

FERNANDA CLARICE DA CUNHA MESQUITA CORSO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA



FERNANDA CLARICE DA CUNHA MESQUITA CORSO

**ELABORAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES NA GESTÃO DE UM
PROJETO OMNICHANNEL:**

Um estudo de caso em uma varejista carioca.

João Pessoa

2022

**ELABORAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES NA GESTÃO DE UM
PROJETO OMNICHANNEL:**

Um estudo de caso em uma varejista carioca.

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Engenharia de Produção
da Universidade Federal da Paraíba, para obtenção
do Grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Profº. Me. Jailson Ribeiro de
Oliveira

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C826e Corso, Fernanda Clarice da Cunha Mesquita.

ELABORAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES NA GESTÃO
DE UM PROJETO OMNICHANNEL: Um estudo de caso em uma
varejista carioca. / Fernanda Clarice da Cunha Mesquita
Corso. - João Pessoa, 2022.

96 f. : il.

Orientação: Jailson Oliveira.

TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. Gestão de indicadores. 2. Varejo. 3. Omnichannel.
4. E-commerce. 5. Power BI. I. Oliveira, Jailson. II.
Título.

UFPB/CT

CDU 658.5 (043.2)

FERNANDA CLARICE DA CUNHA MESQUITA CORSO

**ELABORAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES NA GESTÃO DE UM
PROJETO OMNICHANNEL:**

Um estudo de caso em uma varejista carioca.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido em **19/05/2022**, obtendo o conceito **APROVADO**, sob avaliação da banca examinadora a seguir:



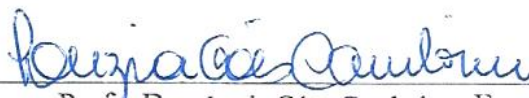
Documento assinado digitalmente

JAILSON RIBEIRO DE OLIVEIRA

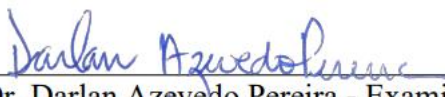
Data: 10/06/2022 22:46:47-0300

Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira – Orientador
Departamento de Engenharia de Produção / CT / UFPB

A handwritten signature in blue ink, reading 'Luzia Góes Camboim', positioned above a horizontal line.

Profª. Dra. Luzia Góes Camboim - Examinadora
Departamento de Engenharia de Produção / CT / UFPB

A handwritten signature in blue ink, reading 'Darlan Azevedo Pereira', positioned above a horizontal line.

Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira - Examinador
Departamento de Engenharia de Produção / CT / UFPB

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me auxiliou durante todo o caminho, à minha família que me manteve sempre forte com seu apoio, ao meu orientador, professores e amigos que estiveram ao meu lado durante essa trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é demonstrar respeito por todo o processo de tornarmos as pessoas que somos. Durante toda a trajetória desta graduação eu tive a certeza de que havia escolhido o curso certo, mas isso não tornava mais fácil o caminho percorrido para sua conclusão. Então poder escrever esse agradecimento é mais que uma alegria é a objetivação do sentimento de dever cumprido.

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus que me deu forças, saúde e esteve comigo em toda minha trajetória. Agradeço imensamente a minha mãe, Clarice Mesquita, que me ensinou que a inteligência emocional e a humildade são tão importantes quanto qualquer graduação. Ao meu pai, Jean Mesquita, que me mostrou que o trabalho dignifica o homem e que eu sou capaz de tudo que eu sonhar. Ao meu irmão, Marlon Mesquita, por ser exemplo de responsabilidade e caráter, em quem me espelho.

Um agradecimento ao meu braço direito, quem esteve comigo nesta trajetória, quem comemorou comigo cada pequena vitória, e quem me enaltece todos os dias me fazendo sempre acreditar ser a melhor e de ser capaz de conquistar o mundo, o meu marido, Victor Corso.

Agradeço ao meu orientador, Jailson Ribeiro, por sua paciência e dedicação, que tornaram todo esse processo mais tranquilo e satisfatório. Aos meus professores que me lapidaram a profissional que sou. Aos meus amigos, que estiveram comigo nesta jornada, em especial à Aline Satur, que foi minha amiga, conselheira de carreira e que desbravou a graduação ao meu lado. Aos meus líderes, João Tenório e Silas Tomaz, que confiaram sempre no meu trabalho, evidenciando meu potencial e fazendo com que eu me motivasse a ser cada dia melhor. Um agradecimento especial a quem me deu a primeira oportunidade de entrar no mundo dos dados e me ensinou muito do que sei hoje, meu primeiro gestor e amigo, Diogo Nascimento.

Por fim, agradeço a todo aprendizado que adquiri e que espero poder compartilhar com sabedoria.

*“Propósito é o senso de que
somos parte de algo maior que nós
mesmos, que somos necessários, que
trabalhamos para algo melhor adiante.
Propósito cria felicidade de verdade.”
Mark Zuckerberg*

CORSO, Fernanda Clarice da Cunha Mesquita. **Elaboração e estruturação de indicadores na gestão de um projeto OMNICHANNEL**: Um estudo de caso em uma varejista carioca. 2022. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa-PB.

RESUMO

O *E-commerce* absorveu grande parte do mercado varejista, e todo dia transforma a maneira de consumir. Com as constantes mudanças, a exigência do cliente aumenta proporcionalmente ao aumento da concorrência. Isso faz com que as varejistas estejam sempre acompanhando o mercado e focando na melhoria da experiência do consumidor. Enxergando essa necessidade, surgiu o *Omnichannel*, que integra o físico com o digital, transformando a venda multicanal e integrando diversas áreas da operação. Este estudo de caso busca demonstrar como elaborar e estruturar indicadores para a gestão estratégica de um projeto *Omnichannel* utilizando dados e aplicando análises em uma varejista carioca. As ferramentas utilizadas para manipulação de dados e gestão de indicadores são, respectivamente, o *SQL* e o *Power BI*. É importante ressaltar que este é um estudo com abordagem Quanti-Qualitativa, pois ao passo que utiliza dados estatísticos também necessita de percepções de natureza subjetiva para criação de visões gerenciais. Após a apresentação do estudo é possível compreender que cada passo dado no caminho de acompanhar o fluxo do pedido, com uma visualização de logística integrada, gera mais *insights* para criação de novos relatórios, tomadas de decisão e modificações no processo. Tudo isso gera melhoria no resultado final da empresa e mais confiança na operação realizada, impactando na experiência, e consequentemente retendo o cliente.

Palavras-chave: Gestão de indicadores. Varejo. *Omnichannel*. *E-commerce*. *Power BI*.

CORSO, Fernanda Clarice da Cunha Mesquita. **Elaboration and structuring of indicators in the management of an OMNICHANNEL project: A case study in a Rio de Janeiro retailer.** 2022. 96 p. Completion of course work (Production Engineering).Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa-PB.

ABSTRACT

E-commerce has been taking a large part of the retail market, and every day it transforms the way of consuming. With constant changes, customer demand increases in proportion to the increase in competition. This means that retailers are always following the market and focusing on improving the consumer experience. Seeing this need, Omnichannel emerged, which integrates the physical with the digital, transforming multichannel sales and integrating several areas of the operation. This case study seeks to demonstrate how to develop and structure indicators for the strategic management of an Omnichannel project using data and applying analysis in a Rio de Janeiro retailer. The tools used for data manipulation and indicator management are, respectively, SQL and Power BI. It is important to emphasize that this is a study with a Quanti-Qualitative approach, because while it uses statistical data, it also needs subjective perceptions to create managerial visions. After presenting the study, it is possible to understand that each step taken in the way of following the order flow, with an integrated logistics view, generates more insights for the creation of new reports, decision making and process modifications. All this generates an improvement in the company's final result and more confidence in the operation performed, impacting the experience, and consequently retaining the customer.

Keywords: Indicator management. Retail. Omnichannel. E-commerce. Power Bi.

Lista de Figuras

Figura 1- etapas do estudo de caso	32
Figura 2 - Organização de hierarquia de produtos	36
Figura 3 - Hierarquia do produto.....	37
Figura 4- Dashboard de Ativos e Inativos	42
Figura 5 - Layout CD Atual.....	43
Figura 6 - Dados do CD.....	44
Figura 7 - Impactos das alterações	45
Figura 8 - Resumo de lojas integradas.....	46
Figura 9 - Dashboard de Tempo de Processo: Aba Tempo de entrega	47
Figura 10 - Dashboard de Tempo de Processo: Aba tempo para a disponibilidade de retirada	47
Figura 11 - Fluxo do Pedido no CD	48
Figura 12 - Dashboard de Expedição: Aba resumo	49
Figura 13 - Dashboard de Expedição – Aba controle expedição	50
Figura 14 - Dashboard de Raio-X do pedido: Aba Resumo.....	51
Figura 15 - Dashboard de Raio-X pedidos: Aba de detalhe EDC EDL	51
Figura 16 - Dashboard de Monitoramento Omnichannel: Aba resumo	53
Figura 17 - Dashboard de Monitoramento Omnichannel: Aba performance	54
Figura 18 - Dashboard de Monitoramento Omnichannel: Aba controle por loja.....	55
Figura 19 - Dashboard de Monitoramento Omnichannel: Aba pedidos contestados	56
Figura 20 - Dashboard de Estoque: aba estoque CD	57
Figura 21 - Dashboard de Etoque: aba stockout.....	58
Figura 22 - Dashboard de Controle de transporte.....	59
Figura 23 - Dashboard Painel Clientes: Aba lead time	61
Figura 24 - Dashboard Painel Clientes: Aba resumo delivery	62
Figura 25 - Dashboard Painel Clientes: Aba pontualidade por transportadora	63
Figura 26 - Dashboard Painel Clientes: Aba pontualidade por modalidade.....	64
Figura 27 - Dashboard Report Forecast: Aba resumo mês.....	65
Figura 28 - Dashboard Report Forecast: Aba lucro e margem.....	66
Figura 29 - Dashboard Report Forecast: Aba perfil	67
Figura 30 - Dashboard Report Forecast: Aba categoria	68
Figura 31 - Dashboard Report Forecast: Aba categoria	69

Figura 32 - Dashboard Report Forecast: Aba categoria – Elaborado pela autora e outros funcionários	69
Figura 33 - Dashboard Report Forecast: Aba venda por tipo de entrega	70
Figura 34 - Dashboard Report Forecast: Aba comercial	71
Figura 35 - Dashboard Report Forecast: Aba SKU	71
Figura 36 - Dashboard Vendedor Digital: Aba resumo.....	72
Figura 37 - Dashboard Funcionário Omni.....	73
Figura 38 - Dashboard NPS – E-commerce: Aba resumo.....	75
Figura 39 – Dashboard NPS – E-commerce: Aba texto das respostas.....	76
Figura 40 - Gráfico do relatório de mensageria.....	77
Figura 41 - Tabelas do relatório de fluxo de mensageria	77
Figura 42 - Torre de controle.....	78
Figura 43 - Resumo apresentação gerencial	79
Figura 44 - Resumo apresentação gerencial	80
Figura 45 - Resumo apresentação gerencial – Lojas abertas.....	80
Figura 46 - Resumo apresentação gerencial – Gráfico de tempo de processo	81
Figura 47 - Resumo apresentação gerencial - Gráfico de venda Cross Sell.....	81
Figura 48 - Resumo apresentação gerencial - Gráfico de NPS	81
Figura 49 - Resumo apresentação gerencial - Recorrência de clientes	82
Figura 50 - Resumo apresentação gerencial - Sessão e Conversão	83
Figura 51 - Resumo apresentação gerencial - Venda multicanais.....	83
Figura 52 - Resumo apresentação gerencial - Share por categoria.....	84
Figura 53 - Resumo apresentação gerencial - Resultado de receita bruta (Internet, Marketplace Out e Marketplace In).....	84

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
1.1.	Objetivo	15
1.1.1.	Objetivo Geral:	16
1.1.2.	Objetivo específico	16
1.2.	Justificativa	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1.	Varejo	19
2.2.	E-commerce	20
2.3.	Omnichannel.....	22
2.4.	Marketing digital.....	23
2.5.	Marketplace	24
2.6.	Logística integrada.....	25
2.7.	Indicadores.....	26
2.8.	Ferramentas de análise de dados	27
2.9.	Apresentação da empresa	28
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1	Quanto à finalidade	30
3.2	Quanto à abordagem.....	30
3.3	Quanto aos objetivos	31
3.4	Quanto aos procedimentos	31
3.5	Quanto ao local	32
3.6	Quanto aos critérios de escolha de dados e seu tratamento.....	32
4.	RESULTADO E DISCUSSÕES	33
4.1	Estudo de caso: análise da estratégia omnichannel de uma varejista carioca	33
4.1.1.	Histórico	33
4.1.2.	Características e atividades.....	34
4.1.3.	Produtos.....	36
4.1.4.	Crescimento do e-commerce	39

4.2	Desenvolvimento de indicadores	40
4.2.1.	Controle de processos e vendas	40
4.2.1.1.	Cadastro	41
4.2.1.2.	Alterações no centro de distribuição e em loja	43
4.2.1.3.	Tempo de processo	46
4.2.1.4.	Expedição	48
4.2.1.5.	Monitoramento <i>Omnichanel</i>	52
4.2.1.6.	Estoque	56
4.2.1.7.	Controle de transportes	59
4.2.1.8.	Painel clientes	60
4.2.2.	Venda digital	64
4.2.3.	NPS	74
4.2.4.	Torre de controle	78
4.3	Relatórios gerenciais	79
5.	CONCLUSÃO	86
	REFERÊNCIA.....	88

1. INTRODUÇÃO

A globalização trouxe para o mundo a oportunidade de aproximação entre nações, integração entre culturas, economia, política, e principalmente informação. Assim, exigiu que os negócios fossem expandindo, rompeu barreiras internacionais, aumentou a concorrência e transformou investimentos em uma grande onda afetada até por mensagens no *twitter*.

Uma infinidade de dados é disponibilizada às empresas, sendo o cotidiano e centenas de cliques dados ao dia fonte das informações que as organizações tanto precisam. Mas definir o que é um *insight* que realmente vai fazer diferença no seu negócio não é uma tarefa fácil. O volume desses dados torna difícil a jornada de identificar os pontos que farão a diferença na vida dos clientes, mas ajudam a direcionar principalmente o comportamento do seu nicho.

De acordo com Agrawal (2014), os negócios modernos envolvem o uso de dados, estatística ou aprendizado de máquina, ajudando a tomar a melhor decisão de negócio. Sendo assim, gera um resultado probabilístico que surge desta análise que melhor se adeque ao que a empresa deseja.

Segundo Peçanha (2020), a persona é a observação de dados reais que cria um cliente ideal, aprimorando os canais de comunicação entre a empresa e seu cliente. Olhando ao redor, é fácil notar que as necessidades mudam constantemente, que o mundo do ágil cria expectativas que eram inimagináveis, e o que é novo hoje, amanhã pode vir a se tornar obsoleto. Por isso, entender as necessidades dos clientes já não é tão simples, é preciso enxergar além, oferecer mais do que ele espera. O cliente necessita ser o epicentro das vendas, e o avanço da tecnologia demonstra que nem sempre o que é mais tecnológico é o que agrada a sua persona, mas que se limitar somente a um estilo de venda define o crescimento da empresa.

Por isso, o foco deste trabalho é elaboração e estruturação de indicadores na gestão de um projeto *Omnichannel* buscando estudar a gestão de indicadores de uma varejista carioca, para conseguir entender maneiras de controlar as diferentes etapas de uma venda *Omnichannel* a partir de todas as informações absorvidas.

A palavra *Omnichannel* pode ser dividida em duas partes, *Omni* que em latim significa tudo e *channel* que se traduz, do inglês para o português, em canal. Logo, esta é união de todos os tipos de canais de vendas colocando em foco somente a real necessidade do cliente,

integrando o físico e o digital, on-line e off-line de diversas formas. E foi a internet que tornou possível essa comunicação tornando muito difícil fazer distinção entre esses ambientes. (SIMONE & SABBADIN, 2018; BRYNJOLFSSON, YU & RAHMAN, 2013; KOTLER & ARMSTRONG, 2017; BOTELHO & GUISSONI, 2016).

O *Omnichannel* veio a partir de uma virada de chave para o comércio varejista, diminuindo a distância entre os clientes e empresas através do e-commerce. Vários fatores influenciaram esse movimento, a comodidade, as diversas formas de pagamento, a agilidade e principalmente a concorrência. De acordo com Simone e Sabbadin (2017), não há mais linearidade na jornada de compra, há diversas opções de marcas e produtos em uma vitrine on-line, e para poder reter o cliente, novas estratégias de venda foram criadas. O e-commerce deu a oportunidade para micro e pequenas empresas ganharem força no mercado e com o surgimento do Marketplace, como por exemplo, a gigantesca Amazon, o conceito de cauda longa pôde ser visto mais claramente em nosso dia-a-dia.

A empresa objeto de estudo é uma varejista carioca, com alcance nacional de caso e foi fundada em 1988. Sua sede administrativa é localizada no Centro do Rio de Janeiro, possui mais 200 lojas espalhadas pelos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e São Paulo, e centro de distribuição localizado no estado do Rio de Janeiro. O foco do trabalho nesta empresa estará relacionado diretamente com a criação e a análise de indicadores, com foco na melhor experiência do cliente.

Todas essas mudanças criam um novo perfil de consumidor (KAZANCOGLU & AYDIN, 2018). E agora, ele já adquire toda a informação desejada antes de realizar uma compra, o cliente sai de casa com sua decisão tomada.

Diante desse contexto, faz-se relevante como elaborar e estruturar indicadores para gerir um projeto *Omnichannel* de maneira que seja possível reter esse cliente? Essa é uma das inúmeras perguntas que as varejistas fazem e sua resposta é o que faz diferença quando o cliente faz sua escolha. O presente trabalho apresentará evidências de como respondê-la.

1.1. Objetivo

1.1.1. Objetivo Geral:

O trabalho procura demonstrar a partir da elaboração e estruturação de indicadores como gerir uma empresa que busca inserir o conceito *Omnichannel* em seus processos. Direcionando qual foi o impacto desses indicadores na melhoria do resultado e retenção de cliente.

1.1.2. Objetivo específico

Buscando de atender o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

Identificar como a gestão de indicadores impacta no desempenho de uma empresa.

Evidenciar como os conhecimentos de engenharia de produção foram aplicados em uma empresa varejista do sudeste, com foco nas vendas *Omnichannel*.

Demonstrar os indicadores criados para o controle dos processos.

Evidenciar como melhoria dos processos ocorreu através da gestão dos indicadores.

Identificar indicadores necessários para empresas que querem aderir à estratégia *Omnichannel*.

1.2. Justificativa

O varejo *Omnichannel* é extremamente atual, a integração entre os diversos canais de venda não só torna esse processo mais atrativo para o cliente como também é um grande diferencial para as empresas que o insere em sua organização. De acordo com a e-commerce brasil (2021), cerca de 60% dos brasileiros passaram a consumir de forma híbrida, utilizando o físico e o digital.

É possível notar um crescimento na produção e revisão de literatura sobre *Omnichannel*, além de artigos e premiações para empresas nesse quesito, como por exemplo, The Markies Honor Excellence in Marketing and Commerce (2018), na cidade de Chicago, nos Estados Unidos.

No mundo dos negócios de hoje, as empresas adotam uma abordagem mais holística do desempenho, combinando dados financeiros e não financeiros para avaliar o desempenho do processo e determinar onde as mudanças podem ser feitas. (PATTI; VAN DESSEL; HARTLEY, 2020). Por isso, o foco do trabalho em elaborar e estruturar indicadores para gerir um projeto *Omnichannel* é um tema atual e que ajuda a direcionar uma empresa que possui ambição de aderir à estratégia *Omnichannel*.

Diante disso, o trabalho se justifica a partir da prerrogativa de que haverá contribuição com o tema, que é de grande relevância para o mercado atual, e poderá servir como base para gestão estratégica de indicadores de outras empresas a partir das ferramentas e elementos apresentados.

Algumas estatísticas abordadas pela SPC Brasil em 2018, já revelavam fatos importantes sobre o caminho do *Omnichannel* no Brasil:

- O site da empresa (61,1%), e-mail (58,4%), telefone/SAC (53,8%) e Whatsapp (28,9%) são as formas mais comuns de contato diário dos consumidores virtuais com as lojas;
- Quando eles querem comprar algo em uma loja real, seja em um shopping ou na rua, 46,6% dos entrevistados vão primeiro online. Por outro lado, 18,4% dizem que sempre vão às lojas físicas e 35,0% dizem que depende do tipo de produto;
- Antes de comprar um produto ou serviço online, 25,5% sempre vão a uma loja real para buscar informações como atributos, preços, reclamações, entre outros. 30,0%, por outro lado, vão direto para sites ou aplicativos, enquanto 44,5% dizem que depende da mercadoria;
- As lojas online – sites e aplicativos – são preferidas por 62,4%. Nesta situação, 48,3% dizem que é porque é mais barato, 42,6% dizem que é mais confortável e 25,4% preferem ter acesso rápido a produtos e serviços difíceis de localizar em lojas físicas;

- 51,5% preferem receber sugestões de ofertas sociais ao abrir sites (em comparação com 78,5% que não o fazem), 21,4% geralmente compram produtos que veem em histórias de mídia social (em comparação com 78,6% que não o fazem) e 18,7% assistem a todos ou quase todos os vídeos que aparecem nas linhas do tempo de suas redes sociais no final (contra 81,3% que não aparecem).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos utilizados neste trabalho são baseados em autores que abordam os temas relacionamos a e-commerce, *Omnichannel*, qualidade, dados e vendas. É difícil encontrar livros que tratam em detalhe o tema *Omnichannel* do início ao fim, mas o livro “Sistema ERP na Omniera” é um desses poucos livros e por isso foi utilizado inúmeras vezes para a construção dos relatórios que serão apresentados e será citado durante o desenvolver do trabalho.

