

# mundos logística

Artigo  
publicado  
na edição 96

SET / OUT 2023



Acesse nosso site: [www.mundologistica.com.br](http://www.mundologistica.com.br)

# OMNICHANNEL: A TRANSFORMAÇÃO NA LOGÍSTICA

Como navegar do ambiente *offline* para o atendimento conectado

*A omnicanalidade é a nova realidade do varejo e, para que ela possa ser efetivamente implementada, é necessário que as organizações se preparem tanto para a transformação digital como para a transformação do ponto de vista físico. O presente artigo discute a necessidade de adaptação das operações físicas do varejo, apresenta estratégias de atendimento de pedidos que podem ser utilizadas e discute possíveis caminhos para a transição das operações de um fluxo físico apenas para uma estratégia totalmente integrada e sincronizada entre diferentes canais.*





**Cristina R. de Menezes**

*Graduada em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo (2015) e mestranda em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) na linha de pesquisa de Gestão de Operações e Sustentabilidade. Pesquisadora nas áreas de logística e omnicanalidade no varejo, com atuação em projetos realizados pelo Centro de Excelência em Logística e Supply Chain da Fundação Getulio Vargas (FGVcelog). [cristina.menezes@fgv.edu.br](mailto:cristina.menezes@fgv.edu.br)*



**Marcio Chaer**

*Administrador, filósofo e mestrando em Supply Chain pela FGV EAESP. Fez carreira em grandes operadores logísticos nas áreas de planejamento, tecnologia e operações de transportes. Por dez anos, comandou operações na Americanas S.A., onde foi responsável pela implantação da plataforma de serviços logísticos “Americanas Entrega”, por operações omnichannel e pela gestão do relacionamento com o cliente. Atualmente, é diretor de Operações no Magazine Luíza. [marcio.chaer@icloud.com](mailto:marcio.chaer@icloud.com)*



**Priscila L. S. Miguel**

*Graduada em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Campinas (1995), mestre e doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) e atualmente faz o pós-doutorado na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Coordenadora adjunta do Centro de Excelência em Logística e Supply Chain da Fundação Getulio Vargas (FGVcelog). Foi coordenadora da linha de pesquisa de Gestão Estratégica em Supply Chain do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade da FGV EAESP até 2022. Pesquisadora nos temas de logística e SCM, gestão de relacionamentos, gestão de riscos em cadeias de suprimentos e infraestrutura. [priscila.miguel@fgv.br](mailto:priscila.miguel@fgv.br)*

Em um mercado mais competitivo e com acesso cada vez maior a informações sobre ofertas de produtos, os consumidores de hoje têm demandado mais conveniência, menores preços e prazos, maior variabilidade e qualidade de produtos, menor frete, facilidade de devolução e melhor experiência de compra. Nesse sentido, muitos varejistas têm buscado satisfazer seus clientes por meio da integração entre canais, estratégia conhecida como omnicanalidade

(do inglês, *omnichannel*).

A omnicanalidade pode ser definida como uma gestão integrada de diferentes canais e pontos de contato com o consumidor, de forma a otimizar a experiência do cliente e o desempenho dos canais. Acredita-se que, por meio dela, é possível aumentar a satisfação e lealdade do consumidor, com consequente ganho em desempenho financeiro. Pelas lentes do marketing, a omnicanalidade representa uma oportunidade para influenciar o compor-

tamento do cliente na sua busca por um produto ou serviço, no processo de decisão pela compra e no suporte pós-venda. Operacionalmente, integrar gera impacto em áreas que vão da gestão do estoque à gestão de pessoas, trazendo necessidades de ajuste em processos, redesenho da malha logística e investimento em sistemas. Logo, há um aumento na complexidade do processo logístico, que exige planejamento estratégico para evitar ineficiências.

O desenho correto do atendi-

mento de pedidos na omnicanalidade impõe desafios únicos para o varejista. Os processos entre diversos atores da cadeia de distribuição (fornecedores ou *sellers*, varejista, operadores logísticos etc.) precisam ser operacionalmente integrados e sincronizados. Acesso rápido e em tempo real aos dados, por meio de uso de tecnologia, se torna uma demanda para que decisões em relação ao estoque possam ser tomadas de forma mais correta, a resposta ao consumidor seja eficiente e os pedidos possam ser rastreados. Todas as partes precisam ter clareza sobre quais objetivos operacionais — cus-

to, qualidade, entrega, flexibilidade e/ou nível de serviço — devem ser priorizados e como eles podem ser acessados. Essa integração é que permite proporcionar ao cliente uma experiência de compra que independe do meio pelo qual o pedido é atendido.

