

As implicações operacionais do Omnichannel Retailing

Como a criação de uma estratégia de varejo equilibrada pode aumentar o tamanho da compra, aumentar as taxas de conversão e reduzir as perdas de inventário

Por Edward Westenberg, Bharat Popat e Jon Stine

O varejo está no meio de várias transições de mercado.

A tecnologia reformulou o setor de varejo, mudando irrevogavelmente onde e como os varejistas vendem seus produtos e serviços para os clientes. O varejo on-line criou uma nova classe de competidores em todos os segmentos do setor, empurrou os varejistas básicos para os canais digitais e agora é o canal com o crescimento mais rápido no mundo inteiro. O crescimento rápido de dispositivos constantemente conectados também colocou níveis inéditos de informações sobre preços e produtos na ponta dos dedos dos compradores.

Além disso, o setor de varejo está sendo transformado pela produção em massa, pelas cadeias de fornecimento global e pelos revendedores de mercado de massa que agora oferecem produtos confinados anteriormente a marcas de nível médio e superior. Isso faz com que os revendedores se diferenciem pelos serviços que oferecem em vez de pelos produtos que vendem.

Uma mudança demográfica significativa também está modificando silenciosamente os segmentos do consumidor para os quais os revendedores oferecem seus produtos. Com o envelhecimento dos baby boomers vem um aumento da demanda por serviços. Além disso, à medida que a geração Y (também conhecida como a geração do milênio) entra nos seus primeiros anos de formação de lar e trabalho, os revendedores devem fazer ajustes para atender às necessidades de um mercado culturalmente diverso e dependente de tecnologia.

O impacto dessas grandes transições está sendo sentido por revendedores na forma de novos comportamentos do consumidor e expectativas de uma experiência de compras única, integrada e contínua, independentemente do dispositivo ou "canal" utilizado. Esse novo paradigma é frequentemente referido como varejo "omnichannel", no qual os compradores, cada vez mais, compram virtualmente todo tipo de item, em qualquer lugar, usando qualquer dispositivo conectado.



Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG)

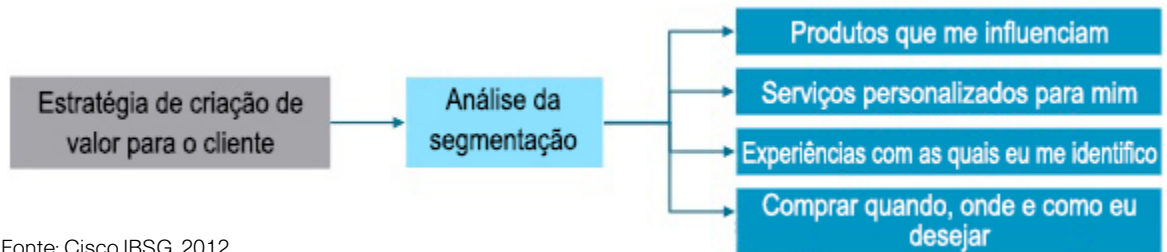
Criação de uma estratégia de varejo equilibrada

Para lidar com seus desafios operacionais, vários revendedores concentraram a maior parte de seu tempo e de seus recursos na criação da melhor experiência do cliente possível. Isso envolve as primeiras duas etapas descritas abaixo: a criação de *valor* e a captura de *valor*. Embora ambas sejam essenciais para se tornar e permanecer competitivo, a consequência é que menos energia e foco são direcionados às implicações operacionais do varejo omnichannel.

Antes de focar em como melhorar as operações em um mundo omnichannel, é importante descrever brevemente cada um dos três componentes que compõem uma estratégia de varejo equilibrada:

1. **Criação de valor.** Com exceção dos níveis de preço mais baixos, a diferenciação de valor agora é criada ao combinar produtos, serviços e experiências com base na marca. Com algumas exceções, os produtos continuarão a ser comoditizados. Os serviços agora incluem SKUs de geração de lucros e recursos livres que orientam a conversão, o tamanho da compra e a fidelidade. A experiência do cliente se tornará um fator cada vez mais importante, afetando a decisão do comprador de entrar, retornar e gastar no local onde são realizadas as transações da marca.