Este capítulo apresentará conceitos importantes para que o trabalho possa ser compreendido de maneira menos complexa possível. Também serão definidas algumas ferramentas utilizadas para as análises que serão apresentadas, deixando evidente sua importância.

2.1. Varejo

A busca e seleção de produtos, aquisição, distribuição, marketing e entrega fazem parte do processo de varejo. Que por sua vez, é um absorvedor de mão de obra convencional e tem uma alta taxa de rotatividade de empregos. A política econômica tem um alto grau de impacto no comércio varejista. As mudanças na condição macroeconômica e os indicadores mais diretos da renda do consumidor se refletem no volume de vendas com bastante rapidez. Os anos 90 trouxeram o primeiro grande impacto ao setor, como por exemplo: a liberação das importações e o aumento da concorrência interna (BNDES).

De acordo com os dados da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC, 2022), divulgado pelo IBGE, houve uma queda de 0,1% em Dezembro de 2021 nas vendas do comércio varejista, mas o crescimento acumulado é 1,4% maior, quando comparado a 2020. Segundo a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2021), o varejo e indústria ajudaram a diminuir queda do PIB em 2020. Com essas informações fica notável a importância do desempenho do varejo para o Brasil.

O varejo é um setor que gera grande efeito na economia brasileira e extremamente impactado pelos avanços da tecnologia, seja em relação aos seus produtos comercializados ou

aos serviços disponibilizados. O mundo mudou, e os métodos elaborados por diversos especialistas que atuam no setor varejista também devem ser atualizados. No presente, e como resultado dos atuais desdobramentos da era da informação, assistimos a um aumento dos níveis de competitividade entre as empresas (HITT et al, 2011).

Em 2019, com a pandemia de COVID-19, as mudanças no varejo já não eram mais opção, era uma necessidade para manter-se no mercado. Os consumidores passaram a necessitar da realização das suas compras on-line, fazendo com que as empresas que eram unicanal, se tornassem multicanais, pois suas lojas físicas estavam obrigatoriamente fechadas. Diversas estratégias foram utilizadas por algumas empresas para manterem suas portas abertas, como por exemplo, vender produtos que eram necessários para proteção contra o COVID-19. Mas ainda assim não era o suficiente para suportar as demandas dos clientes. Essa mudança já estava ocorrendo em algumas empresas, a união do físico com o digital, porém a urgência trouxe muitos impactos para os processos que tiveram que ser criados ou modificados de imediato.

Com grande parte das empresas entrando no mundo digital, a concorrência foi aumentando, e ter somente um e-commerce forte, diversificado, com cauda longa, já não era o suficiente. O cliente queria mais, e assim que as lojas puderam manter suas portas abertas para a retirada do produto pelo cliente, o *Omnichannel* pode ser visto mais claramente no dia-a-dia e sua adesão se tornou cada vez maior. O *Omnichannel* estava, assim como o e-commerce, virando necessidade para manter-se competitivo.

Segundo Souza e Serrentino (2002), não existe uma receita única para multicanais; cada organização de varejo deve determinar seu modelo, cliente, talentos e recursos com base no mercado em que atua. Para operar em vários canais, você deve conceber a melhor opção e plano. Os autores argumentam que, à medida que os mercados e a concorrência se tornam mais ambíguos e complexos, a diversidade será o caminho para se aproximar do cliente.

2.2. E-commerce

A internet foi um grande avanço para o mundo, encurtando as distâncias entre as empresas e os consumidores, trazendo a era dos dados, influenciadores digitais e marketing digital, os *Marketplaces* e mudança na maneira de fazer compras. Hoje, um comentário

positivo sobre uma marca, vindo da pessoa certa, na hora correta, consegue impulsionar as vendas em questão de minutos. Segundo TURCHI (2018), o rápido e contínuo crescimento da internet teve e continua a ter um impacto significativo no mundo empresarial, não só porque proporcionou um novo canal de divulgação e comercialização de produtos e serviços para empresas de todos os tipos e dimensões, mas também porque os forçou a repensar suas estratégias de marketing e como eles interagem com clientes e parceiros de negócios – tanto local quanto globalmente.

Segundo Hartman, Sifonis & Kador (2001, in Pyka & Blach, 2014) o e-commerce pode ser dividido em 4 classes que se diferem em termos de oferta e demanda. Pode-se definir:

- B2B (business-to-business): Uma empresa comercializando seus produtos para outra empresa, ou seja, uma indústria, distribuidora, revendedora ou importadora vende para outras que irão transformar, revender ou consumir seus serviços ou produtos (GONSALES, 2017);
- B2C (business-to-consumer): São definidas como as comercializações realizadas entre empresa para o consumidor final (GONSALES, 2017);
- C2C (consumer-to-consumer): São as vendas e trocas realizadas entre consumidores (Schneider, 2010).
- C2B (consumer to business): Neste caso o comprador faz uma oferta e o vendedor decide se aceita ou não, mais conhecido como compra coletiva. (Pyka & Blach, 2014).

O uso da internet para realizar negócios é chamado de comércio eletrônico (ou e-commerce). Em um sentido mais formal, refere-se a transações comerciais digitais entre pessoas e organizações, duas ou mais empresas, ou mesmo indivíduos (FERNANDES, 2016). As estatísticas sobre o e-commerce no Brasil e no mundo são avassaladoras, de acordo com estudos apresentados por Dalcomune (2022), no resultado das vendas de 2021 o e-commerce será responsável por 17,5% do total das vendas das varejistas globais e que 73% dos clientes utilizam múltiplos canais durante sua jornada de compra.

Segundo Czajkowski (2021), podemos ver que, apesar de seus inegáveis benefícios, o crescimento do comércio online criou um novo desafio para os gestores: como manter os preços competitivos com a concorrência na internet e, ao mesmo tempo, equalizar seus próprios preços em varejo tradicional, sob a ameaça de canibalização entre canais. Além disso, apesar de seus evidentes benefícios, o comércio eletrônico no Brasil continua sofrendo reveses, pois a mercadoria ou serviço virtual perfeito é aquele que é produzido

instantaneamente e personalizado para atender a demanda do cliente (apud MATTAR, 2012). Então fica evidente, que não só o e-commerce cresce, mas também a estratégia *Omnichannel* vêm acelerando seu crescimento de mãos dadas.

2.3. *Omnichannel*

Um crescimento tecnológico contínuo traz mudanças infinitas na forma como as pessoas se relacionam umas com as outras, seja de bens para bens ou materiais e serviços para materiais e serviços. Um marco significativo nesse sentido é a integração de canais, pois é aqui que os todos se tornam um, funcionando de forma colaborativa, é o que chamamos hoje de *Omnichannel* (KAUTNICK, 2021).

O setor de varejo está se tornando mais competitivo, e novos canais de vendas/atendimento estão sendo introduzidos com o objetivo de conquistar novos clientes. Os padrões de consumo e compra dos consumidores se alteraram em função da mobilidade proporcionada pela tecnologia da Internet, principalmente por meio de *smartphones* e *tablets* (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). De acordo com Saghiri et al. (2017), o *Omnichannel* é um sistema no qual os clientes podem alternar facilmente de um canal para outro durante sua experiência de compra; eles podem encontrar um produto em um canal (por exemplo, um fabricante de site), fazer um pedido em outro canal (por exemplo, um varejista on-line) e entregar o produto em um terceiro canal (por exemplo, entrega em domicílio).

O fato de o *Omnichannel* ser extremamente atrativo para os clientes faz com que mais empresas queiram aderir à estratégia, porém o que torna a vida simples para o cliente, também torna as integrações sistêmicas muito mais complexas para as empresas. O que antes era dividido em múltiplos canais que só atendiam em seus respectivos formatos, agora precisa estar integrado em um único sistema que compreende todas as possibilidades de venda ao cliente (GONSALES, 2017). O *Omnichannel* ainda necessita ser amplamente estudado, tem um grande potencial e com isso, pouco se vê ainda sobre o quanto pode ser explorado dessa estratégia (HANSEN; SAI, 2015).

Segundo Dias (2014), o consumidor multicanal americano gasta de 15% a 30% a mais com um varejista do que o consumidor unicanal, e o consumidor omnicanal gastará de 15% a 30% a mais do que o consumidor multicanal. Isso se deve à simplicidade de fazer compras

por meio de vários canais, e até mesmo começar em um canal e terminar em outro. Além disso, os clientes *Omnichannel* usam as mídias sociais e atividades online para influenciar os outros. Há uma percepção de que os canais de vendas multicanal têm potencial a ser explorado (MORAIS; BESSA; CITTADIN; HAWERROTH, 2015). Com esses dados é possível compreender um pouco da importância do *Omnichannel* para ser competitivo no setor varejista.

2.4. Marketing digital

Atualmente, várias empresas estão empregando o marketing como meio de atrair clientes. No entanto, à medida que a tecnologia avança e a internet continua a crescer, um novo tipo de marketing, ou mais especificamente, marketing digital, evolui, permitindo que organizações e consumidores se comuniquem online. O marketing digital surgiu como resultado do aumento do uso da internet em ambientes sociais. Com isso, muitas organizações o utilizam para atrair mais clientes no ambiente atual, e para que uma organização implemente esse marketing, ela deve seguir algumas ações estratégicas que possibilitem a divulgação de informações sobre os serviços ou produtos da organização aos clientes, sejam eles por meio de publicidade em mídia social ou até mesmo e-mail marketing (CRUZ; SILVA, 2014).

A busca por maior desempenho e posicionamento organizacional está se intensificando, com a "presença digital" se tornando cada vez mais crucial em termos de como obter melhor exposição de públicos específicos regularmente. Como a tecnologia da informação afeta os mercados, MacKenna (2006) defende a confluência de marketing e tecnologia, integrando o conhecimento aos planos de marketing para regular as suas operações. Com isso não passa a se fazer necessário somente as integrações entre sistemas, mas também uma equipe multidisciplinar para dividir conhecimento e somar aos projetos, envolvendo retenção e conversão de clientes.

Como resultado do amplo acesso à internet, as empresas podem agora resolver disputas de clientes com maior eficiência e pragmatismo. As táticas de marketing digital empregadas possibilitam atender a grande parte das necessidades do seu público-alvo de maneira econômica e oportuna (BATISTA; FIGUEIREDO, 2018). Nada é tão simples, o marketing digital abriu milhares de oportunidades para quem quer promover um produto,

diminuir a distância entre os clientes, e até definir de maneira eficaz sua persona, entretanto esse encurtamento de distâncias acaba exigindo muito mais da empresa, e pequenos deslizes podem gerar problemas catastróficos, já que os clientes têm a possibilidade de realizar suas reclamações em inúmeros canais onde a empresa está realizando o seu próprio marketing.

2.5. Marketplace

Os *marketplaces* são baseados na ideia de disponibilizar e vender produtos em um único ambiente online que é supervisionado por uma equipe do *Marketplace*. Em algumas situações os produtos são revendidos diretamente pelo *Marketplace* (GONSALES, 2017).

Em vários aspectos, os *Marketplaces* diferem dos modelos tradicionais de e-commerce, alguns deles são o formato de renda, formato legal, gestão de estoque, sortimento de produtos ou serviços e profundidade de sortimento, grau de abertura ou curadoria de novas lojas e produtos. Um ponto importante é a diversidade de produtos que os e-commerce passam a serem capazes de comercializar, sendo possível observar a teoria da cauda longa (TAKAHATA, 2017).

Chris Anderson, em seu livro “A Cauda Longa”, defende que a economia e a cultura vêm mudando a maneira de se vender no mercado, antes os produtos do topo da curva do gráfico eram o foco das empresas, hoje, ter uma diversidade maior, tem atraído mais pessoas e alcançado um nicho maior de clientes. Logo, esse impulso positivo da necessidade de um sortimento maior, fez o *Marketplace* ganhar patamares jamais vistos. Utilizando como base estudo MarkMonitor (2016), especialistas previam que em 2020, o *Marketplace* seria 40% da venda no online, e em 2020 essa expectativa foi superada e a partir de uma análise realizada pelo Ebit|Nielsen, já havia 78% de participação do *Marketplace* no e-commerce B2C (Business-to-Consumer).

Existem três tipos de *Marketplace*, o puro, onde somente são realizadas a venda de produtos de sellers na plataforma, o *Marketplace* híbrido, que são os sites que vendem os produtos de sellers e também vendem seus produtos e serviços próprios e o *Marketplace* híbrido + lojas físicas, que unem todas as 2 estratégias e ainda realizam e ainda possuem as vendas das lojas físicas integradas às vendas do e-commerce (ROSA, 2019).

2.6. Logística integrada

O surgimento da logística não tem uma data definida, de acordo com PARUA (2011), mas foi possível observar que as técnicas do que é definida superficialmente como logística foi utilizado em guerras. Quando eram organizados pontos de distribuição, tempo e rotas para que os soldados recebessem água, mantimentos e munições, por exemplo, se assemelha a um fluxo logístico. Atualmente, esse conceito foi ficando ainda mais amplo, e pelas necessidades que o comércio e o cliente impõem, tudo o que significa logística passou a possuir um peso muito maior para as empresas. Em 2006, Severo Filho já abordava a logística como o processo de planejar, implementar e gerenciar de forma eficiente e econômica o fluxo e armazenamento de matérias-primas, materiais em processo, produtos acabados e informações relacionadas do ponto de origem ao ponto de consumo, a fim de atender às necessidades de clientes.

Dentro do e-commerce a palavra logística vem sendo muito abordada e foco de grande parte das estratégias, já que é uma forma de se obter diferencial para ser competitivo (PORTER,1989). A logística, de acordo com BOWERSOX (1996), trata da obtenção de itens e serviços no local e tempo requeridos e também incorpora o conceito de integrar as atividades da empresa.

Segundo Caxisto (2014), a todo o momento e em todos os lugares é possível ver a logística, sejam esses momentos pessoais ou no trabalho, seja distribuindo informação ou objetos, ou na área de suprimentos, produtos acabados, em comunicação de e-mail ou telefone, a logística é utilizada em tudo.

Outro ponto que impacta as vendas diretamente e a retenção de um cliente é entregar no prazo estipulado, ou seja, a pontualidade:

Para melhorar a competitividade das organizações quanto à concepção do produto, à qualidade e à pontualidade na entrega, tornou-se necessário que as empresas olhem para as inovações a fim de produzir com o máximo de eficiência dentro e fora das suas operações (SAHAY, 2000; ZYLBERSZTAJN ET AL., 2003).

Então, chega-se a outro ponto que além de pontualidade, tem grande impacto nas vendas do e-commerce, o valor do frete; Mendes (2017) além de apontar que o valor do frete impacta diretamente na decisão final de compra do cliente, também fala sobre as péssimas

condições das estradas brasileiras que geram tempo de entregas de em média 6 dias e os extravios que ocorrem durante o transporte, sendo esses fatores que impactam como todo na experiência final do cliente.

2.7. Indicadores

As decisões de comprar mais de um produto, iluminar um ambiente, contratar funcionários, reabastecer uma linha de produção, comprar equipamentos novos, entre outras, não são tomadas somente através de achismos, existe um processo de decisão que é realizado a partir das informações absorvidas a partir dos indicadores da empresa (FERNANDES, 2014).

De acordo com Kennerly e Neely (2002), há um movimento da indústria e da academia focando cada vez mais em entender os indicadores, sendo assim, encontram-se cada vez mais preocupadas com a eficácia da medição de desempenho. Muitas empresas estão dedicando esforços significativos para implementar medidas de desempenho que levem em consideração todos os seus aspectos.

De acordo com MacArthur (1996, apud CALLADO et al., 2008), um indicador de desempenho é uma quantificação de determinadas ações com o objetivo de comparar os resultados reais com uma meta predeterminada. Também é fundamental analisar o impacto das visões gerenciais no desenvolvimento, implementação e monitoramento de indicadores de desempenho como referência estratégica para o processo decisório de uma organização (CALLADO; CALLADO; CHAVES, 2015).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), existem indicadores de desempenhos financeiros e não financeiros, para eles, os indicadores financeiros olham para o passado, com informações sobre o que já ocorreu, como por exemplo, lucro e venda, e os não-financeiros, são métricas para desempenhos futuro. Existem outras três maneiras de subdividir os indicadores, são eles em Internos e Externos; de Tendência e de Ocorrência; Quantitativos e Qualitativos (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2013).

Utilizando os conceitos apresentados por Marquezan, Diehl e Alberton (2013) em seu artigo, serão apresentados alguns indicadores que serão abordados no estudo de caso:

- Indicadores internos: São aqueles gerados a partir de informações advindas diretamente da operação;
- Indicadores externos: São aqueles que apresentam o reflexo de acontecimentos externos à organização;
- Indicadores ocorrência: São aqueles que apresentam os resultados de uma ação realizada;
- Indicadores de tendência: Fazem conexão com o de tendência, apresentando o que possivelmente ocorrerá depois daqueles resultados;
- Indicadores qualitativos: Estão ligados diretamente a fatores comportamentais, com preocupação, por exemplo, com pesquisas de qualidade;
- Indicadores quantitativos: São definidos por aquilo que se pode medir com unidades de contagem.

Resumindo o que foi visto, observa-se a evidente importância da análise de dados. As empresas que conseguem desenvolver indicadores de desempenho que forneçam informações gerenciais apresentando uma medição de desempenho sobre fatores críticos de recursos e de capacidade da empresa alcançam um resultado positivo no mercado (SIMONS, 2000).

2.8. Ferramentas de análise de dados

Em qualquer empresa ou instituição, a informação é um recurso valioso. Segundo Silva (2010), esse conhecimento pode ser utilizado para gerar um recurso econômico, reduzindo o tempo de tomada de decisão. Saber gerenciar seu banco de dados da melhor maneira possível, cuidando da informação, e mantendo organizado seu sistema de informações é um ótimo caminho para gerenciar seu banco de dados.

Os dados estão em todos os lugares, e até mesmo sem perceber as pessoas em empresa utilizam deles para tomarem suas decisões, seja comprando mais de um tipo específico de bebida, pois sua saída foi maior em um período, seja diminuindo o uso de um eletrodoméstico em casa, pois a conta veio mais alta com a utilização deste no mês anterior. Os bancos de dados geográficos surgiram do desejo de mesclar dados tradicionais com dados geográficos. Módulos específicos para processamento de dados geográficos estão disponíveis em alguns Sistemas de Gerenciamento de Banco de Dados (SGBD), como Oracle, PostgreSQL e SQL Server 2008. É possível integrar dados convencionais e espaciais utilizando esses módulos

espaciais, o que é importante, pois permite a estudo de várias formas de dados e suas localizações no espaço (SOARES, 2012).

Conceituando um pouco sobre SQL, o sistema de gerenciamento de dados que foi utilizado para a manipulação das informações utilizadas na elaboração dos dashboards, de acordo com Oliveira (2018)

Os bancos de dados NoSQL são caracterizados por afastar a complexidade dos bancos SQL. A lógica de validação, controle de acesso, mapeamento de consultas de dados indexados, correlação entre os dados relacionados, resolução de conflitos, manutenção de restrições de integridade (constraint), e procedimentos engatilhados são movidos para fora da camada de banco de dados. Isto permite o foco em performance e escalabilidade. Uma das grandes vantagens da arquitetura NoSQL é que a lógica pode ser codificada em qualquer linguagem de programação, ao invés de depender da grande variedade de APIs complexas em um servidor SQL (OLIVEIRA,2018).

A partir da conexão desses dados tratados no SQL com a ferramenta Power BI é que são criados os dashboards com os indicadores de controle da empresa foco do estudo de caso. De acordo com Matheus e Parreiras (2004) as ferramentas de business intelligence utilizam grandes quantidades de dados para criar visões aprimoradas dando aos gerentes informações essenciais para a tomada de decisões. O Power BI Microsoft é conceituado pela Microsoft como:

[...]uma coleção de serviços de software, aplicativos e conectores que trabalham juntos para transformar suas fontes de dados não relacionadas em informações coerentes, visualmente envolventes e interativas. Os dados podem estar em uma planilha do Excel ou em uma coleção de data warehouses híbridos locais ou baseados na nuvem. Com o Power BI, você pode se conectar facilmente a fontes de dados, visualizar e descobrir conteúdo importante e compartilhá-lo com todas as pessoas que quiser. (MICROSOFT, 2022).

2.9. Apresentação da empresa

A empresa em que será realizado o estudo de caso foi fundada em 1988 é uma varejista carioca, com alcance nacional. Sua sede administrativa é localizada no Centro do Rio de Janeiro, possui mais 200 lojas espalhadas pelos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais,

Espírito Santo e São Paulo, e centro de distribuição localizado no estado do Rio de Janeiro. O foco do trabalho nesta empresa estará relacionado diretamente com a criação e análise de indicadores realizados para que se possa ter uma boa gestão estratégica de indicadores, com foco na melhor experiência do cliente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é o "caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado" (HEGENBERG, 1976:11-115); Os procedimentos metodológicos que serão utilizados para o estudo em questão serão divididos e apresentados posteriormente de acordo com a classificação de autores como Gil (2008), Silva (2004), Oliveira (2011), Lakatos e Marconi (2003), Cajueiro (2013), Campana (1999), Pompei (2010).