A transformação do varejo para a omnicanalidade não é imediata. Acontece gradualmente na transição de um espaço puramente físico para um novo ambiente 100% conectado e integrado. Nesse sentido, este artigo pretende apresentar possíveis estratégias de atendimento de pedidos (*fulfillment*) na omnican-

alidade e apontar um caminho com relação a como as empresas podem se preparar para essa transformação.

### ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO DE PEDIDOS NA OMNICALIDADE

Atendimento de pedidos na omnicanalidade representa a integração da estrutura física de distribuição para atender a demanda dos consumidores por qualquer combinação possível de canais, desde a colocação do pedido pelo cliente até seu recebimento. Nesse processo, são considerados os subprocessos

| ESTRATÉGIA   | DEFINIÇÃO   |
|--|---|
| <i>Click and collect</i> ou BOPS ( <i>Buy online – pickup in store</i> ) | O cliente compra o produto de forma eletrônica e escolhe onde deseja retirar, normalmente em um ponto físico de vendas. O produto, nesse caso, pertence ao estoque da loja, permitindo que todo o processo de comprar e retirar ocorra no mesmo dia ou até mesmo em minutos. Para poder oferecer essa escolha ao consumidor e atendê-lo, o varejista precisa manter os níveis de estoque e de recursos nas lojas bem ajustado.  |
| STS ( <i>Buy online – ship to store</i> )                                | O cliente também compra de forma eletrônica e o retira na loja, mas, nesse caso, o produto não integra o estoque da loja escolhida, podendo se encontrar em outra loja ou em um centro de distribuição — gerando custo de frete para transporte até o local de retirada. Mesmo tendo a desvantagem do maior tempo para disponibilizar o produto e o custo do frete, é uma excelente alternativa de conveniência para clientes com dificuldade de receber o pedido em casa, pois permite que ele escolha um ponto de sua preferência (por exemplo, uma loja no caminho de casa para o trabalho) para receber milhões de itens possíveis.   |
| BOSS ( <i>Buy online – ship from store</i> )                             | O pedido é originado de forma eletrônica pelo consumidor e é atendido a partir de uma loja física, sendo entregue no local escolhido pelo cliente (normalmente, sua casa). Essa opção democratiza a entrega rápida em todo o Brasil, permitindo que redes de varejo posicionem a curva A de venda do site também na loja física e, com isso, multipliquem a opção de entrega rápida onde houver uma loja. O <i>ship from store</i> pode operar entrega no mesmo dia — até mesmo em horas ou minutos —, sendo similar a modelos de delivery de restaurantes. Nesse caso, a integração em tempo real entre os processos do site, loja e transportador são a chave para o sucesso. |
| Centros de distribuição omnicanais                                       | São centros de distribuição com função de reabastecer tanto centros de distribuição para as lojas como centros de distribuição direcionados a entregas diretas ao consumidor.   |
| <i>Dropshipping omnichannel</i>  | Estratégia em que o produto é enviado para o consumidor diretamente pelo vendedor ( <i>seller</i> ) nos casos em que o varejo não possui estoque ou em que há necessidade de priorizar um atendimento.  |
| <i>Cross docking</i>   | Nessa estratégia, os centros de distribuição são preparados para receber, separar e expedir os produtos na menor janela de tempo possível. O ganho em agilidade e a diminuição dos custos e da área de estoque são as principais vantagens. Para viabilizar essa troca eficiente de informações e mercadorias, é necessário elevado grau de coordenação entre os integrantes da cadeia. Essa estratégia vem ganhando espaço no atendimento de compras via marketplace, de forma que a empresa responsável pela entrega recebe o produto do <i>seller</i> e o redireciona, de forma consolidada com produtos de outros fornecedores, quase que imediatamente ao cliente.         |

