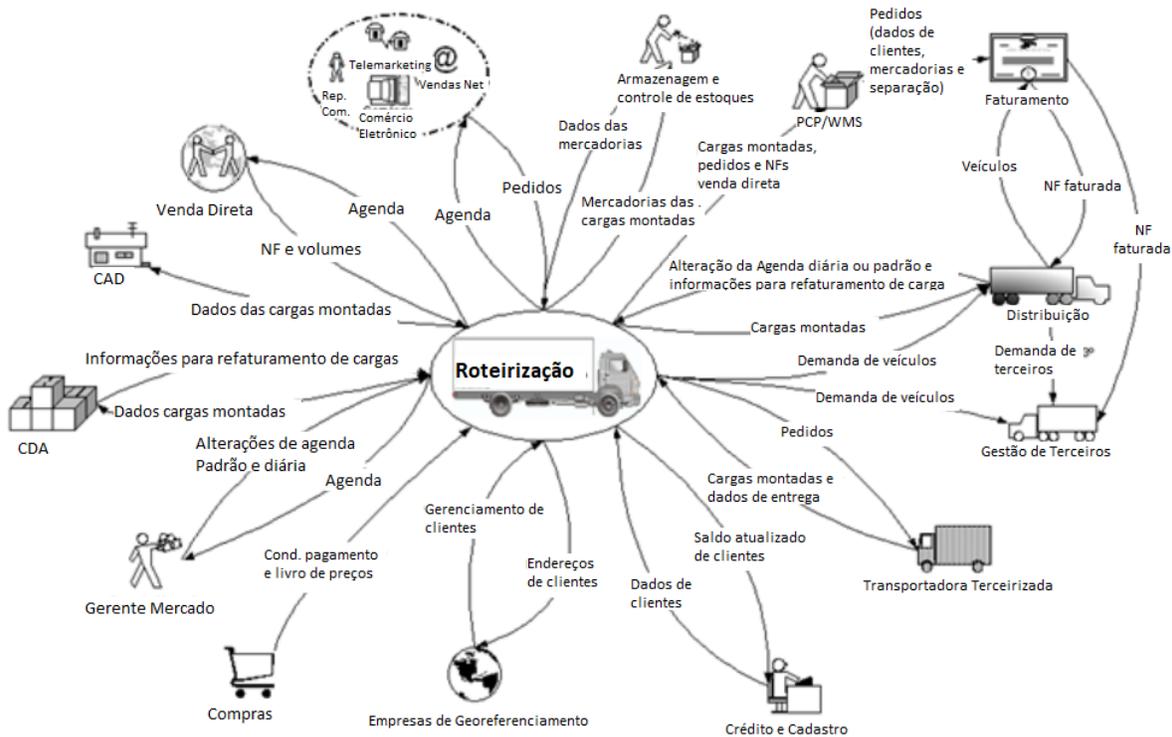
A Figura 6 e a Figura 7 foram fornecidas pela empresa Alfa, para ilustrar os fluxos e a importância do processo de roteirização dentro do armazém e do centro de distribuição. De acordo com o entrevistado D, os CDAs recebem as carretas, que fazem o transbordo para os caminhões menores, responsáveis pelas entregas regionais. Ele contribuiu com um exemplo:

(…) por exemplo, eu envio uma carreta de Goiânia hoje, depois envio mais duas, depois mais duas. Mas junto com essa de Goiânia, eu posso expedir mais duas de São Paulo (…)

então eu sigo um sincronismo de expedição e de produção. Não é eficiente expedir tudo junto. Se eu expedir tudo de uma só vez, eu vou ter um alto custo neste processo, e vários funcionários parados a semana inteira. Então, eu quebro a agenda no decorrer da semana, derrubando os custos da minha operação. Assim eu posso ter uma equipe mais enxuta, para operar dia a dia, e expedir dentro de uma agenda.

Ainda sobre o processo de roteirização, o entrevistado D afirmou que no modelo *omnichannel* para vendas B2C, a configuração logística do processo de distribuição sofre alterações. De acordo com ele, o modelo não permite trabalhar no formato de demanda suficiente, que é quando a entrega é postergada até que o carregamento fique completo.

**Figura 7 - Interfaces do Roteirizador**



Fonte: material fornecido pela empresa Alfa e adaptado

*“(...) em uma estratégia omnichannel, os fluxos precisam ser mais curtos, as entregas devem sair à medida em que os pedidos vão chegando”.*

Sobre a distribuição dos produtos vendidos pelo *e-commerce*, o entrevistado D afirmou que eles são alocados dentro dos veículos, de forma integrada. Segundo ele, com base na longa experiência neste ramo, a empresa se tornou especialista na montagem de cargas:

*(...) nós praticamente montamos um mosaico dentro da carreta. Você vê uma carreta com três metros de altura, lotada de produtos, e não temos problemas de avaria. Então a*

distribuição dos produtos vendidos pelo *e-commerce* B2B e B2C são feitas em um mesmo veículo, aproveitando essa logística. A distribuição dos produtos comercializados no *e-commerce* B2B e aquelas comercializadas presencialmente, seguem exatamente o mesmo fluxo. Apenas as vendas via *e-commerce* B2C diferem um pouco em relação à embalagem, processo de conferência e posicionamento na carreta.

Por fim, em relação à frota, a literatura aponta que a terceirização da entrega para empresas especializadas pode ser um fator de diferenciação, e considerada uma opção para soluções que ofereçam economias de escala ou soluções temporárias de suprimento de demanda (BERNON; CULLEN; GORST, 2016; NAPOLITANO, 2013). A empresa Alfa trabalha com os dois modelos. O entrevistado D afirma que, embora a frota da empresa seja gigantesca, há regiões em que fornecedores locais oferecem melhores condições em termos de custos e nível de serviço.

#### **4.3.4 Sortimento**

Para Zhang et al. (2010), o modelo OC permite às empresas dispor de sortimentos mais amplos, que podem proporcionar economias de escalas e redução de custos. De acordo com a E-bit (2018), empresas que adotam a estratégia de *marketplace*, podem ampliar seu sortimento sem custos de estoque.

Um dos motivos para a entrada da empresa Alfa no modelo de *marketplace* foi justamente ampliar seu sortimento, rompendo a barreira física dos estoques, sem necessidades de investimentos em armazenagem. Embora De Koster (2003) e Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016b) afirmem que o crescente aumento do sortimento de produtos oferecidos nos canais *online* pode implicar em uma maior complexidade no armazenamento, a adoção do modelo 3P discutido anteriormente pela Alfa torna esse processo mais simples, pois todo o controle dos estoques fica sob responsabilidade das indústrias cadastradas na plataforma (entrevistado B).

Entretanto, ao incluir produtos de outras empresas no portfólio do atacadista, há um desafio na capacitação dos representantes presenciais para fazer a venda desses produtos. Isso ocorre por dois motivos detalhados pelos entrevistados:

*“(...) esse representante, está acostumado a oferecer produtos de um catálogo com 17 mil produtos vendidos tradicionalmente pelo atacado. Ao catequizar o cliente para o digital, ele precisa conhecer os outros 50 mil produtos do marketplace”* (entrevistado B).

*(...) outro desafio é a questão da credibilidade em relação ao desconhecimento da empresa cadastrada no marketplace. Ao vender nossos produtos, o representante tem a certeza de que a entrega será eficiente. Porém, ele não tem esta confiança sobre os produtos das empresas cadastradas na plataforma, o que pode comprometer o relacionamento que ele tem com os clientes (entrevistado C).*

Para os clientes que já estão digitalizados e fazem suas compras pelo *call center* ou pelo *e-commerce*, o sortimento ampliado está disponível no *site*, possibilitando as vendas de produtos que não são armazenados pela Alfa. Ao considerar uma estratégia OC, esse constitui um desafio, pois não há integração completa entre os canais.

#### **4.3.5 Logística Reversa**

A gestão eficiente dos retornos é um desafio para as empresas com vendas digitais (GIMÉNEZ; LOURENÇO, 2008). Em um modelo de *omnichannel*, o retorno das mercadorias não se restringe ao canal em que foram vendidas, aumentando a complexidade logística (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016b).

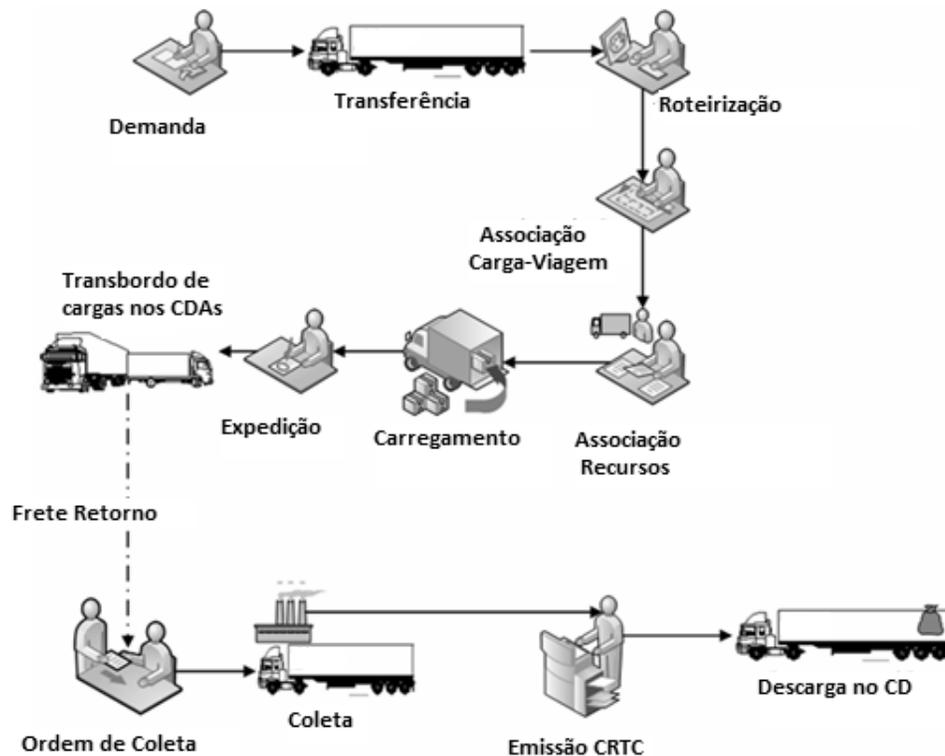
De acordo com o entrevistado D, a o processo de logística reversa ainda segue o modelo multicanais. Os produtos só podem ser desenvolvidos por um canal – o próprio caminhão que faz a distribuição faz também o recolhimento. A Figura 8 mostra esse processo.

