



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



OMNI-CHANNEL E O IMPACTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO SETOR VAREJISTA TÊXTIL DE VESTUÁRIO

FABIO SANTO CARAM - fabio.caram@cpspos.sp.gov.br

UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO EXTENSÃO E PESQUISA (UPEP) - CENTRO
ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA – CEETEPS

PROF. DR. ROSINEI BATISTA RIBEIRO – rosinei.ribeiro@cpspos.sp.gov.br

UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO EXTENSÃO E PESQUISA (UPEP) - CENTRO
ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA – CEETEPS

PROFA. DRA. ELIANE ANTONIO SIMÕES - eliane.simoes@cpspos.sp.gov.br

UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO EXTENSÃO E PESQUISA (UPEP) - CENTRO
ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA – CEETEPS

PROF. DR. FRANCISCO SANTOS SABADINI - franciscosabbadini@fat.uerj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF

PROF. ME. ÉRIK LEONEL LUCIANO – erik.luciano@fatec.sp.gov.br

UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO EXTENSÃO E PESQUISA (UPEP) - CENTRO
ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA - CEETEPS

ÁREA: 2. Logística

SUBÁREA: 2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

RESUMO: O OBJETIVO DESTES ARTIGO FOI IDENTIFICAR OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UM VAREJISTA. A METODOLOGIA APLICADA FOI EXPLORATÓRIA, UTILIZANDO ABORDAGENS COMBINADAS (QUALITATIVA E QUANTITATIVA) ATRAVÉS DO MÉTODO DE ESTUDO DE CASO. O ESTUDO FOI CONDUZIDO EM UMA EMPRESA VAREJISTA QUE INTEGRAVA CANAIS DE VENDA EM RESPOSTA À DEMANDA DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19. UMA LIMITAÇÃO FOI A REDUÇÃO NO NÚMERO DE ENTREVISTADOS, MITIGADA PELA COLETA DE INFORMAÇÕES ADICIONAIS EM VISITAS ÀS LOJAS FÍSICAS E À FÁBRICA. O RESULTADO FOI UMA MELHORIA DE 15% NA PERFORMANCE DA EMPRESA.

PALAVRAS-CHAVES: VAREJO DIGITAL. OMNI-CHANNEL. GESTÃO DA INOVAÇÃO. GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.

1. INTRODUÇÃO

A digitalização tem promovido mudanças significativas nas práticas comerciais de varejistas tradicionais, particularmente em lojas físicas (HAGBERG et al., 2017; PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018). Com isso, muitas empresas têm buscado uma gestão multicanal, que permite ao consumidor transitar entre os meios virtual e físico na busca por produtos, remetendo à multicanalidade (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

No ambiente digital, consumidores possuem mais informações e, portanto, mais poder. Eles realizam pesquisas rápidas sobre preços e atributos dos produtos, de qualquer lugar, sem precisar se deslocar fisicamente até a loja. A estratégia omnichannel coloca o cliente no centro do negócio, permitindo que ele interaja com o varejista e a marca, apoiado por tecnologias como internet móvel e Big Data & Analytics.

Diante desta premissa, este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como a implementação da estratégia omnichannel afeta a cadeia de abastecimento de um varejista que produz e comercializa produtos têxteis no segmento de vestuário, com atuação em todo o país?

O objetivo deste artigo é identificar os impactos da implementação da estratégia omnichannel na gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa varejista no segmento têxtil de vestuário, analisando como a performance da empresa foi afetada na distribuição de produtos e na otimização da mão de obra, além da redução na perda de materiais têxteis.

A metodologia desta pesquisa é caracterizada como de natureza aplicada, exploratória e com abordagens combinadas (qualitativa e quantitativa). O método escolhido foi o estudo de caso, realizado em uma empresa varejista que operava em uma estrutura de multicanalidade e decidiu integrar seus canais de venda durante a pandemia de COVID-19, conforme a demanda dos clientes. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com stakeholders, visitas às lojas físicas e à fábrica, além da análise de documentos internos. A limitação do estudo foi a redução no número de entrevistados; para mitigar essa limitação, outras fontes de informação foram utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Varejo no Brasil

A digitalização e o avanço em tecnologias relacionadas estão impulsionando inovações significativas no setor varejista. O ritmo da mudança acelerou significativamente durante a crise da Covid-19. Por exemplo, durante a pandemia, os volumes de compras

aumentaram globalmente entre fevereiro de 2020 e abril de 2021, e o sector retalhista ganhou 35% em capitalização de mercado (Bradley, Kohli, Kuijpers, & Rüdiger, 2021). Assim, vemos uma adoção de tecnologia, integração da cadeia de suprimentos, desafios logísticos e marketing digital (Gavrila & de Lucas Ancillo, 2021). Os varejistas que estavam preparados e já tinham adotado modelos de negócio digitais avançados antes da pandemia aumentaram drasticamente a distância entre líderes e retardatários, aumentando o seu valor de mercado (Bradley et al., 2021). Assim, os efeitos e ganhos da digitalização no modelo de negócio do retalho são visíveis por três razões.

