



ESTRATÉGIAS CENTRADAS NO CLIENTE

TRABALHAR EM CONJUNTO COM ÁREAS DE TECNOLOGIA, LOGÍSTICA E ATENDIMENTO DE VENDAS É O CAMINHO PARA MELHORAR A GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR EM UMA ABORDAGEM *OMNICHANNEL*.

| POR ANDREA RIOS SANTOS TEIXEIRA E LEANDRO ANGOTTI GUISSONI

Viabilizar o novo papel do *marketing* em organizações que desejam ser mais centradas no cliente é algo complexo diante dos vários canais de vendas e comunicação hoje disponíveis. De acordo com o último relatório *Webshoppers*, produzido pela Ebit/Nielsen, a internet já influencia mais de 50% das vendas de lojas físicas no país e os consumidores brasileiros utilizam de dois a três dispositivos simultaneamente (computadores, *smartphones*, *tablets* ou *smartwatches*) para suas compras.

Ao mesmo tempo que o termo *omnichannel* torna-se mais popular, empresas varejistas enfrentam obstáculos para adotar um modelo de negócios voltado ao cliente, e não a produtos ou canais específicos. A integração necessária nos dias atuais requer, mais do que nunca, interfaces de *marketing* com outras áreas da empresa e mudanças conjuntas em processos, recursos, competências e ferramentas para se caminhar rumo a uma gestão da experiência dos clientes em suas jornadas de compras.

CAMINHOS PARA A GESTÃO *OMNICHANNEL*

Existem roteiros que ajudam as empresas a avaliar a implantação de um modelo de gestão *omnichannel*. O da International Business Machines Corporation (IBM), por exemplo, contempla diversos aspectos na experiência digital, na experiência na loja física, no processo de entrega, na *app* da marca, nas campanhas de *marketing* e precificação, no *call center* e nas mídias sociais (veja no quadro).

Os autores deste artigo basearam-se no roteiro *Omnichannel Report Card*, da IBM, para compreender os avanços obtidos por uma empresa brasileira que foi uma das pioneiras em gestão *omnichannel*, o Magazine Luiza. A partir das escalas de pontuação da IBM e da aplicação do roteiro pelos autores por meio de cliente oculto e de entrevistas em profundidade com os seus executivos, constatou-se que a empresa conseguiu evoluir de uma aderência ao roteiro de 39% em 2016 para 58% em 2018, obtendo um resultado acima da pontuação média dos 100 principais varejistas multicanais dos Estados Unidos, país em que os consumidores usam bem mais a tecnologia para comprar produtos e serviços.

O estudo identificou que um dos maiores impactos durante a transição para a abordagem *omnichannel* compreende as mudanças nas áreas de logística, de tecnologia, de *marketing* e comercial para uma operação pautada na análise de jornada de compras do consumidor. Há grande impacto em todas as áreas, que passam a operar por uma gestão integrada em redes, o que pressupõe uma cultura de compartilhamento e transparência das informações.

No caso do Magazine Luiza, a área de tecnologia teve protagonismo. Várias soluções foram criadas para promover melhorias no pilar experiência digital e *online*, da personalização da navegação no *website* até a disponibilização do histórico de clientes que orienta melhorias no seu atendimento, por exemplo, pelo *call center*. A tecnologia deixou de ser prestadora de serviços e foi reestruturada em células de negócios, o que viabilizou o desenvolvimento

UM ROTEIRO PARA AVALIAR A GESTÃO OMNICHANNEL DE SUA EMPRESA

1

EXPERIÊNCIA DIGITAL E ONLINE:

Ofereça experiência individualizada entre diversos canais.

Os clientes podem fazer pesquisa no site por fabricante, marca ou preço?
O site ajuda os clientes a determinarem qual produto precisam?

Quando não há no portfólio uma opção que atenda perfeitamente à busca realizada, o site oferece opções similares?

