

ARTIGOS

**A MUDANÇA DE MULTICANAL PARA
OMNICHANNEL EM UMA EMPRESA
ATACADISTA: UM ESTUDO DE CASO¹****THE CHANGE FROM MULTICHANNEL TO
OMNICHANNEL IN A WHOLESALER: A CASE
STUDY**

RESUMO

O objetivo do estudo foi avaliar o processo de implantação do *omnichannel* em uma empresa atacadista brasileira, que opera no modelo B2B (*Business to Business*). Considera-se esta pesquisa como aplicada, com característica qualitativa, por meio de estudo de caso. Adotou-se, como protocolo de pesquisa, um questionário semiestruturado, com validade interna e externa. A originalidade e relevância do manuscrito dar-se-á pela avaliação do canal *on-line*, e, conseqüentemente, da complexidade do sistema logístico de distribuição. Os principais resultados encontrados estão relacionados aos mecanismos de estruturação do canal de vendas *on-line* da empresa e a necessidade de integração com os canais de vendas físicos, sob o ponto de vista dos processos logísticos. Também foi possível identificar e classificar o grau de maturidade da empresa em face do desafio de implementação do B2B no modelo *omnichannel*. Asseveram-se contribuições teóricas e metodológicas e, adicionalmente, contribuições sociais para o momento de pandemia do COVID-19.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos. Logística. *Omnichannel*. Estudo de Caso.

ABSTRACT

The objective of the study was to evaluate the omnichannel implementation process in a Brazilian wholesale company that operates in the B2B (Business to Business) model. This research is considered as applied, with qualitative characteristics, through a case study. A semi-structured questionnaire with internal and external validity was adopted as a research protocol. The originality

1 Este artigo foi aprovado e apresentado no XLIV ENANPAD 2020, com o código GOL 1334. Contudo, a versão publicada nesta revista foi adequada e melhorada, conforme revisão dos pareceristas do evento.

Renata de Souza Franco
renatasf@live.com

Mestre em Administração.
Faculdade de Gestão e Negócios
– FAGEN. Uberlândia - MG - BR.

Leonardo Caixeta de Castro Maia
leonardocaixeta@hotmail.com

Doutor em Administração.
Professor da Universidade
Federal de Uberlândia e da
Faculdade de Gestão e Negócios.
Uberlândia – MG – BR.

and relevance of the manuscript will be given by the assessment of the online channel, and, consequently, of the complexity of the distribution logistics system. The main results found are related to the structuring mechanisms of the company's online sales channel and the need for integration with physical sales channels, from the standpoint of logistics processes. It was also possible to identify and classify the company's degree of maturity in the face of the challenge of implementing B2B in the omnichannel model. Theoretical and methodological contributions and, additionally, social contributions for the COVID-19 pandemic moment are confirmed.

Keywords: Supply Chain. Logistics. Omnichannel, Case Study.

1 INTRODUÇÃO

A competição entre os agentes da cadeia de suprimentos para acessar novos fluxos de receita fez que os serviços oferecidos aos consumidores tendessem a ser ampliados, e uma das formas é encomendar os produtos pela *web* (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Nesse contexto, 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 nessa década de 2010 (E-BIT, 2020).

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 (BHATNAGAR; SYAM, 2014; MARCHET *et al.*, 2018; MELACINI *et al.*, 2018).

Contudo, o gerenciamento dessas mudanças requer investimentos significativos em infraestrutura, processos e recursos para armazenamento e distribuição (HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016). Vários estudos mos-

tram que existe uma relação direta entre os processos logísticos e o nível de satisfação do cliente e, conseqüentemente, o desempenho da empresa (CATER; CATER, 2009; LEUSCHNER; LAMBERT; KNEMEYER, 2012; STANK *et al.*, 2017; MIN; ZACHARIA; SMITH, 2019).

Assim, 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) (BELL; GALLINO; MORENO, 2014; 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).

