

OMNICHANNEL: UMA GESTÃO INTEGRADA

| POR LEANDRO ANGOTTI GUISSONI

Varejistas precisam desenvolver a capacidade de analisar os dados do consumidor de forma sincronizada e multicanal para ganhar vantagem competitiva.

Avanços tecnológicos vêm permitindo que consumidores utilizem diferentes dispositivos (celulares, *smartphones*, *tablets*, computadores) e canais (*online*, *offline*) durante a jornada de compras. Isso faz com que, hoje em dia, as empresas varejistas precisem estar preparadas para captar e analisar informações simultaneamente de todos esses pontos de contato e desenvolver estímulos de marketing ao cliente de forma integrada – uma perspectiva conhecida como *omnichannel*.

Para realizar essa complexa gestão *omnichannel*, as empresas estão tendo que melhorar sua capacidade analítica. Há cada vez mais recursos para aprimorar os processos de coleta, organização e classificação dos dados (*data mining*) gerados a partir do contato do consumidor com diferentes dispositivos e canais. A questão é: como usá-los?

DESAFIOS DA GESTÃO OMNICHANNEL

Executivos que trabalham no varejo se sentem pressionados por muitas mudanças e demandas. Eles têm sido

cobrados para demonstrar o retorno de suas ações de maneira mais precisa do que antes em várias frentes: impacto no consumidor, ativos de marketing (como valor da marca e do cliente), posição financeira e posição de mercado.

Precisam usar esses dados para dar respostas a perguntas tais quais: como melhorar a experiência do consumidor nos diferentes pontos de contato com a marca? Quantos recursos devem ser alocados para cada atividade de marketing e comercial por loja, ponto de contato e mídia, região geográfica, tipos de produtos e segmentos de clientes?

De acordo com pesquisa da EKN, consultoria especializada em tecnologia para varejo, dois em cada cinco varejistas norte-americanos afirmam estar atrás da concorrência na forma como usam estrategicamente sua capacidade analítica. Isso ocorre porque: não conseguem administrar o volume de dados disponível de maneira agregada e alinhada aos objetivos do negócio; sentem-se confusos e com medo de errar diante de tantas opções tecnológicas; têm dificuldade de adotar uma real capacidade analítica, pois ao menos parte do corpo diretivo é desinformada ou tem uma visão ultrapassada a respeito

do assunto; não contam com profissionais capacitados para a função; organizam seus times e recursos de forma desconectada da gestão *omnichannel*; e/ou ainda não treinaram os funcionários que tiveram suas funções transformadas e dependentes da análise de dados.

BENEFÍCIOS DA GESTÃO OMNICHANNEL

As mudanças para uma estratégia *omnichannel* têm desafiado o *status quo* da gestão de varejo, tradicionalmente baseada no julgamento dos executivos e do suporte fundamentado apenas em dados internos de loja para tomada de decisão. Mas, inevitavelmente, essa visão terá de mudar. A capacidade analítica apresenta possibilidades para que os varejistas desempenhem melhor e de maneira mais consistente as atividades entre os ambientes *online* e *offline*, cada dia mais sincronizados.

Uma pesquisa publicada neste ano na *Harvard Business Review* mostrou que, de 46 mil consumidores de uma grande rede varejista dos Estados Unidos, somente 7% eram clientes exclusivamente do *e-commerce* e 20% frequentadores apenas das lojas físicas. Quase três quartos, ou 73%, usavam múltiplos canais durante a jornada de compras. Esse grupo majoritário de clientes *omnichannel* gastou em média 4% mais cada vez que pôs os pés na loja durante o período do levantamento, e 10% mais *online* do que os clientes que usaram um único canal.

Outra questão é que quanto mais pontos de contato, maiores foram as compras. Aqueles que usaram quatro diferentes dispositivos ou canais gastaram 9% mais na loja do que os que usaram apenas um canal. Além disso, consumidores *omnichannel* foram mais fiéis: frequentaram 23% mais a loja do que os clientes exclusivos do mundo físico ou virtual.

ANÁLISE NA GESTÃO OMNICHANNEL

Com a integração das lojas à internet, redes sociais e aplicativos em vários dispositivos, é possível atingir um estágio mais avançado do *customer analytics* e obter maior retorno no negócio. O sistema conhecido como *cookie tracking*, por exemplo, permite monitorar a navegação de usuários a partir do endereço IP e relacioná-la com dados demográficos, geográficos e comportamentais de cada pessoa.

Os *smartphones* desempenham um importante papel na obtenção de dados, já que a navegação na internet nesses dispositivos móveis também pode ser monitorada pelo sistema de *cookies*. No Brasil, a penetração de *smartphones* aumentou de 7% em 2011 para 43% em 2016.

Nos Estados Unidos, onde a tecnologia é mais disseminada, empresas varejistas vêm usando com mais frequência

informações de navegação em *smartphones*. A rede de lojas de departamento Kohl's utiliza um sistema chamado *smartphone targeting*. Quando os clientes entram na loja e conectam os seus *smartphones* no *Wi-Fi*, a empresa monitora sua localização e sua navegação em *websites*. Assim, envia ofertas personalizadas e gera maiores chances de conversão de vendas.

O exemplo da Kohl's ilustra o uso simultâneo de um ponto de contato *online* (*smartphone*) e *offline* (loja). A aplicação de níveis avançados de coleta e análise de dados em um contexto *omnichannel* permite ao varejista alcançar mais consistência nas atividades desempenhadas durante a interação com os consumidores. Torna-se viável saber mais sobre eles, otimizar o *mix* de produtos e oferecer promoções mais efetivas.