O entrevistado D complementou ainda que, dependendo do local de coleta do produto, é mais vantajoso conceder descontos ao cliente para novas compras, e refaturar os produtos, do que de fato realizar a busca.

O entrevistado C comentou sobre a evolução do *omnichannel* na Alfa em termos de fluxos de retorno:

*“(...) vai chegar uma hora também que a gente vai poder usar o próprio cliente como ponto de devolução. Se o caminhão já vai lá de tempos em tempos fazer a entrega, ele pode fazer a logística reversa sem custo adicional”.*

**Figura 8 - Transferência e Frete Retorno**



Fonte: material fornecido pela empresa Alfa e adaptado

Segundo ele, desta forma, ele poderá contar com vários pontos de devolução, dado a abrangência de pequenos e médios varejos clientes da empresa Alfa.

#### **4.3.6 Estratégia de Atendimento / Organização**

Como já explorado anteriormente, a empresa Alfa contava com três canais de venda, com estratégias distintas: o canal presencial, por meio do representante comercial (visita a clientes), o *e-commerce* B2B e o *call center*. Com a transição para o *omnichannel*, os dois últimos canais foram unificados, e passaram a fazer parte da mesma área de gestão, que passou a ser chamada Diretoria de Vendas não Presenciais. Segundo o entrevistado A,

(...) fazer essa integração das vendas pelo *e-commerce* com o *call center*, foi um baita esforço que fizemos. Imaginem ter que pagar a mesma comissão ao vendedor como se a venda tivesse saído por ele, e ainda ter as despesas de remuneração do *site*, e ainda assim manter as margens de lucro na venda desses produtos (...)

Sarghiri et al. (2017) apontaram a canibalização de canais entre os tradicionais e digitais como sendo um dos aspectos existentes neste processo de transição. O entrevistado A ressaltou que existe esse movimento entre os canais existentes na empresa Alfa:

(...) precisamos evoluir muito no sentido de fazer o televendedor entender que ele faz parte do negócio, muitas vezes ele segura a venda, com medo de perder o cliente, ele quer fechar o negócio na hora. Aí é um desafio, imagine se no meio da compra o cliente entrar em contato com o vendedor por telefone, a tendência do vendedor é tirar o pedido para ele. O vendedor fica com medo do cliente não comprar mais por telefone.

O entrevistado C também afirma que no caso dos representantes comerciais, também há um conflito de interesses:

*“(...) há um interesse próprio do representante que está na ponta fazendo o papel de intermediação, e ele precisa entender que as vendas on-line não vão tomar o emprego dele”.*

Para minimizar esse conflito, o entrevistado B citou um conceito que vem sendo trabalhado pela empresa Alfa, chamado de “geração de demanda”. Segundo ele,

(...) estamos usando a força de vendas presencial, para catequizar o cliente, e ensinar o cliente a se digitalizar, a migrar. Se o representante conseguir migrar o cliente para o canal digital, e esse cliente tiver frequência de compras, eu pago a comissão de 100% sobre as vendas feitas pelo *site*. Com isso, o representante é estimulado a mobilizar os clientes para o canal digital. Como o *turnover* desta equipe é grande, quando ele sair da empresa, sua carteira de clientes já estará digitalizada, e eu não preciso substituir o representante daquela região. Desta forma, o digital passa a ser um canal para a minha força de vendas poder ganhar mais dinheiro, e não concorrer com ele. Isso porque o representante tem em média 80 clientes na carteira, mas só consegue visitar 30 por mês. Os outros 50 estando digitalizados, é vantagem para ele (...).

Ainda sobre a questão dos canais de atendimento, o entrevistado B complementou que:

(...) o objetivo é colocar o cliente no centro, e depois decidir toda a questão da sua multicanalidade, ou da sua omnicanalidade, no seguinte sentido: cliente está aqui [apontando um desenho mostrando o cliente no centro]. Como ele vai comprar é uma decisão dele, e o que eu posso fazer é ser provocativo. Mas independente da sua escolha, estou pagando comissão do mesmo jeito para a minha força de vendas presencial, desde que esse cliente tenha frequência de compras.

Em relação às políticas de preço, cada canal possui estratégias diferenciadas. Os representantes comerciais,

*“(...) por ele estar presencialmente no cliente, ele pode negociar. Ele tem uma margem para reduzir ou aumentar o preço dependendo da negociação que ele faz”* (entrevistado A).

Para as vendas digitais, o entrevistado A afirma que:

*“(...) a gente tem regras bem estabelecidas, temos um programa de fidelidade, em que o cliente pode receber bonificações no formato de cash back. Essas bonificações são em dinheiro, para que ele possa usar como desconto nas próximas compras”*.

Do ponto de vista das interações com os clientes, a empresa Alfa está fazendo investimentos em redes sociais e *chat bots*. De acordo com Min, Zacharia e Smith (2019), as novas tecnologias podem afetar as práticas da cadeia de suprimentos na agregação de valor ao cliente, ao permitir a incorporação de dados de clientes e operações, codificação e armazenagem de registro de transações. De acordo com o entrevistado A,

*“(...) então a gente trabalha em várias frentes, uma delas é com chat bot dentro do nosso site que está evoluindo bastante nas interações com o cliente. A gente vende também muita coisa pelo whatsapp, já é cerca de 20% das vendas do call center”*.

Para apoiar a tratativa e incorporação de dados, o entrevistado A comenta sobre a estrutura da área de *Marketing* da empresa Alfa:

*(...) o time de marketing acaba sendo muito grande, para tratar os dados obtidos pelo Instagram, Facebook. Esse contato é muito mais para... não para vender, mas para... interagir com ele [o cliente]. Para fazer realmente uma venda de marca, engajar mesmo. Dentro da área de operações, temos dois estatísticos que ficam criando e monitorando KPIs para apresentar ao time de vendas.*

O entrevistado A comentou também sobre a importância e a influência do principal *site* de busca na *internet*: o Google:

(...) o Google tem um poder muito grande sobre o *e-commerce*, pois é lá que os clientes vão para pesquisar e localizar os produtos (...) assim, nós ficamos monitorando os critérios que a gente tem que adotar para ser bem *rankeado* pelo Google. A partir do momento que a gente é bem *rankeado*, a gente não precisa comprar tantas palavras chaves para divulgação no *site* de busca.

#### 4.3.7 *Sistemas de TI*

De acordo com Gallino e Moreno (2014), a integração de canais pode ocorrer em uma variedade de configurações de distribuição e sistemas de TI. Nesse sentido, Saghiri et al. (2017) complementam que além da integração, a visibilidade também é fundamental, pois deixa todos os agentes envolvidos cientes do processo de compra e processamento de pedidos. Eles afirmam que esses dois facilitadores em conjunto – integração e visibilidade - podem garantir uma visão única dos produtos em termos de informações técnicas, estoque, localização, expedição e entrega nas cadeias de suprimentos.

Dentro desse contexto, a empresa Alfa vem investindo em plataformas de unificação das informações dos clientes. Do ponto de vista da integração, em várias etapas do fluxo logístico, a entrada das informações ocorre sem a distinção de canais. São elas:

- a) Armazenamento: o sistema de processamento de compras e armazenamento não diferencia o canal em que o cliente fez a negociação.
- b) Separação de pedidos: após aprovada a compra, e confirmado o endereço do cliente, os pedidos entram em um sistema único de separação de pedidos, sem a distinção do canal de venda.
- c) Configuração da distribuição: depois de separados, os pedidos entram em um sistema de roteirização responsável pelo agendamento das entregas, também sem a distinção do canal em que as vendas foram realizadas.
- d) Sortimento: todos os canais de venda possuem acesso ao mesmo catálogo de produtos, sejam eles com armazenagem própria, sejam eles do catálogo do *marketplace*.

- e) Logística Reversa: o sistema responsável pelo processo de retorno dos produtos também não faz distinção em relação ao canal de vendas (entrevistado D).

O entrevistado B afirma que ainda há espaço para melhorar a integração entre os processos, com o amadurecimento do *omnichannel* na empresa:

(...) a ideia é que a gente chegue em um modelo em que eu consiga integrar o B2B com B2C. Assim, o meu cliente B2B passa a ter um sortimento muito maior do que ele tem na loja física dele. Quando eu for entregar um produto que ele comprou para revender fisicamente, eu também levo aquela mercadoria de alguém que comprou no *e-commerce* dele.