Todavia, enquanto os aspectos de *marketing* e serviços na integração de canais tenham recebido considerável atenção na literatura recente, as operações logísticas exigem uma consideração mais profunda (BENDOLY *et al.*, 2007; 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. Além disso, somam-se custos elevados de gerenciamento de riscos. Nesse sentido, a gestão logística torna-se uma oportunidade de melhoria para o aumento da competitividade de uma organização (CNT, 2018).

Estudos internacionais como Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016), 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 brasileiro, Morais *et al.* (2019) analisaram o uso do *omnichannel* como estratégia de inovação em uma empresa de varejo da indústria da moda. Adicionalmente, por meio da revisão bibliográfica sistemática, não foram encontrados, na literatura, estudos sobre a implementação da estratégia por empresas atacadistas ou modelos que considerem essa transição

para negócios *business-to-business* (B2B).

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é avaliar o processo de implantação do *omnichannel* em uma empresa atacadista brasileira. Como objetivos específicos, visa identificar as tendências de mercado e os motivadores a adotar essa estratégia, comparar as características de cada etapa do processo logístico entre os canais de venda físico e digital e analisar qual o grau de maturidade da empresa no processo de transição do modelo multicanais para *omnichannel*.

Para tanto, o artigo está dividido em cinco partes, da seguinte forma: posteriormente à Introdução, apresenta-se a revisão bibliográfica, posteriormente, a apresentação do estudo de caso, e análise de dados. Por último, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 A ESTRATÉGIA OMNICHANNEL

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).

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, 2016).

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).

Em seguida, 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). Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016) e Beck e Rygl (2015) classificam essa 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 por meio 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 a 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; 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).

Dessa forma, o termo OC indica que, do ponto de vista do cliente, não há mais uma distinção entre canais tradicionais e canais *on-line*, pois há uma integração de processos de negócios e o gerenciamento sinérgico de múltiplos canais. Isso 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; BRYNJOLFS-SON; HU; RAHMAN, 2013; PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

Kembro, Norrman e Eriksson (2018) definem o varejo *omnichannel* como o 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, da plataforma ou do estágio no processo de venda em que o cliente esteja.

Nesse sentido, Saghiri *et al.* (2017) consideram que o *omnichannel* pode ser reconhecido como um sistema adaptativo complexo, pois nele, vários agentes – varejistas, fabricantes e empresas de entrega – não são estáticos em seus papéis.

A revisão de literatura permite inferir que o *omnichannel* é uma tendência emergente no varejo, que visa coordenar processos e tecnologias nos canais de fornecimento e vendas, visando à correção do problema de fragmentação das cadeias de suprimento, oferecendo uma experiência de consumo consistente e confiável. Isso é importante para que os consumidores não percebam a integração entre os canais e, sim, a integração com a marca.

Adicionalmente, apresenta uma série de vantagens, a seguir: garante a máxima disponibilidade de informações, visibilidade e consistência em múltiplos canais, que resulta em crescimento de vendas, redução de custos, confiança estendida, sinergia e diferenciação por meio de serviços de valor agregado.

Concomitantemente, a integração proporciona a geração de fontes de dados, alimen-

tadas pelo varejo *omnichannel*, que podem ser usados como ferramenta para obter *insights* sobre transações e interações com os consumidores. Essas informações podem ser usadas para personalizar corretamente as experiências do consumidor, acessando clientes em todos os segmentos e níveis de sofisticação tecnológica.

Contudo, 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, efetivo e com uma experiência unificada. A seguir, os principais processos logísticos para a implementação do OC.

2.2 OS 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. Dessa 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; YU *et al.*, 2016).

Vale destacar que, no varejo *omnichannel*, os varejistas precisam não apenas alinhar seus serviços, mas também suas operações, pois os clientes migram sem problemas entre os canais, proporcionando uma experiência unificada ao cliente (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Desse modo, em um contexto *omnichannel*, a nova função da loja física pode afetar o *design* da rede *on-line*, em que aspectos como a disponibilidade do produto, as devoluções, as opções de entrega, os fluxos reversos e o gerenciamento de inventário em todos os canais devem ser considerados (BRETTHAUER; MAHAR; VENAKATARAMANAN, 2010; GALLINO; MORENO, 2014; KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018).