3.1 Quanto à finalidade

O trabalho possui uma pesquisa aplicada, pois em contraste com a pesquisa básica, se esforça para desenvolver o conhecimento que pode ser colocado em uso. Essa forma de pesquisa pode ser utilizada para complementar ou aprofundar pesquisas anteriores de alguém sobre um assunto, com foco em apresentar alternativas que contribuam com alguma parte de sua área de estudo (OLIVEIRA, 2019). Neste trabalho será apresentado um estudo focado na utilização do raciocínio lógico obtido na graduação de engenharia de produção para a elaboração e estruturação de indicadores na gestão de um projeto *Omnichannel*, construindo ferramentas e indicadores que são utilizados pela empresa, em sua maioria construída pela autora, e que futuramente pode ser utilizado na gestão de outras empresas.

3.2 Quanto à abordagem

A abordagem que será utilizada é a Quanti-Qualitativa, de início pode-se acreditar estar utilizando uma abordagem somente quantitativa, devido à grande quantidade de dados estatísticos que serão apresentados, mas na visão de alguns autores que abordam o tema, como Menga Lüdke e Marli André (1999), uma pesquisa não é unicamente quantitativa já que os aspectos qualitativos são utilizados no momento em são escolhidas as variáveis a serem analisadas. E isto ocorre no trabalho que precisou de interpretação qualitativa para entender

algumas quedas e aumentos numéricos que estão ligados a questões onde somente os números não poderiam interpretar.

3.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, o trabalho é realizado através de uma pesquisa exploratória, seguindo o conceito de Gil (1991), a pesquisa exploratória tenta familiarizar o pesquisador com o objeto do problema de estudo, permitindo que ele forme hipóteses ou esclareça questões. E isto é o que acontece no estudo de caso, a autora, que também é funcionária da empresa, consegue ter contato direto com os dados e todos os processos do objeto de estudo, permitindo conceituar o trabalho como uma pesquisa exploratória.

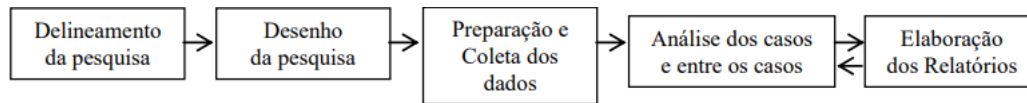
3.4 Quanto aos procedimentos

Todas as estratégias, escolhas e alternativas do pesquisador no uso de metodologias de pesquisa são chamadas de procedimentos metodológicos. Ou seja, os procedimentos metodológicos dos TCCs ou de qualquer forma de pesquisa estão contidos na metodologia e na descrição das metodologias utilizadas em um estudo (FROSS, 2020).

Segundo Branski, Franco e Lima (2015):

Para desenvolver uma pesquisa utilizando o método do estudo de caso é preciso cumprir cinco etapas: delineamento da pesquisa; desenho da pesquisa; preparação e coleta dos dados; análise dos casos e entre os casos; e elaboração dos relatórios (figura 1). As duas últimas etapas ocorrem paralelamente e não podem ser isoladas. Serão detalhadas as atividades desenvolvidas em cada uma das cinco etapas (BRANSKI; FRANCO; LIMA, 2015).

Figura 1- etapas do estudo de caso



Fonte: METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASOS APLICADA À LOGÍSTICA

Visto que a pesquisa seguiu as etapas apresentadas, para sua elaboração, pode-se ser considerada como um estudo de caso dentro da metodologia quanto aos procedimentos.

3.5 Quanto ao local

O estudo de caso foi realizado em uma varejista carioca com foco de vendas no sudeste, a empresa disponibilizou seus resultados comparativos de 2020 e 2021. Houve liberdade para coleta dos dados e somente o nome da empresa não será abordado no presente estudo.

3.6 Quanto aos critérios de escolha de dados e seu tratamento

Os dados da empresa são considerados secundários e privados. Secundários, pois são aqueles que visam tirar conclusões de investigações primárias, bem como dados coletados de outras fontes e utilizados para a atuação do pesquisador, como dados de um banco de dados pré-existente (CAMPANA, 1999). Privados, pois pertencem a uma entidade privada, sendo assim se faz necessária autorização para ter acesso aos dados (NEVES; MACIEL, 2019).

Os dados serão manipulados no SQL server com o objetivo de validá-los e posteriormente organiza-los em tabelas, que serão apresentadas sem tratamento em alguns momentos, e em outros serão apresentados em gráficos, as principais ferramentas utilizadas para a apresentação desses resultados serão o Microsoft Power BI e o excel. Outro método utilizado para apresentação dos dados serão infográficos e fluxogramas.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

Para que possa ser elaborado de maneira eficiente este tópico, ele será dividido em quatro abordagens, na primeira parte será disponibilizada uma análise da empresa mostrando suas características, organograma, estrutura da área estudada e serviços oferecidos; no segundo momento mostrará o desenvolvimento dos indicadores, apontando fatores que fizeram gerar a necessidade de criação dos mesmos, como é feito o controle, e em que momento de fato será utilizado e o que ele representa; e por fim será possível observar o que o acompanhamento desses indicadores impactou na empresa como um todo e na experiência do cliente.

4.1 Estudo de caso: análise da estratégia omnichannel de uma varejista carioca

4.1.1. Histórico

A empresa possui a missão de tornar acessíveis os sonhos dos seus clientes. Para isso, contam com uma plataforma física, com diferentes modelos de lojas, e uma plataforma digital que se complementam. Oferecem aos clientes os mais diversos produtos em utilidades domésticas, celulares, eletroportáteis, móveis, ferramentas, organizadores e climatizadores. O objetivo da empresa é triplicar o tamanho em 5 anos, de forma sustentável, sendo a principal solução para equipar a casa da família brasileira.

O e-commerce da empresa foi impulsionado em 2019 durante a pandemia de COVID-19. Atualmente, tem um sortimento 1P de cerca de 6 mil produtos (SKUs), a empresa é integrada a dez sites, entre eles, B2W, Mercado Livre, Via Varejo, Magazine Luíza. Possui mais de 40 sellers integrados ao seu site, que juntos totalizam cerca de 115 mil produtos (SKUs) ativos no 3P da empresa.

A varejista trabalha com uma proposta de atendimento *Omnichannel* e este conceito é aplicado pela área do projeto cliente 360°; os clientes têm inúmeras possibilidades de atendimento, seja ele on-line, na loja física, retirando produtos comprados on-line na loja física, ou até mesmo comprando produtos na loja física através da vitrine infinita, que

possibilita que o cliente compre um produto que não está disponível na loja, através *tablet*, e recebê-lo em casa ou retirá-lo nesta ou em outra loja física. São inúmeras as possibilidades que o cliente tem de finalizar esta compra, e entre essas opções também está o Aplicativo da empresa, as mídias sociais, o *WhatsApp* ou ligando para a área de Televendas. Além disto, a empresa também se comunica com o cliente através do e-mail marketing, e não deixa de buscar um *Feedback* após a venda. A empresa possui lojas do formato ponto perto, cuja função é estar em pequenas cidades com produtos focados para o atendimento rápido daquela região, mas também como ponto de retirada para compras on-line.

4.1.2. Características e atividades

As atividades chave da companhia são as vendas, que são a principal fonte de receita, porém existem algumas atividades integradas que são o que fazem a varejista funcionar como, por exemplo, o serviço de atendimento ao cliente, as análises de marketing, a segmentação de mercado, a distribuição dos produtos, as áreas de compras, a área de Business Intelligence, gestão de estoque, as vendas físicas e on-line, o controle financeiro, de maneira geral toda a cadeia de valor atende a atividade principal da empresa.

A empresa possui quatro modalidades ou tipo de entrega, veja um pouco sobre cada uma delas:

- Entrega em casa: é utilizado o estoque do centro de distribuição para a entrega do produto ao cliente, nessa modalidade o cliente paga o valor de frete proporcional à distância;
- Entrega em loja: é utilizado o estoque do centro de distribuição, porém o cliente seleciona a loja em que quer retirar o pedido. Esta modalidade de retirada em loja é mais demorada que a modalidade de retirada expressa, pois como não há estoque do produto na loja, o produto só será levado até a filial que foi selecionada para retirada no dia em que o centro de distribuição for reabastecer esta loja. Isto ocorre cerca de 1 a 2 vezes por semana. Nessa modalidade o cliente não paga o valor de frete;
- Retirada Expressa: é utilizado o estoque da loja, nesta modalidade o cliente compra o produto online e faz a retirada na loja escolhida em até 3 horas após a aprovação do pagamento. Nessa modalidade o cliente não paga o valor de frete;

- Entrega Expressa: é utilizado o estoque da loja, nesta modalidade o cliente compra o produto online e ele será entregue em sua residência desde que esteja num raio de 20 km da loja. O cliente recebe o produto em até 24 horas após a aprovação do pagamento e paga o valor de frete, que possui um custo fixo;
- Lojas HUB: outro método que acaba sendo considerado como entrega expressa, mas possui uma configuração de fallback são as lojas HUB, que tem ponto nos estados com maior venda e buscam aumentar seu raio de abrangência para entregas na casa do cliente. Neste caso em vez de um produto de entrega em casa sair do CD, ele verifica que se o produto tem na HUB mais próxima da residência e transforma em um tipo parecido com a entrega expressa no sentido de retirar o estoque da loja, porém o custo do frete passa a ser similar ao da entrega em casa.

No presente trabalho o *Marketplace* será abordado de duas maneiras:

- Marketplace Out (1P): quando a empresa utiliza seu estoque para fazer vendas em outros sites;
- *Marketplace* In (3P): quando a empresa utiliza o estoque de terceiros, anunciando o produto de outros varejistas (sellers) em seu próprio site.

Os dois sistemas são de grande auxílio para impulsionar as vendas, porém de maneira distintas. O *Marketplace* Out ajuda a empresa a ter maior visibilidade, visto que no momento que o cliente vai realizar a compra, aparece o nome da empresa que vende aquele produto. Já o *Marketplace* In auxilia na diversidade de produtos ofertados pela empresa, além disso, diminui os custos com armazenagem. Em ambos os casos há a grande necessidade de acompanhamento do pedido, para que a experiência do cliente não seja afetada.

A empresa tem grandes planejamentos para seu futuro, como a expansão de lojas, de sellers e serviços, foco na melhoria da experiência do cliente, expansão de centro de distribuição, transportadora própria, entre outros. Mas para que isso seja possível no futuro, o hoje precisa de indicadores de desempenho para controle dos processos para que tornem esses desejos palpáveis. Existe a diferença entre crescer com foco, disciplina, na eficiência, e centralizado na melhor experiência do cliente e crescer a qualquer custo. Esses são os maiores desafios das varejistas.

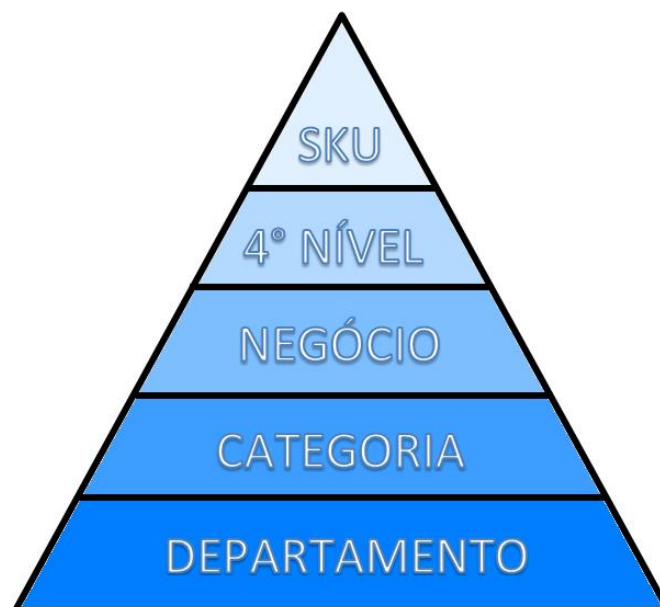
Com tudo o que já foi apresentado, fica evidente que a concorrência é alta, que a pesquisa de preços não é exaustiva, e que o cliente tem um mundo de opções ao alcance das mãos, então qual o diferencial que faz a sua empresa ser a escolhida? A varejista estudada

busca encontrar essas respostas através de ferramentas de análise, e medidores de desempenho como, por exemplo, o NPS, o nível de serviço, a recompra do cliente, o aumento da sessão e conversão, solicitações ao SAC e torre de controle de pedidos em aberto. Grande parte desses relatórios foram elaborados pela autora a partir de dados disponibilizados pela empresa e serão apresentados no desenvolver do estudo para demonstrar a utilização dos conhecimentos adquiridos na graduação de engenharia de produção no trabalho que é exercido na empresa.

4.1.3. Produtos

Para que os relatórios apresentados possam ser compreendidos, há a necessidade de entender um pouco sobre a hierarquia de produtos que a empresa disponibiliza. No anexo X estão presentes todas as categorias de produtos que a empresa trabalha e sua respectiva descrição. Observe a figura 2:

Figura 2 - Organização de hierarquia de produtos



Fonte: Elaborado pela autora

A Hierarquia começa com o departamento que é dividido em 14 partes:

A - ELETROPORTÁTEIS;

B – COZINHA;

C - SALA DE JANTAR;

D - LAVANDERIA E BANHEIRO;

E – DECORAÇÃO;

F – ORGANIZAÇÃO;

G – CAMEBA (CAMA, MESA E BANHO);

H - TELEFONIA E INFORMÁTICA;

I - ÁUDIO E VÍDEO;

J - MANUTENÇÃO CASA E CARRO;

K – BRINQUEDOS;

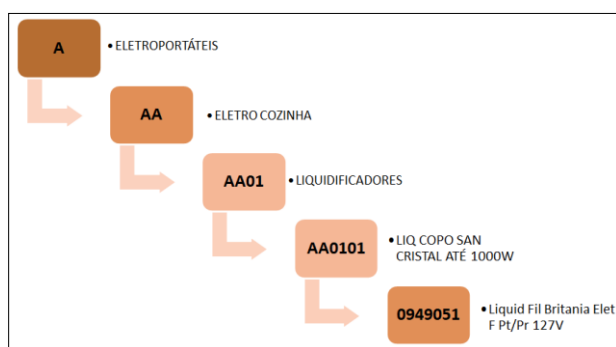
L – LAZER;

M – BOMBONIERE;

N - NOVOS NEGÓCIOS;

As letras iniciais se transformam em códigos e vão dando origem a categoria, ao negócio, ao quarto nível, até chegar no SKU do produto, como por exemplo:

Figura 3 - Hierarquia do produto



Fonte: Elaborado pela autora

Toda essa hierarquia auxilia a gestão de inúmeras áreas, facilita o processo de compras, de descontos, organização do estoque, precificação, entre outros fatores. Algumas dessas hierarquias são pontos-chaves para a empresa e dão uma margem maior. Inúmeras são as ações tomadas a partir destas hierarquias, por isso entendê-las é extremamente importante para ter uma visão mais clara dos indicadores.

Outro ponto importante são as Classes do SKU, que também são filtros utilizados em alguns relatórios e extremamente importantes para entender o processo evolutivo de um produto desde seu teste, sua compra, seu momento de alta, de baixa, quando vira um produto suscetível a promoção e quando para de ser vendido. Veja como são organizadas as classes de produtos:

Tabela 1- Hierarquia de Classes

CLASSE	SIGNIFICADO
A	ATIVO
L	PRÉ-ATIVO
I	EXPERIÊNCIA
B	SUSPENSO
D	PRÉ-CADASTRO
G	SEM RECOMPRA
S	SORTIMENTO
T	RECICLADO
U	DEPRECIADO
P	PONTA
C	CANCELADO

Fonte: Elaborado pela autora

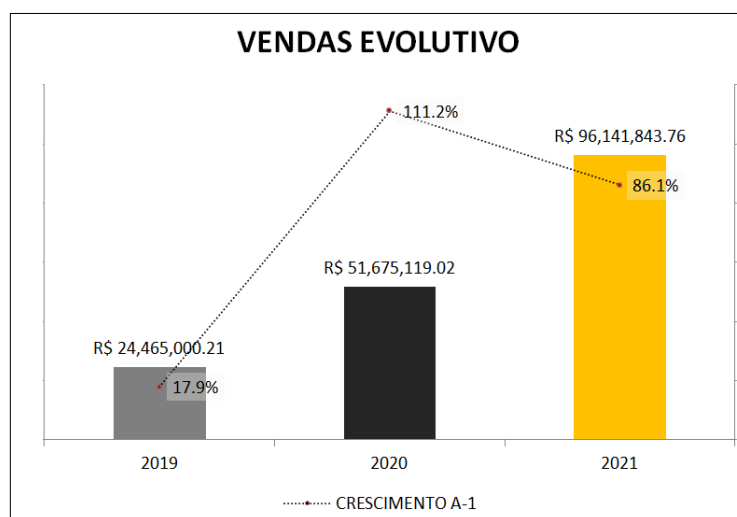
A hierarquia de classes mostra o ciclo de vida do produto. No momento que o SKU está prestes a chegar à empresa, o estoque já é garantido em curto espaço de tempo, ativá-lo será prioridade e o item fica pré-ativo (L). Itens na classe ativos (A) são aqueles que têm venda e estoque sendo comprado para manter esse fluxo de venda, na experiência (I) ficam itens novos, que sua venda está sendo testada, suspenso (B) são itens que estão à venda, mas neste momento não estão sendo mais comprados, eles podem ser tornar ativos novamente a qualquer momento. Pré-cadastro (D) é similar ao pré-ativo (L), a diferença é que enquanto em um o estoque está muito próximo de chegar, o outro é uma venda arriscada sem o estoque presente, então ele fica com o cadastro ativo, mas ainda não fica habilitado para venda no site. Sem recompra (G) são itens que seguiram o caminho do cancelamento; depreciados (U) são os itens que estão muito antigos e ainda tem em estoque como, por exemplo, DVDs;

Reciclados (T) são os itens que não tem mais estoque e entram em promoção na “feirinha”, pois foram consertados; Ponta (P) são itens com cerca de 80% de descontos, que foram descontinuados pela empresa e por fim os cancelados (C), que não tem mais em estoque e não serão comprados novamente.

4.1.4. Crescimento do e-commerce

Como dito anteriormente, a empresa passou por um processo massivo de construção do e-commerce num tempo muito mais curto do que se era esperado. A pandemia no início de 2019 trouxe impacto nas vendas no Brasil, no mundo e nessa varejista não foi diferente. Era necessário mudar e se adequar ao que se exigia no momento. Com isso, alguns processos foram criados inicialmente e posteriormente foram sendo ajustados através dos indicadores. Veja no gráfico X como a mudança drástica nas vendas desta varejista nos anos 2019, 2020 e 2021:

Gráfico 1 - Evolutivo de vendas 2019-2021 (Site)



Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico X apresentado, é notável como esse crescimento na virada de 2019 para 2020 impactou demais o que era esperado. Um crescimento de 111.2% em um ano, e de mais 86,1% no ano seguinte, transformou drasticamente a maneira de vender da empresa, e com

isso, modificou os processos. A logística que em 2019 expedia cerca de 408 pedidos/dia, passou a expedir uma média de 1230 pedidos/dia em 2021, e enquanto os números cresciam em uma exponencial, a necessidade de enxergar gargalos, pontos positivos, criar novos processos, validá-los e entender o mercado consumidor, cresciam juntos. Em 2019 já era notável que ser somente um e-commerce não faria a empresa ser tão competitiva quando se era esperado pelas metas. Então foi criada a área de *Omnichannel*, que foi se desenvolvendo, ganhando espaço e validando ainda mais a necessidade do desenvolvimento de indicadores para acompanhar as etapas do processo. Antes o cliente só tinha uma opção de compra no e-commerce, que era receber o produto em sua casa, e em 2021 as possibilidades foram ficando ainda maiores. Unindo o físico ao digital, o on-line ao off-line, e assim o *Omnichannel* ganhou sua representatividade na empresa e grandes investimentos em conhecimento, pessoal e tecnologia.

4.2 Desenvolvimento de indicadores

Os indicadores podem absorver dados de diversas fontes, e a partir da transformação deles em informação poderá ser avaliado o que é efetivamente importante. O interessante de trabalhar com dados é que não existe fórmula mágica, não existe somente o que foi criado por grandes mestres. Analisar os dados e modelá-los pode ser feito usando algo pré-existente como uma fórmula de nível de serviço, de NPS, entre outras, ou simplesmente com a formulação de uma tratativa que poder ser vista através de um problema e que posteriormente gerou uma fórmula, como em pesquisa operacional, que resolveria aquele problema em específico.

Durante as elaborações dos *Dashboards* foi utilizada uma visão quantitativa e qualitativa, de maneira que pode ser evidenciado o problema, um controle e que ações fossem geradas.

4.2.1. Controle de processos e vendas

Os *Dashboards* de vendas, de processos e até algumas ações realizadas na empresa para que as rotinas funcionem serão apresentadas nesse tópico. Desde o cadastro de um produto até a avaliação do cliente sobre sua experiência devem ter seus processos controlados, pois o acompanhamento destes geram *insights* de cada etapa e para diversas áreas, e assim como a graduação em engenharia de produção é multidisciplinar, o controle *Omnichannel* exige uma visão holística dos processos.

4.2.1.1.Cadastro

O cadastro do produto é o passo inicial para que um SKU esteja disponível para venda, além disso, as especificações, os detalhes, as imagens fazem extrema diferença para que o cliente finalize a compra, pois são esses detalhes que fazem o cliente ganhar confiança sobre o produto que será adquirido. Mas este não é um caminho simples, o cadastro depende de vários fatores e seu controle interfere no trabalho de diferentes áreas. Para que um produto seja cadastrado é necessário que ele tenha preço de venda, imagem (que é associada, tratada, enviada para plataforma de vendas) e estoque. E existe um ranking de prioridade para cadastros desses SKUs, que validam as classes do produto, se é de venda exclusiva da internet, se é um item importado e por fim a quantidade de estoque deste produto. A partir daí, as tratativas são dadas de acordo com seus responsáveis.