Do ponto de vista da visibilidade, a Alfa investiu em ferramentas que permitem aos canais de venda acompanhar e interagir com o processo de compra do cliente, tendo ele entrado pelo *e-commerce*, pelo *call center* ou pelo canal presencial.

“(...) se o cliente entrar no site, escolher um produto, e antes de fechar a venda, entrar em contato com o call center para tirar suas dúvidas, o vendedor consegue identificar todos os dados dessa compra, apoiando-o na finalização do processo” (entrevistado A).

Para que esse processo seja possível, o entrevistado A afirmou ainda que a empresa precisou desenvolver uma série de *Application Programming Interface* – APIs – conjunto de rotinas e padrões de programação para acesso a uma base de dados.

(...) montamos um bureau de informações, que permite o acompanhamento de todo o comportamento do cliente. Conseguimos visualizar desde o momento que o cliente entrou ou se cadastrou por meio dos nossos canais, até os produtos que ele visitou, os carrinhos de compra que ele desistiu. Assim, na hora de fazer ações de marketing, conseguimos detalhar ações bem específicas para cada perfil de cliente. Desta forma, há uma árvore gigantesca aqui, de ações já programadas de interação com os clientes (Entrevistado A)

Ele complementou ainda que essas integrações permitem o acompanhamento das palavras digitadas no *site*, as conversas via *chat* e todas as informações trocadas entre cliente e empresa.

#### 4.3.8 *Nível de serviço*

Para Rafele (2004), o nível de serviço pode ser influenciado por fatores não mensuráveis: *marketing*, gerenciamento de pedidos e pós-venda, que devem ser avaliados de forma conjunta. De acordo com os apontamentos de Weber e Badenhorst-Weiss (2018), os varejistas precisam identificar e determinar especificamente onde o valor do processo *omnichannel* é realmente criado para o consumidor. No caso da empresa Alfa, a diversidade de perfis de clientes corporativos dificulta essa mensuração:

(...) o que torna essa matriz mais complexa, é que não somos uma empresa especializada, ou seja, não somos verticalizados, somos horizontalizados, então eu vendo tanto para o pequeno varejista, de varejo alimentar, de bazar, de higiene, de beleza e de limpeza, como eu vendo também para casas de material de construção, para farmácias, vendo para lojas de eletro, e telecomunicações (entrevistado B).

Conforme a literatura pesquisada, as estratégias precisam estar incorporadas em toda a cadeia de suprimentos (ZARELLA; CHAMBERLAIN; LIDDELL, 2016; WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

No caso dos modelos de *marketplace*, o entrevistado A aponta que há um nível maior de complexidade, pois grande parte dos processos logísticos estão fora do controle da empresa. Para garantir um nível de serviço adequado ao cliente, a empresa Alfa definiu critérios e indicadores que os *sellers* (indústrias cadastradas) precisam atender. Caso os indicadores não estejam dentro do acordado, eles podem inclusive ser descadastrados da plataforma de *marketplace*. O entrevistado B complementa que:

(...) o SAC – serviço de atendimento ao consumidor – está muito bem integrado com todos esses *sellers*, e com todos esses prestadores de serviço que estejam sendo operados pelo *sellers* ou operados por mim. Isso porque o cliente está enxergando um ponto só. Ele não vê nada disso [etapas do processo logístico].

O entrevistado C complementa:

“(...) medimos a qualidade dos *sellers*, e os classificamos com estrelas – de 1 a 5. Quanto maior, melhor a qualidade do processo”.

Em relação às métricas de acompanhamento do nível de serviço, o entrevistado B afirmou que trabalha com indicadores diferentes para cada região:

(...) por que que eu tenho um nível de serviço no Pará, diferente do nível de serviço que eu tenho em Minas Gerais, por exemplo? Porque minha capacidade logística, seja por *footprint*, que é onde estão meus pontos de trasbordo, ou mesmo a estrutura de caminhões, seja primarizada ou terceirizada, me limitam a oferecer o mesmo nível de serviço. Há regiões para as quais eu consigo montar uma carreta diariamente, portanto eu tenho um prazo de entrega menor.

No item a seguir, os dados da pesquisa discutidos até aqui serão apresentados de forma sintetizada, e confrontados com a revisão de literatura.

## 5. SÍNTESE DOS DADOS

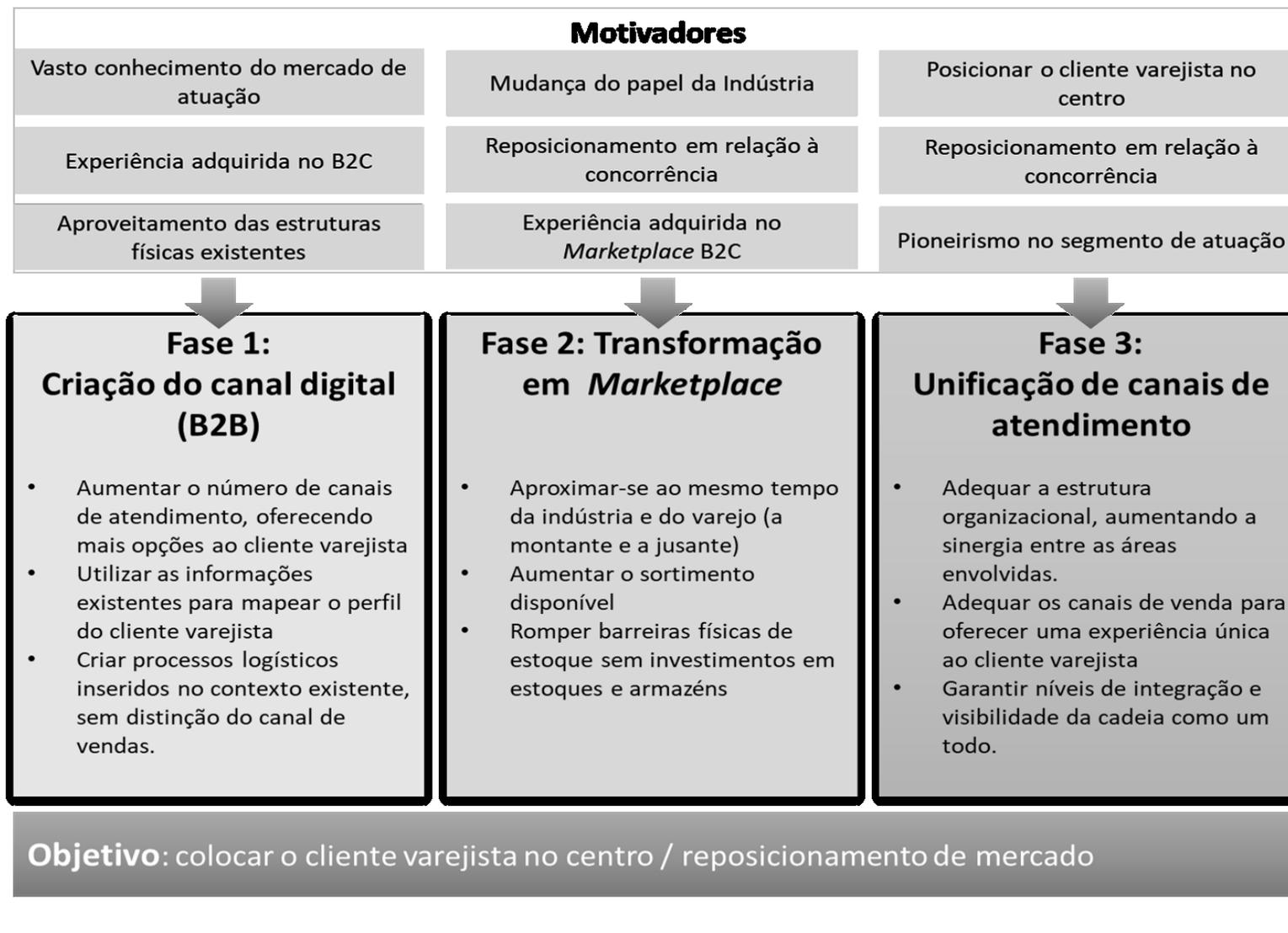
Após analisar os dados da pesquisa, este capítulo tem como objetivo apresentar a síntese dos resultados.

A adoção da estratégia de transição do modelo multicanais para o modelo *omnichannel* pela empresa Alfa teve como objetivo principal colocar o cliente varejista no centro dos negócios, e se reposicionar no mercado de atuação. Esta estratégia passou por três etapas:

- 1) Criação do Canal Digital (B2B): visando aumentar o número de canais de atendimento ao varejista, a empresa Alfa criou o *e-commerce B2B*. Para isso, foram utilizadas as informações existentes para mapear o perfil do cliente varejista. Foram criados processos logísticos para atender a esta demanda, sem distinção do canal de entrada da venda. Nesta fase, os principais motivadores foram: o vasto conhecimento que a empresa já tinha do mercado de atuação, a experiência já adquirida na implementação do *e-commerce B2C*, e o aproveitamento das estruturas físicas e processos existentes.
- 2) Transformação do *e-commerce B2B* em *marketplace*: nesta fase, a empresa Alfa fez um reposicionamento de mercado, aproximando-se ao mesmo tempo da indústria e do varejo (à jusante e à montante), aumentando o sortimento disponível, rompendo assim, as barreiras físicas de expansão do armazém. A mudança do papel da indústria no cenário econômico, a necessidade de reposicionamento de mercado frente aos concorrentes e a experiência adquirida com a implementação do *marketplace B2C* foram os principais motivadores desta etapa.
- 3) Unificação dos canais de atendimento: nesta fase, a empresa Alfa adequou sua estrutura organizacional (organograma) para aumentar a sinergia entre as áreas estratégica e de tecnologia. Em seguida, adequou seus canais de venda para oferecer uma experiência única aos clientes varejistas, garantindo níveis de integração e visibilidade da cadeia de suprimentos como um todo. Os principais motivadores desta etapa foram: o desejo de colocar o cliente no centro estratégico do negócio, reposicionamento de mercado em relação à concorrência, e o pioneirismo em seu segmento de atuação.