Primeiro, os varejistas vendem produtos que geralmente são produzidos por fornecedores terceirizados, o que significa que ter um fluxo e um sistema simplificados de gerenciamento da cadeia de suprimentos é fundamental para sua competitividade. Em segundo lugar, os retalhistas constituem a fase final da cadeia de abastecimento e estão estreitamente envolvidos com os consumidores finais (Lange & Velamuri, 2014), o que significa que uma melhor interação com o cliente por meio da digitalização pode levar a maiores vendas e desempenho.

Com a inovação, apresenta-se a evolução dos novos canais de atendimento ao consumidor e como estes mudam a relação entre o consumidor, o varejista e os fornecedores. O tópico seguinte descreve a questão de entrega de valor ao consumidor, ou seja, como o consumidor avalia esta relação de troca com o varejista. Finalmente é feita uma apresentação dos conceitos de gestão da cadeia de abastecimento do varejo e dos impactos derivados da implementação do *omni-channel* principalmente sob os processos de gestão dos estoques nesta cadeia.

2.2. Varejo Omni-Channel

A diversificação na transformação digital afeta o varejo como último elo da cadeia de abastecimento é o surgimento do conceito Omni-Channel, uma estratégia que busca uma maior proximidade com um segmento de consumidores cada vez mais conectado ao mundo virtual e em amplo crescimento, que é derivado da palavra latina “omni”, que significa “todo” ou “universal” e da palavra “channel”, do inglês, que significa “canal” (LAZARIS et al., 2014).

Este termo apareceu pela primeira vez no meio acadêmico em uma pesquisa da International Data Corporation (IDC), a qual afirma: “A primeira menção ao termo foi nos relatórios da unidade de pesquisa Global Retail Insights da IDC, em que Parker & Hand (2009) e Ortis & Casoli (2009) sugeriram que o consumidor 'omnichannel' é uma evolução do

consumidor multicanal que, ao invés de usar vários canais em paralelo, usa todos simultaneamente” (LAZARIS et al., 2014).

O omni-channel é um canal único, um sistema que possibilita integrar toda a empresa em uma única plataforma gerencial. Tem como finalidade unificar a logística de operações desde a cadeia de suprimentos, gestão do estoque, comercialização e a distribuição dos produtos ou serviços. Este sistema é alimentado conforme demanda pelos próprios colaboradores da empresa. Verhoef, Kannan e Inman (2015) destacam duas características importantes da estratégia omni-channel: o relacionamento sinérgico dos pontos de contato com o consumidor e a necessidade de oferecer a este consumidor a mesma experiência independente do ponto de contato. Em outras palavras o consumidor é o mesmo, não importando o canal de atendimento ou ponto de contato. McKinsey (2021), tangibiliza três principais estratégias digital dos canais de distribuição: comércio, personalização e ecossistema. Essas três estratégias são parte de um contínuo, com o ecossistema maduro e avançado.

Trata-se do fruto de um processo de evolução dos canais de atendimento ao consumidor que a multi-canalidade não é um conceito recente, tendo se iniciado por volta dos anos 1920, quando grandes varejistas como a Sears Roebuck® passaram a atender o consumidor por meio de lojas físicas e também catálogos. Ocorre que com o advento da internet e o surgimento de lojas online a multi-canalidade tomou uma dimensão muito maior que em meados dos anos 1990 alguns futuristas chegaram a prever até mesmo o fim das lojas físicas.

Nos dias atuais, o omni-channel se encontra entre as principais estratégias amplamente adotadas no varejo (CAI; LO, 2020). Ao mesmo tempo este varejista também teve condições de entrar em novas regiões e mercados além de proporcionar ao consumidor uma nova forma de interação, muito mais dinâmica (BECK; RIGL, 2015).