Nesse contexto, 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. Assim, a canibalização

de canais tem sido indicada entre canais tradicionais e de autoatendimento, catálogos e canais de loja, canal direto, fabricantes e vendas tradicionais via varejo (SAGHIRI *et al.*, 2017).

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 a entrega em domicílio. Esses requisitos precisam ser avaliados criticamente no contexto logístico, pois determinarão as tendências da cadeia de fornecimento (KUMAR, 2008).

Weber e Badenhurst-Weiss (2018) ainda destacam a existência de ordens 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; ALPTEKINOĞLU; TANG, 2005). 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 em que 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; 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 es-

toques, planejamento e alocação de capacidade diz respeito às flutuações de demanda, que aumentam a complexidade estratégica (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 (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. Assim, 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 consideração pelos consumidores, que esperam tempos de entrega cada vez menores (MARCHET *et al.*, 2018; HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016).

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, assim como e onde lidar com os crescentes fluxos de retorno (BERNON; CULLEN; GORST, 2016; HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016; WOLLENBURG *et al.*, 2018; KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON, 2018). Dessa 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 logís-

tica 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; portanto, afeta significativamente a percepção de satisfação do cliente de varejo *omnichannel* (WEBER; BADENHORST-WEISS, 2018).

Nesse ambiente, avalia-se a terceirização, pois pode 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).

Por fim, a questão do gerenciamento do processo de devolução das mercadorias é im-

portante para as empresas que adotam a estratégia *omnichannel* (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; KUHN; WOLLENBURG, 2016). Os retornos do produto aumentam a complexidade logística para os varejistas *on-line* e também para os consumidores. Dessa forma, a gestão eficiente de retornos é uma chave para o varejo *on-line* (GIMÉNEZ; LOURENÇO, 2008).

Em resumo, em relação às variáveis logísticas, Marchet *et al.* (2018) apresentaram um *framework* de acordo com as principais áreas de decisão estratégica dos processos logísticos: serviço de entrega; configuração de distribuição; estratégia de atendimento e logística reversa, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis Logísticas conforme área estratégica e opções

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		Semiautomatizada		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: adaptado de Marchet *et al.* (2018).

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*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver esta pesquisa, em primeiro lugar, foi feito um levantamento bibliográfico, em que foram consultadas pesquisas relacionadas ao tema, por meio de artigos, li-

vros e dissertações. Foram feitas buscas nos principais periódicos nacionais e internacionais e utilizadas as seguintes palavras-chave (em português e inglês): *omnichannel*, *multichannel*, *integrating the inventories*, *infrastructure as a service*, B2B, *e-commerce*, *supply chain*, *supply chain management*. Ao final, foram selecionados 40 artigos, e 55% deles selecionados foram publicados no período de 2015 a 2019.

Adicionalmente, informa-se que os principais periódicos relacionados ao tema estão listados na tabela 1, com o respectivo Qualis ou Fator de impacto e o número de artigos selecionados:

Tabela 1 - Principais periódicos consultados e número de publicações selecionadas

ref	Periódico	Qualis/ Fator de impacto	Quantidade
1	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	A1 (5,212)	9
2	European Journal of Operational Research	A1 (3,806)	3
3	Journal of Business Logistics	2,352	3
4	International Journal of Retail and Distribution Management	A1 (2,930)	2
5	Journal of Business Research	A1 (4,028)	2
6	Journal of Retailing	A1 (3,671)	2
TOTAL			21

Fonte: elaboração própria.

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.

O objeto do estudo de caso é uma empresa do ramo atacadista, referência na distribuição de produtos no país, com sede no estado de Minas Gerais. A empresa foi escolhida em função do interesse pela orientação e geração de conhecimentos que visem privilegiar o estudo de identidades regionais, da possibilidade de acesso às informações (localização física) e da 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 neste estudo, e ela será referida como empresa Alfa. Porém, a não identificação de seu nome não trará qualquer prejuízo para a qualidade deste estudo.