A Figura 9 sintetiza esses movimentos.

**Figura 9 - Adoção da estratégia *Omnichannel* pela Alfa**



Fonte: elaboração própria a partir dos dados de pesquisa

Em relação aos fluxos logísticos, a pesquisa permitiu observar que as estratégias de atendimento permeiam ao longo de toda a cadeia de suprimentos interna. Foram utilizadas políticas de remuneração para controlar a canibalização entre os canais de venda, por meio do processo de “geração de demanda”, em que o representante comercial e o vendedor do *call center* são remunerados pelas vendas que incentivadas nos canais digitais, discutido no item 4.3.6. A empresa também atua com políticas de preço diferentes entre os canais. Um dos motivos é o próprio incentivo recebido da indústria para comercializar os produtos. De acordo com os entrevistados, a indústria subsidia mais descontos para os produtos vendidos nos canais digitais.

Os sistemas de TI também permeiam todas as etapas do processo logístico. A empresa Alfa vem fazendo investimentos em plataformas de unificação de dados dos clientes varejistas. Além disso, há também investimentos em APIs para garantir o tráfego de informações de comportamento de compra entre os canais disponíveis, garantindo assim a visibilidade para todos os agentes envolvidos no processo. Os processos vêm sendo automatizados para permitir também a integração das informações, sem distinção do canal em que a venda foi realizada. Os sistemas de TI devem viabilizar a oferta de agregação de valor de tempo, lugar e acuracidade, isto é, desde o processamento de pedidos, até o processo de distribuição.

Em relação ao armazenamento, a empresa Alfa possui estrutura própria, com um Depósito Central e Centros de Armazenagem e Distribuição (CADs). Os produtos são separados por categoria, e não por canal de compra, e existem estoques virtuais no caso dos produtos vendidos pelo *Marketplace*.

Em termos de separação, a empresa Alfa centraliza todos os pedidos de forma sistêmica, e os fluxos de separação seguem a ordem em que os produtos entram na esteira. Existem locais físicos específicos para armazenar caixas fechadas, fracionados de venda pelo B2B e fracionados de venda pelo B2C. A separação é feita conforme estas categorias, e não conforme o canal de compra. A separação de pedidos para o B2B é mais ágil em relação ao B2C, em função da própria característica dos produtos de atacado e varejo.

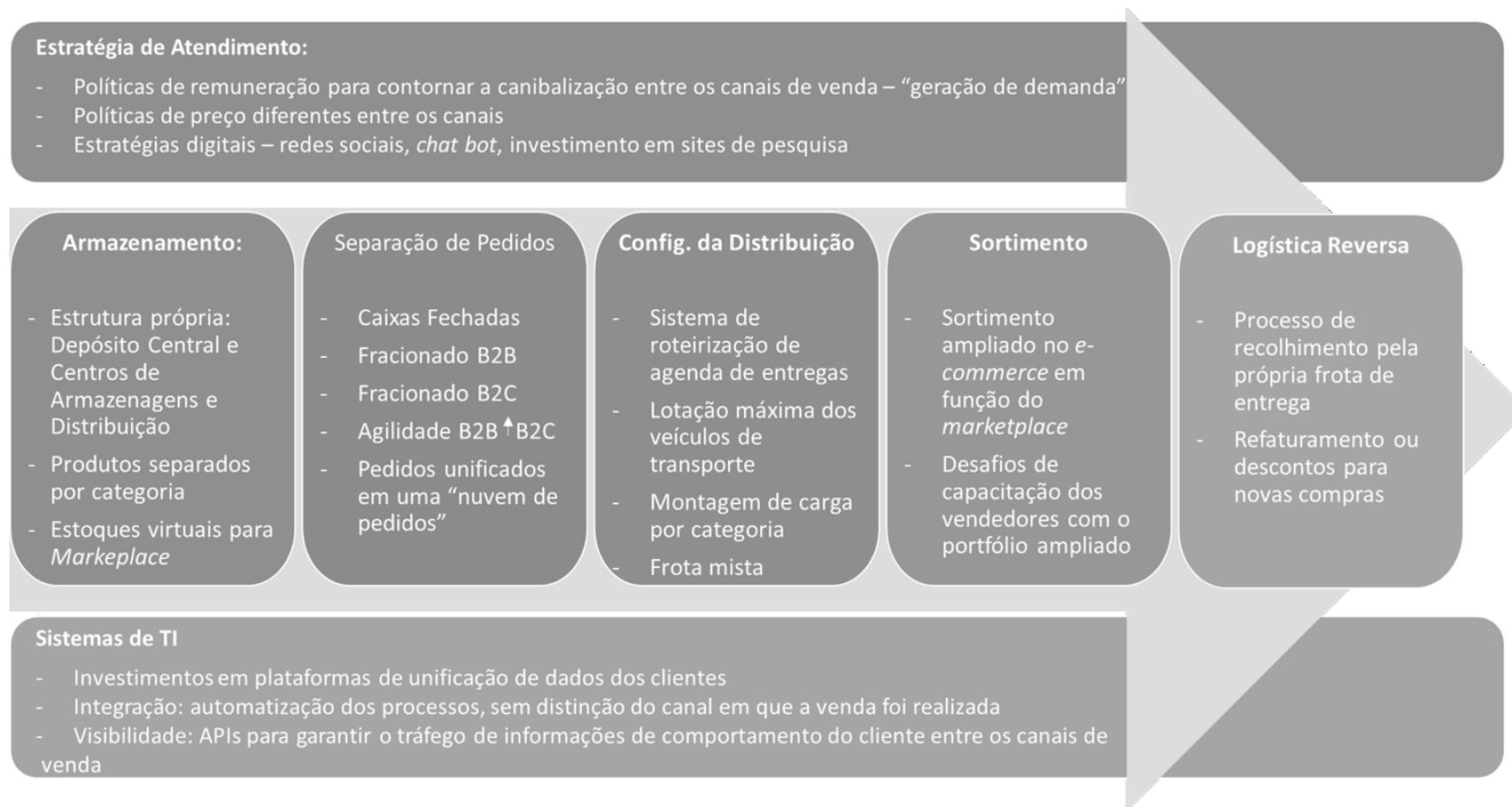
A empresa Alfa trabalha com um sistema de roteirização para garantir eficiência no processo de distribuição. As cargas são montadas por categorias, também sem distinção do canal de compras. Os produtos só saem para a entrega quando o veículo de transporte atinge a lotação máxima. A entrega pode ser feita com veículos próprios, ou com frota terceirizada, conforme a característica do local da entrega.

O sortimento dos produtos foi ampliado após a entrada no modelo *Marketplace*, permitindo à empresa Alfa oferecer um número maior de produtos, sem investimentos em estrutura física. Com o aumento do sortimento, a empresa Alfa possui o desafio de manter a força de vendas capacitada em termos de conhecimento dos diversos produtos oferecidos no portfólio.

O processo de logística reversa acontece por meio da própria frota de entrega. Se houver programação de novas entregas para a região do cliente que deseja realizar a devolução, o produto volta pelo mesmo canal. Porém, caso contrário, a empresa Alfa concede descontos para novas compras, sem efetuar o retorno dos produtos.

A Figura 10 resume os principais aspectos em relação aos processos do fluxo logístico em uma visão esquematizada.

**Figura 10 - Estratégia *Omnichannel* x Fluxo Logístico**



Fonte: elaboração própria a partir dos dados de pesquisa

Os dados obtidos na pesquisa permitiram avaliar o caso da empresa Alfa, de acordo com o estudo de Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016b), da transição de uma solução de canais múltipla e separada para um sistema logístico integrado, analisado sob a ótica de sete variáveis estratégicas: estoques, separação de pedidos, sortimento, entrega, devolução, organização e sistemas de TI.

Para os autores, as empresas partem de uma estrutura de multicanais para uma estrutura integrada. À medida que as sete variáveis evoluem de um modelo separado para um modelo integrado, a empresa aumenta o grau de maturidade *omnichannel* (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016b).

De acordo com os dados da pesquisa, a empresa Alfa já atingiu o nível máximo de maturidade em quatro das sete variáveis:

- a) estoques: não existe distinção no processo de armazenagem em relação ao canal em que os produtos são comprados. A armazenagem ocorre de acordo com as categorias dos produtos, e ao tipo de saída (caixas fechadas ou fracionados);
- b) separação de pedidos: os produtos vendidos pelos canais digitais e os produtos vendidos pelos canais físicos são acumulados sistemicamente, e organizados conforme as categorias, otimizando o processo de separação. Também não existe diferenciação em relação ao canal de compra;
- c) sortimento: a empresa Alfa disponibiliza um sortimento mais extenso de produtos *on-line* em relação aos estoques físicos. Essa ampliação foi possibilitada pela entrada no modelo de *Marketplace*, com a disponibilização dos estoques virtuais das indústrias;
- d) organização: a partir das alterações na estrutura de organograma, a responsabilidade pelas operações nos canais foi integrada.