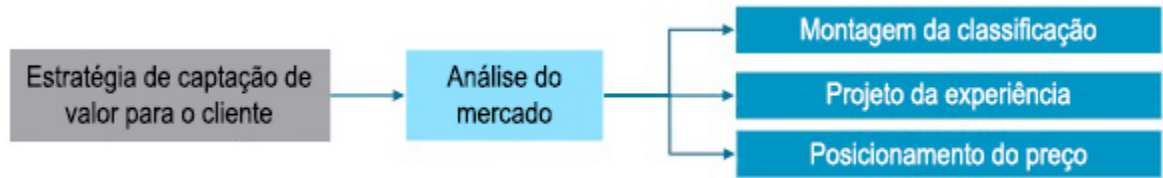
Figura 1. Primeira etapa de uma estratégia de varejo equilibrada: criação de valor.



Fonte: Cisco IBSG, 2012

2. **Captação de valor.** A captação de valor no ambiente de varejo atual envolve:
 - Velocidade e inteligência (ou seja, obter informações importantes antecipadamente e agir mais rápido do que a concorrência).
 - Sair de uma mentalidade de cadeia de fornecimento para uma de cadeia de demanda suscetível, na qual vendedores conectados reduzem os ciclos de desenvolvimento e reabastecimento, além de reduzir a quantidade de produtos fora de estoque.
 - Perceber a opinião do consumidor por meio das mídias sociais e por análises em tempo real do comportamento dentro da loja e on-line.
 - A otimização e a redução de preços em todos os canais, o que diminui o percentual geral de redução de preços, incentivam o uso de capital de modo mais eficiente e possibilitam um retorno maior em busca de compras únicas e ofertas por tempo limitado.
 - Análise de Big Data e filtragem de dados em tempo real na borda.

Figura 2. Segunda etapa de uma estratégia de varejo equilibrada: captação de valor.

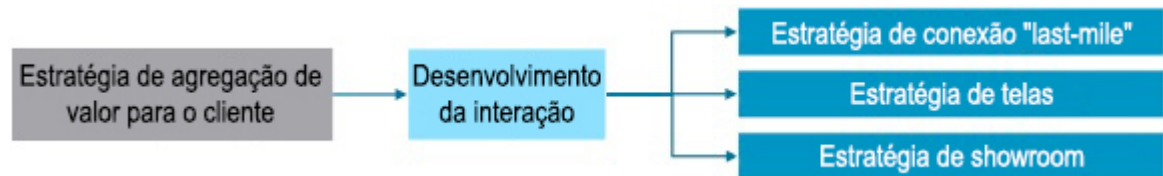


Fonte: Cisco IBSG, 2012

3. **Agregação de valor.** A agregação de valor ocorre em pontos de contato durante o ciclo de vida do cliente. Em um ambiente omnichannel, os clientes esperam não apenas experiência contínua em vários canais, mas também desejam o melhor que os mundos on-line e físico têm a oferecer. Por exemplo, os compradores que exigem a conveniência de comprar on-line com a experiência sensorial (ver, tocar e cheirar) das compras em lojas.

Essas exigências vão além das capacidades de varejo multicanal atuais que permitem aos compradores adquirir produtos em um canal e retorná-los em outro. O revendedor omnichannel do futuro se comunicará com os compradores através de várias telas, operará mercados com uma variedade estendida (até mesmo infinita) de produtos e oferecerá opções de entrega personalizadas.

Figura 3. Terceira etapa de uma estratégia de varejo equilibrada: agregação de valor.