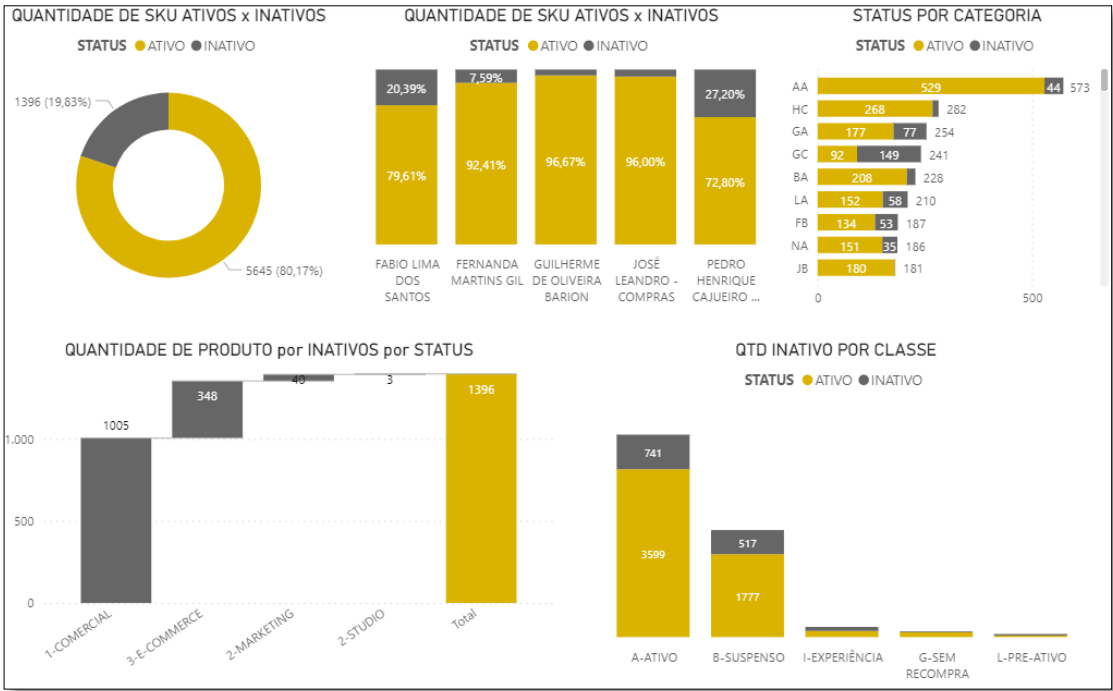
Tabela 2- Responsabilidade de cadastro

RESPONSÁVEL	AÇÃO DE PREÇO	AÇÃO DE IMAGEM	AÇÃO DE ESTOQUE	AÇÃO DE CADASTRO
COMERCIAL	COLOCAR PREÇO	ASSOCIAR IMAGEM À PLATAFORMA DE DESIGN	COMPRAR O PRODUTO	-
DESIGNER	-	TRATAR IMAGEM	-	-
STUDIO	-	FOTOGRAFAR SKUs IMPORTADOS	-	-
E-COMMERCE	-	IMPORTAR IMAGEM PARA PLATAFORMA DE VENDAS	-	CADASTRAR PRODUTO

Fonte: Elaborado pela autora

Mas realizar esses cadastros não é suficiente, é necessário um acompanhamento de SKUs inativos e ativos, é necessária uma gestão ativa de todas essas áreas para compreender o que falta para que um produto esteja ativo, e em alguns momentos tornar ativos itens sazonais como, por exemplo, itens exclusivos para eventos como Páscoa e Natal. Por isso, vendo a necessidade de criar este acompanhamento foi criado um *Dashboard* para acompanhamento dos itens ativos e inativos na empresa. Veja na figura 4 a análise realizada:

Figura 4- Dashboard de Ativos e Inativos



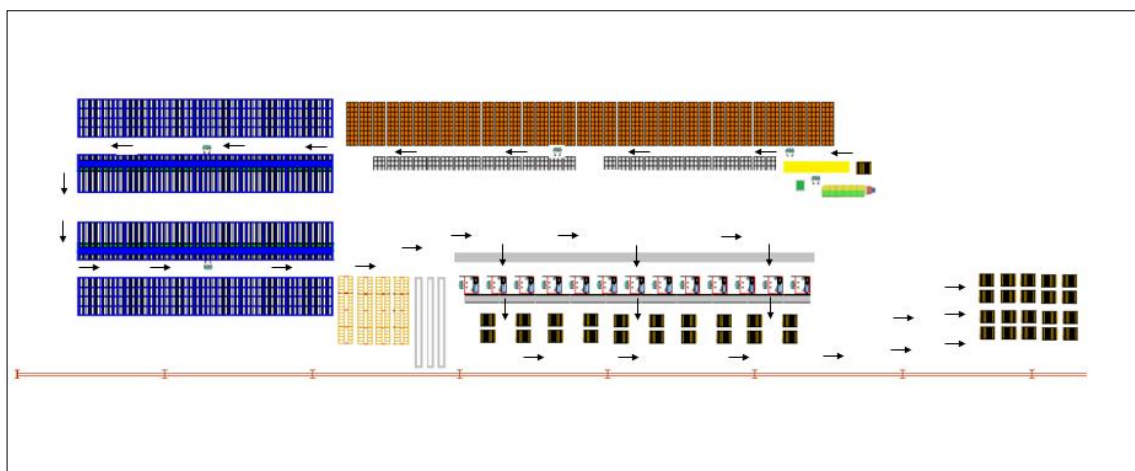
Fonte: Elaborado pela autora

Alguns filtros utilizados nesse *Dashboard* estão relacionados com os gerentes de um grupo de departamentos, as categorias, classes, responsável, itens do encarte e itens sazonais. Nele é possível notar a quantidade de itens inativos e quem é o maior responsável por fazer essa ativação, seguindo o fluxo de ativação do produto.

4.2.1.2. Alterações no centro de distribuição e em loja

Como foi apresentada em alguns momentos no texto, a quantidade de pedidos do e-commerce foi aumentando e com isso a necessidade de alteração na estrutura do CD e lojas foi ficando mais evidente. A quantidade de pedidos a serem separados já não era a mesma, a necessidade de mais funcionários dedicados ao e-commerce, foi ficando maior, tanto em loja com a modalidade de retirada expressa e entrega expressa, como no CD que expedia o entrega em casa, o entrega em loja e ainda abasteciam as lojas físicas. Vendo de perto que para que as demandas pudessem ser atendidas e para que o e-commerce pudesse ser competitivo era necessário organização e uma expedição mais rápida e eficiente. A estrutura do CD foi modificada e validar se tais modificações fizeram diferença ao longo do tempo também era preciso. Na figura 5 é possível ver as diferenças na estrutura:

Figura 5 - Layout CD Atual

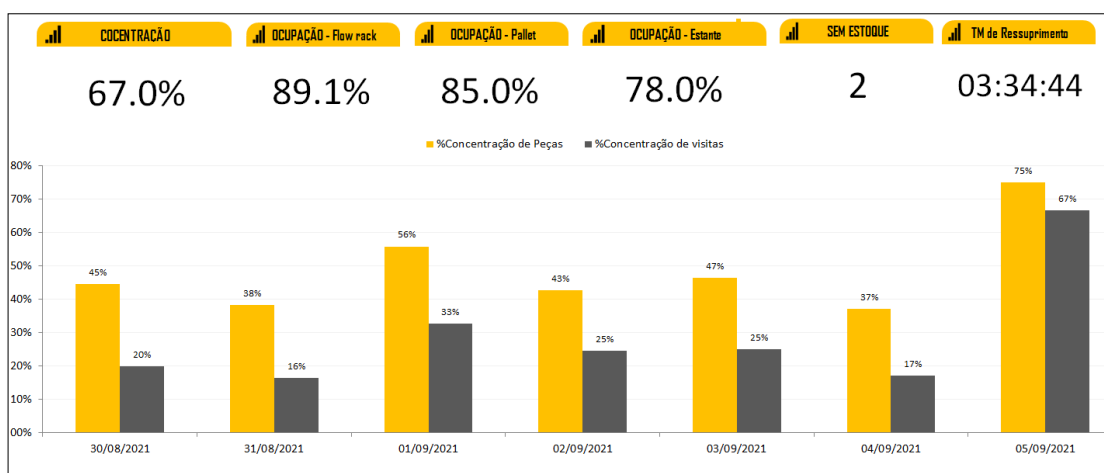


Fonte: Disponibilizado pela empresa

Antes o e-commerce utilizava o estoque de todo o centro de distribuição, aumentando assim a carga-distância, e conseqüentemente o tempo para a separação dos pedidos. Então, com o objetivo de reduzir o tempo de expedição e assim reduzir efetivamente o tempo de entrega, o e-commerce ganhou uma área exclusiva para a separação de seus produtos, com uma área para pallets, outra para estantes com *flow rack* e outra para itens fracionados. E agora o desafio passou a ser: como definir os produtos que estarão alocados nesta área? Para

essa resposta foi necessário olhar para a Curva ABC de venda, então depois de vários testes foi definido que os produtos destinados a essa área seriam os da curva A e B de venda on-line e os da curva C ficariam juntos com todo o estoque da companhia. Para isso foi necessário fazer o preenchimento da área e acompanhar o nível de visitas por dia, e posteriormente entender se efetivamente houve uma melhora. Vale ressaltar que essa modificação só foi possível a partir de Setembro de 2021.

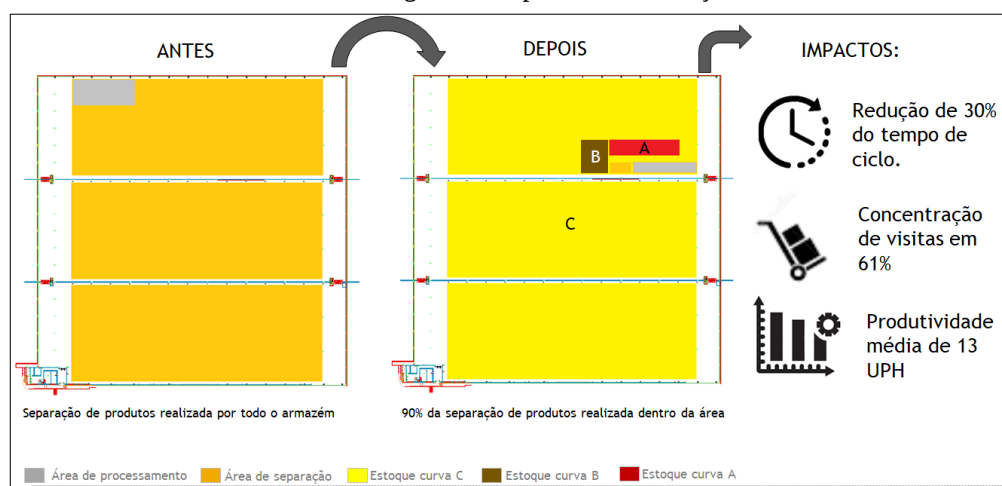
Figura 6 - Dados do CD



Fonte: Elaborado pela autora

Com a concentração de visitas aumentada, e a área ganhando ocupação dos SKUs, mais um ponto precisava ser observado: se realmente houve impacto positivo dessa alteração. E para isso foi realizada a análise de outros indicadores que comprovassem tal efetividade.

Figura 7 - Impactos das alterações

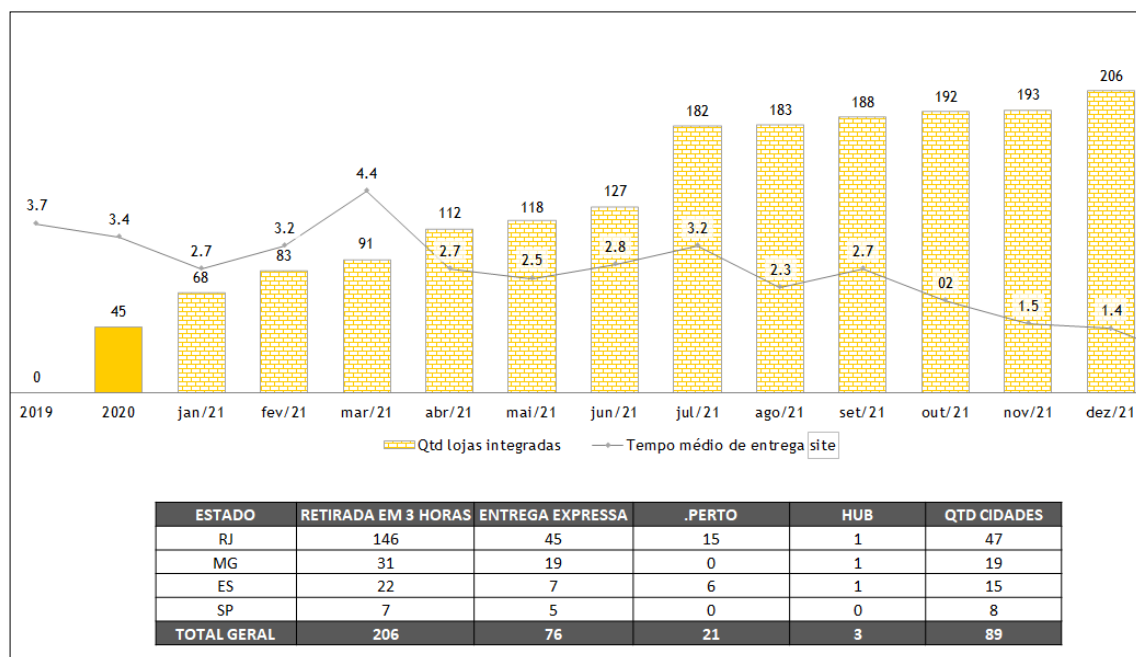


Fonte: Elaborado pela autora

Logo, ficou evidente que, na média a concentração de visitas no mês já havia aumentado, a produtividade havia passado de 9 UPH para 13 UPH, e houve uma redução de 30% no tempo de ciclo. E então surgiram os novos *Dashboards* que forneceram informações para que os processos continuassem sendo acompanhados e novas ideias pudessem surgir para que a melhoria fosse constante.

Todo o processo que foi mais lento no CD teve que ser mais rápido em loja, a participação do retirada em loja nas vendas on-line ficavam cada dia maior, e por isso os acompanhamentos e as alterações na estrutura física foram sendo muito mais ágeis. Algumas áreas do estoque tiveram espaços reservados para a separação dos produtos comprados on-line, impressoras foram instaladas, cursos de capacitação foram disponibilizados para os funcionários, diversas mudanças estavam acontecendo para que esta varejista se tornasse um *Omnichannel* de sucesso. E com isso a quantidade de lojas integradas só aumentavam.

Figura 8 - Resumo de lojas integradas



Fonte: Elaborado pela autora

A partir das informações disponibilizadas foi possível notar o crescimento do *Omnichannel* da empresa, e então os detalhes para o acompanhamento de cada etapa foram sendo destrinchados e tornaram-se indicadores de desempenho que serão apresentados nos subtópicos a seguir.

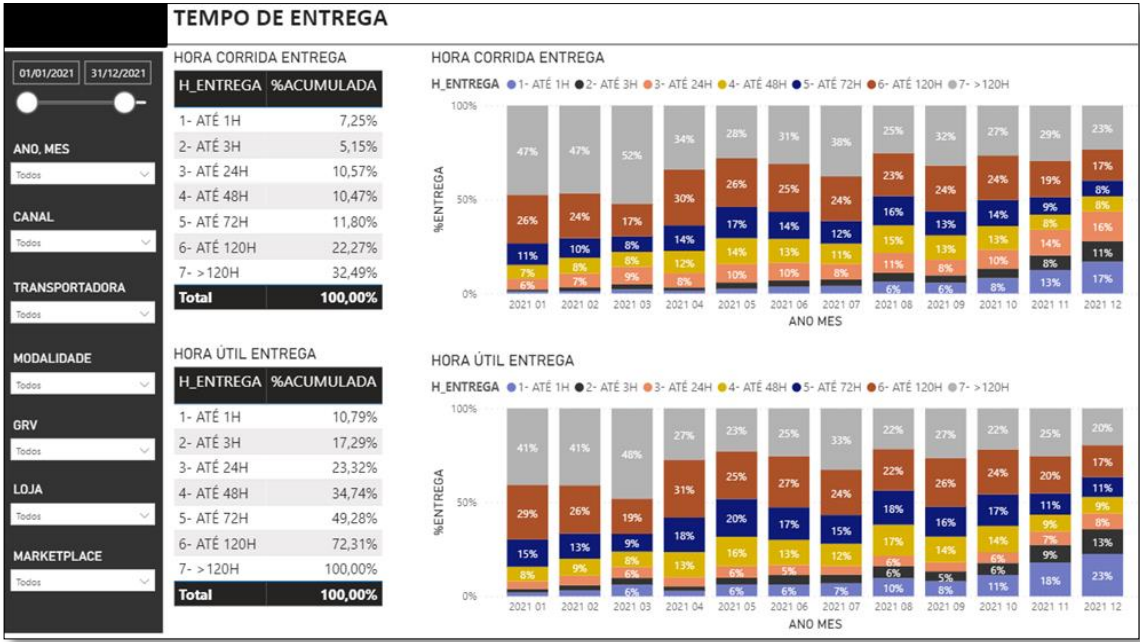
4.2.1.3. Tempo de processo

O Relatório de tempo de processo foi criado com o intuito de acompanhar o pré-venda, como estava o desempenho de cada modalidade e cada processo. Sendo assim, era possível enxergar um gargalo em alguma parte do processo.

O tempo de processo foi dividido em duas frentes, o tempo de entrega e o tempo disponível para retirada. O tempo de entrega contempla a média das entregas de todas as modalidades, já o tempo disponível para retirada contempla as modalidades de retirada

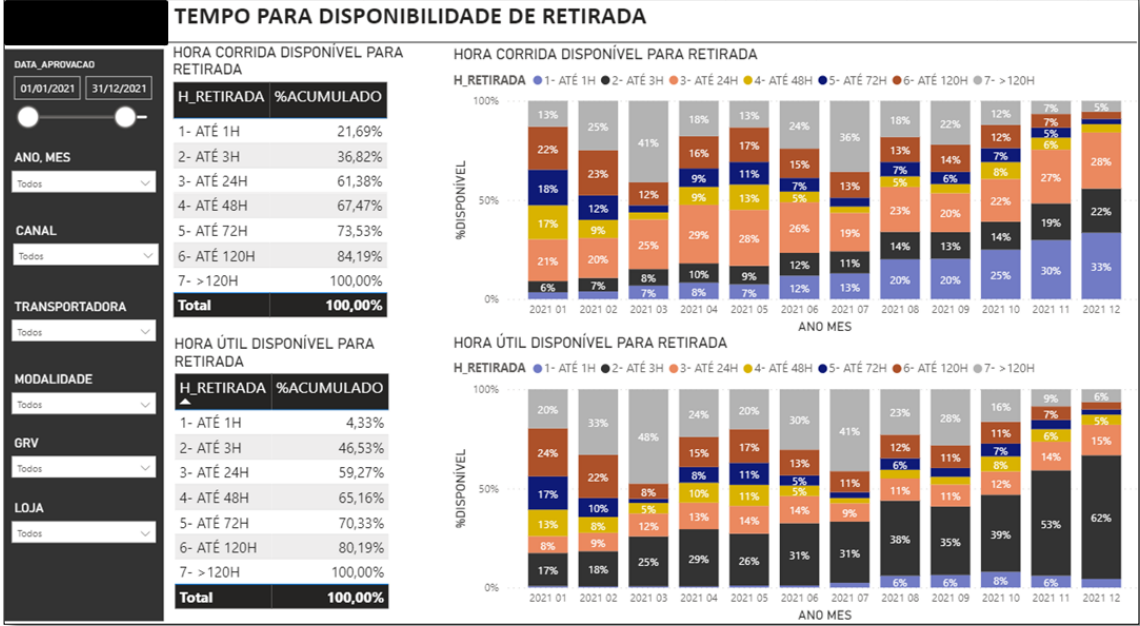
expressa e entrega em loja. Veja o na figura 9 o *Dashboard* criado para este acompanhamento:

Figura 9 - Dashboard de Tempo de Processo: Aba Tempo de entrega



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 10 - Dashboard de Tempo de Processo: Aba tempo para a disponibilidade de retirada



Fonte: Elaborado pela autora

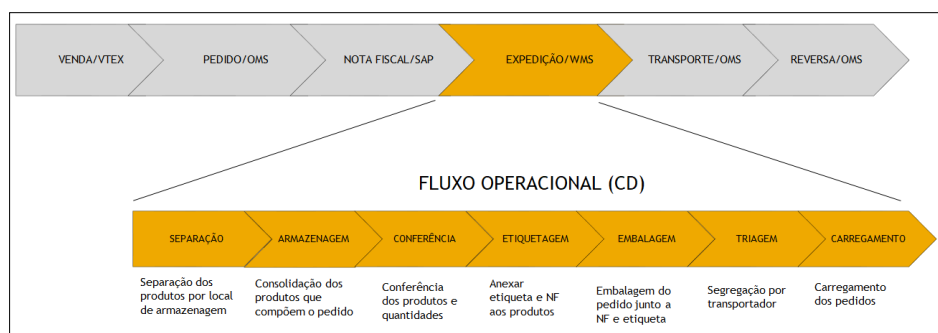
Os resultados apresentados são acompanhados diariamente para que qualquer possível problema possa ser visto, apontado e não impacte a experiência do cliente. Com esse relatório, decisões como reduzir o tempo estipulado de entrega podem ser tomadas, além disso, cria-se um comparativo no longo prazo sobre o fato de as mudanças que ocorrem na estrutura tanto física ou em relação a tecnologia do processo, estão tendo um impacto positivo nessas variáveis. Veja que no início de 2021 o tempo de entrega tinha cerca de 7% das entregas sendo realizadas em até 24 horas e em Dezembro de 2021 a realidade já era outra, cerca de 44% das entregas eram realizadas em até 24 horas. E para a retirada não foi diferente, em Janeiro de 2021 cerca de 7% das entregas eram realizadas em até 3h e em Dezembro de 2021, esse número era 7 vezes maior, correspondendo a 55% das retiradas disponibilizadas em até 3 horas.