Tal fato reforça a importância de se utilizar estes dados de comportamento do consumidor no desenvolvimento de uma vantagem estratégica por meio de ferramentas de Big Data and Analytics.

Conhecer os hábitos de consumo do consumidor permite ao varejista que desenvolva ofertas cada vez mais customizadas e lucrativas, seja em lojas online ou lojas físicas. É bastante pertinente também destacar como a cadeia de abastecimento foi impactada por este movimento. Como exemplo não é difícil imaginar o esforço logístico que a implementação das lojas online demandou. As entregas passaram a ser muito mais fracionadas, um modus-

operandi bem diferente do varejo tradicional de lojas físicas habituado a entregas mais consolidadas para o abastecimento das lojas, Quadro 1.

QUADRO 1 - Prioridades na Gestão da Cadeia de Abastecimento do Varejo e Respectivas Estratégias

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

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

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

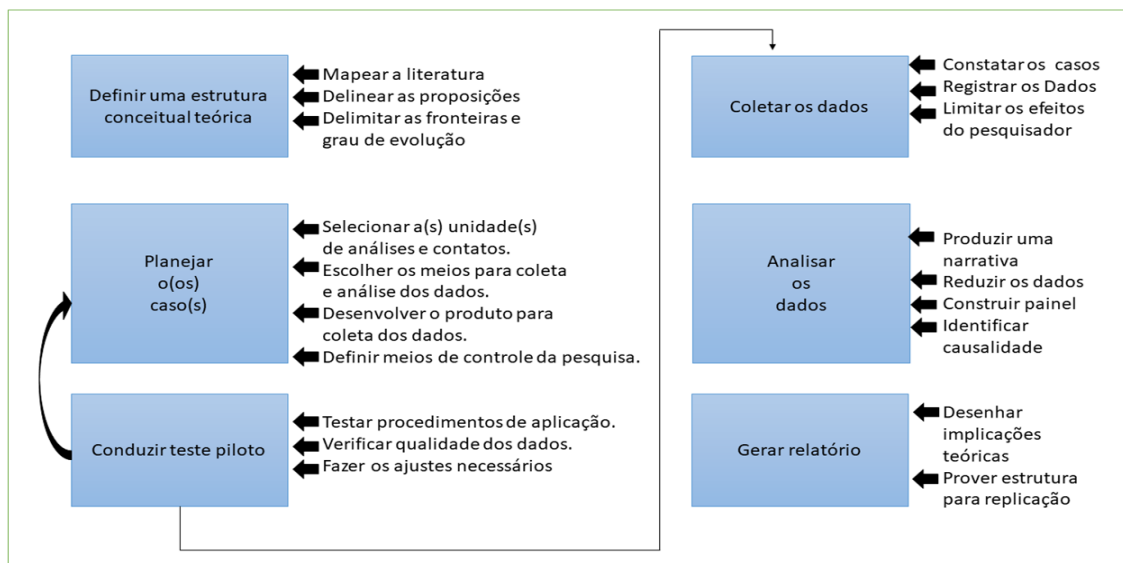
3. METODOLOGIA

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

3.1 Caracterização da empresa

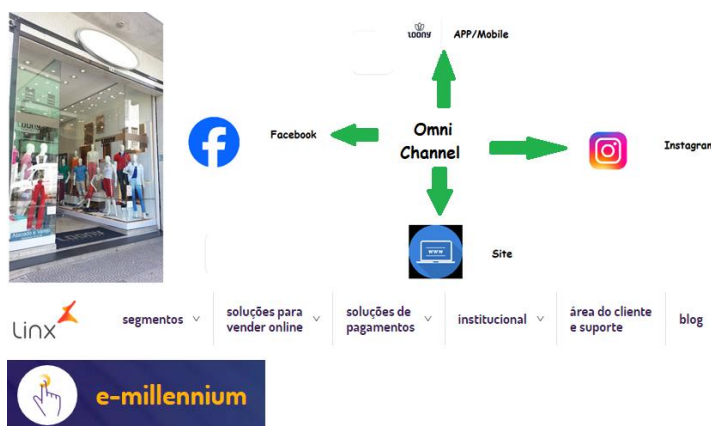
A organização, objeto do estudo foi uma companhia tradicional fundada em 1977, situada no bairro do Brás em São Paulo, Brasil e opera tanto na produção de suas peças como na revenda em suas próprias lojas por meio tradicional, representantes e pelo sistema virtual via e-commerce, marketplace, redes sociais e plataforma própria, tendo uma logística de administração usando os sistemas ERP e CRM, Figuras 1 e 2.