Fonte: Cisco IBSG, 2012

Melhorando a capacidade operacional

Considerando que estamos em um mundo omnichannel, os executivos de varejo devem se perguntar várias questões importantes relacionadas à melhora das capacidades operacionais:

- Qual é a visão de nossas operações de varejo?
- Quais processos agregam valor para os compradores e, por fim, aos acionistas?
- Quais novas capacidades devem ser desenvolvidas?

Para ajudar a responder essas dúvidas, nós criamos uma matriz de capacidade que inclui as sete áreas de operação críticas que devem ser abordadas. A matriz também disponibiliza um caminho de migração com três etapas que vão do estado atual de independência do canal até um estado final de otimização omnichannel. Por fim, a última coluna oferece ideias sobre as capacidades e as competências necessárias para executar as etapas. As três etapas são:

Etapa 1: canais diferentes. Esse é o ponto em que a maioria dos revendedores começa sua jornada omnichannel. O foco nessa etapa é vender mais produtos e serviços ao desenvolver canais que ampliam o alcance e competem contra revendedores on-line.

Etapa 2: integração de canais. No ponto médio, os processos entre os canais funcionam em harmonia. O foco nessa etapa é criar demanda ao conectar os pontos de contato nos canais e obter uma compreensão mais abrangente da jornada do cliente.

Etapa 3: otimização de canais. Esse é o estado final (ou desejado). O foco nessa etapa é oferecer uma experiência diferenciada de marca ao integrar e otimizar todos os processos, as capacidades e os dados (cliente, inventário e produto) para que operem como uma "unidade", tendo o cliente como foco central.

Para obter os melhores resultados, nós recomendamos o uso da matriz para primeiro completar uma autoavaliação e, em seguida, priorizar o trabalho exigido para avançar do estado atual para a desejada etapa de otimização de canais. Em nossa experiência, poucos revendedores se enfraquecem na extremidade esquerda da matriz (ou seja, têm canais completamente segregados). A maioria dos revendedores está entre as etapas 1 e 2.

Em termos de priorização, os revendedores devem considerar duas variáveis para guiar a discussão: impacto potencial e tempo para obtenção de valor. Embora o desenvolvimento de uma cadeia de demanda integrada e otimizada possa produzir as maiores recompensas, podem ser necessários anos para concluir isso. Além disso, embora o valor criado pelas alterações no reconhecimento de receita e nas práticas de compensação dos funcionários possa parecer limitado em comparação, o impacto pode começar a ser notado na empresa em apenas alguns meses. Os líderes do varejo precisarão equilibrar a necessidade de "ganhos" rápidos com o valor a longo prazo que um grande projeto pode proporcionar.

Figura 4. A matriz de capacidade ajuda os revendedores a progredirem para o varejo omnichannel.

	Canais diferentes	Integração de canais	Otimização de canal	Desenvolvimento de capacidades
Pontos de contato do cliente	<p>Pontos de contato de funções tradicionais, gerenciados em silos.</p> <p>Foco em pontos de contato de loja/site.</p>	<p>Estrutura da jornada do cliente utilizada para o alinhamento de pontos de contato.</p> <p>Pontos de contato além da loja/site investigado.</p>	<p>A integração de ponto de contato contínua oferece uma experiência completa ao cliente/oportunidades de obtenção de lucros durante a jornada do cliente.</p>	<p>Competência do projeto da experiência do cliente.</p> <p>Equipes de projeto da experiência do cliente nos canais.</p>
Plataformas de interação (física, digital e virtual)	<p>As lojas são um foco de interações associadas no espaço físico.</p> <p>Os sites são um foco de plataformas digitais de exibição de produtos para o comércio eletrônico.</p>	<p>Experiências digitais interativas para a seleção de produtos na loja.</p> <p>Plataformas digitais dão respaldo a aplicativos móveis para comércio</p>	<p>Cada plataforma de interação foi otimizada para disponibilizar espaço, produtos e interações exclusivas para qualquer ponto de contato.</p> <p>Espaços físicos projetados ao redor de plataformas digitais</p>	<p>As plataformas físicas, digitais e virtuais evoluem para inovar interações entre espaço, produtos e pessoas.</p> <p>A plataforma de tecnologia de experiência digital oferece experiências</p>