Informa-se que, no início da década de 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.

Aproveitando a estrutura digital montada para o B2C, a empresa Alfa começou a operar, a partir de 2011, também com o *e-commerce* no modelo B2B, porém em plataformas diferentes. Dessa forma, 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.

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 estratégicas envolvidas na transição do modelo.

O perfil dos participantes foi organizado no quadro 2. Para preservar a identidade dos entrevistados, foram escolhidas letras do alfabeto para representá-los. Assevera-se que a não identificação dos nomes não trará qualquer prejuízo para o estudo. Os entrevistados estão dispostos no quadro 2, em ordem cronológica de realização das entrevistas.

utilizados, quais as habilidades exigidas, entre outros aspectos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 29 de maio e 7 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. O protocolo de entrevistas pode ser visualizado no Apêndice A, quadro 3

Estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para um documento de edição de textos. As expressões dos entrevistados foram organizadas em um documento de planejamento de dados e categorizadas conforme o assunto discutido em cada uma delas.

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. Essa técnica é definida como sendo um conjunto de métodos ou passos que permitem a interpretação dos dados coletados.

Seguindo as principais fases da análise de conteúdo propostas pelos autores, os dados foram organizados, codificados e categorizados. Em seguida, foi realizada a inferência e a interpretação dos dados. O protocolo de pesquisa se encontra no Apêndice A.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A adoção da estratégia de transição do

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados, área de atuação e cargo

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

Fonte: elaborado pelos autores.

Estas entrevistas tiveram como objetivo destacar as dificuldades de implementação da estratégia de *omnichannel*, as etapas percorridas e o estágio atual, quais os principais recur-

modelo multicanais para o modelo *omnichannel* pela empresa Alfa teve como objetivo principal colocar o cliente varejista no centro dos negócios e reposicionar-se no mercado de atuação. Nesse

sentido, serão apresentadas as principais etapas da transição, posteriormente sobre as principais modificações realizadas seguindo o protocolo de pesquisa (ver Apêndice A) e, posteriormente, a análise dos processos logísticos.

4.1 AS ETAPAS DE TRANSIÇÃO PARA OMNICHANNEL

Esta estratégia de transição de multicanais para Omnichannel passou por três etapas:

1ª Etapa: Criação do Canal Digital (B2B): visando aumentar o número de canais de atendimento aos varejistas, 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.

2ª Etapa: 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 em face dos concorrentes e a experiência adquirida com a implementação do *marketplace B2C* foram os principais motivadores dessa etapa.

3ª Etapa: 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.

Em relação aos processos logísticos, a pesquisa permitiu observar que as estratégias de atendimento permeiam ao longo de toda a cadeia de suprimentos interna. Nesse sentido, observou-se as seguintes modificações:

- a) *Organização*: 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 são incentivadas nos canais digitais;
- b) *Quanto aos sistemas de TI*: Estes permeiam por 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 sistemas 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;
- c) *Armazenagem*: a empresa Alfa possui estrutura própria, nos quais os produtos são separados por categoria, e não por canal de compra. Adicionalmente, existem estoques virtuais no caso dos produtos vendidos pelo *Marketplace*;
- d) *Separação*: 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 essas categorias, e não conforme o canal de compra;

- e) *Distribuição*: 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. A entrega pode ser feita com veículos próprios ou com frota terceirizada, conforme a característica do local da entrega;
- f) *Sortimento dos produtos*: Após a entrada no modelo *Marketplace*, esse processo foi ampliado, permitindo à empresa Alfa oferecer um número maior de produtos, sem investimentos em estrutura física. O desafio é manter a força de vendas capacitada em termos de conhecimento dos diversos produtos oferecidos no portfólio;
- g) *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.