FIGURA 1 - Condução do Estudo de Caso no trabalho.



Fonte: Adaptado pelos autores (2024).

FIGURA 2 – Vista frontal da empresa estudada e o desenho da plataforma digital.



Fonte: Os autores, 2024.

Também se utilizou para a realização deste trabalho, a ferramenta denominada SIPOC - *S. (Fornecedor) I. (Entrada) P. (Processos) O. (Saída) C. (Clientes)* usada no método *Lean Six Sigma* em Gestão de Processos e outros temas que têm como foco a estruturação, mapeamento interno e aprimoramento dos processos, construindo uma perspectiva visual geral e permitindo uma análise objetiva e transparente dessas etapas de trabalho.

3.2. Dados e evidências coletados

Os dados que são as informações coletadas por meio de registros e documentos e as evidências que são as observações obtidas por meio das experiências prévias foram analisadas para que se pudesse organizar o processo de planejamento.

Os processos de planejamento e gestão da cadeia de suprimentos da organização estão, do ponto de vista hierárquico, estão sob responsabilidade do setor de compras e logística. O alinhamento entre a estratégia da empresa e seus processos administrativos, táticos e operacionais são realizados pela área de Logística que exerce a liderança de processos de planejamento e gestão tidos como fundamentais para definição dos seguintes pontos no que se refere aos produtos que serão ofertados aos consumidores: Quais produtos deverão ser adquiridos dos fornecedores? Qual será a quantidade a comprar? Qual a finalidade da compra destes produtos? Quando esses produtos deverão ser comprados? Em que esses produtos deverão ser armazenados? De que forma deverão ser armazenados? Como serão distribuídos e alocados em lojas e centros de distribuição? Quais os níveis de estoque que precisam ser mantidos para garantir a disponibilidade ao consumidor? Em quanto tempo estes produtos deverão estar disponíveis para comercialização?

A implementação da estratégia omni-channel trouxe diversos impactos para o planejamento e gestão da empresa e, para entender estes impactos dessa implementação nos seus processos houve a realização de entrevistas com os gerentes das áreas de Logística e Planejamento Comercial e Pricing. Assim sendo foi possível obter uma percepção dos impactos e as respectivas ações tomadas por esses gerentes de modo a garantir a eficiência na execução dos processos. Essas entrevistas foram transcritas para posterior análise sendo que as respostas/comentários obtidos foram consolidadas observando-se os seguintes temas: Consumidor Omni-Channel; Adaptações dos Processos da Cadeia de Abastecimento; A Tecnologia como Viabilizador da Mudança; Competitividade do Varejo; Integração/Unificação da Gestão dos Estoques.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos a partir da entrevista com o Gerente de Planejamento Comercial, Logística e *Pricing* da empresa ALFA, apresentaram os seguintes temas:

4.1. Tema: Consumidor Omni-Channel

Um dos maiores desafios para a área foi entender o comportamento dos consumidores; como eles iriam se adequar ao novo formato de aquisição de mercadorias. Após pesquisas feitas pelo autor em lojas varejistas, se constatou que a forma de consumo do varejo estava mudando e se modernizando e o consumidor estava se transformando e começando a navegar entre os canais de compras, ficou claro que era necessário criar uma estratégia de atendimento integrada entre os canais offline (lojas físicas) e online (loja virtual).

Nesse sentido foram adotadas novas modalidades de compras e retiradas dos produtos comprados no canal online na loja física, incentivando a navegação entre canais e criando oportunidades de cross-selling (quando o consumidor tem a oportunidade de adquirir produtos complementares) e up-selling (quando o consumidor tem a oportunidade de adquirir produtos complementares ou similares de maior valor).

A área, seguindo a estratégia da organização de unificação dos canais de venda, adotou a política de estabelecer um preço de venda único em todos os canais. Em função das características desses canais de venda, eventualmente podem existir diferenças de preço para um mesmo produto, porém essas diferenças não são significativas a ponto de gerar impactos na experiência de compra do consumidor. Tal prática é bastante comum em mercados mais maduros como o americano e o europeu. Ressalta-se aqui a necessidade de uma visão mais abrangente da venda ao consumidor que passa a ser vista como uma venda da empresa e não mais de um canal.