	<p>Plataformas virtuais limitadas a mensagens instantâneas/retorno de chamadas voltado para o comércio eletrônico.</p>	<p>eletrônico/acesso dentro da loja para os clientes.</p> <p>Plataformas virtuais oferecem interação ao vivo com associados remotos.</p>	<p>para criar experiências novas e únicas com 3-D, realidade virtual e aumentada.</p> <p>As plataformas virtuais oferecem interações com associados nos sites/dispositivos do consumidor.</p>	<p>semelhantes para qualquer dispositivo.</p> <p>Captura, criação de conteúdo digital e cadeia de distribuição.</p>
Análise	<p>Coleta de dados não planejada e desarticulada.</p> <p>Visualização do cliente disponível para funcionários da loja.</p> <p>Análise separada do tráfego da Web.</p> <p>Dados de operações com foco em cadeia de fornecimento/funcionários da loja.</p>	<p>Estrutura para a coleta sistemática de dados do cliente nos canais.</p> <p>Dados do cliente integrados/disponíveis nos canais.</p> <p>Coleta de dados de experiência do cliente no lugar.</p>	<p>Tomada de decisões/ inovações orientadas com base em dados passam a ser uma regra.</p> <p>Dados de operações possibilitam aos funcionários incentivos vinculados à experiência do cliente.</p> <p>Coleta, análise e integração de dados (sociais) externos.</p>	<p>Visualização do cliente unificada e única.</p> <p>Aplicativos de análise/emulação comportamental preditiva para antecipar as necessidades do cliente.</p> <p>Programas de fidelidade/premiação obrigatórios identificam os clientes em todos os pontos de contato.</p> <p>Análise da experiência do cliente: vídeo na loja/RFID; arquitetura com reconhecimento de contexto.</p>
Pessoas	<p>Funções da experiência do cliente limitadas às lojas (caixas/funcionários do serviço de atendimento ao cliente) e agentes das centrais de atendimento.</p> <p>Os incentivos focam em métricas operacionais/vendas diretas.</p>	<p>Liderança na experiência do cliente e funções do projeto estabelecidas.</p> <p>As ferramentas do associado permitem que seja oferecida uma experiência do cliente de nível avançado.</p>	<p>As funções de experiência do cliente existem em cada nível da organização.</p> <p>As métricas de experiência do cliente incentivam planos em todos os níveis.</p>	<p>Disponibilidade de esquemas/ferramentas de incentivo à experiência do cliente específica à marca.</p> <p>Medida do desempenho do associado com base na quantidade mensurada de participação do cliente.</p>

<p>Aprovisionamento/merchandising</p>	<p>Classificação principal para lojas; estendido para o comércio eletrônico.</p> <p>Equipes de merchandising/planos de provisionamento separados para lojas e comércio eletrônico.</p>	<p>Plano de provisionamento integrado para lojas e comércio eletrônico.</p> <p>A equipe de merchandising digital é uma nova competência.</p>	<p>Planos de provisionamento específicos de segmento.</p> <p>Moda rápida e produtos frescos incentivam cliques e o tráfego físico.</p>	<p>Controle de gerenciamento de riscos de inventário (para moda rápida).</p>
<p>Atendimento/devoluções</p>	<p>Visibilidade on-line da disponibilidade de produtos na loja.</p> <p>Processo de "devolução em qualquer lugar" implantado.</p> <p>Centros de atendimento otimizados para o envio.</p>	<p>Clique para enviar para a loja.</p> <p>Opções de envio rápido oferecidas.</p> <p>Clique para coletar na loja.</p> <p>Clique para reservar na loja.</p> <p>Clique para enviar da loja.</p>	<p>O planejamento dinâmico de rede de logística otimiza o fluxo de produtos e reduz os custos.</p> <p>Coleta na loja otimizada para velocidade e trabalho.</p>	<p>Precisão do inventário alta o suficiente para permitir a coleta na loja.</p> <p>RFID em uso para evitar erros de inventário/adicionar precisão de coleta.</p> <p>Automação de armazém para montagem e envio de pedido único.</p>
<p>Preços/promoções</p>	<p>Produtos com preços diferentes nos canais.</p> <p>Promoções não sincronizadas nos canais.</p> <p>Os canais podem competir por preços e promoções.</p>	<p>Preços alinhados nos canais (online e lojas).</p> <p>Promoções sincronizadas.</p> <p>Canais não competem.</p>	<p>A política de preços otimizada reconhece a diferença dos níveis de serviço do canal.</p> <p>Política comunicada proativamente aos consumidores.</p> <p>Os canais oferecem extensões de serviços de escolha/complementares.</p>	<p>Renovação da estratégia de preço, serviço e fidelidade para oferecer transparência (comparação) e o modelo de preços da Amazon.</p>