|   |  |
|---|--|
| BORIS ou BORS ( <i>Buy online – return-in store</i> ) | Esta estratégia se refere apenas ao processo de devolução de mercadorias compradas de forma eletrônica, mas trocadas ou retornadas para um ponto de venda física, resultando em uma conveniência adicional ao consumidor e reembolso imediato. Além de fornecer conveniência ao cliente (pela opção de devolver na loja), também reduz os custos com logística reversa.  |
| Prateleira infinita                                   | O consumidor escolhe na loja física um produto disponível em um estoque virtual para posterior retirada na loja ou entrega em local de escolha. A vantagem é que não há necessidade de se ter um inventário grande na loja física (pode-se, por exemplo, ter apenas uma peça do item para mostruário), mas amplia o sortimento do varejo, aumentando a variedade e disponibilidade de produtos ao consumidor.  |
| STL ( <i>Ship to locker</i> )                         | O pedido é embarcado para um guarda volume ou armário/cofre inteligente, conhecido como <i>locker</i> , onde é retirado pelo consumidor mediante um código de acesso. Os <i>lockers</i> são instalados em locais estratégicos (como estações de metrô ou trem, shopping centers, postos de gasolina e lojas físicas) e permitem que o cliente retire o produto conforme conveniência, sem a necessidade de ter alguém disponível para receber a mercadoria. Também podem ser utilizados para receber uma devolução do produto. |

Quadro 1 — Possíveis alternativas de atendimento de pedido na omnicanalidade  
(Fonte: Adaptado de Nguyen et al., 2018; Taylor et al., 2019; Risberg, 2023)

de gestão de estoques, entrega de última milha e devolução de produtos. Na omnicanalidade, as diferentes estratégias de atendimento permitem uma maior flexibilidade dos meios pelos quais os pedidos podem ser entregues. No Quadro 1, são apresentadas algumas das estratégias de atendimento de pedido.

### A TRANSFORMAÇÃO DA LOGÍSTICA DE VAREJO PARA A OMNICALIDADE

Para Lucas Canibal (2023), o maior desafio para a omnicanalidade está relacionado à implementação. A escolha do melhor canal e da estratégia correta de atendimento de pedidos depende de diferentes fatores, como o tipo de produto, o volume de pedidos, as quantidades a serem transacionadas, as preferências dos consumidores, a demanda regional e a infraestrutura disponível — tanto em termos logísticos, quanto em relação à comunicação. Por exemplo, produtos perecíveis como frutas, legumes e verduras (FLV) requerem frequência maior de entregas, transporte especializado e refrigerado e prazos

de entrega menores do que roupas e eletrônicos. Informação em tempo real é extremamente dependente de disponibilidade de internet e tecnologias de transmissão e armazenamento de dados.

Em relação às operações, remessas a partir de lojas físicas exigem uma análise detalhada da localização das lojas, espaço disponível para armazenar estoque e treinamento dos funcionários para que o produto certo seja entregue no local correto com o menor custo. A sincronização das informações entre os diversos pontos de armazenagem — centros de distribuição, lojas físicas, fornecedores, operadores logísticos etc. — e a atualização de status dos pedidos requerem alto investimento em sistemas de informação e automação. Assim, a transformação das operações para a omnicanalidade não pode ser vista de forma simples, pois requer o desenvolvimento de diversas competências pela organização.

Em primeiro lugar, é essencial que a empresa implemente uma estratégia de omnicanalidade envolvendo diferentes áreas, como

Marketing e Operações, e que posua o suporte da alta administração na tomada de decisão de quais investimentos devem ser feitos e com quais objetivos. Em muitas organizações, as estratégias de omnicanalidade buscam, em um primeiro momento, o crescimento de vendas e aumento de *marketshare* e, em sequência, o desenvolvimento de escala para a operação eletrônica a partir de aprendizados ao longo do processo. O aumento da lucratividade só acontece no longo prazo.

Nesse sentido, a omnicanalidade pode ser entendida como um “*continuum*” de estratégias que vão desde a total independência entre canais até sua completa integração. Adotar estratégias intermediárias pode fazer mais sentido para o varejista do que arcar com todo o investimento (financeiro e de esforços) envolvido na persecução por um modelo 100% omnicanal. Dessa forma, cabe ao gestor definir em que ponto desse continuum se posicionar para atingir maiores benefícios pelo menor custo, planejar essa transição e gerir sua implementação para que ocorra de forma estratégica.