Em relação à variável sistemas de TI, a empresa Alfa não completou suas integrações, pois alguns sistemas ainda processam informações conforme o canal de compras utilizado pelos clientes varejistas. A empresa ainda está realizando investimentos para completar esta etapa.

No caso das variáveis entrega e devolução, a empresa Alfa ainda não evoluiu para a integração dos processos. A entrega ocorre somente por meio das frotas tradicionais de distribuição, e o cliente varejista não possui opções de escolha. O processo de logística reversa

também não dá opções de escolha para o cliente, de modo que a empresa Alfa define qual é a melhor alternativa em função dos custos logísticos.

Sobre estas duas variáveis, o entrevistado B afirmou que a empresa Alfa pretende evoluir para um modelo em que alguns clientes varejistas, localizados em regiões geográficas estratégicas, possam atuar como pontos de entrega e devolução, por meio de acordos de parceria que sejam viáveis para as duas partes. Porém este modelo é ainda muito embrionário, e ainda não possui prazo definido para início das definições estratégicas.

A Figura 11 apresenta esta análise de forma esquematizada.

**Figura 11 - Empresa Alfa x Modelo de Transição de Canais**

	<b>Descobertas</b>	<b>Multicanais</b>	<b>Omnichannel</b>	<b>Nível de Maturidade Empresa Alfa</b>	
(1) Estoques	Os varejistas da MC têm estoques separados por canal, enquanto os varejistas da OC gerenciam estoques integrados em uma solução de armazenamento				Integração
(2) Separação	Os varejistas de MC escolhem separadamente por canal, enquanto na fase de OC mais desenvolvida são aplicados métodos para melhorias de processo na escolha entre canais (por exemplo, escolha em uma zona)				
(3) Sortimento	Os varejistas oferecem um conjunto limitado de SKUs on-line em uma abordagem básica de MC e avançam em direção a um sortimento on-line mais extenso do que offline				
(4) Entrega	Na abordagem de MC, os varejistas oferecem exclusivamente entrega postal para pedidos à distância, enquanto no modelo OC, as opções de entrega são expandidas através da integração de processos para incluir serviços de coleta também				Expansão
(5) Devolução	Nos varejistas da MC, os clientes só podem devolver produtos comprados on-line por meio do serviço postal. Em um conceito OC avançado, o retorno de mercadorias não é acoplado ao canal em que foi comprado				
(6) Organização	O modelo MC, onde a responsabilidade das operações pelos canais é separada, acabará por transitar para uma única unidade logística integrada OC com coordenação entre canais				Integração
(7) Sistemas de TI	Os varejistas da MC têm sistemas ERP separados e específicos de canal, enquanto as soluções de OC avançadas são baseadas em um sistema ERP de canal cruzado com acesso em tempo real.				

Fonte: elaborado pela autora com base em Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016b)

Os resultados da pesquisa também permitiram avaliar o caso da empresa Alfa conforme a configuração dos *clusters* resultantes do modelo proposto por Marchet et al. (2018). Em seu estudo, os autores encontraram quatro diferentes agrupamentos de variáveis, nomeando-os da seguinte forma: modelo separado, modelo de depósito integrado, modelo baseado na loja e modelo de múltiplas configurações.

Avaliando exclusivamente o canal B2B, as variáveis logísticas utilizadas pela empresa Alfa no estágio atual de maturidade de OC constituem um modelo diferente dos quatro *clusters* apresentados no estudo italiano.

Considerando a área estratégica **serviço de entrega**, a configuração das variáveis da empresa Alfa é semelhante à do segundo *cluster* – modelo depósito integrado: o modo de entrega é na loja (cliente varejista), a velocidade varia entre dois ou mais dias, a faixa de tempo é indefinida, e não há diferenciação por faixa de preço.

Ao observar a área estratégica **configuração da distribuição**, a empresa Alfa também se assemelha ao *cluster* modelo depósito integrado em termos de local de separação, realizada em um depósito central, e de área de entrega, realizada em território nacional. Porém, em relação ao serviço de transporte, a empresa Alfa utiliza o modelo de carga completa com distribuição local, variável que não aparece em nenhum dos quatro *clusters*.

Em relação à **estratégia de atendimento**, a alocação do pedido pela empresa Alfa ocorre de forma dinâmica, assim como o quarto *cluster* – modelo de múltiplas configurações. Entretanto, a automação pode ser considerada como automática, e a integração como sendo semi-automatizada, variáveis também diferentes em relação aos quatro *clusters*.

Na estratégia de **logística reversa** utilizada pela empresa Alfa, a devolução dos produtos ocorre por meio do próprio veículo utilizado para a distribuição. Esse modelo não aparece como sendo uma das variáveis possíveis no modelo de Marchet et al. (2018).

Estas especificidades do caso estudado podem ser justificadas em função do tipo de produto do atacado, e também pelos desafios logísticos existentes no Brasil, discutidos na Introdução deste estudo: grande extensão territorial, deficiências estruturais na malha rodoviária, altos custos de transporte e de gerenciamento de riscos. Em países economicamente mais desenvolvidos, em que não há a presença das limitações citadas, a indústria já consegue exercer a etapa de distribuição (ABAD, 2019). O modelo encontrado foi chamado de Modelo Atacado, e pode ser observado no Quadro 12, em comparação com os quatro *clusters* citados acima.

**Quadro 12 - Resultado da pesquisa: Cluster Modelo Atacado**

Área Estratégica	Variável Logística	Modelo Separado	Modelo Depósito Integrado	Modelo Baseado na Loja	Modelo de Múltiplas Configurações	Modelo Atacado (empresa Alfa)
Serviço de entrega	Modo de entrega	Entrega em domicílio	Entrega em domicílio	Clique e Colete	Múltiplas Opções	Entrega na loja (varejo)
	Velocidade	Dois ou Mais Dias	Dois ou Mais Dias	Mesmo Dia	Múltiplas Opções	Dois ou Mais Dias
	Faixa de tempo	Indefinido	Indefinido	Específico	Indefinido	Indefinido
	Diferenciação por faixa de preço	Não	Não	Não	Não	Não
Configuração da distribuição	Local de separação	Separado	Depósito Central	Na Loja	Múltiplas Opções	Depósito Central
	Área de entrega	Nacional	Nacional	Local	Nacional	Nacional
	Serviço de transporte	Meia carga – correio normal	Meia carga – correio normal	Entrega em circuito fechado	Meia carga – correio normal	Carga completa + distribuição local (CD para nó para distribuição local)
Estratégia de atendimento	Automação	Manual	Manual	Manual	Manual	Automático
	Integração	Separado	Integrado	Integrado	Integrado	Semi-automatizada
	Alocação do pedido	Estático	Estático	Estático	Dinâmico	Dinâmico
Logística Reversa	Modo de retorno	Retorno por Correios	Retorno por Correios	Sem Retorno	Retorno por Correios e na Loja	Retorno pelo veículo de distribuição.

Fonte: elaboração a partir de Marchet et al. (2018)

## 6. CONCLUSÃO

A revisão de literatura apontou que os avanços tecnológicos e o desenvolvimento das vendas pela *internet* vêm crescendo ao longo dos anos, exigindo dos agentes da cadeia de suprimentos melhoria de processos e aumento nos investimentos em novos canais de atendimento e distribuição. Soma-se a esse fator a mudança de comportamento do consumidor, que vem buscando novas formas de comprar e interagir.

O tema *omnichannel* ainda foi pouco explorado pela literatura, e os estudos existentes estão voltados para empresas do segmento de varejo e indústrias, com operações de atendimento às pessoas físicas. Não existem ainda estudos voltados para empresas de outros segmentos, e para empresas que vendem para empresas – modelo B2B.

Neste sentido, o objetivo desse estudo de caso foi compreender “como” e “por que” foi adotada a estratégia de transição de um modelo multicanais para o modelo *omnichannel*, realizada por uma empresa brasileira do ramo atacadista / distribuidor, com foco em operações B2B, preenchendo assim a lacuna de pesquisa existente.

O caso da empresa Alfa permitiu explorar vários aspectos que possibilitaram a descoberta de contribuições teóricas que serão discutidas mais adiante. Em primeiro lugar, a empresa atua em dois segmentos simultaneamente – o de varejo no modelo B2C, e o de atacado no modelo B2B, em unidades bem segregadas. Os aprendizados obtidos na evolução do *e-commerce* B2C foram utilizados como ponto de partida e preparação para a evolução do *e-commerce* B2B, e posteriormente para a evolução da integração dos canais de venda.

Em segundo lugar, antes de adotar a estratégia de unificação dos canais de venda, a Alfa transformou seu modelo de *e-commerce* em uma plataforma *marketplace*, possibilitando algumas indústrias de bens de consumo a venderem diretamente aos seus clientes varejistas. Esta mudança permitiu que a empresa Alfa se reposicionasse no mercado como um prestador de serviços para a indústria, migrando para o formato 3P discutido no item 4.1.1. Para que esta mudança fosse possível, houve investimentos em novas plataformas para permitir a acuracidade e a confiabilidade no fluxo de dados. Esta mudança no modelo B2B foi tardia em relação ao modelo B2C em função da necessidade de mudança do próprio conceito de atacado, que passou a se posicionar como um prestador de serviço logístico, de forma disruptiva em relação ao modelo tradicional.

Em terceiro lugar, a empresa Alfa possui três canais consolidados de atendimento ao cliente: vendas presenciais com representantes comerciais visitando os clientes em seus estabelecimentos (não há lojas físicas), vendas não presenciais pelo *call center* e vendas não presenciais pelo *e-commerce*.