Fonte: Cisco IBSG, 2012

Os benefícios valem os esforços

Os analistas e acadêmicos já citaram várias vezes o valor econômico de vendas do omnichannel. A McKinsey & Company observou em 2009 que os consumidores que compram em vários canais gastam anualmente cerca de quatro vezes mais do que os que compram em apenas um canal.¹ Além disso, um estudo de 2008 empregando uma amostra aleatória de 1 milhão de compradores adquirindo 24 categorias de produtos de 750 revendedores em um período de quatro anos mostrou que o valor monetário de um cliente multicanal médio é de cerca de 15 a 30 por cento maior do que o do comprador médio de um único canal.² As empresas que "acertam" podem aproveitar margens de retorno maiores e um crescimento dos lucros.

No entanto, o valor do varejo do omnichannel não está limitado apenas à geração de renda e ao percentual de lucros. Um artigo de 2010 da Harvard Business School identificou cinco categorias de sinergias operacionais potencialmente relevantes à medida que os revendedores mudam de operações de canal diferentes para a integração otimizada:³

1. **Comunicação e promoção do cliente entre os canais.** Em uma era em que até dois terços dos compradores usam a Internet para pesquisar por produtos e serviços, os revendedores podem levantar a conversão total da marca e oferecer os produtos mais caros.
2. **Aproveitamento das informações entre canais e da pesquisa de marketing de um canal para melhorar as decisões em outros canais.** As vendas on-line podem oferecer informações sobre taxas de conversão entre a exibição e as vendas de vários produtos, informando então a seleção de produtos a serem exibidos estrategicamente na loja.
3. **Comparações de preços entre canais.** A integração otimizada sugere não uma similaridade de preço em todos os canais, mas a utilização dos canais para destacar oportunidades específicas do comprador e otimizar a rotatividade. As compras únicas especiais podem ser gerenciadas de melhor forma de um único ponto de distribuição e, portanto, podem ser vendidas de forma mais rentável on-line; as operações na loja podem destacar a compra única on-line.
4. **Digitalização.** A digitalização de produtos, como manuais, contas, documentos de garantia e registros, utilizando a Internet a fim de distribuir para todos os canais, pode reduzir os custos com funcionários e manuseio.
5. **Recursos físicos e operações comuns compartilhadas.** A disseminação de custos fixos pelos canais pode criar economia de escala e escopo. Por exemplo, os bancos de dados que capturam classificações e análises ou que permitem recomendações podem ser usados on-line, na loja, no catálogo e na central de atendimento.

O caminho para o avanço

Nós criamos várias perguntas que ajudarão os revendedores a criar um plano de quatro etapas personalizado para receber os benefícios do varejo omnichannel:

1. **Definir uma estratégia de gerenciamento sênior.**
 - A minha marca está posicionada de modo a obter êxito em um mundo que está sendo remodelado rapidamente pelas transições de tecnologia e demografia do consumidor, bem como das propostas de valor competitivas?