Além disso, é importante ter em vista que as empresas partem de pontos distintos com relação à infraestrutura pré-existente, recursos disponíveis e experiências prévias, e que os caminhos para alcançar uma gestão do fluxo físico de materiais madura, mais conectada e sincronizada podem variar. Diferentemente de pensar a transformação como algo disruptivo, o cuidado com o processo acaba por se refletir para o consumidor, que percebe maior qualidade na integração dos canais quanto maior a qualidade no serviço anterior à omnicanalidade.

Do ponto de vista logístico, há necessidade de se reorganizar e reestruturar os canais de atendimento físico e on-line para que eles possam ser utilizados simultaneamente para atender o consumidor de forma transparente. Neste sentido, se a empresa tem experiência apenas com o atendimento via lojas, ela precisa se adaptar para pedidos menores e embalagens de tamanhos diferentes, transporte não consolidado e em veículos menores, estoques intermediários em áreas urbanas — por exemplo, as chamadas *dark stores*, utilizadas como ponto de transbordo entre o centro de distribuição e a entrega de última milha —, adaptação de roteirização. O foco tradicional da logística em otimização e eficiência precisa ser ajustado para priorização de responsividade e experiência do cliente, exigindo uma mudança de modelo mental dos profissionais da área de Operações e Logística.

Tão importante quanto se repensar a logística do ponto de vista da operação é avaliar os aspectos tributários desta mudança, que podem simplificar, dificultar ou até inviabilizar o respectivo plane-

jamento estratégico. A legislação tributária brasileira, em especial no que concerne ao ICMS (Imposto sobre Circulação De Mercadorias E Serviços), não reflete a nova realidade da omnicanalidade, que se propõe a eliminar limitações físicas e geográficas. Embora não seja foco do presente artigo, ressaltamos a importância de se buscar suporte da área jurídica e fiscal para que a movimentação física por meio das estratégias de atendimento sugeridas não resulte em custos adicionais com multas.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que a estratégia de omni-

canalidade possa ser efetivamente implementada, as organizações precisam se atentar a necessidade de adaptação dos seus processos operacionais. No presente artigo discutimos o processo de atendimento de pedidos, visto que este tem impacto direto na satisfação do cliente.

A transformação do ponto de vista operacional pode ocorrer gradualmente conforme a estratégia e os recursos disponíveis. Desta forma, discutimos como a área de Logística e Supply Chain pode se preparar para esta transformação e o que esperar em cada uma das fases desta jornada. ■

### REFERÊNCIAS

- AKTER, Shahriar; HOSSAIN, Tasnim M. Taufique; STRONG, Carolyn. What omnichannel really means?. *Journal of Strategic Marketing*, v. 29, n. 7, p. 567-573, 2021.
- CANIBAL, Lucas. O Brasil no Futuro da logística: reflexões pós-webinar. *Mundo Logística*. Disponível em: *Brasil no Futuro da logística: reflexões pós-webinar [2023] (driv.in)*, 2023.
- ERIKSSON, Ebba; NORRMAN, Andreas; KEMBRO, Joakim. Understanding the transformation toward omnichannel logistics in grocery retail: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2022.
- HÜBNER, Alexander; WOLLENBURG, Johannes; HOLZAPFEL, Andreas. Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 46, n. 6/7, p. 562-583, 2016.
- NESLIN, Scott A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*, v. 98, n. 1, p. 111-132, 2022.
- NGUYEN, Dung H.; DE LEEUW, Sander; DULLAERT, Wout EH. Consumer behaviour and order fulfilment in online retailing: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, v. 20, n. 2, p. 255-276, 2018.
- PRASSIDA, Grandys Frieska; HSU, Ping-Yu. The harmonious role of channel integration and logistics service in Omnichannel retailing: The case of IKEA. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 68, p. 103030, 2022.
- RISBERG, Andreas. A systematic literature review on e-commerce logistics: Towards an e-commerce and omni-channel decision framework. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 33, n. 1, p. 67-91, 2023.
- TAYLOR, Daniel et al. Omnichannel fulfillment strategies: defining the concept and building an agenda for future inquiry. *The International Journal of Logistics Management*, 2019.