Também foi possível observar que os estudos sobre o tema consideraram a adoção da estratégia *omnichannel* partindo do pressuposto de que os canais já existiam de forma separada, e à medida em que eles vão sendo integrados, aumenta o grau de maturidade OC da empresa. A integração entre os processos de fabricação e distribuição na cadeia já havia sido ressaltada em estudos mais antigos, como Mentzer (2001).

Desta forma, vale ressaltar, em quarto e último lugar, que o estudo de caso demonstrou que o canal *on-line* B2B da empresa Alfa já foi criado de forma integrada aos demais canais existentes, em algumas etapas do fluxo logístico, o que será detalhado a seguir:

- a) armazenagem: a empresa Alfa possui uma estrutura própria e centralizada. Nesta estrutura, os produtos são armazenados com separação por tipo de produto, e não por canal de venda. Desta forma, pode-se dizer que os estoques são integrados. Uma parte dos produtos vendidos por meio do *marketplace* é armazenada virtualmente, ou seja, as indústrias disponibilizam um estoque virtual de produtos que podem ser comercializados por qualquer canal da empresa. Assim, vale ressaltar que a integração dos sistemas de gestão de estoques, compras e movimentação permite que os custos logísticos se mantenham sob controle.
- b) separação de pedidos: a empresa Alfa possui sistemas responsáveis por consolidar os pedidos, e distribuir as atividades de separação no armazém. Os pedidos, sejam eles feitos via *internet*, telefone ou representante comercial, seguem o mesmo fluxo de separação, sem distinção.
- c) montagem de carga e as configurações da distribuição: também não distinguem o canal em que a venda foi realizada. Os pedidos são montados em cargas conforme determinado pelo sistema de roteirização. Portanto, as cargas saem com carregamento misto de produtos adquiridos por qualquer um dos três canais disponíveis, mas a única opção disponível para o cliente varejista é receber o produto entregue em sua loja. De acordo com a literatura, a logística de última milha (último trecho de um serviço de entrega de um produto da empresa até o consumidor) é um dos pontos mais críticos de um sistema de

distribuição, pois afeta significativamente a percepção do cliente em um modelo *omnichannel* (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018). Nesse sentido, a empresa Alfa oferece apenas uma opção de entrega dos produtos, o que não configura uma estratégia *omnichannel*.

- d) sortimento: em função da estratégia de atendimento via *marketplace*, o sortimento dos produtos da empresa Alfa é maior no canal *on-line* em relação aos canais físicos. Isso porque as indústrias disponibilizam seus estoques virtuais com uma linha mais completa de produtos em relação aos vendidos tradicionalmente pela Alfa nos canais presenciais.
- e) logística reversa: constitui o fluxo menos desenvolvido da empresa em termos de OC. Os clientes possuem somente um canal de devolução: pelo mesmo veículo de distribuição. Quando o custo operacional deste processo não é viável, a empresa Alfa concede descontos para que o cliente escolha outro produto.
- f) sistemas de tecnologia da informação: a empresa Alfa vem investindo em soluções que permitem maior integração dos processos logísticos, permitindo aos agentes envolvidos uma maior visibilidade da cadeia de suprimentos como um todo. A empresa Alfa também monitora os níveis de serviço das etapas do processo logístico de forma integrada.
- g) estratégia de atendimento: há ainda um desafio de romper as barreiras culturais dos vendedores presenciais e televendedores em relação ao canal digital. Para minimizar os conflitos de interesse e canibalização entre os canais, a empresa vem trabalhando com políticas de remuneração específicas.

A empresa Alfa possui controles para garantir a mensuração do nível de serviço ao cliente, principalmente em relação ao processo de distribuição, em que opera com diferentes níveis de serviço para cada região do país, conforme sua eficiência operacional. Além disso, a empresa Alfa mensura e qualifica os *sellers* que operam em sua plataforma de *marketplace*, para garantir um nível de serviço adequado para os clientes varejistas que compram no *e-commerce* B2B.

Resgatando o conceito do termo *omnichannel* explorado na literatura, esta estratégia indica que, do ponto de vista do cliente, não há distinção entre os canais tradicionais e os canais *on-line* (BECK; RYGL, 2015; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015), em função da integração de processos de negócios e o gerenciamento sinérgico dos múltiplos canais (VERHOEF;

KANNAN; INMAN, 2015), que permite ao cliente transitar livremente entre eles, decidindo quando e como preferem receber sua mercadoria (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018; BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; SAGHIRI et al., 2017).

Nesse sentido, a pesquisa permitiu observar que as movimentações estratégicas que a empresa Alfa está fazendo estão muito mais voltadas para o seu reposicionamento de mercado, no sentido de se transformar em um prestador de serviços para a indústria (modelo 3P), passando a ser responsável pela venda dos produtos. Esta perspectiva ficou muito evidente no discurso dos funcionários, ao longo das realizações das entrevistas.

Embora os canais digitais estejam emergindo de forma integrada aos canais físicos, os principais aspectos logísticos – distribuição e logística reversa – ainda se classificam como sendo de um modelo multicanal, e não foram observados movimentos estratégicos no sentido de resolver estas questões. Porém, a pesquisa demonstrou que a transição do modelo de canais está sendo realizada de forma gradativa, e a velocidade desta movimentação estratégica está limitada aos recursos financeiros que a empresa Alfa está disposta a investir.

Em resumo, pode-se concluir que o estudo de caso respondeu à questão de pesquisa, possibilitando avaliar de que forma se dá o processo de implementação de uma estratégia *omnichannel* em uma empresa atacadista brasileira. Também foi possível responder aos objetivos específicos, pois as tendências de mercado e os motivadores para que a empresa adotasse a estratégia foram identificados, as características de cada etapa do processo logístico entre os canais de venda físico e digital puderam ser comparadas, e, por fim, foi possível identificar o grau de maturidade da empresa no processo de transição do modelo de canais.

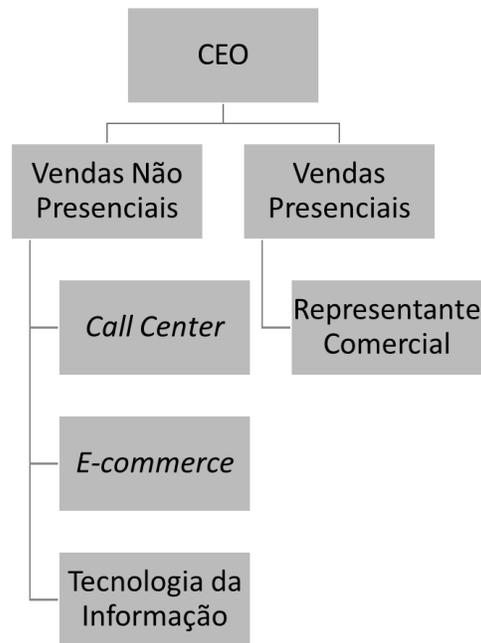
## **6.1 Contribuições acadêmicas e empíricas**

Como contribuição enquanto produção tecnológica profissional, este trabalho permitiu observar alguns aspectos relevantes em relação ao estudo de caso, inéditos em relação à literatura abordada até o momento:

- a) mudanças na estrutura: a empresa Alfa precisou realizar alterações em seu organograma, modificando a direção de algumas áreas, para permitir a implementação da estratégia. As áreas de Tecnologia da Informação e de Vendas Digitais foram

incorporadas para criar sinergia aos processos e facilitar a integração dos canais. Esta mudança significou a unificação das visões estratégica e tecnológica. Esta reorganização estrutural pode servir como proposta para outras empresas que pretendam seguir o mesmo processo (Figura 12).

**Figura 12 - Proposta de Uma Estrutura**



Fonte: elaboração própria

- a) políticas internas do processo logístico: a empresa já criou o canal *on-line* (*e-commerce* B2B) com níveis de integração em várias etapas do fluxo logístico. A Figura 13 apresenta uma proposta de fases de implementação da estratégia por outros atacadistas que pretendem fazer o mesmo movimento estratégico.
- b) políticas internas de sinergia entre os canais de venda físico e digital: a empresa Alfa contornou o problema da canibalização dos canais com a proposta de “geração de demanda”, em que o representante comercial e o vendedor do *call center* é remunerado pelas vendas que eles incentivam nos canais digitais. Esta política pode servir como proposta para outras empresas implementarem em sua transição para o modelo *omnichannel*.

**Figura 13 - Proposta de Implementação de uma Estratégia OC por atacadistas**



Fonte: elaboração própria

O estudo também permitiu a geração de conhecimentos que visam privilegiar identidades regionais, com foco na observação dos problemas e desafios dentro do contexto nacional, frente às diversidades regionais. Há também a validade externa, uma vez que há um número considerável de empresas atacadistas no Brasil (ABAD, 2019), que podem se interessar em adotar a estratégia *omnichannel*, podendo se aproveitar dos achados deste estudo.

## **6.2 Limitações da Pesquisa e Agenda para Pesquisas Futuras**

Como limitações de pesquisa, segue abaixo alguns pontos e sugestões para pesquisas futuras sobre o tema, a fim de sanar as lacunas de pesquisa oriundas deste trabalho.

Embora seja um estudo de caso único, a empresa estudada ocupa um espaço importante no segmento atacadista brasileiro (ABAD, 2019). Além disso, do ponto de vista da validade externa, o roteiro utilizado como instrumento de pesquisa foi devidamente validado, e possui relevância empírica, permitindo avaliar e comparar as alternativas ofertadas.