4.2.1.4.Expedição

O caminho anterior olhava o tempo de entrega e as mudanças na estrutura do CD, com o tempo isso mostrou que era necessário um acompanhamento de tempo de expedição.

Quando o foco do olhar é o tempo de entrega existe uma soma de processos e tempos até que o produto chegue ao cliente.

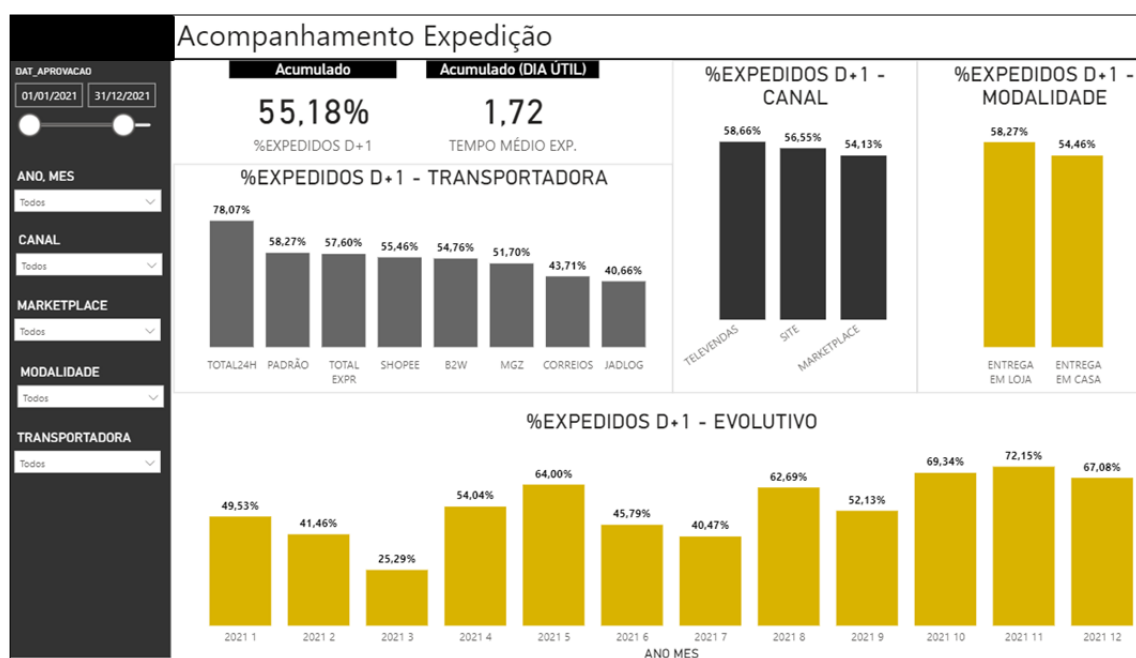
Figura 11 - Fluxo do Pedido no CD



Fonte: Elaborado pela autora

Então o produto tem um *lead time* para ser aprovado, faturado, separado e transportado, cada tempo que passa por uma etapa é somado e assim gera uma data de entrega para o cliente. Portanto, foi criada dentro da empresa uma meta de tempo de expedição, onde define que no mínimo 70% dos pedidos devem ser expedidos em no máximo D+1. E para esse acompanhamento de resultado foi elaborado o *Dahsboard* de expedição, os dados apresentados são de 2021.

Figura 12 - Dashboard de Expedição: Aba resumo



Fonte: Elaborado pela autora

Observando os gráficos apresentados, sem um conhecimento prévio das ocorrências da empresa poderiam tirar a conclusão precipitada de que as alterações a parti de setembro no layout da empresa não foram tão eficientes. Mas, a realidade não é essa, alguns meses como Abril, Maio e Agosto, possuem sazonalidades, que são respectivamente, Páscoa, Dia das Mães e Dia dos Pais, logo eram feitas contratações de temporários para que os pedidos fossem expedidos dentro do prazo, mas com as mudanças realizadas, a quantidade de contratados durante esses períodos foi muito melhor, e a produtividade conseguiu se aumentada e

mantida. Outro ponto que foi de extremo auxílio, foi neste mesmo relatório, a criação da aba de acompanhamento da expedição, veja na figura 13:

Figura 13 - Dashboard de Expedição – Aba controle expedição

DAT_APROVACAO

16/03/2022

15/04/2022

ANO, MES

Todos

CANAL

Todos

MARKETPLACE

Todos

MODALIDADE

Todos

TRANSPORTADORA

Todos

STATUS

Todos

Expedir hoje

358

Expedir até amanhã

332

Atraso 1 dia

39

Atraso 2 dias

14

Atraso + 2 dias

20

COD_PEDIDO	MODALIDADE	COD_TRANSPORTADORA	DATA_APROVACAO	EXPEDIR_HOJE
13025426	ENTREGA EM CASA	CORREIOS	14/04/2022 03:18:09	EXPEDIR HOJE
13025430	ENTREGA EM LOJA	PADRÃO	14/04/2022 18:23:52	EXPEDIR HOJE
45217577	ENTREGA EM CASA	B2W	13/04/2022 22:03:15	EXPEDIR HOJE
45217580	ENTREGA EM CASA	MGZ	13/04/2022 22:04:00	EXPEDIR HOJE
45217582	ENTREGA EM CASA	MGZ	13/04/2022 22:04:06	EXPEDIR HOJE
45217583	ENTREGA EM CASA	B2W	13/04/2022 22:08:07	EXPEDIR HOJE
45217589	ENTREGA EM CASA	TOTAL EXPR	13/04/2022 22:14:17	EXPEDIR HOJE
45217591	ENTREGA EM CASA	B2W	13/04/2022 22:15:16	EXPEDIR HOJE
45217607	ENTREGA EM CASA	TOTAL EXPR	13/04/2022 22:38:15	EXPEDIR HOJE
45217612	ENTREGA EM CASA	MGZ	13/04/2022 22:51:02	EXPEDIR HOJE
45217623	ENTREGA EM CASA	SHOPEE	13/04/2022 23:21:14	EXPEDIR HOJE
45217625	ENTREGA EM CASA	SHOPEE	13/04/2022 23:21:16	EXPEDIR HOJE
45217630	ENTREGA EM CASA	SHOPEE	13/04/2022 23:21:23	EXPEDIR HOJE
45217632	ENTREGA EM CASA	SHOPEE	13/04/2022 23:21:24	EXPEDIR HOJE
45217634	ENTREGA EM CASA	B2W	13/04/2022 23:28:47	EXPEDIR HOJE
45217635	ENTREGA EM CASA	B2W	13/04/2022 23:30:48	EXPEDIR HOJE
45217639	ENTREGA EM CASA	CORREIOS	13/04/2022 23:31:19	EXPEDIR HOJE
45217647	ENTREGA EM CASA	TOTAL EXPR	13/04/2022 23:59:29	EXPEDIR HOJE
45217649	ENTREGA EM CASA	TOTAL EXPR	14/04/2022 00:03:10	EXPEDIR HOJE
45217656	ENTREGA EM CASA	SHOPEE	14/04/2022 00:21:10	EXPEDIR HOJE
45217667	ENTREGA EM CASA	SHOPEE	14/04/2022 01:21:03	EXPEDIR HOJE
45217671	ENTREGA EM CASA	SHOPEE	14/04/2022 01:21:06	EXPEDIR HOJE
45217678	ENTREGA EM CASA	SHOPEE	14/04/2022 02:21:12	EXPEDIR HOJE
45217688	ENTREGA EM CASA	SHOPEE	14/04/2022 03:21:38	EXPEDIR HOJE
45217691	ENTREGA EM CASA	MGZ	14/04/2022 03:38:04	EXPEDIR HOJE
45217693	ENTREGA EM CASA	MGZ	14/04/2022 03:38:07	EXPEDIR HOJE

Fonte: Elaborado pela autora

Com está aba sendo atualizada diariamente, os funcionários conseguiam acompanhar os pedidos que deveriam ser expedidos hoje, os que deveriam ser expedidos até o dia seguinte e os que estavam atrasados para que houvesse uma tratativa mais emergencial.

Ainda assim, surgiu um novo questionamento: Em que parte da operação está travado este pedido, para que possa ser dado o prosseguimento e ele passe para as outras etapas, e seja expedido o mais rápido possível? Esse questionamento deu origem a outro relatório de acompanhamento, que foi o Raio-X do pedido. Neste relatório, há acompanhamento do fluxo de separação do pedido, desde o momento que em ele está em um status preliminar, que são as etapas de aprovação e emissão de nota, até que efetivamente posso iniciar sua separação. Veja na figura 14 as informações disponibilizadas neste relatório:

Figura 14 - Dashboard de Raio-X do pedido: Aba Resumo

EDC	1- PRELIMINAR	2- SEM NF	3- SEM ETIQUETA	4- PENDENTE DE SEPARAÇÃO	5- PENDENTE DE EMBALAGEM	6- PENDENTE DE CARREGAMENTO	7- PENDENTE DE EXPEDIÇÃO
	15	16	128	297	274	291	493
			RC	TI	MT		
			29	8	(Em branco)		

EDL	1- PRELIMINAR	2- SEM ETIQUETA	3- PENDENTE DE SEPARAÇÃO	4- PENDENTE DE EMBALAGEM	5- PENDENTE DE CARREGAMENTO
	1	2	106	36	716
		RC	TI	MT	
		90	(Em branco)	7	

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 15 - Dashboard de Raio-X pedidos: Aba de detalhe EDC|EDL

EDC

OCORRÊNCIA	QTD DE PEDIDOS
1- PRELIMINAR	15
2- SEM NF	16
3- SEM ETIQUETA	128
4- PENDENTE DE SEPARAÇÃO	297
5- PENDENTE DE EMBALAGEM	274
6- PENDENTE DE CARREGAMENTO	291
7- PENDENTE DE EXPEDIÇÃO	493
RC	29
TI	8
Total	1551

>=1D

DATA APROVAÇÃO	1- PRELIMINAR	2- SEM NF	3- SEM ETIQUETA	4- PENDENTE DE SEPARAÇÃO	5- PENDENTE DE EMBALAGEM	6- PENDENTE DE CARREGAMENTO	7- PENDENTE DE EXPEDIÇÃO	RC	TI
19/01/2022 00:00:00	1								
21/01/2022 00:00:00				1					
05/02/2022 00:00:00				1					
09/02/2022 00:00:00				1					
10/02/2022 00:00:00				1					
11/02/2022 00:00:00				1					
13/02/2022 00:00:00				14					
14/02/2022 00:00:00				10					
15/02/2022 00:00:00				5					
Total	15	16	128	297	274	291	493	29	8

EDL

OCORRÊNCIA	QTD DE PEDIDOS
1- PRELIMINAR	1
2- SEM ETIQUETA	2
3- PENDENTE DE SEPARAÇÃO	106
4- PENDENTE DE EMBALAGEM	36
5- PENDENTE DE CARREGAMENTO	716
MT	7
RC	90
Total	958

>=1D

DATA APROVAÇÃO	1- PRELIMINAR	2- SEM ETIQUETA	3- PENDENTE DE SEPARAÇÃO	4- PENDENTE DE EMBALAGEM	5- PENDENTE DE CARREGAMENTO	RC	Total
24/02/2022 00:00:00					1	1	1
25/02/2022 00:00:00					1	1	1
27/02/2022 00:00:00					1	1	1
02/03/2022 00:00:00					2	1	3
03/03/2022 00:00:00					7	7	7
04/03/2022 00:00:00					5	3	8
05/03/2022 00:00:00				1	1	9	4 15
06/03/2022 00:00:00						12	3 15
07/03/2022 00:00:00	1					27	4 32
Total	1	2	106	36	716	90	951**

ERRO COLETA

☐ ERRO

☐ OK

Fonte: Elaborado pela autora

Como este relatório é atualizado o mais recentemente possível, não foi possível utilizar os dados de 2021, mas neste sentido, a imagem é somente um exemplo de como é estruturado o acompanhamento do raio-x pedidos.

Então, a partir deste relatório, os funcionários que trabalham na separação do pedido e o supervisor da área definem que atitudes vão sendo tomadas para acelerar o processo, seja

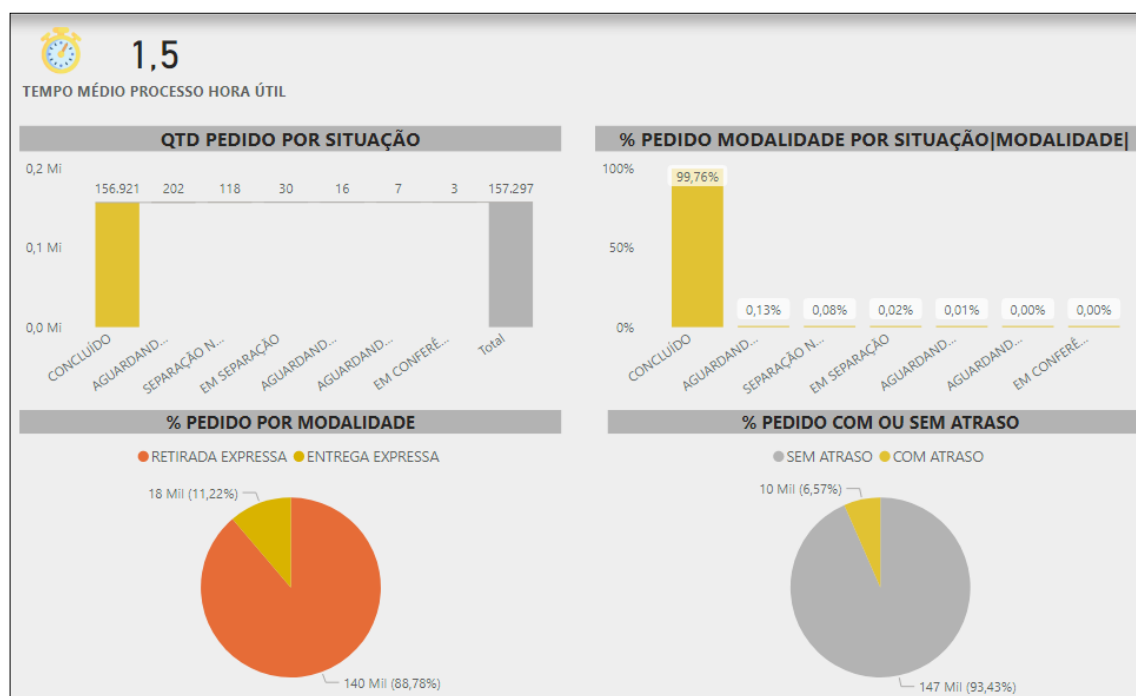
deslocando pessoas, seja agindo diretamente na evolução de um pedido travado em alguma etapa de separação. É possível notar que existem mais três status que aparecem nesse fluxo, e que ainda não haviam sido citados anteriormente, são eles: RC – Resolva na casa, TI – parados na área de Tecnologia da Informação e MT – Pedidos multitransportadoras. Esses pedidos aparecem no acompanhamento pois, eles podem estar parados durante um tempo e a necessidade de tratamento do pedido não é da área do CD.

As duas modalidades afetadas com o acompanhamento desses pedidos são EDL (entrega em loja) e EDC (entrega em casa), pois são as duas modalidades que utilizam o estoque do CD para a venda.

4.2.1.5. Monitoramento *Omnichanel*

Assim como nas modalidades de entrega em loja e entrega em casa, as modalidades de retirada expressa e entrega expressa necessitam de atenção em relação a separação de seus pedidos. Mediante essa necessidade, foi criado um painel para acompanhamento dos pedidos dessas modalidades, o “MONITORAMENTO *OMNICHANEL*”. Neste relatório detalhado é possível observar pontos importantes sobre os processos em loja, como por exemplo, pontualidade, tempo de separação, quantidade de pedidos, entre outros.

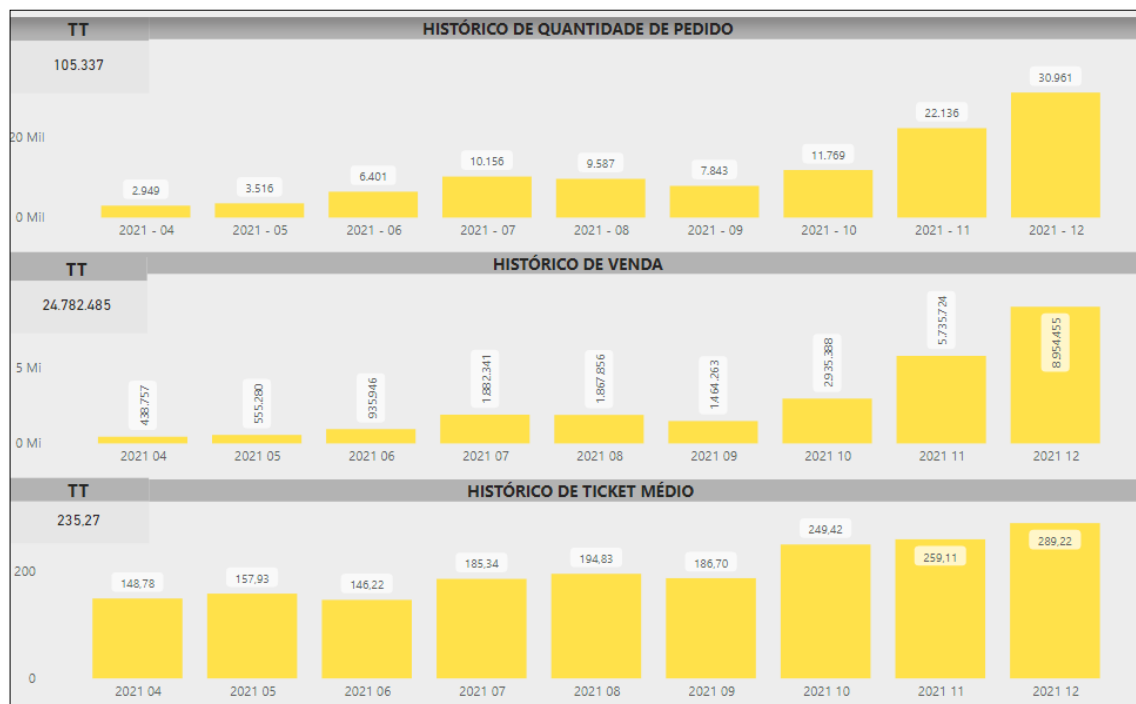
Figura 16 - Dashboard de Monitoramento Omnichannel: Aba resumo



Fonte: Elaborado pela autora

Nesta aba, estará presente alguns dados resumidos do processo, as situações apresentadas no quadro “QTD PEDIDO POR SITUAÇÃO” são as ocorrências do pedido, similar ao que é visto no Raio-x do pedido, são elas, respectivamente ao que aparece no quadro: concluído, aguardando embalagem, separação não iniciada, em separação, aguardando impressão de nota, aguardando impressão de etiqueta, em conferência. É uma visão macro dos demais dados que serão apresentados.

Figura 17 - Dashboard de Monitoramento Omnichannel: Aba performance



Fonte: Elaborado pela autora

Com intuito de fazer um acompanhamento resumido da quantidade de pedidos, foi criada a aba performance, com informações de quantidade de venda, valor de venda e ticket médio. Esta aba além dos filtros comuns a todos os relatórios, possui o filtro de loja, que é importante para que cada gerente acompanhe o desempenho de sua loja frente ao evolutivo. Os meses selecionados foram de Abril de 2021 a Dezembro de 2021, somente com o intuito de ter uma melhor visualização dos dados.