A experiência online do cliente é personalizada pelo seu histórico de compra, seja qual for o canal de vendas?

O cliente pode visualizar a disponibilidade de estoque?

O cliente pode visualizar o status do pedido e rastreá-lo?

Há chat online e este é rápido e fácil de usar?

3

ENTREGA FLEXÍVEL:

Vá além do momento da compra e observe processos de entrega e troca de produtos.

Há possibilidade de realizar entrega, troca e devolução do produto independentemente do canal em que foi comprado?

Os vendedores utilizam aplicativos de smartphones oferecidos pela empresa para consultarem o estoque de lojas físicas e virtuais?

A empresa consegue atender a prazos de entrega comunicados aos consumidores?

O consumidor pode receber suas compras no dia seguinte, no mesmo dia ou em datas agendadas?

5

MARKETING INTEGRADO E PRECIFICAÇÃO:

Seja consistente nas campanhas de marketing e precificação entre diferentes canais.

Os programas de fidelidade são integrados entre canais físicos e digitais?

Há consistência de preços entre os canais?

Ofertas (como cupons de desconto) são resgatáveis nas lojas e nos canais online?

7

MÍDIAS SOCIAIS:

Entenda como seus consumidores se sentem e se manifestam em relação à marca.

O consumidor pode comprar diretamente via redes sociais?

São disponibilizadas revisões de produtos feitas pelos usuários?

Os feedbacks dos consumidores são incorporados nas melhorias do site, app da marca, lojas e/ou ofertas de produtos?

A empresa consegue utilizar as redes sociais para compreender melhor as percepções dos clientes e estreitar o relacionamento com eles?

2

EXPERIÊNCIA NA LOJA FÍSICA:

Use a tecnologia para melhorar a experiência na loja.

Há wi-fi, prateleiras/vitrines inteligentes e serviços que fazem dos smartphones parte da experiência na loja?

É ofertado um app para comparação de produtos em dispositivos móveis?

O consumidor pode acessar detalhes sobre produtos ao escanear códigos de barras ou QR codes pelo seu dispositivo móvel?

Os consultores das lojas podem acessar o histórico de compras do cliente e fazer ofertas personalizadas que contemplem os diferentes canais de venda?

Os clientes podem pagar com seus smartphones (por exemplo, por Apple Pay ou Samsung Pay)?

4

APP DA MARCA:

Esteja presente para o consumidor em qualquer lugar e a qualquer momento.

A experiência é adaptada por tipo de dispositivo móvel (tablet, smartphone)?

Os consumidores, em dispositivos móveis, têm visibilidade do estoque?

O app ou site móvel tem sistema de posicionamento global (GPS) para localizar a loja mais próxima?

Os consultores nas lojas e o call center podem acessar as atividades móveis dos consumidores?

O app permite ver o status do pedido?

Os consumidores conseguem começar a compra no aplicativo e depois finalizá-la nos seus computadores pessoais ou nas lojas?

6

EXPERIÊNCIA NO CALL CENTER:

Ofereça experiência de atendimento ao consumidor rápida, eficiente e integrada entre os canais.

Os atendentes acessam informações do histórico do consumidor de diferentes canais?

Os atendentes podem consultar o estoque de lojas físicas e virtuais, modificar ou cancelar pedidos e serviços relacionados a esses pedidos, e assumir o carrinho para completar o processo de compra para o cliente?



ÁREAS COMO LOGÍSTICA E TECNOLOGIA, ANTES PRESTADORAS DE SERVIÇOS, PASSAM A SER *BUSINESS PARTNERS*, OPERANDO EM CÉLULAS FLEXÍVEIS, INTEGRADAS E QUE REVISAM CONTINUAMENTE SUAS ESTRATÉGIAS.

de um maior número de projetos com times integrados às demais áreas da organização. O modelo permite colocar o consumidor no centro da estratégia: entender o cliente, suas preferências, seu comportamento de pesquisa e de compra passou a ser o objetivo fundamental da organização.