- Com uma nova definição de segmentos do consumidor, quais deles você está buscando?
- Quais produtos, serviços e experiências agradarão esses consumidores?

2. Focar em autoavaliação e priorização.

- Quais recursos essenciais são necessários para vencer nesse novo ambiente?
- Há oportunidades de usar novos modelos operacionais ou novas tecnologias para obter esses recursos?
- Quanto tempo, esforço e risco estão envolvidos para obter esses novos recursos?

3. Projetar os processos operacionais e a organização necessários.

- Qual é o processo no marketing para obter uma compreensão do cliente e projetar as experiências do cliente?
- Quais processos operacionais me permitirão atuar sobre essas experiências do cliente?
- Quais processos de merchandising são necessários para criar soluções de produto/serviço inovadoras e inspiradoras para o cliente?

4. Determinar os investimentos necessários e monitorar o progresso para uma execução bem-sucedida.

- Quais são as novas métricas de desempenho para indivíduos e organizações?
- Quais recursos de medição foram implantados para monitorar o progresso e responder às necessidades dos clientes?
- Qual é a nossa capacidade de inovar e continuar a evoluir?

À medida que você utiliza a matriz de capacidade e responde às dúvidas listadas nesse artigo, você estará a caminho de se tornar um revendedor omnichannel. Embora a jornada não seja fácil, nós acreditamos que os benefícios valem o esforço, como outros revendedores estão começando a descobrir.

Para obter mais informações sobre como transformar suas operações em um mundo omnichannel, contate:

Edward Westenberg

Diretor, Global Retail Practice

Cisco Internet Business Solutions Group

+31 20 357 3594

ewestenb@cisco.com

Bharat Popat

Diretor, Global Retail Practice

Cisco Internet Business Solutions Group

+1 408 894 8737

bpopat@cisco.com

Jon Stine
Diretor, Global Retail Practice
Cisco Internet Business Solutions Group
+1 503 598 7156
jostine@cisco.com

Notas finais

Fonte: "The Promise of Multichannel Retailing", *McKinsey Quarterly*, outubro de 2009.

Fonte: "Crafting Integrated Multi-Channel Retailing Strategies", Zhang, Irvin, Steenburgh, Farris, Kushwaha e Weitz, Harvard Business School, janeiro de 2010.

Fonte: "Key Issues in Multi-Channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions", Scott A. Neslin e Venkatesh Shankar, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 23, 2009.

Mais informações

O Cisco IBSG (Internet Business Solutions Group) impulsiona a criação de valor de mercado para os clientes viabilizando a formação do setor pela liderança, serviços de consultoria em nível de CXO, além do design e da incubação de soluções inovadoras. Ao conectar a estratégia, o processo e a tecnologia, o Cisco IBSG funciona como um conselheiro de confiança que ajuda os clientes a tomarem decisões transformadoras que concretizam o valor de grandes ideias.

Para obter mais informações sobre o IBSG, acesse <http://www.cisco.com/ibsg>



Sede - América
Cisco Systems, Inc..
San Jose, CA

Sede - Ásia e Pacífico
Cisco Systems (USA) Pte, Ltd.
Cingapura

Sede - Europa
Cisco Systems International BV Amsterdam.
Holanda

A Cisco possui mais de 200 escritórios no mundo todo. Os endereços, números de telefone e fax estão disponíveis no site www.cisco.com/go/offices.

Cisco e o logotipo da Cisco são marcas comerciais ou marcas comerciais registradas da Cisco e/ou suas afiliadas nos EUA e em outros países. Para ver uma lista de marcas comerciais da Cisco, acesse: www.cisco.com/go/trademarks. Todas as marcas de terceiros citadas pertencem a seus respectivos proprietários. O uso do termo "parceiro" não implica uma relação de sociedade entre a Cisco e qualquer outra empresa. (1110R)