Os dados obtidos na pesquisa permitiram avaliar o caso da empresa Alfa, de acordo com o estudo de Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016), 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, 2016). De acordo com os dados da pesquisa, a empresa Alfa já atingiu o nível máximo de maturidade em quatro das sete variáveis, analisando-se na seguinte perspectiva:

- 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 o 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*: por meio das alterações no organograma organizacional, a responsabilidade pelas operações nos canais foi integrada para a função vendas digitais;
- e) *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 essa etapa;
- f) *Logística Reversa*: 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.

Portanto, sobre o modelo de maturidade, especificamente sobre essas duas últimas 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

Em resumo, tem-se o seguinte quadro 3 para expor o resultado das entrevistas e comparar com o modelo teórico proposto por Marchet *et al.* (2018):

Quadro 3 - 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	Semiautomatizada
	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).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema *omnichannel* vinculado aos processos logísticos 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 deste 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. Essa mudança permitiu que a empresa Alfa se reposicionasse no mercado como um prestador de serviços para a indústria. Para que essa mudança fosse possível, houve investimentos em novas plataformas para permitir a acuracidade e a confiabilidade no fluxo de dados. Essa 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 presen-

ciais 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.

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.

Nesse sentido, a pesquisa permitiu observar que as movimentações estratégicas que a empresa Alfa está fazendo estão muito mais voltadas para seu reposicionamento de mercado, no sentido de se transformar em um prestador de serviços para a indústria, 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 essas questões. Porém, a pesquisa demonstrou que a transição do modelo de canais está sendo realizada de forma gradativa, e a velocidade dessa 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.

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 organizacional*: a empresa Alfa precisou realizar alterações em seu organograma, modificando a direção de algumas áreas, para permitir a implementação da estratégia. Essa mudança significou a unificação das visões estratégica e tecnológica. Essa reorganização estrutural pode servir como proposta para outras empresas que pretendam seguir o mesmo processo.
- b) *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 implementação da estratégia por outros atacadistas que pretendem fazer o mesmo movimento estratégico podem seguir as mesmas fases.
- c) *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* são remunerados pelas vendas que eles incentivam nos canais digitais. Essa política pode servir como proposta para outras empresas implementarem em sua transição para o modelo *omnichannel*.

O estudo também permitiu a validade externa do protocolo de pesquisa, uma vez que há um número considerável de empresas atacadistas no Brasil que podem interessar-se em adotar a estratégia *omnichannel*, podendo-se aproveitar dos achados deste estudo. Devido ao número considerável de empresas migrando para o canal digital em função da pandemia do Covid-19, a adoção da estratégia *omnichannel* é um mecanismo para buscar a competitividade organizacional.

Como limitações de pesquisa, embora seja um estudo de caso único, a empresa estudada ocupa um espaço importante no segmento atacadista brasileiro. 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.

Os 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, essas duas áreas são as principais em termos de percepção da estratégia OC para o cliente.

REFERÊNCIAS

- ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores de Produtos Industrializados. **ABAD**, maio 2019. Disponível em: <http://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- ALPTEKINOGLU, A.; TANG, C. S. A model for analyzing multi-channel distribution systems. **European Journal of Operational Research**, v. 163, n. 3, p. 802-824, 2005.
- BALASUBRAMANIAN, S.; RAGHUNATHAN, R.; MAHANJAN, V. Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 12-30, 2005.
- BARDIN, L. **Content Analysis**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.
- BARTHOLDI, J. J.; HACKMAN, S. T. **Warehouse and Distribution Science**. Atlanta:

[s.n.], 2016.

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.

BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. How to win in an omni-channel world. **MIT Sloan Management Review**, p. 45-55, 2014.

BENDOLY, E. *et al.* Service and cost benefits through clicks-and-mortar integration: implications for the centralization/decentralization debate. **European Journal of Operational Research**, v. 180, n. 1, p. 426-442, 2007.

BERNON, M.; CULLEN, J.; GORST, J. Online retail returns management: integration within an omni-channel distribution context. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 584-605, 2016.