Figura 18 - Dashboard de Monitoramento Omnichannel: Aba controle por loja

CONTROLE DE PEDIDOS POR LOJA							
LOJA	TEMPO PROCESSO HORA ÚTIL	% PEDIDO SEM ATRASO	QTD PEDIDO SEM ATRASO	TOTAL	EM ABERTO	SEPARAÇÃO NÃO INICIADA	EM SEPARAÇÃO
204 - TIJUCA 2 - HADDOCK LOBO	1,4	92%	503	546			
205 - MEIER	1,2	93%	900	965			
217 - BANGU	1,7	87%	172	198			
225 - NOVA AMERICA SHOPPING	1,0	96%	831	863	2		
227 - VIA PARQUE SHOPPING	1,5	89%	302	339			
228 - BARRA MANSA	0,7	98%	346	354			
230 - CAMPOS	0,9	98%	900	923	4		
240 - NORTE SHOPPING	1,0	96%	1965	2.045	3		
241 - COPACABANA	0,7	99%	2262	2.286	4		
243 - RECREIO SHOPPING	1,0	97%	479	492			
244 - ANGRA DOS REIS	0,8	98%	724	740			
245 - MACAE	3,5	89%	869	978			
247 - GRANDE RIO SHOPPING	1,4	95%	556	584			
248 - NOVA FRIBURGO	4,9	83%	198	238	1		
249 - CABO FRIO	1,3	93%	721	775			
250 - TERESOPOLIS	2,5	85%	189	222			
251 - RESENDE	2,0	90%	294	325			
252 - IGUAQUEMI SHOPPING	0,8	98%	774	792	4		
253 - TOP SHOPPING - NOVA IGUAÇU	0,9	96%	748	776			
254 - ARARUAMA	1,1	95%	673	709	1		
255 - MADUREIRA SHOPPING	1,3	93%	4109	4.409			
256 - SAO JOAO DE MERITI	1,4	92%	735	801			
258 - II HA DI AZA SHOPPING	1,8	86%	892	1.035			
Total	1,7	92%	96681	104.573	112	5	

Fonte: Elaborado pela autora e outros funcionários

Nesta aba, é possível ver tempo médio do processo em hora útil por loja, porcentagem de pedidos em atraso, em que etapa está parado o pedido. Caso o usuário do relatório queira ver o código do pedido, ele aperta no símbolo de + ao lado do nome da loja, e poderá ter um acompanhamento mais detalhado dos pedidos de sua loja, e poderá selecionar um período nos filtros, e também tem a opção de ver somente pedidos em aberto. Este relatório é muito utilizado por loja, e possui mais de 18 abas com informações referentes a pedidos, gerentes de loja, e da regional a qual pertence a loja. Outra aba deste relatório que é de extrema importância é a aba de contestação, veja na figura 19:

Figura 19 - Dashboard de Monitoramento Omnichannel: Aba pedidos contestados

FLAG ETQ LOJA COBRIA: O ESTOQUE DISPONÍVEL SAP NO MOMENTO DA CONTESTAÇÃO ERA SUFICIENTE PARA COBRIR A QUANTIDADE SOLICITADA DO SKU NO PEDIDO.				
LOJA	ETQ QTD PEDIDO	ETQ QTD MOMENTO CONTESTAÇÃO	ETQ QTD DISPONÍVEL ATUAL	FLAG ETQ LOJA COBRIA O ITEM NO PEDIDO?
241 - COPACABANA	11	68	25	6
644 - CIDADE DUTRA	11	40	27	4
309 - URUGUAIANA	5	36	59	3
204 - TIJUCA 2 - HADDOCK LOBO	2	9	-1	2
228 - BARRA MANSA	2	5	3	2
259 - NILOPOLIS SQUARE SHOPPING	7	101	-5	2
305 - BONSUCESSO 3	5	13	8	2
308 - SHOPPING RIO SUL	3	11	1	2
329 - CORES DA LAPA	7	23	11	2
225 - NOVA AMERICA SHOPPING	2	7	1	1
240 - NORTE SHOPPING	1	3	0	1
244 - ANGRA DOS REIS	1	1	0	1
251 - RESENDE	1	3	2	1
265 - WEST SHOPPING	6	11	11	1
331 - CATETE	1	27	21	1
333 - BARRA GUANABARA	1	3	-1	1
343 - VOLTA REDONDA 2	1	14	6	1
346 - MARICA	1	3	0	1
395 - SHOPPING SUL	1	5	5	1
406 - SEPETIBA	9	32	20	1
Total	89	480	214	41

Fonte: Elaborado pela autora e outros funcionários

Está aba é extremamente importante, pois faz uma validação do estoque de loja, e se todas as informações estão sendo disponibilizadas da maneira correta. A contestação de um pedido é dada quando um pedido é aceito como retirada expressa através da escolha de compra do cliente no site, e quando o pedido chega à loja sinaliza que não tem o produto disponível no estoque, então esse pedido é rejeitado nesta modalidade, e ela se transforma em entrega em loja se houver estoque de produto no CD e o pedido é cancelado se não houver estoque no CD ou na loja HUB mais próxima. Sendo assim, é de extrema importância que o estoque esteja bem atualizado, pois o cancelamento de um pedido afeta a experiência do cliente e pode ser um cliente perdido para a empresa.

4.2.1.6. Estoque

Como dito anteriormente, o estoque e seu controle são extremamente importantes para um e-commerce, principalmente quando se trata de *Omnichannel*. Por isso, seu

acompanhamento é feito por inúmeras áreas e pertence a um grupo de relatórios com o maior número de visualizações na companhia.

De acordo com Dias (2010), o gerenciamento de estoque tenta melhorar a qualidade do produto e o controle de custos na organização. A seguinte premissa é geralmente enfatizada nas teorias sobre o assunto: é viável definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, mas isso só pode ser feito a partir de uma previsão da demanda de consumo do produto.

Por isso, fica claro os diferentes parâmetros e olhares de cada área sobre um mesmo número, o que torna esse relatório de grande importância para a empresa como um todo. Um dos indicadores mais importantes desse relatório é o *stock out*, que é a ruptura do estoque. Esta ruptura tornou-se um indicador crucial, mas também o mais desfavorável, pois deve ser evitado a todo custo. Deve ser ajustado para cada situação como um indicador, mas funciona como um termômetro das operações internas, apontando problemas que vão desde a perda de uma venda até problemas de análise de demanda (MaxTom Logística, 2021).

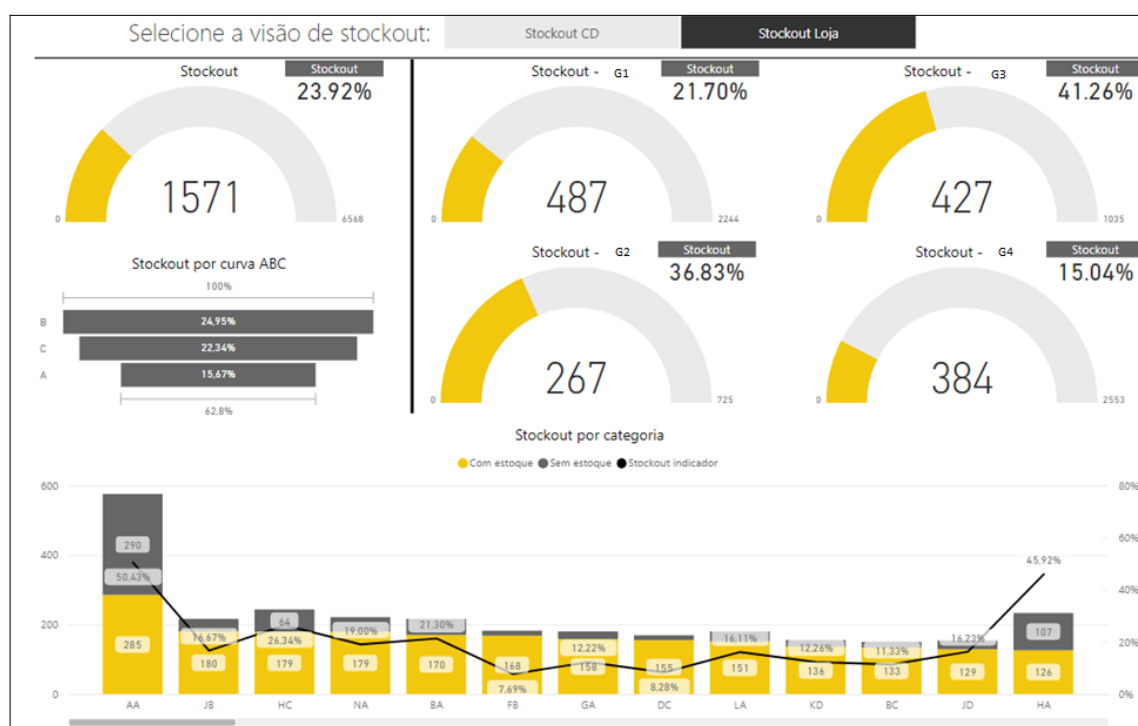
Figura 20 - Dashboard de Estoque: aba estoque CD

ESTOQUE CD										
COM ESTOQUE					SEM ESTOQUE					
COD. SKU	COD. SAP	NOME SKU	CATEGORIA	CLASSE	ETQ SAP	ETQ WMS TOTAL	ETQ WMS COMPROMETIDO	ETQ WMS DISP = ETQ VTEX TOTAL	ETQ VTEX COMPROMETIDO	ETQ VTEX DISPONIVEL
1669273	163720	Cx Bombom Sort Garoto 250g	MB - BOMBONS	A	166510	117129	65719	51410	25	51385
1213601	91385	Bar Choc Kit Kat 41,5g Ao Leite	MA - CHOCOLATES	A	89156	60112	18000	42112	15	42097
1469657	142361	Bar Choc Bis Xtra Lacta 45g	MA - CHOCOLATES	A	39816	28261	17400	10861	0	10861
1486195	143892	Cx Tortugueta Mix Arcor 134,5g Sort	MB - BOMBONS	A	46468	40068	5670	34398	10	34388
1549740	150361	Bar Choc Kit Kat 41,5g Branco	MA - CHOCOLATES	A	17177	9087	5472	3615	15	3600
1669281	163719	Cx Bombom Especialidades Nestle 251g	MB - BOMBONS	A	13313	6238	5240	998	8	990
1318284	123156	Cx Bombom Bis Lacta 126g Ao Leite	MB - BOMBONS	A	19854	9428	4947	4481	1	4480
1471147	142503	Bar Choc Bis Xtra Oreo 45g	MA - CHOCOLATES	A	9946	6576	4896	1680	0	1680
1695983	166753	Bar Choc Kit Kat 41,5g Gold	MA - CHOCOLATES	A	48623	45257	4656	40601	0	40601
1140892	81992	Pilha Pal AAA Zinco c/4 R03P4 Alfacell	JD - ACESSÓRIOS ELÉTRICOS	A	21506	19243	4632	14611	0	14611
1733575	170828	Bar Choc Bis Xtra Black 45g	MA - CHOCOLATES	A	8905	5496	4320	1176	0	1176
1020374	29195	Pilha Pal AAA Amarelinha c/4 10307 Rayovac	JD - ACESSÓRIOS ELÉTRICOS	A	40107	39474	4207	35267	0	35267
3332705	29225	Pilha Pq AA Amarelinha c/4 10842 Rayovac	JD - ACESSÓRIOS ELÉTRICOS	A	27303	25941	3747	22194	0	22194
1484516	143714	Bar Choc Kit Kat 41,5g Dark	MA - CHOCOLATES	A	21216	18380	3502	14878	0	14878
Total					2311990	2044087	206195	1837892	4338	1833967

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta aba são apresentados os valores de estoque por SKU presentes no CD, existe uma aba com o mesmo designer desta, porém com o estoque de loja e com filtro de loja. A partir desta aba as áreas conseguem exportar a informação e utilizá-las para suas análises individuais e também serve de consulta rápida para responder questionamentos de rotina.

Figura 21 - Dashboard de Etoque: aba stockout



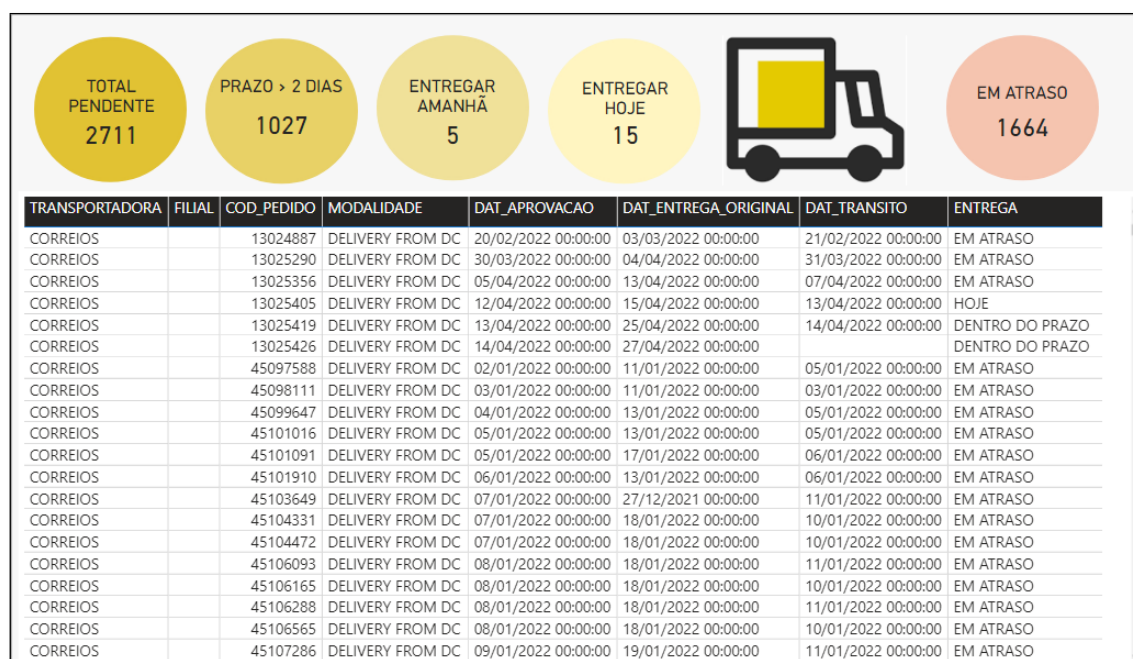
Fonte: Elaborado pela autora

A partir deste relatório é possível ter um resumo sobre a ruptura da CIA, por categoria, e por gerente de departamento. Este foi a primeira versão de relatório criada na área e os números foram tão relevantes que impulsionou inúmeras ações para a melhoria do resultado. O impacto pode ser visto na queda do número de contestação e na queda do número de cancelamento por motivo de falta de produto. Além disso, ações como intervenções manuais de loja caso algum produto sofresse avaria, ou por qualquer outro motivo, passaram a ser realizadas a qualquer momento, um inventário rotativo de loja passou a ser realizado toda sexta-feira, e o estoque do CD dentro da plataforma de vendas reduziu o tempo de atualização para a cada 5 minutos.

4.2.1.7. Controle de transportes

O controle de transportes é feito por parte da equipe do *Omnichannel* que fica em diálogo constante com a área de transportes do CD que abastece loja e os transportadores que fazem as entregas em casa e entrega expressa. Para que esse diálogo pudesse ocorrer com informações que fizessem sentido gerar demanda para qualquer que fosse a área, foi criado um relatório denominado controle de transportes.

Figura 22 - Dashboard de Controle de transporte



Fonte: Elaborado pela autora

Neste relatório estão presentes os pedidos que estão em trânsito e ainda não foram entregues aos clientes, nele é possível realizar filtro de data, de transportadora, modalidade, canal e status da entrega. Os pedidos que estão em atraso são sinalizados e a pessoa responsável entra em contato com a transportadora para entender os motivos, o pedidos com prazo maior que 2 dias e para entregar amanhã, ficam em alerta para verificar a rota do pedido, e os para entregar hoje são sinalizados com a transportadora responsável para avaliar se está tudo certo e se o pedido será entregue na data estipulada. Todos esses pontos geram

um *feedback* para a transportadora, que caso esteja com a pontualidade fora dos padrões poderá ser substituída por outra.

4.2.1.8. Painel clientes

Anteriormente foi citada a pontualidade, que sem dúvidas é um dos pontos mais trabalhados pelas varejistas. De acordo com várias teorias de atendimento ao cliente, para obter a satisfação do cliente, o cliente deve acreditar que o serviço entregue é superior ou equivalente ao que ele esperava (MELO; FERNANDO, 2017), e já que as compras on-line muita das vezes quebra um vínculo de cliente e funcionário que carrega o nome da CIA, a maneira de maior conexão com um cliente *Omnichannel* passa a ser a entrega do produto. Atrasar essa entrega pode gerar muitos impactos negativos na experiência do cliente e é um dos principais gatilhos para ganhar ou perder clientes.

Visto que há necessidade de acompanhar pontos do nível de serviço como pontualidade, custo médio de frete, lead time do pedido, foi criado o painel clientes, um relatório com informações que influem diretamente na experiência do cliente com a empresa.

Figura 23 - Dashboard Painel Clientes: Aba lead time



Fonte: Elaborado pela autora

Neste painel são disponibilizadas as informações sobre lead time, dividido por modalidades: *Delivery from store* (Entrega expressa), *Delivery from DC* (Entrega em casa), *Pick up store from DC* (Entrega em loja) e *Pick up store from store* (Retirada expressa). “Lead time ou tempo de *throughput* é o tempo necessário para que um produto evolua da concepção ao lançamento, do pedido à entrega ou da matéria-prima ao cliente e inclui o tempo de processamento e o tempo de fila” (CHRISTOPHER, 1998). É um dos principais indicadores de desempenho da logística, manter um lead time competitivo aumenta as chances de ganhar o cliente. O lead time das modalidades que necessitam do estoque do CD são maiores devido ao processo de distribuição depender de outras transportadoras e de uma quantidade mínima de ocupação do caminhão para a realização da distribuição, em outros casos, a distância é o que impacta nesse número visto que a varejista entrega para inúmeros estados.

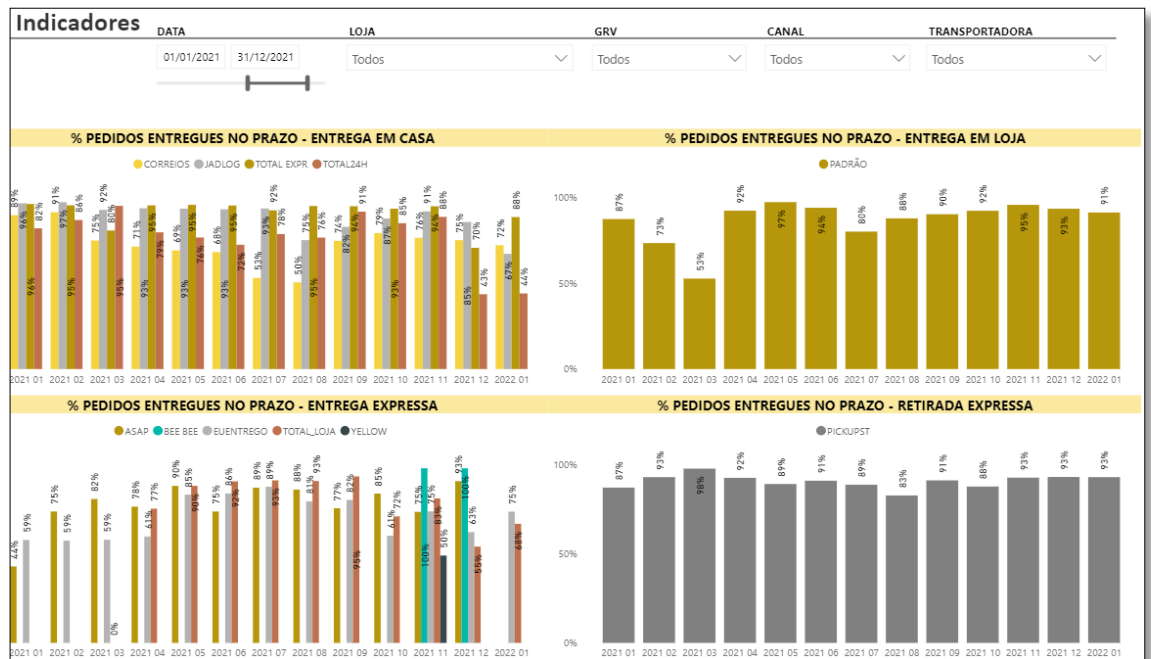
Figura 24 - Dashboard Painel Clientes: Aba resumo delivery



Fonte: Elaborado pela autora

Acima há um resumo sobre os resultados, nela pode ser observado o panorama geral de custo médio de frete, lead time de entrega e pedidos entregues no prazo. No final de 2021 houve uma troca de transportadora que realiza a distribuição da modalidade de entrega expressa e isso impactou a pontualidade (%pedidos entregues no prazo) do e-commerce. O alcance da marca ficou ainda maior, e novos estados como, por exemplo, Brasília e Bahia passaram a serem consumidores ativos e isso impactou o valor de frete já que o CD fica localizado no Rio de Janeiro. Observando os gráficos a empresa consegue observar os impactos de cada alteração realizada no *Omnichannel* e entender quais são os próximos passos a serem dados.

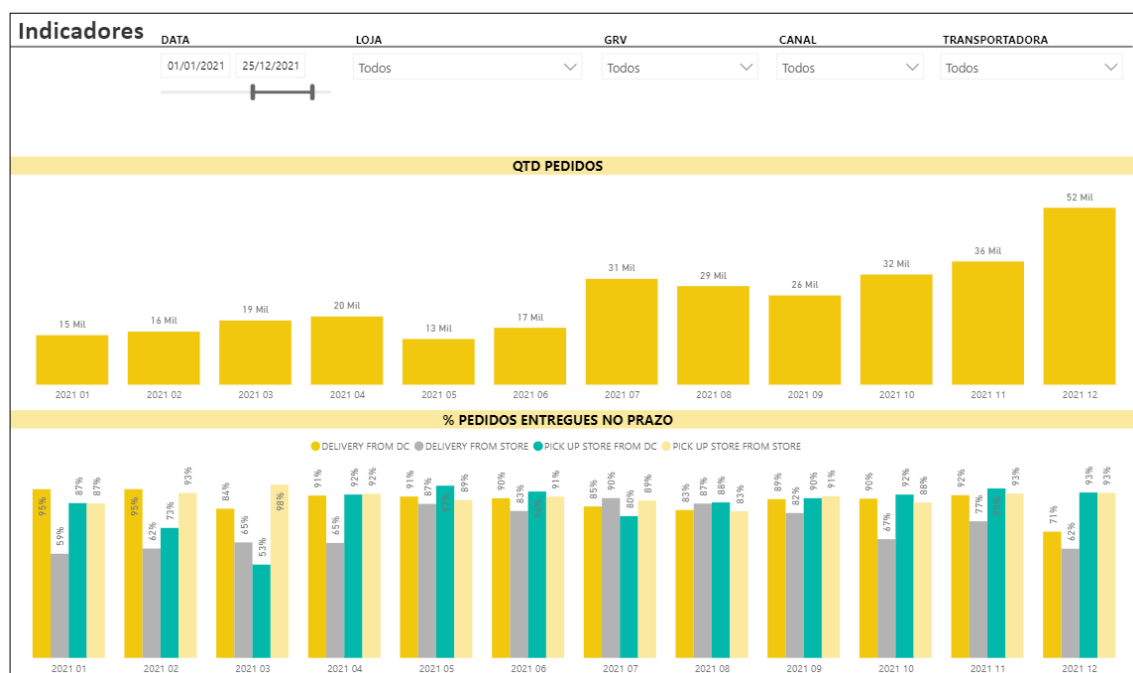
Figura 25 - Dashboard Painel Clientes: Aba pontualidade por transportadora



Fonte: Elaborado pela autora

Mesmo com todos os resultados ainda há a necessidade de acompanhar alguns pontos de perto e até mesmo poder realizar uma avaliação das transportadoras que trabalham terceirizadas para CIA. Visto essa necessidade foram criados os gráficos da figura 26, para que possam ser avaliados o desempenho das transportadoras e realizar as cobranças em cima do resultado que foi entregue.