Outra especificidade do estudo de caso está relacionada ao tipo de produto comercializado pelo atacado, que é considerado um produto de menor complexidade. Enquanto outros tipos de produtos demandam experimentação (setor têxtil, bebidas, alimentos, etc.), no produto do atacado, o consumidor já possui conhecimento das marcas e do produto, o que muda a percepção em relação ao canal de vendas B2B.

As entrevistas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados, com pessoas envolvidas diretamente na execução da estratégia. Além disso, foram realizadas apenas quatro entrevistas. Em estudos de caso futuros, as entrevistas podem ser estendidas a um número maior de colaboradores, com outras funções e responsabilidades não relacionadas diretamente ao processo, o que pode trazer percepções diferentes em relação à estratégia. As entrevistas podem ainda ser estendidas a outros agentes da cadeia de suprimentos analisada, tais como fornecedores, clientes (varejistas) e prestadores de serviço.

Estudos futuros também poderão abordar se e de que forma a empresa Alfa evoluiu na disponibilização de outras opções de entrega e de logística reversa para seus clientes varejistas, constituindo assim a transição completa para o modelo *omnichannel*. De acordo com a literatura, estas duas áreas são as principais em termos de percepção da estratégia OC para o cliente.

Por fim, vale ressaltar a limitação do tempo disponível para a pesquisa, uma vez que a dissertação precisa ser apresentada dentro do prazo de conclusão do curso, e as limitações de capacidade, em que as análises foram feitas apenas pelo pesquisador.

## REFERÊNCIAS

- ABAD. (05 de 2019). *Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores de Produtos Industrializados*. Fonte: ABAD: <http://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/>
- ABCOOM. (2017). *Pesquisa: Logística no E-commerce Brasileiro 2017*.
- ALPTEKINOĞLU, A., & TANG, C. (2005). A model for analyzing multi-channel distribution systems. *European Journal of Operational Research*, 802-882. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.11.005>
- BALASUBRAMANIAN, S., RAGHUNATHAN, R., & MAHAJAN, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive*, 12-30. <https://doi.org/10.1002/dir.20032>
- BALLOU, R. (2009). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial: estratégia e planejamento da logística/cadeia de suprimentos*. São Paulo: Bookman.
- BALLOU, R. H. (2007). The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*, 332-348. <https://doi.org/10.1108/09555340710760152>
- BARDIN, L. (1977). *Content Analysis*. São Paulo: Livraria Martins Fontes.
- BARTHOLDI, J., & HACKMAN, S. (2016). *Warehouse and Distribution Science*. Atlanta.
- BAYLES, D. L. (2001). *E-commerce logistics & fulfillment: delivering the goods*. Prentice Hall.
- BECK, N., & RYGL, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 170-178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- BELL, D., GALLINO, S., & MORENO, A. (2014). How to win in an omni-channel world. *MIT Sloan Management Review*, 45-55.
- BENDOLY, E., BLOCHER, D., BRETTHAUER, K., & VENKATARAMANAN, M. (2007). "Service and cost benefits through clicks-and-mortar integration: implications for the centralization/decentralization debate. *European Journal of Operational Research*, 426-442. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.03.043>
- BERNON, M., CULLEN, J., & GORST, J. (2016). Online retail returns management: integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 584-605. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2015-0010>
- BHATNAGAR, A., & SYAM, S. S. (2014). Allocating a hybrid retailer's assortment across retail stores: Bricks-and-mortar vs online. *Journal of Business Research*, 1293-1302. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.003>
- BIENSTOCK, C. C., ROYNE, M. B., SHERRELL, D., & STAFFORD, T. F. (2008). An Expanded Model of Logistics Service Quality: Incorporating Logistics Information Technology. *International Journal of Production Economics*, 205-222. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.03.023>
- BOWERSOX, D., CLOSS, D., COOPER, M., & BOWERSOX, J. (2013). *Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos*. AMGH.
- BRETTHAUER, K., MAHAR, S., & VENAKATARAMANAN, M. (2010). Inventory and distribution strategies for retail/e-tail organizations. *Computers & Industrial Engineering*, 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2009.09.005>
- BRYNJOLFSSON, E., HU, Y., & RAHMAN, M. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 23-29.
- CASCONE, J., DAYTON, B., LADD, B., HILLMAN, A., & ALDERMAN, M. (2015). Achieving assurance of supply in an omni-channel world. *Deloitte*.

- CATER, B., & CATER, T. (2009). Relationship-Value-Based Antecedents of Customer Satisfaction and Loyalty in Manufacturing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 585-597. <https://doi.org/10.1108/08858620910999457>
- CGF - Consumer Goods Forum. (2015). *Re-engineering the supply chain for omnichannel of tomorrow*. Fonte: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EYre-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow/%24FILE/EYre-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow.pdf>
- CNT. (04 de 06 de 2018). *Anuário CNT do Transporte*. Fonte: <http://anuariodotransporte.cnt.org.br/2018/Apresentacao>
- COLLIER, J. E., & BIENSTOCK, C. C. (2006). Measuring service quality in e-retailing. *Journal of service research*, 260-275. <https://doi.org/10.1177/1094670505278867>
- COYLE, J., LANGLEY, C., NOVACK, R., & GIBSON, B. (2017). *Supply chain management: A logistics perspective*. Boston: Cengage Learning.
- CRESWELL, J. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches*. Sage: CA.
- CRESWELL, J. W. (2010). *Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- CRESWELL, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.
- CUMMINS, S., PELTIER, J., & DIXON, A. (2016). Omnichannel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 2-16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>
- CUNNANE, C. (2012). *The 2012 omni-channel retail experience*. Fonte: Aberdeen Group.
- DAVIS-SRAMECK, B., MENTZER, J. T., & STANK, T. P. (2008). Creating Consumer Durable Retailer Customer Loyalty Through Order Fulfillment Service Operations. *Journal of Operations Management*, 781-797. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.07.001>
- De KOSTER, R. B. (2003). Distribution strategies for online retailers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 448-457. <https://doi.org/10.1109/TEM.2003.820135>
- E-BIT. (2018). *Webshoppers. 38ª edição*.
- E-BIT. (2018). *Webshoppers. 37ª edição*.
- E-BIT. (2019). *Webshoppers. 39ª Edição*.
- FABER, N., De KOSTER, M., & SMIDTS, A. (2013). Organizing warehouse management. *International Journal of Operations and Production Management*, 1230-1256. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2011-0471>
- GALLINO, S., & MORENO, A. (2014). Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management*, 1434-1451. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1951>
- GERMAIN, R., & IYER, K. N. (2006). The Interaction of Internal and Downstream Integration and Its Association With Performance. *Journal of Business Logistics*, 29-52. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00216.x>
- GIMÉNEZ, C., & LOURENÇO, H. (2008). E-SCM: Internet's impact on supply chain processes'. *The International Journal of Logistics Management*, 309-343. <https://doi.org/10.1108/09574090810919189>
- GODOY, A. S. (1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 65-71. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000400008>

- HSU, M., HUANG, Y., & SWANSON, S. (2010). Grocery store image, travel distance, satisfaction and behavioural intentions. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 115-132. <https://doi.org/10.1108/09590551011020129>
- HÜBNER, A., HOLZAPFEL, A., & KUHN, H. (2015). Operations management in multi-channel retailing: an exploratory study. *Operations Management Research*, 84-100. <https://doi.org/10.1007/s12063-015-0101-9>
- HÜBNER, A., KUHN, H., & WOLLENBURG, J. (2016a). Last mile fulfilment and distribution in omnichannel grocery retailing. A strategic framework. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 228-247. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>
- HÜBNER, A., WOLLENBURG, J., & HOLZAPFEL, A. (2016b). Retail logistics in the transition from multichannel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 562-583. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179>
- ISHFAQ, R., DEFEE, C., GIBSON, B., & RAJA, U. (2016). Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 543-561. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2015-0032>
- JEANPERT, S., & PACHÉ, G. (2016). Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues. *Journal of Business Strategy*, 12-19. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2015-0053>
- JICK, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- JOVCHELOVITCH, S., & BAUER, M. W. (2002). Entrevista narrativa. Em M. W. Bauer; G. Gaskell (orgs.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático*, 90-113.
- KEMBRO, J. H., NORRMAN, A., & ERIKSSON, E. (2018). Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics: A literature review and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 890-912. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0052>
- KOZLENKOVA, I. V., HULT, G. T., LUND, D. J., MENA, J. A., & KEKEC, P. (2015). The role of marketing channels in supply chain management. *Journal of Retailing*, 586-609. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.03.003>
- KUBOTA, L. C., & MILANI, D. N. (03 de 02 de 2011). *Os efeitos do e-commerce na produtividade das firmas comerciais no Brasil*. Fonte: IPEA: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1441>
- KUMAR, S. (2008). A study of the supermarket industry and its growing logistics capacities. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 15-21.
- KUMAR, V., & VENKATESAN, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform? : Correlates of multichannel shopping behaviour. *Journal of Interactive Marketing*, 44-62. <https://doi.org/10.1002/dir.20034>
- LANDERS, T. L., COLE, M. H., WALKER, B., & KIRK, R. W. (2000). The virtual warehousing concept. *Logistics and Transportation Review*, 115-126. [https://doi.org/10.1016/S1366-5545\(99\)00024-1](https://doi.org/10.1016/S1366-5545(99)00024-1)
- LEUSCHNER, R., LAMBERT, D., & KNEMEYER, A. M. (2012). Logistics Performance, Customer Satisfaction, and Share of Business: A Comparison of Primary and Secondary Suppliers. *Journal of Business Logistics*, 210-226. <https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2012.01053.x>