Além disso, é possível melhorar diversos outros aspectos da operação. Por exemplo, a capacidade analítica integrada abre caminho para capturar dados das operações *online* para decidir onde abrir lojas físicas, que produtos expor, quais níveis de serviço e de preço. Pode-se ainda reconfigurar a administração de estoques a partir da transformação dos pontos físicos em locais mais voltados para o fortalecimento da marca do que para a venda em si.

COMO CRIAR CAPACIDADE ANALÍTICA

Mas, para que essas estratégias funcionem, em um primeiro momento, varejistas devem objetivar obter e organizar dados sobre a interação do consumidor com cada ponto de contato. Precisam considerar a combinação dos seus dados internos com dados externos, incluindo informações individuais dos clientes. Por exemplo, podem cruzar dados como cestas de compras e taxas de retorno aos estímulos de marketing com informações disponíveis em redes sociais e *reviews* das compras anteriores que foram compartilhados pelos clientes. Assim, empresas varejistas devem sofisticar suas tradicionais ferramentas, *softwares* e sistemas de gestão de relacionamento com os clientes para que acomodem o cruzamento desses dados.

Em seguida, devem aplicar modelos de análise específicos para gerar *insights* quanto ao potencial e à probabilidade de compra e retenção por cliente, por exemplo, e às melhorias nos critérios de segmentação de clientes. Os chamados modelos de atribuição são uma alternativa crescentemente considerada no contexto *omnichannel*. Esses modelos estatísticos envolvem o uso de técnicas sofisticadas de análise de dados para alocar o peso de cada ação do consumidor em relação a cada ponto de contato (*online* e *offline*) durante a jornada de compras. Permitem considerar a importância

EVOLUÇÃO DO USO DE DADOS NO VAREJO



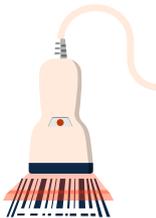
DÉCADA DE 1950

O enfoque estava no uso de dados internos: vendas, preço, margem, *ticket* médio, gastos em propaganda e promoções. Além disso, a Nielsen, uma das primeiras empresas de pesquisa de mercado, fundada em 1923, começou a analisar as audiências de rádio e televisão entre 1930 e 1950. Algumas questões que a função analítica no varejo endereçava na época eram: como os preços dos produtos na loja se relacionam com as vendas? Qual o efeito da propaganda nas vendas? Qual o efeito das promoções oferecidas pelas lojas nas vendas? Como esses padrões variam por região e categoria de produto?



DÉCADAS DE 1960 E 1970

Institutos de pesquisa ampliaram a coleta de dados a partir de pesquisas em domicílios. Isso permitiu estimar, por exemplo, métricas como penetração por marca e loja, frequência de compras e gastos na categoria. Assim, varejistas intensificaram o uso do marketing direto, incluindo a comunicação e as ofertas direcionadas a perfis específicos de lares.



DÉCADA DE 1980

Novas tecnologias como *scanners* de loja e códigos de barras ficaram mais acessíveis aos varejistas, possibilitando, inclusive, melhorias nos programas de fidelidade aos clientes. Além de permitir o acompanhamento de recência (tempo desde a última compra), frequência e valores gastos na compra, esses programas passaram a ajudar na mensuração do comportamento do consumidor e na análise dos efeitos de diferentes estímulos de marketing. Com a integração dos dados gerados por programas de fidelidade, *scanners* de loja e transações de cartão de crédito, os varejistas começaram a monitorar o comportamento de cada cliente ao longo do tempo. Foi o início da abordagem científica no ambiente de varejo, com o uso de dados individuais dos clientes – o que passou a ser chamado de *customer analytics*.



DÉCADA DE 1990

A internet tornou-se popular e afetou o varejo em duas perspectivas: (i) como canal de vendas alternativo e (ii) como uma forma de mensuração mediante o monitoramento da navegação dos usuários. Em *customer analytics*, a internet passou a gerar maiores e melhores bases de dados sobre o comportamento dos clientes, que podem ser integradas com as demais fontes de dados dos varejistas.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

dos pontos de contato, um a um, na conversão de vendas, orientando ações e recursos nos diferentes canais.

Para viabilizar esses modelos, o ideal é usar programas de fidelidade e sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM), que gerenciam processos de seleção, aquisição e retenção de clientes. São alternativas que funcionam desde a coleta e organização dos dados até o uso das informações para personalizar ações e atribuí-las por ponto de contato.

O exemplo da rede de lojas de cosméticos Sephora revela como todos esses aspectos podem agir de forma coordenada. A varejista oferece aos consumidores o seu aplicativo para *smartphones* (*Sephora To Go*) e um programa de fidelidade (*Beauty Inside Reward*). Ambos se integram com sistemas de geolocalização. Assim, a Sephora pode enviar mensagens de ofertas aos membros do seu programa de fidelidade quando

estão próximos das lojas, baseando-se em suas preferências, histórico de compras e modo de interação com as lojas física e virtual. Essas ações sincronizadas acabam por gerar possibilidades de maiores taxas de conversão e engajamento com a marca.

Hoje, os consumidores desejam uma experiência consistente entre os múltiplos pontos de contato em suas interações com as empresas. O desenvolvimento da capacidade analítica para o uso de dados pode identificar oportunidades que os varejistas não encontrariam de outra maneira. ●

PARA SABER MAIS:

- Euromonitor International. *Retailing in Brazil*, 2017. Disponível em: euromonitor.com/brazil
- Kerry Lemos. *What is the return on omnichannel*, 2015. Disponível em: nrf.com/news/what-is-the-return-omnichannel
- Rafael D'Andrea e Leandro Guissoni. *Shopper Safari*, 2015. Disponível em: shoppersafari.com.br
- Wharton Customer Analytics Initiative. Disponível em: wcai.wharton.upenn.edu

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI > Professor da FGV EAESP > leandro.guissoni@fgv.br