Figura 26 - Dashboard Painel Clientes: Aba pontualidade por modalidade



Fonte: Elaborado pela autora

Assim como ocorre com o lead time, a pontualidade também é observada por modalidade, e como dita anteriormente, é notável que a mudança de transportadora, no final de 2021, impactou diretamente com a modalidade de entrega expressa, e por consequência impactou o número como um todo. Esses detalhes ,quando observados no decorrer do mês faz a área tomar decisões para não perder esse cliente que poderia ser impactado por tal mudança, por isso é necessário constante acompanhamento desses resultados.

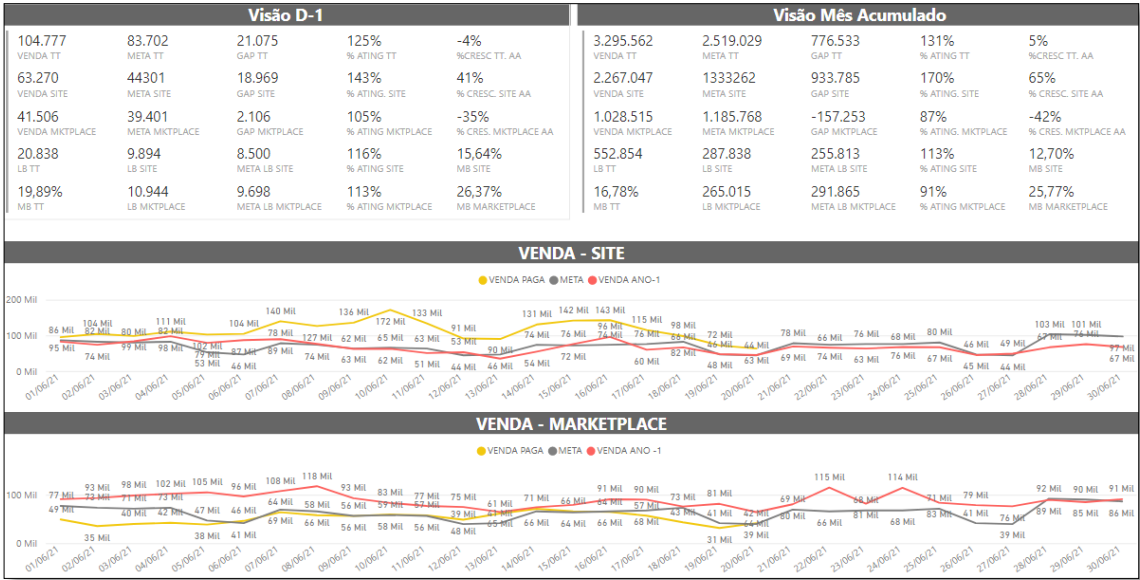
4.2.2. Venda digital

Na parte operacional ficou evidente que não é uma tarefa fácil controlar e acompanhar todos os pontos em relação ao pedido. Ser um *Omnichannel* nos obriga trabalhar com inúmeras integrações, e o que interfere em uma área de uma forma, pode interferir em outra de maneira completamente diferente. Então as áreas tiram seus *insights* dos resultados dos gráficos e trabalham suas ações direcionadas para melhoria de cada um deles. Logo, com os resultados de vendas não poderia ser diferente. As vendas da varejista são divididas em canais ou formas

de compra, e as vendas são analisadas como um todo em alguns momentos e separadamente em outros.

A empresa trabalha com vendas da internet por meio do site e aplicativo, do *Marketplace* out – 1P (a empresa vendendo em site de terceiros- estoque próprio) e do *Marketplace* in – 3P (a empresa vendendo produto de terceiros em seu site – estoque de terceiros). Todo o acompanhamento é feito analisando margem, lucro, preço de venda, ticket médio, entre outras. O acompanhamento mais visualizado da empresa por todas as áreas é o Relatório *Report Forecast* e o Reltório de Venda 3P, pois são informações que geram ações mais imediatas, e se observa como essa ação está impactando nos números. Veja na figura 27 alguns gráficos e resultados presentes no *Report Forecas*:

Figura 27 - Dashboard Report Forecast: Aba resumo mês

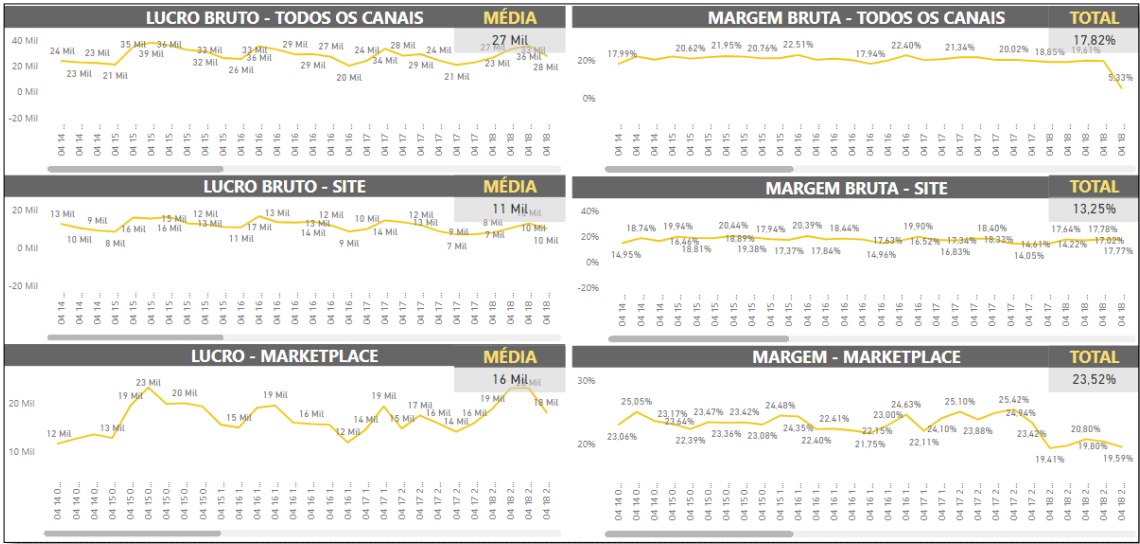


Fonte: Elaborado pela autora

A figura 27 mostra os principais indicadores financeiros da área resumidos com informações dos resultados do dia anterior e do mês atual acumulado. Nele é possível comparar os resultados da Internet e do *Marketplace* out com as metas que foram definidas pela diretoria no início do ano em exercício. Assim que os dias vão passando os gráficos vão

mostrando os valores de venda *versus* a meta e o ano anterior. Como a função desse resumo é ter respostas rápidas e uma gestão visual mais simples, ele não possui filtros.

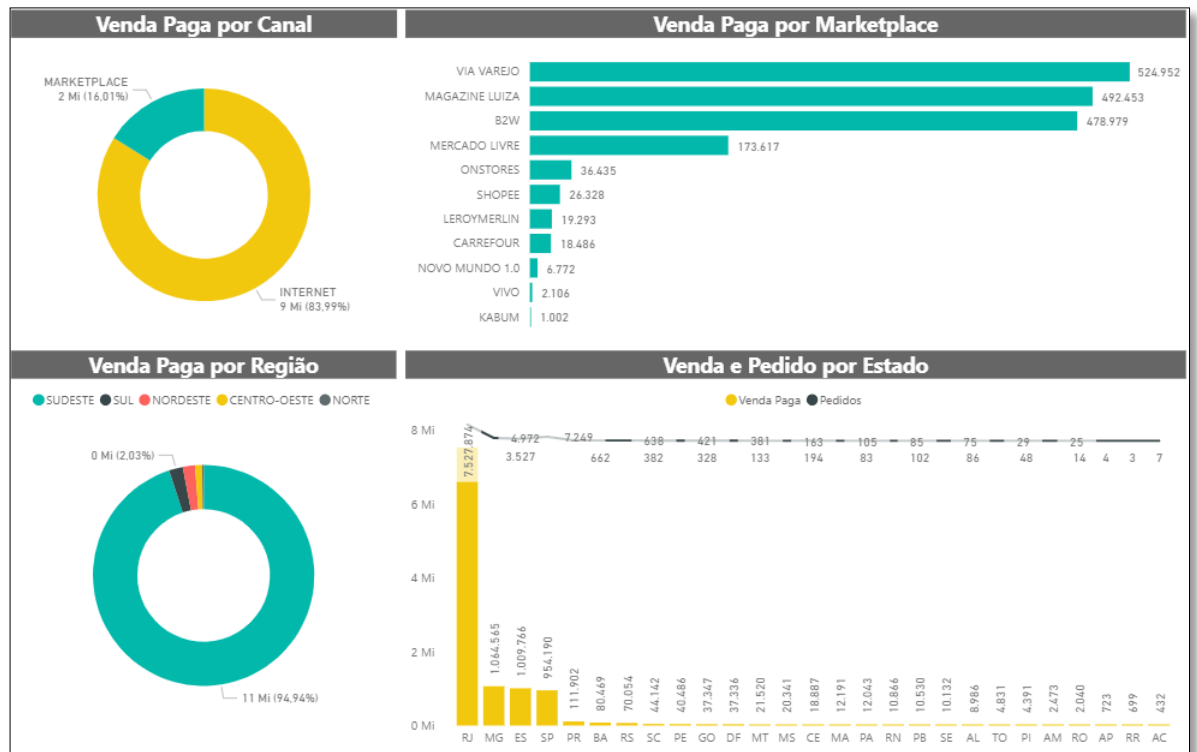
Figura 28 - Dashboard Report Forecast: Aba lucro e margem



Fonte: Elaborado pela autora

Nesta página do relatório, é possível selecionar um intervalo de tempo maior, para ver o evolutivo em relação às ações tomadas e já possui filtros como, por exemplo, categoria, gerente, data, estado e tipo de entrega. Esse mesmo modelo de gráfico foi elaborado para as seguintes informações: quantidade de pedidos, ticket médio, itens diferentes por pedido, skus por pedido.

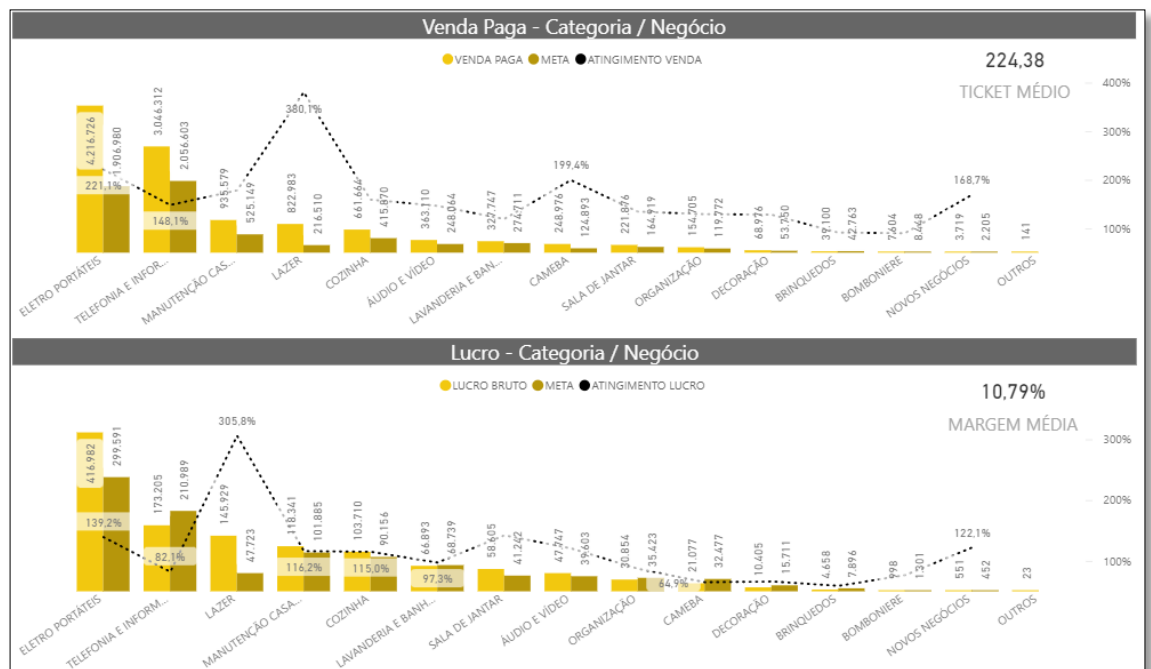
Figura 29 - Dashboard Report Forecast: Aba perfil



Fonte: Elaborado pela autora

Estes gráficos apresentam um resumo sobre o perfil da venda, podendo ser visualizada a participação dos canais na venda on-line, dos *Marketplaces*, das regiões e dos estados. Muito utilizado como indicativo de resultado de campanhas para alguns sites e até alguns estados. Justifica em alguns momentos a instalação de uma loja fallback, ou visualizar um potencial CD em outro estado.

Figura 30 - Dashboard Report Forecast: Aba categoria



Fonte: Elaborado pela autora

A categoria é um grande ponto a ser observado no varejo, pois ela gera *insights* sobre demanda, preço, promoção, estoque, e no gráfico apresentado mostra um visual rápido que faz o gerente de cada departamento entrar no detalhe da hierarquia do produto e entender um pouco mais o resultado. Por exemplo, quando um produto está puxando a venda para cima e a margem está muito baixa.

Figura 31 - Dashboard Report Forecast: Aba categoria

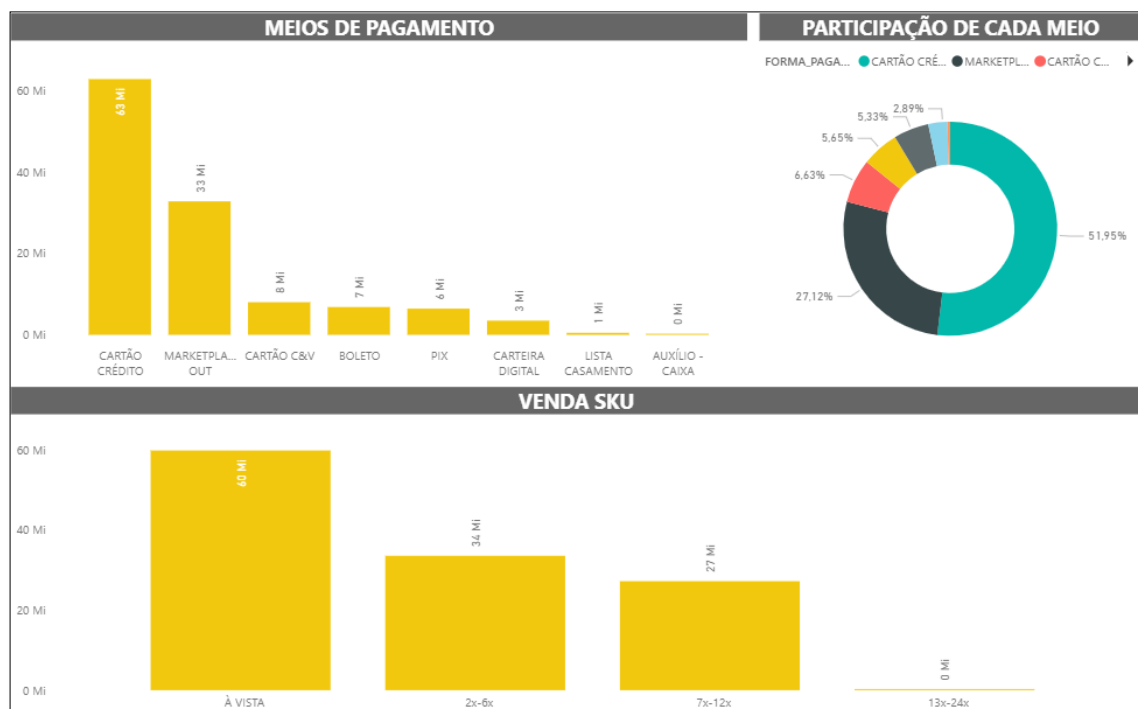
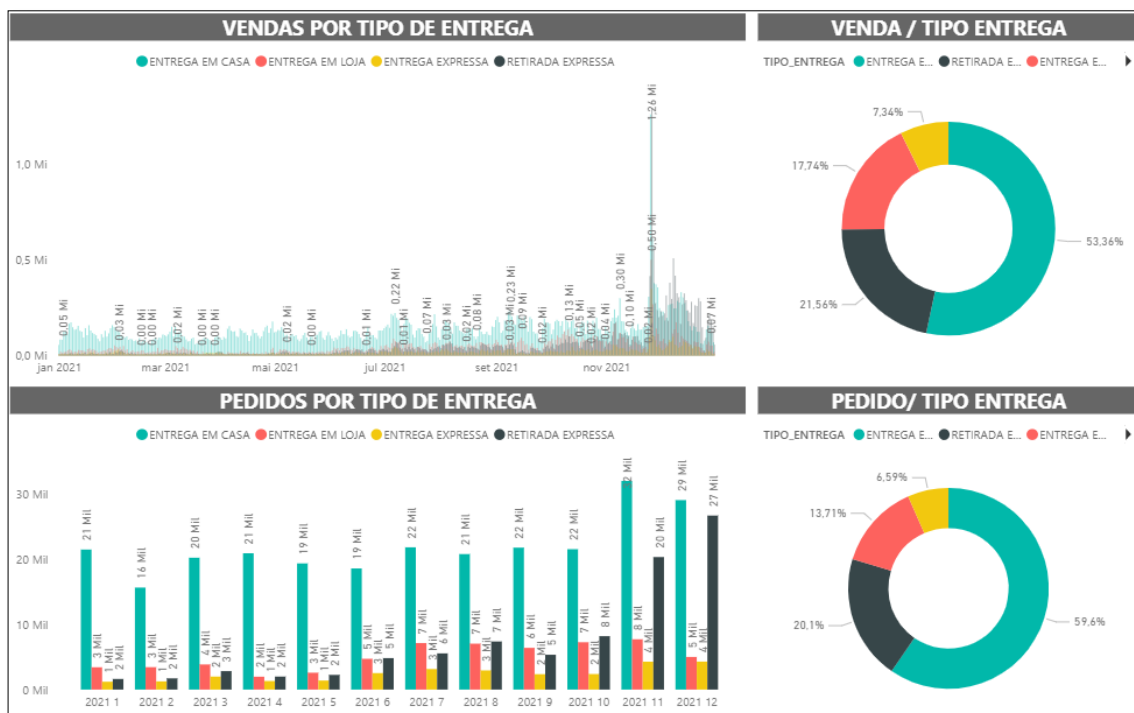


Figura 32 - Dashboard Report Forecast: Aba categoria – Elaborado pela autora e outros funcionários

Esta aba do relatório foi construída um pouco depois do relatório estar pronto, pois foram observados alguns impactos em relação a imposto, a venda em relação a algumas categorias não estarem relevantes frente ao mercado, e após realizarem algumas ações de prazo de pagamento, era importante acompanhá-las. Além disso, a empresa criou um cartão próprio e necessitava do acompanhamento das vendas deste.

Figura 33 - Dashboard Report Forecast: Aba venda por tipo de entrega



Fonte: Elaborado pela autora

Acima é apresentada uma página do relatório em que é possível acompanhar a venda pelas modalidades e entender como está a participação delas frente ao todo. É um gráfico de extrema importância, pois direciona inúmeras campanhas no site e aplicativo, além disso define o foco de investimento para cada modalidade.