Outro aspecto importante relativo a preço de venda ao consumidor é o posicionamento da organização quando da adoção do conceito Marketplace. Para a área de Planejamento Comercial e Pricing não existe conflito quando um parceiro de negócio, conhecido como seller, oferece um produto na plataforma online com preço mais vantajoso do que o próprio varejista.

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

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

Sobre o aspecto de relacionamento com fornecedores não ocorreram grandes mudanças. A empresa varejista já atuava de forma integrada. As compras dos produtos para revenda já eram realizadas em conjunto tanto para o canal online como para o canal de lojas físicas. Portanto eventuais sinergias no processo de compras já eram obtidas. Porém com a unificação dos canais foi possível integrar a gestão das ações comerciais, também uma responsabilidade da área de Planejamento Comercial e Pricing.

O trabalho em conjunto com a Logística por meio do processo de S&OP (*Sales and Operations Planning*) permite o alinhamento das estratégias comerciais com o abastecimento das lojas físicas e Centros de Distribuição. Outros pontos merecem destaque como o esforço exigido para que a área fosse capaz de gerenciar as ações comerciais de forma integrada. Ações comerciais no canal online impactam o canal de lojas físicas e vice-versa.

Mais um aspecto importante foi o engajamento dos colaboradores, não apenas da área comercial, na adoção da estratégia omni-channel. Em alguns meses os colaboradores assimilaram as mudanças decorrentes da unificação dos canais. Diversos treinamentos foram disponibilizados. Um grande investimento em pessoas e treinamentos foi uma das chaves do sucesso da implementação do sistema omni-channel.

4.3. Tema: Tecnologia como Viabilizador da Mudança

A tecnologia é vista como uma necessidade para a área de Planejamento Comercial e Pricing nesse ambiente omni-channel. Para atender a demanda de uma política de preços unificados nos canais, também denominada como price matching, a área investiu em ferramentas de tecnologia e foi buscar no mercado um sistema ERP específico para fazer a gestão dessa política. Esse sistema é capaz de atender diversas regras de negócio envolvendo a unificação dos canais de venda online e offline de modo a garantir que a política de precificação unificada seja rentável para o negócio.

Outro aspecto importante foi a unificação das bases de dados dos canais online e offline. Dessa forma toda informação sobre o relacionamento do consumidor tornou-se independente do canal de venda gerando insights importantes para uma gestão mais assertiva de ações promocionais. Para essa lida com o cliente, a empresa varejista foi buscar um sistema CRM, que administra toda a movimentação do cliente em relação ao lojista.

4.4. Tema: Ambiente Competitivo do Varejo

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

física. O sistema omni-channel permite diversas formas de compras podendo adquirir o produto de forma digital e retirar na loja, receber no próprio local da compra ou em que o cliente determinar que seja entregue.

4.5. Tema: Integração/Unificação da gestão de estoques

Um desafio da unificação das operações online e offline (lojas físicas) foi a integração dos estoques. Essa integração acabou por proporcionar uma oportunidade de otimização desses estoques uma vez que foi possível apurar que para um mesmo produto (SKU – Stock Keeping Unit) existia uma quantidade superior a necessidade para atender a demanda da empresa varejista. Essa análise, apoiada pelo planejamento de demanda do processo S&OP, contribuiu inclusive para demonstrar ao mercado financeiro que a empresa varejista tinha uma oportunidade de redução dos estoques.

Quando falamos em redução de estoque estamos falando também de redução de espaço físico. Assim sendo, a economia se torna duplamente viável sendo na mercadoria estocada bem como no espaço disponível. Uma característica importante dessa unificação dos canais e consequentemente dos estoques é que as operações online e offline (lojas físicas) eram consideradas como empresas diferentes, inclusive no aspecto fiscal/tributário. Essa unificação no aspecto legal está em andamento, mas isso não impediu que já fosse implementada uma gestão integrada dos estoques e seus respectivos benefícios, como citado anteriormente.

Outra ação que colaborou para melhorar o nível de serviço ao consumidor foi a regionalização dos estoques. De um modelo mais centralizado no estado de São Paulo o estoque passou a ser regionalizado e mais próximo do consumidor. Contribui para isso uma rede composta de diversos Centros de Distribuição e Entrepósitos (*transit-point ou cross-docking* locais em que os produtos são armazenados por curto período de tempo).