BHATNAGAR, A.; SYAM, S. S. Allocating a hybrid retailer's assortment across retail stores: Bricks-and-mortar vs online. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1293-1302, 2014.

BRETTTHAUER, K. M.; MAHAR, S.; VENAKATARAMANAN, M. A. Inventory and distribution strategies for retail/e-tail organizations. **Computers & Industrial Engineering**, v. 58, n. 1, p. 119-132, 2010.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review**, p. 23-29, 2013.

CATER, B.; CATER, T. Relationship-Value-Based Antecedents of Customer Satisfaction and Loyalty in Manufacturing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 8, p. 585-597, 2009.

CNT. **Anuário CNT do Transporte**. 2018. Disponível em: <http://anuariodotransporte.cnt.org.br/2018/Apresentacao>. Acesso em: 15 ago. 2020.

CUMMINS, S.; PELTIER, J. W.; DIXON, A. Omnichannel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 10, n. 1, p. 2-16, 2016.

FABER, N.; KOSTER, B. M. de; SMIDTS, A. Organizing warehouse management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 9, p. 1230-1256, 2013.

GALLINO, S.; MORENO, A. Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. **Management Science**, v. 60, n. 6, p. 1434-1451, 2014.

GIMÉNEZ, C.; LOURENÇO, H. R. E-SCM: Internet's impact on supply chain processes'. **The International Journal of Logistics Management**, v. 19, n. 3, p. 309-343, 2008.

HÜBNER, A.; HOLZAPFEL, A.; KUHN, H. Operations management in multi-channel retailing: an exploratory study. **Operations Management Research**, v. 8, n. 3-4, p. 84-100, 2015.

HÜBNER, A.; KUHN, H.; WOLLENBURG, J. Last mile fulfilment and distribution in omnichannel grocery retailing. A strategic framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 44, n. 3, p. 228-247, 2016.

HÜBNER, A.; WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A. Retail logistics in the transition from multichannel to omni-channel. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 562-583, 2016.

ISHFAQ, R. *et al.* Realignment of the physi-

- cal distribution process in omni-channel fulfillment. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 543-561, 2016.
- KEMBRO, J. H.; NORRMAN, A.; ERIKSSON, E. Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics: A literature review and research agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 9, p. 890-912, 2018.
- KOSTER, R. B. M. de. Distribution strategies for online retailers. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 50, n. 4, p. 448-457, 2003.
- KOZLENKOVA, I. V. *et al.* The role of marketing channels in supply chain management. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 586-609, 2015.
- KUMAR, S. A study of the supermarket industry and its growing logistics capacities. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 3, p. 15-21, 2008.
- LEUSCHNER, R.; LAMBERT, D. M.; KNEMEYER, A. M. Logistics Performance, Customer Satisfaction, and Share of Business: A Comparison of Primary and Secondary Suppliers. **Journal of Business Logistics**, v. 33, n. 3, p. 210-226, 2012.
- LIM, S. F. W. T.; JIN, X.; SRAI, J. S. Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 3, p. 308-332, 2018.
- MAHAR, S.; BRETTHAUER, K. M.; VENKATARAMANAN, M. A. The value of virtual pooling in dual sales channel supply chains. **European Journal of Operational Research**, v. 192, n. 2, p. 561-575, 2009.
- MANGIARACINA, R. *et al.* A review of the environmental implications of B2C e-Commerce: A logistical perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 6, p. 565-591, 2015.
- MARCHET, G. *et al.* Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 439-464, 2018.
- MELACINI, M. *et al.* E-fulfillment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 391-414, 2018.
- METTERS, R.; WALTON, S. Strategic supply chain choices for multi-channel Internet retailers. **Service Business**, v. 1, p. 317-331, 2007.
- MIN, S.; ZACHARIA, Z. G.; SMITH, C. D. Defining Supply Chain Management: In the Past, Present, and Future. **Journal of Business Logistics**, p. 1-12, 2019.
- MORAIS, A. S. A. *et al.* Omnichannel as strategy of innovation in youth fashion retail industry in Brazil. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 18, n. 2, p. 268-296, 2019.
- NAPOLITANO, M. Omni-channel distribution: moving at the speed of 'now'. **Logistics Management**, p. 42-46, 2013.
- PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.
- SAGHIRI, S. *et al.* Toward a Three-dimensional Framework for Omni-channel. **Journal of Business Research**, v. 77, p. 53-67, 2017.
- STANK, T. P. *et al.* New Frontiers in Logis-