- LIM, S., JIN, X., & SRAI, J. (2018). Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 308-332. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0081>
- LUMMUS, R., & VOTURKA, R. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. <https://doi.org/10.1108/02635579910243851>
- LYALL, A., MERCIER, P., & GSTETTNER, S. (2018). The death of supply chain management. *Harvard Business Review*, 1-4.
- MAHAR, S., BRETTHAUER, K. M., & VENKATARAMANAN, M. A. (2009). The value of virtual pooling in dual sales channel supply chains. *European Journal of Operational Research*, 561-575. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2007.09.034>
- MANGIARACINA, R., MARCHET, G., PEROTTI, S., & TUMINO, A. (2015). A review of the environmental implications of B2C e-Comme: A logistical perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , 565-591. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0133>
- MARCHET, G., MELACINI, M., PEROTTI, S., RASINI, M., & TAPPIA, E. (2018). Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 439-464. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0273>
- MARTINS, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- MELACINI, M., PEROTTI, S., RASINI, M., & TAPPIA, E. (2018). E-fulfillment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 391-414. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0101>
- MENTZER, J. T., DEWITT, W., KLEEBER, J. S., MIN, S., NIX, N. W., SMITH, C. D., & ZACHARIA, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 1-25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- MENTZER, J. T., FLINT, D. J., & HULT, G. T. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, 82-104. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390>
- METTERS, R., & WALTON, S. (2007). Strategic supply chain choices for multi-channel Internet retailers. *Service Business*, 317-331. <https://doi.org/10.1007/s11628-006-0016-5>
- MIGUEL, P. L., & BRITO, L. A. L. (2010). Antecedents da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? Estudo Empírico no Brasil. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, v.9, n.2, art.10. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000200006>
- MIN, S., ZACHARIA, Z. G., & SMITH, C. D. (2019). Defining Supply Chain Management: In the Past, Present, and Future. *Journal of Business Logistics*, 44-55. <https://doi.org/10.1111/jbl.12201>
- MIRSCH, T., LEHRER, C., & JUNG, R. (2016). Channel integration towards omnichannel management: A literature review. *Pacific Asian Conference on Information Systems*.
- MORAIS, S.A., HOECKESFELD, L., SARQUIS, A. B., & MUSSI, C. C. (2019). Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 268-296.
- NAPOLITANO, M. (2013). Omni-channel distribution: moving at the speed of 'now'. *Logistics Management*, 42-46.

- NEOGRID. (04 de 2019). *O que é ruptura de estoque e como evitá-la?* Fonte: Neogrid: <https://blog.neogrid.com/o-que-e-ruptura-de-estoque-e-como-evita-la/>
- NOVAES, A. (2016). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Elsevier.
- O'CASS, A., & CARLSON, J. (2012). An e-retailing assessment of perceived website-service innovativeness: Implications for website quality evaluations, trust, loyalty and word of mouth. *Australasian Marketing Journal*, 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.10.012>
- PAIVA JUNIOR, F. G. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 190-209.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 41-60. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- PIOTROWICZ, W., & CUTHBERTSON, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 5-16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- PIRES, S. R. (2004). *Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas.
- RAFELE, C. (2004). Logistic service measurement: a reference framework. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 280-290. <https://doi.org/10.1108/17410380410523506>
- REINARTZ, W., DALLAERT, B., KRAFFT, M., KUMAR, V., & VARANDARAJAN, R. (2011). Retailing innovations in a globalizing retail market. *Journal of Retailing*, 53-66. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.009>
- SACOMANO NETO, M., & PIRES, S. R. (2007). Organização da produção, desempenho e inovações na cadeia de suprimentos da indústria automobilística brasileira. *Ciências da Administração*, 34-53.
- SAGHIRI, S., WILDING, R., MENA, C., & BOURLAKIS, M. (2017). Toward a Three-dimensional Framework for Omni-channel. *Journal of Business Research*, 53-67. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- SBVC. (02 de 02 de 2018). *50 Maiores Empresas E-commerce Brasileiro*. Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo: <http://sbvc.com.br/ranking-das-50-maiores-empresas-do-e-commerce-brasileiro-2018/>
- SCHWEITZER, L., GONÇALVES, J., TOLFO, S. D., & SILVA, N. (2016). Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 103-116. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.680>
- SILA, I. (2015). The state of empirical research on the adoption and diffusion of business-to-business e-commerce. *International Journal of Electronic Business*, 258-301. <https://doi.org/10.1504/IJEB.2015.071386>
- SILVA, E. M, SACOMANO NETO, M, & PIRES, S. R. I. (2012). An Evaluation of the Variables and Terminologies Employed in the Constructs of SCM Practices. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 1-15. <https://doi.org/10.12660/joscmv5n1p1-15>
- SILVA, E. M., & PIRES, S. R. (2012). An evaluation of the variables and terminologies employed in the constructs of SCM practices. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 1-15. <https://doi.org/10.12660/joscmv5n1p1-15>

- STANK, T. P., PELLATHY, D. A., IN, J., MOLLENKOPF, D. A., & BELL, J. E. (2017). New Frontiers in Logistics Research: Theorizing at the Middle Range. *Journal of Business Logistics*, 6-17. <https://doi.org/10.1111/jbl.12151>
- STRINGER, K. (2004). Shoppers who blend store, catalog, web spend more. *The Wall Street*.
- STUART, I., McCUTCHEON, D., HANDFIELD, R., McLACHLIN, R., & SAMSON, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 419-433. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00022-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00022-0)
- SUZIGAN, W., GARCIA, R., & FURTADO, J. (2002). Governança de sistemas de MPMEs em clusters industriais. *Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos*.
- SWAMINATHAN, J. M., & TAYUR, S. R. (2003). Models for supply chains in e-business. *Management Science*, 1387-1406. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1387.17309>
- TATE, M., HOPE, B., & COKER, B. (2007). The Buywell Way: seven essential practices of a highly successful multi-channel e-tailer. *Australasian Journal of Information Systems*, 147-163.
- TURBAN, E., OUTLAND, J., KING, D., LEE, J. K., LIAN, T. P., & TURBAN, D. C. (2017). *Electronic commerce 2018: a managerial and social networks perspective*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58715-8>
- VERHOEF, P., KANNAN, P., & INMAN, J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- WAGNER, B., & ALDERDICE, A. (2006). Managing the distribution channel: the case of Scot Trout and Salmon. *Supply Chain Management: An International Journal*, 104-107. <https://doi.org/10.1108/13598540610652474>
- WALLACE, D. (1989). Studying the individual: The case study method and other genres. In Doris B. Wallace; Howard E. Gruber (eds.), *Creative people at work: Twelve cognitive case studies*, Oxford University Press.
- WEBER, A. N., & BADENHORST-WEISS, J. A. (2018). The last-mile logistical challenges of an omnichannel grocery retailer: A South African perspective. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 1-13. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v12i0.398>
- WILDING, R. (2013). Multichannel or omni-channel? *Logistics and Transport Focus*.
- WOLLENBURG, J., HÜBNER, A., KUHN, H., & TRAUTRIMS, A. (2018). From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks: logistics networks in omni-channel grocery retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 415-438. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2016-0290>
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- YIN, R. K. (2015). *Estudo de caso - planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.
- YU, Y., WANG, X., ZHONG, R. Y., & HUANG, G. Q. (2016). E-commerce logistics in supply chain management: Practice and perspective. *Procedia Cirp*, 179-185. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.08.002>
- ZANELLA, L. C. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC.
- ZARELLA, E., CHAMBERLAIN, R., & LIDDELL, P. (2016). The future of retail supply chains. *KPMG International*.
- ZHANG, J., FARRIS, P. W., IRVIN, J. W., STEENBURG, T. J., & WEITZ, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 168-180. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Contextualização
  - a. Qual o cenário atual da empresa, e quais foram os motivadores para escolher a estratégia de *Omnichannel*?
  - b. Quais as expectativas em relação à concorrência, e em relação ao modelo de negócio?
2. A estratégia
  - a. Há quanto tempo ela vem sendo implementada? Quais foram as fases?
  - b. Quais as áreas envolvidas? Quais áreas foram as mais impactadas?
  - c. Quais os principais limitadores? Quais os principais facilitadores?
  - d. Em relação aos recursos humanos, qual a principal mudança de *mindset*? Houve contratação especificamente para a estratégia *Omnichannel*?
3. A cadeia de suprimentos
  - a. Nesse contexto, o que muda em relação a:
    - i. Estoques?
    - ii. Seleção dos pedidos?
    - iii. Sortimento?
    - iv. Fluxo de entrega?
    - v. Processo de devolução?
    - vi. Organização com os canais existentes?
    - vii. Sistemas de TI?
  - b. Quais variáveis são as mais críticas para a execução desse modelo?
  - c. Quais os principais impactos no modelo atual? Como a estratégia se relaciona com os canais tradicionais?
  - d. Qual a participação do modelo do *e-commerce* para essa estratégia?
  - e. Qual o status atual de funcionamento do modelo?
  - f. O que mudou em relação à participação da empresa enquanto centro da Cadeia de Suprimentos?
  - g. Quais os próximos passos para a consolidação do modelo?
  - h. Em relação à integração dos processos e informações, de que forma tem sido feita? Qual a relação com as outras empresas do grupo?
4. Serviço ao cliente
  - a. Quais os indicadores relacionados ao nível de serviço são monitorados?
  - b. Houve mudança em relação à estratégia *Omnichannel*?