4.6. Dados obtidos a partir de análise documental e acompanhamento das operações

A organização é uma empresa varejista que dispõe de capital próprio, não tem acionistas externos e tem um movimento financeiro custeado pelas próprias receitas e economias doravante de uma gestão limpa, planejada e funcional. Parcela todos os produtos que comercializa seja eles vendidos tanto pelas lojas físicas e online. Adquire sua matéria prima de forma a vista obtendo assim uma melhor condição de preço nos produtos e os distribui parceladamente sem acréscimo de juros, subsidiada por capital próprio o que a permite ter maior lucratividade e menos oneração na comercialização dos mesmos.

4.7.1. Tema: Consumidor *Omni-Channel*

A integração dos canais *online* e *offline* (lojas físicas) na empresa varejista é parte de uma estratégia que busca proporcionar a seus clientes uma melhor experiência de compra. Ainda fazem parte dessa estratégia a utilização de novas tecnologias que também buscam reforçar o relacionamento do consumidor com a empresa. Por meio de soluções como o *omni-channel* é possível oferecer aos consumidores, por exemplo, promoções muito mais assertivas e alinhadas ao seu perfil de compra, sistema integrado de logística de entrega e apps que facilitam qualquer operação pelo telefone celular, entre outras possibilidades, Figura 3.

FIGURA 3: Sistema de controle *omni-channel* do varejista pesquisado.



Fonte: Website da organização varejista, (2024).

Destaque-se que a loja física deixa de ser apenas um local de concretização de uma transação comercial entre consumidor e varejista transformando-se em um centro de experiências. O consumidor tem a possibilidade de navegar entre os canais inclusive utilizando a rede wireless (wi-fi) proporcionada pelo varejista. Na Figura 4, exibe-se uma amostra da utilização dessa tecnologia de compra em que por meio do sistema *omni-channel*, ao acessar o site e as informações são disponibilizadas sobre o produto, frete e alternativa de escolha e pesquisa no site da empresa.

FIGURA 4 - Tecnologia e-commerce via site (*omni-channel*) que empresa em estudo adota para a comercialização dos produtos.



Fonte: Website da organização varejista, (2024).

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

A empresa varejista implementou a modalidade de *Click & Collect* ou “Retira/ Loja” abrindo a possibilidade de o consumidor comprar o produto na loja online e retirá-lo na loja física. Essa modalidade representa ganho significativo no custo de frete de entrega tanto para o cliente como para o varejista. Em termos de conveniência para o consumidor o ganho na redução do tempo de entrega foi significativo. Outro dado significativo é o aumento na utilização dos estoques da própria loja física no processo click & collect/retira loja. Trata-se de um fator que, em certas ocasiões, pode ser convertido em uma oportunidade para escoar um eventual excesso de estoque.

Para os casos em que o cliente prefere receber o produto em que designar, a própria plataforma já calcula o preço do frete e o tempo de entrega por meio da informação do CEP do local a ser entregue o produto. Este sistema foi adotado pela empresa e as vantagens são que o leque de pagamentos se tornou mais diversificado, Figura 5.

FIGURA 5 - Sistema de checagem de frete, pagamento e condições do produto.



Fonte: Website da organização varejista, (2024).

4.7.3 Tema: Tecnologia como Viabilizador da operação omni-channel

Foi desenvolvido a expansão da Operação de Integração dos Canais: Click & Collect/Retira Loja e Click & Reserve/Retira Loja em todas as lojas da rede; novo sistema de vendas nas lojas que beneficia o consumidor (maior assertividade na oferta de produtos e meios de pagamento) e a equipe de vendas (melhor comissionamento por meio da proposição de venda de produtos mais rentáveis).

Os Resultados obtidos por meio da consolidação das informações do consumidor que antes estavam dispersas nos canais de venda; Automação do processo S&OP (*Sales and Operations Planning*) por meio da implementação de um novo sistema que considera a unificação dos estoques. Dessa forma a execução do processo torna-se mais ágil e robusta

possibilitando a otimização do capital de giro empregado em estoque; integração das operações online e offline em um único sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) simplificando uma série de controles fiscais, contábeis entre outros processos e a integração do sistema CRM que permitiu a possibilidade de armazenar a movimentação de consumo do cliente seja na loja física ou online por meio dos cadastros que foram feitos na medida que as operações aconteciam, Figura 6.

FIGURA 6 - Projeto de integração da plataforma sistêmica adotada pela empresa na gestão estratégico dos negócios e produtos comercializados via sistema omni-channel.



Fonte: Adaptado pelos autores, (2024).