tics Research: Theorizing at the Middle Range. **Journal of Business Logistics**, v. 38, n. 1, p. 6-17, 2017.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

WEBER, A. N.; BADENHORST-WEISS, J. A. The last-mile logistical challenges of an omni-channel grocery retailer: a South African perspective. **Journal of Transport and Supply Chain Management**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2018.

WOLLENBURG, J. *et al.* From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks: logistics networks in omni-channel grocery retailing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 415-438, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, Y. *et al.* E-commerce logistics in supply chain management: Practice and perspective. **Procedia Cirp**, v. 52, p. 179-185, 2016.

APÊNDICE A - Protocolo de Pesquisa

Categoria de Análise	Principais Autores	Objetivo	Questões da entrevista
Posicionamento de Mercado e estratégia <i>omnichannel</i>	MARCHET et al. (2018); MELACINI et al. (2018); KEMBRO et al. (2018)	Identificar as tendências do mercado e a transição do modelo multicanais para <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?
Organograma	LYALL; MERCIER; GSTETTNER (2018); MIN; ZACHARIA; SMITH (2019)	Analisar quais as mudanças estruturais no processo de adoção da estratégia.	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> ?
Estoques / Armazenagem	BARTHOLDI; HACKMAN (2016); BRETTHAUER; MAHAR; VENAKATARAMAN (2010); HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN (2015);	Avaliar o nível de estoques para as vendas feitas no canal físico versus digital.	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?
Separação de Pedidos	METTERS; WALTON (2007); HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN (2015); KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON (2018); MARCHET et al. (2018)	Avaliar o processo de separação para as vendas feitas no canal físico e no canal digital.	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?
Configuração da distribuição	BERNON; CULLEN; GORST (2016); HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL (2016b); WOLLENBURG et al. (2018); KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON (2018); WEBER; BADENHORST-WEISS (2018); MARCHET et al. (2018)	Avaliar a distribuição física para as vendas feitas no canal físico versus digital.	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?

Categoria de Análise	Principais Autores	Objetivo	Questões da entrevista
Sortimento	HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL (2016b); MARCHET et al. (2018); De KOSTER (2003); ZHANG et al. (2010)	Avaliar o processo logístico para as vendas no canal físico e digital.	De que forma pode ser considerado o sortimento disponível? Há diferenças entre as vendas <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?
Logística Reversa	MELACINI et al. (2018); HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL (2016b); GIMÉNEZ; LOURENÇO (2008)	Compreender a logística reversa para as vendas feitas no canal físico e no canal digital.	Como se dá o processo de logística reversa para vendas <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?
Estratégia de Atendimento	HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, (2015); KEMBRO; NORRMAN; ERIKSSON (2018); WEBER; BADENHORST-WEISS (2018);	Identificar os principais impactos nos canais de vendas, para transição de multicanais para <i>omnichannel</i> .	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?
Sistemas de TI	HÜBNER et al. (2015); MARCHET et al. (2018);	Analisar qual o nível de automação e integração em relação aos canais de venda.	Quais etapas do processo logístico estão automatizadas? Quais as integrações existentes entre as vendas <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?
Nível de Serviço	WEBER; BADENHORST-WEISS (2018); HÜBNER et al. (2015)	Identificar quais as formas de acompanhamento da satisfação dos clientes.	Quais os indicadores relacionados ao nível de serviço são monitorados? Houve mudança em relação à estratégia <i>omnichannel</i> ?

Fonte: elaboração própria.