Na área comercial, a digitalização das lojas físicas fortaleceu novas aplicações que tornam o momento do cliente na loja mais agradável. Os vendedores transformaram-se em consultores conectados para ajudar os consumidores na escolha de produtos, ou mesmo para prestação de serviços, tendo acesso a novas ferramentas que facilitam seu trabalho de negociação e venda ao cliente.

ÁREAS CRÍTICAS PARA MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Com base nos resultados observados no Magazine Luiza e da interação dos autores com executivos de liderança de outras empresas varejistas, é possível destacar áreas críticas para serem observadas por empresas interessadas em aperfeiçoar a experiência do cliente e a gestão *omnichannel*:

- **Estratégia:** as discussões sobre estratégia e gestão passam a ter o cliente no centro. Surge uma organização pautada em jornada de compras para definir suas estratégias competitivas;
- **Excelência operacional:** a execução de atividades multifuncionais relacionadas aos pilares do roteiro IBM deve ser continuamente avaliada para identificar aspectos de melhoria;
- ***Analytics*:** o uso de dados entre canais *online* e *offline* para personalizar a experiência, fazer a curadoria e simplificar o processo de decisão do consumidor deve ser considerado prioritário;
- **Pensamento de *startup*:** oferecer flexibilidade para as diversas áreas testarem iniciativas que possam melhorar a experiência do consumidor é importante para que as organizações rompam o conservadorismo e provoquem seus modelos de negócios para competirem com *startups* que já nascem no ambiente digital;

- **Marketing multifuncional:** a área de *marketing* deve incluir a diversidade de clientes, jornadas de compras e canais nos seus processos e estímulos oferecidos ao consumidor. O *marketing* precisa estabelecer frequente diálogo com logística, tecnologia da informação (TI), finanças e equipes de atendimento ao cliente.

No Brasil, é preciso reconhecer que ainda há heterogeneidade dos clientes entre diversos canais. Canais *online* são utilizados prioritariamente pelas classes sociais A/B e por um público mais jovem; já os canais *offline*, pelas classes C/D/E e por um público de maior idade. Ou seja, enquanto em mercados maduros, como nos Estados Unidos, as empresas com gestão *omnichannel* administram diferentes canais para o mesmo perfil de cliente, no Brasil precisam administrar a ainda pouca sobreposição de clientes entre os canais. Não é tarefa fácil ter de operar com praticamente dois modelos de negócios servindo perfis diferentes de consumidores em cada canal, enquanto ainda se busca melhorar níveis de experiência ao cliente. Mas as empresas brasileiras que fazem gestão *omnichannel* já estão colhendo benefícios de sua estratégia e vão ganhar ainda mais quando os diferentes canais físicos e digitais servirem o mesmo tipo de cliente, o que tende a acontecer conforme aumenta a digitalização da população brasileira. ●

PARA SABER MAIS:

- IBM. *Omnichannel Report Card*. Disponível em: ibm.com/watson/commerce/resources/omnichannel-assessment
- Leandro Angotti Guissoni. *Omnichannel: uma gestão integrada*. GV-executivo, v.16, n.1, 2017.
- Thales Teixeira, Leandro Angotti Guissoni e Tania Modesto Veludo-de-Oliveira. *Digital Transformation at Brazilian Retailer Magazine Luiza*. Harvard Business Publishing, 2018.
- Andrea Rios Santos Teixeira. *Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil*. 2017. Disponível em: hdl.handle.net/10438/18491

ANDREA RIOS SANTOS TEIXEIRA > Mestre na FGV EAESP (MPA) com *extension* na University of Chicago Booth School of Business (MBA) >

arissan@chicagobooth.edu

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI > Professor da FGV EAESP, professor adjunto na University of Virginia e professor visitante na Harvard Business School > leandro.guissoni@fgv.br