4.8 Tema: Competitividade no Varejo com a adoção do Sistema omni-channel na empresa: Passado, Presente e Futuro

A empresa varejista passou a consolidar os resultados dos canais Loja Online e Lojas Físicas a partir de março de 2020, devido a pandemia que afetou o Brasil e o mundo. Neste período, a empresa teve que se adaptar ao sistema online pois por um longo tempo, todo o comércio varejista teve que fechar as suas portas e quando voltou a funcionar de forma presencial, houve restrições de horários e quantidade de público que poderiam adentrar ao estabelecimento.

Após um processo de reorganização, o sistema online vem sendo aperfeiçoado a cada dia que passa com investimentos e treinamentos dos colaboradores em todas as esferas de conhecimentos e habilidades. As operações eram apenas feitas nas lojas físicas com pouco uso de redes sociais e o sistema digital, todavia, a empresa tenha o seu balanço financeiro fechado, uma análise interna dos principais indicadores financeiros que demonstra mudança de estratégia representada pela integração dos canais e desenvolvimento do sistema omni-

channel com resultados de excelência e adequados no negócio aumentando o faturamento da loja.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho respondeu seu objetivo que foi o de identificar os impactos provocados pela adoção da estratégia omni-channel nos processos de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa varejista no seguimento têxtil de vestuário e as respectivas ações que essa empresa adotou para mitigar possíveis efeitos negativos desses impactos e evidenciou-se por meio da validação de um grupo de proposições teóricas obtidas a partir de um levantamento bibliográfico sobre a estratégia omni-channel e o estudo de caso de uma empresa varejista que opera em uma estrutura de multicanalidade e em determinado momento tomou a decisão estratégica de integrar esses canais de venda com mudança em sua cultura organizacional e digitalização na gestão da cadeia de suprimentos.

Notou-se que o omni-channel é uma demanda da empresa que permeia a organização e não está restrito apenas à área de logística que liderou a implementação e operacionalização, mas precisa contar com o apoio integral da alta direção.

Exposto isso, a combinação de sua rede de lojas físicas e a fábrica, suas marcas e uma estratégia omni-channel pode criar uma vantagem competitiva que poucos concorrentes teriam condição de alcançar no curto ou médio prazo que a alta direção observou como competitivo nas práticas de gestão integrada que estão sendo concebidas e usadas de forma aplicada pela empresa.

Apontou-se 3 (três) objetivos pertinentes as ODS – ONU a este estudo sendo 9, 12, e 17 os quais respectivamente dizem respeito: Indústria, Inovação e Infraestrutura, Consumo e Produção responsável e Parcerias e Meios de Implementação, respectivamente.

REFERENCIAS

ANCILLO, Antonio de Lucas; GAVRILA, Sorin Gavrila; DEL VAL NÚÑEZ, María Teresa. Workplace change within the COVID-19 context: The new (next) normal. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 194, 2023. ISSN 0040-1625. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122673>. Acesso em: 16 jul. 2024.

BRADLEY, C.; KOHLI, S.; KUIJPERS, D.; RÜDIGER SMITH, T. Why retail outperformers are pulling ahead. McKinsey & Company, 8 jul. 2021. Disponível em: <https://tinyurl.com/mu2p9uje>. Acesso em: 16 jul. 2024.

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

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

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

HAGBERG, Johan; JONSSON, Anna; EGELS-ZANDÉN, Niklas. Retail digitalization: Implications for physical stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 39, p. 264-269, 2017. ISSN 0969-6989. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698917304599>. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.005>. Acesso em: 16 jul. 2024.

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

LAZARIS, C.; VRECHOPOULOS, A. From multi-channel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONTEMPORARY MARKETING ISSUES (ICCM), 2., 2014. Anais [...]. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Chris_Lazaris/publication/267269215_From_Multichannel_to_Omnichannel_Retailing_Review_of_the_Literature_and_Calls_for_Research/links/54493880cf2f63880810aaa.pdf. Acesso em: 16 mai. 2024.

LANGE, Veit; VELAMURI, Vivek. Business model innovation in the retail industry: Growth by serving the silver generation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, v. 18, p. 310-329, 2014. DOI: 10.1504/IJEIM.2014.064210.

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

PRADO, L. S. do; GUISSONI, L. A.; KEHDI, M. T. O vendedor na disrupção digital. *GVexecutivo*, v. 17, n. 5, set./ out. 2018.

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

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