Figura 34 - Dashboard Report Forecast: Aba comercial

VENDA TOTAL		LB TOTAL	MB TOTAL	VENDA MARKETPLACE		LB MARKETPLACE	MB MARKETPLACE	VENDA PAGA SITE		LB SITE	MB SITE
94.713.183		10.987.659	11,60%	28.278.410		5.610.319	19,84%	66.434.773		5.377.340	8,09%
NEGÓCIO	VENDA PAGA	META VENDA	ATING VENDA	DIF REAL x META	SHARE	DIF A-1	VENDA A-1 (544)	% CRESC. A-1 (544)	VENDA A-1 (GREGO)	% CRESC. A-1 (GREGO)	
HA01 - SMARTPHONES MID	9.443.282	4.952.336	190,7%	4.490.945,62	9,97%	6.733.776	2.709.506,08	248,52%	2.711.610,38	2	
HA04 - SMARTPHONES HIGH	7.465.987	12.467.883	59,9%	-5.001.895,88	7,88%	4.774.245	2.691.741,51	177,37%	2.691.741,51	1	
BA01 - CONJUNTOS DE PAINEL ANTIADERENTE	3.861.616	5.187.891	74,4%	-1.326.274,38	4,08%	2.156.206	1.705.410,03	126,43%	1.705.340,30	1	
HC14 - GAMES	3.678.207	374.178	983,0%	3.304.028,86	3,88%	3.641.555	36.652,13	9935,45%	36.058,31	101	
AA04 - FRITADEIRAS ELÉTRICAS	3.571.995	3.700.980	96,5%	-128.985,40	3,77%	1.873.833	1.698.162,23	110,34%	1.697.802,24	1	
JF02 - BOMBAS HIDRÁULICAS	3.334.070	1.140.325	292,4%	2.193.744,94	3,52%	2.415.773	918.297,58	263,07%	917.853,67	2	
AC01 - VENTILADORES DE MESA	3.317.765	1.833.821	180,9%	1.483.944,57	3,50%	2.700.381	617.384,66	437,39%	618.778,61	4	
DA01 - VARAIS CHÃO	2.308.056	3.364.423	68,6%	-1.056.366,59	2,44%	1.208.387	1.099.669,27	109,89%	1.099.758,10	1	
BA02 - PAINELA DE PRESSÃO FECH. EXT	2.239.839	3.512.133	63,8%	-1.272.294,27	2,36%	977.694	1.262.145,25	77,46%	1.260.501,33		
HC11 - COMPUTADORES	1.806.015	367.655	491,2%	1.438.359,66	1,91%	1.554.571	251.443,29	618,26%	251.443,29	6	
GC01 - TRAVESSEIRO	1.676.628	3.210.959	52,2%	-1.534.331,23	1,77%	632.217	1.044.411,21	60,53%	1.042.050,85		
AA01 - LIQUIDIFICADORES	1.656.645	1.634.469	101,4%	22.155,64	1,75%	1.058.805	597.839,78	177,11%	597.919,62	1	
LA01 - CADEIRAS DE PRAIA	1.622.973	1.658.933	97,8%	-35.959,73	1,71%	1.036.334	586.639,40	176,66%	585.256,42	1	
IA01 - CAIXAS ACÚSTICAS	1.609.447	1.948.825	82,6%	-339.377,65	1,70%	570.276	1.039.171,57	54,88%	1.036.571,87		
AC02 - VENTILADORES DE TETO	1.606.416	3.230.725	49,7%	-1.624.309,40	1,70%	628.128	978.287,72	64,21%	979.465,21		
JA02 - PARAFUSADEIRAS	1.498.946	1.453.944	103,1%	45.001,84	1,58%	1.115.870	383.075,47	291,29%	381.306,07	2	
AA12 - CAFETEIRAS EXPRESSO	1.395.842	490.369	284,7%	905.473,49	1,47%	1.060.950	334.892,31	316,80%	334.492,41	3	
LA02 - PISCINAS	1.376.089	1.065.937	129,1%	310.151,75	1,45%	806.154	569.935,44	141,45%	569.530,71	1	
AA03 - FORNOS MICROONDAS	1.313.007	1.347.671	97,4%	-34.664,11	1,39%	397.402	915.605,22	43,40%	914.905,32		
JF01 - LAVADORAS DE ALTA PRESSÃO	1.290.664	1.772.246	72,8%	-481.582,63	1,36%	772.159	518.504,94	148,92%	519.614,74	1	
CI01 - APARELHOS DE JANTAR ACIMA DE 12 PÇS	1.199.416	746.197	160,7%	453.218,97	1,27%	747.586	451.829,81	165,46%	452.155,49	1	
AA06 - FORNOS	1.195.267	2.508.853	47,6%	-1.313.586,08	1,26%	267.538	927.728,44	28,84%	929.064,97		
DB01 - ESCADAS	1.099.105	2.241.724	49,0%	-1.142.618,70	1,16%	580.563	518.541,53	111,96%	518.711,60	1	
AA05 - SANDUICHEIRAS	1.072.947	1.665.973	64,4%	-593.026,12	1,13%	500.772	572.174,46	87,52%	572.428,68		
Total	94.713.183	146.205.818	64,8%	-51.492.634,84	100,00%	44.333.74	50.379.441,2	88,00%	50.387.633,5	0	

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 35 - Dashboard Report Forecast: Aba SKU

COD_SKU	NOM_SKU	CLASSE	VENDA RS	QTD VENDA	CUSTO	IMPOSTO	LUCRO BRUTO	MARGEM BRUTA	PVM	FTM	ESTOQUE	RESERVA	PV ATUAL
1443089	Cj 3Cabid Mad CV150586 Cazza	A	814.105	58.029	457.325	223.191	133.591	16,41%	14,03	0,40	0	690	16,99
1604384	Prato Fd Primavera Duralax Nadir	B	105.001	27.551	69.421	8.357	27.224	25,93%	3,81	0,67	0	2290	5,99
1517767	Trav 50x70 Sup Firme Altenburg	A	795.948	26.880	453.346	220.650	121.953	15,32%	29,61	1,70	6568	2112	39,99
1665642	Trav 45x65 Fiber Team Ortobom	A	216.939	21.190	105.260	61.658	50.023	23,06%	10,24	1,62	34	1263	12,99
1657682	Cj 5Pcs AaTp Vdr Copacabana Eirlar Vm	A	2.211.019	20.391	1.243.649	613.909	353.461	15,99%	108,43	4,50	7545	500	119,90
1473093	Taca Agua 250ml Paulista Nadir	A	68.739	19.060	53.918	-4.108	18.929	27,54%	3,61	0,50	19841	1159	4,99
1458159	Varal Chao 144x49 c/Abas Slim 6105 Mor	A	1.367.800	17.749	707.184	380.369	280.247	20,49%	77,06	11,05	7190	816	99,90
1669273	Cx Bombom Sort Garoto 250g	A	110.817	13.938	106.533	9.585	-5.301	-4,78%	7,95	0,45	0	58	10,99
1071602	Trav 50x70 Sup Ext Firme Altenburg	A	465.780	12.737	252.824	129.458	83.497	17,93%	36,57	3,18	3716	530	44,99
1680374	Pan Pressao 4.5L FExt Smart Roch Pt	A	1.236.782	8.837	735.210	343.455	158.117	12,78%	139,95	2,82	5147	304	149,90
1484109	Cadeira Praia 4P Alum CAD0641 Botafoogo	A	571.041	8.587	316.620	161.174	93.247	16,33%	66,50	3,81	2858	97	79,99
1511939	Cj 6Cp 300ml Oca Nadir	A	142.376	7.903	91.781	11.206	39.388	27,67%	18,02	7,02	13605	363	19,99
1511416	Ap Jantar 16pcs Petala 430ml Duralax	A	666.804	7.370	527.420	24.882	114.501	17,17%	90,48	3,00	204	182	129,90
1687530	VMess Arno Silence Force 40 VD40 Pt 12TV	A	1.259.635	6.333	1.014.027	122.971	122.637	9,74%	198,90	2,58	1358	263	249,99
0011320	Cadeira Praia Alta	A	353.515	6.139	212.386	98.428	42.701	12,08%	57,59	2,59	2322	1744	89,99
Total			94.713.183	921.074	68.946.738	14.778.808	10.987.659	11,60%	102,83	3,56	2591226	276712	152,20

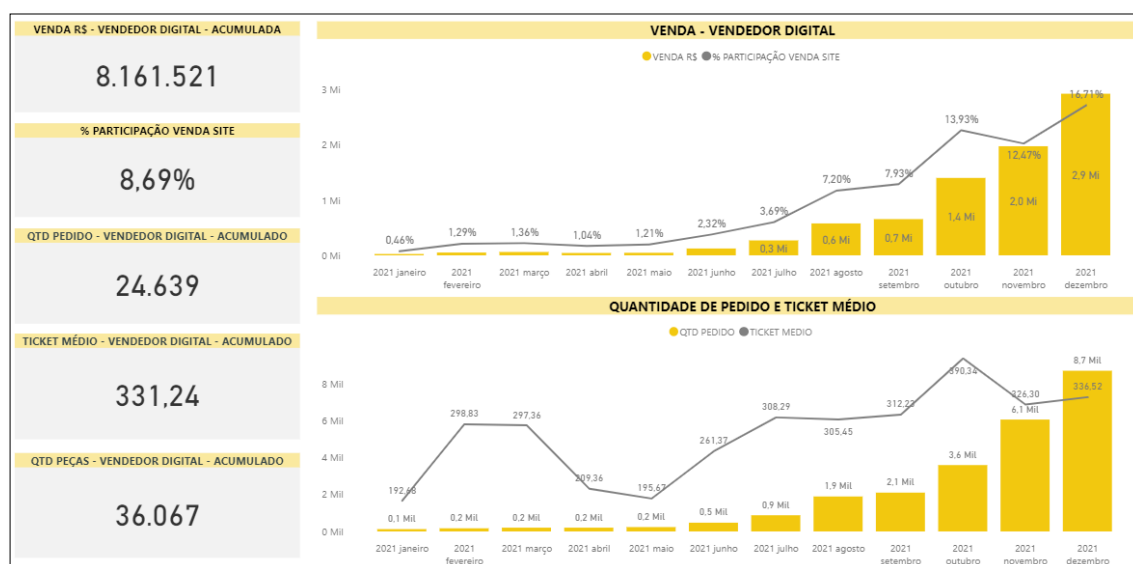
Fonte: Elaborado pela autora

As tabelas da figura 34 e figura 35, são utilizadas quando a área quer ver um detalhe de seu resultado, por exemplo, um gerente tira um *insight* em relação à venda ou a margem e quer entender que produto está puxando esse resultado, se ele é foco de alguma campanha, ou entender o momento que gerou isso, ele vai no detalhe da hierarquia desse produto nestas abas.

O relatório do 3P segue o mesmo raciocínio do 1P, olham todas as frentes de maneira similar, a diferença está no lucro, pois o lucro que a empresa recebe das vendas 3P é o valor de comissão acordado entre o *Seller* e a varejista mais o valor do frete.

Além do relatório apresentado, existem outros acompanhamentos para entender os impactos de um aumento ou queda nas vendas, como, por exemplo, o vendedor digital. Este projeto impulsiona a venda através de cupom que são a própria matrícula do funcionário, em alguns produtos o cliente ganha 5% de desconto e o funcionário recebe 1% em cima da venda. Esses relatórios olham o detalhe desse tipo de venda específico.

Figura 36 - Dashboard Vendedor Digital: Aba resumo



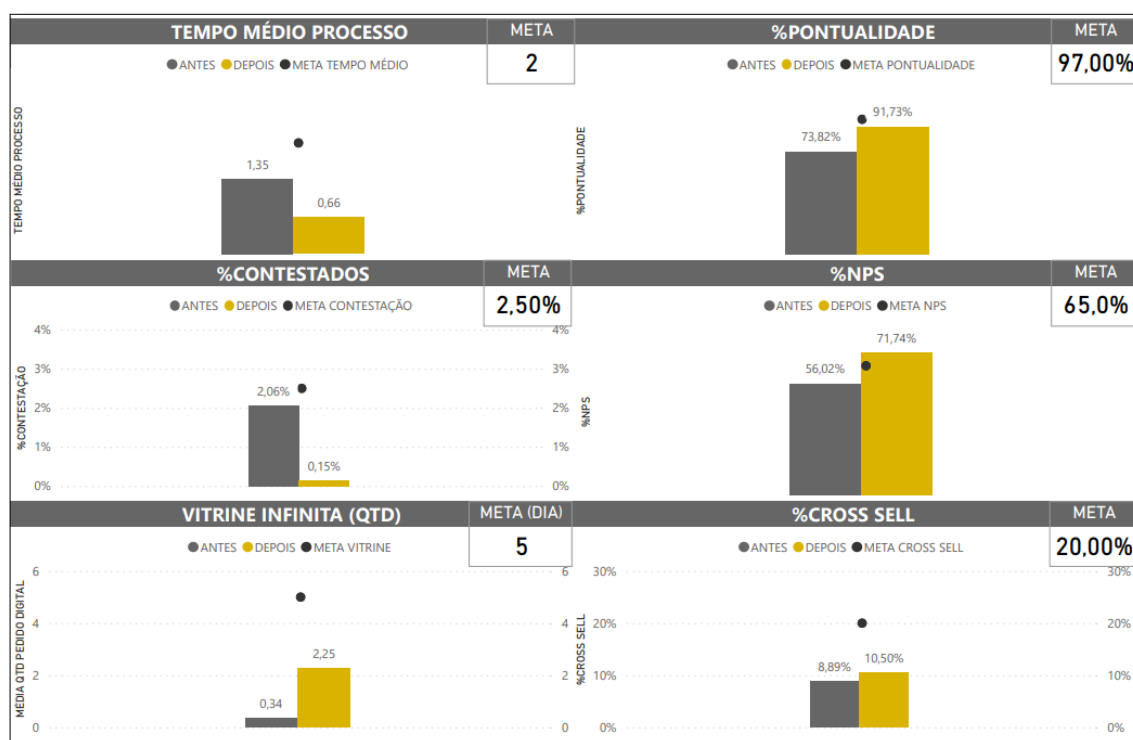
Fonte: Elaborado pela autora

Com esse relatório fica evidente que a participação da venda do vendedor digital no site vem crescendo desde o início de 2021, isso mostra que as ações tomadas anteriormente

(cadastrar todos os funcionários, impulsionar a campanha por e-mail, incentivos financeiros à venda), tornaram esse tipo de venda um método importante para o *Omnichannel*. Esta venda, além desse impacto crescente, na maioria das vezes retém o cliente para a empresa e para a compra on-line, já que nessa interação o cliente tem um contato direto com algum funcionário que incentiva essa compra e cria um vínculo com o cliente.

Existe outro tipo de venda, que vem crescendo na empresa e tomando grandes proporções, a venda *cross sell*. No meado de 2021, a empresa iniciou uma proposta de um funcionário dedicado ao *Omnichannel* em loja, ao invés de ter um curso para toda a loja, esse funcionário teve um treinamento específico e criou uma rotina de atendimento às demandas do *Omnichannel* na filial.

Figura 37 - Dashboard Funcionário Omni

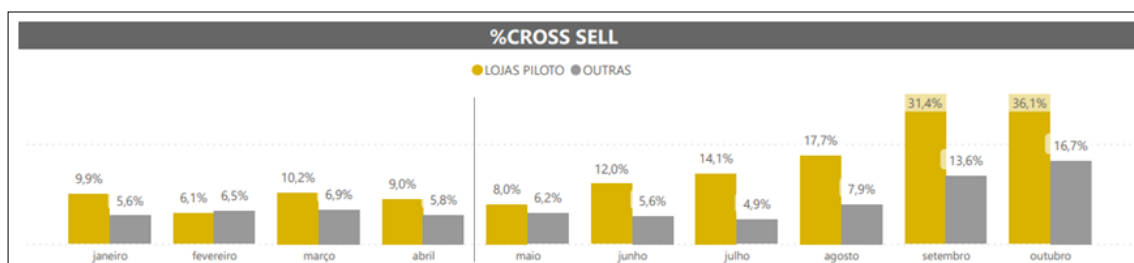


Fonte: Elaborado pela autora

Com a entrada do funcionário dedicado em loja, foram avaliadas quais as modificações de resultados em loja. Veja na figura 37 que todos os indicadores apontaram melhora. O tempo médio de processo reduziu, a pontualidade aumentou, a % de contestados

reduziu, o NPS aumentou, a quantidade vendas na vitrine infinita aumentou e a % de venda *Cross Sell* também teve aumento. E aí veio a segunda demanda: como justificar financeiramente que fossem contratados mais funcionários dedicados ao *Omnichanel* em mais lojas? Dentre todos os indicadores, após análise de resultado, o que mais impactou financeiramente as lojas foi o de venda cross sell. Essa modalidade de venda é definida como a venda realizada em loja quando o cliente vai retirar o produto. E os números realmente fizeram sentido para custear o próprio funcionário dedicado:

Gráfico 2 - Cross Sell



Fonte: Elaborado pela autora

Ações de venda são constantemente tomadas no projeto *Omnichanel*, conseguir manter-se competitivo no mercado atual não é uma tarefa fácil, por isso, os acompanhamentos desses indicadores são os diferenciais para ter ideias que podem mudar drasticamente o número de vendas, por isso não são só importantes, mas essenciais para o bom funcionamento de um varejo *Omnichanel*.

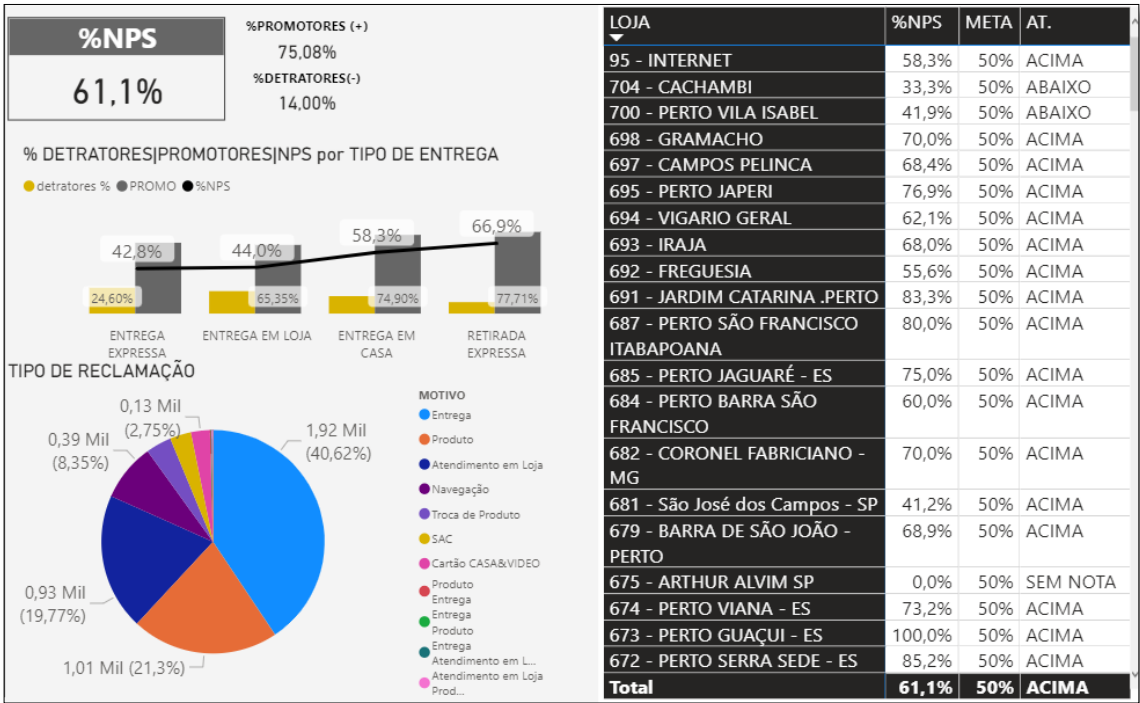
4.2.3. NPS

Mas, muito desses *insights* para criação de relatórios não foram retirados de acompanhamento do processo, muitos deles foram retirados dos *feedbacks* dos clientes. Não existe maior indicativo de que a experiência do cliente foi boa ou ruim do que a voz ativa do próprio cliente sobre sua experiência de compra. Então, no início de 2021 houve a criação do

NPS pela área de CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente).

A partir da criação do questionário de satisfação do cliente, era necessária a criação de um relatório em que pudesse ser feito o acompanhamento das respostas dos clientes em relação à sua experiência com a empresa. Mediante essa necessidade foi criado o *Dashboard* de NPS – E-commerce:

Figura 38 - Dashboard NPS – E-commerce: Aba resumo



Fonte: Elaborado pela autora

Neste relatório é possível acompanhar quais os motivos geradores de maior quantidade de reclamações, o NPS por tipo de entrega e por loja, além do NPS resumido. Nele há filtros de loja, de canal, de tipo de entrega, de data, entre outros. É utilizado para entender no macro como a empresa está em relação à experiência de compra do cliente e fazer um comparativo com o NPS de outras empresas do setor varejista.

Figura 39 – Dashboard NPS – E-commerce: Aba texto das respostas

TEXTOS DAS RESPOSTAS					
NOM_SKU	COD_TRANSPORTADORA	TIPO_ENTREGA	NOTA	MOTIVO	RESPOSTAS_ABERTAS
Fogão 28 Eletro Lennox PFE353 Inx 127V	JADLOG	ENTREGA EM CASA	9		Gostei,bom atendimento e entrega no prazo.
Liquid Philco PLQ1550 Vm 127V	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9	Produto	Chegou com o motor do liquidificador quebrado.partido no m
Mini Liquid MasterChef ML2001V Vm 127V	CORREIOS	ENTREGA EM CASA	9		Sim, estou satisfeita daria nota 10 se nao fosse a decepcao de j correios com filas enormes buscar mercadorias. Para evitar isso
Mini Liquid MasterChef ML2001V Vm 127V	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9		Perfeito maravilhoso
Mini Liquid MasterChef ML2001V Vm 127V	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9		Foi tudo bem c a compra . chegou relativamente rápido. Fica minha ressalva sobre o produto não ter sido embalado e v arruinada. Além de facilitar um possível roubo do produto. Ach
Lavav 10Kg Arno Lavete Eco 10+ Cz 127V	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9		Muito bom.
VMesa Arno SForce Repel Liq 40 VF55 127V	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9	Produto	O produto chegou no prazo combinado e em boas condições.
VMesa Britania 40 Ventus 400 Pt 127V	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9		Adorei comprar sem sair de casa, só quebrei a cabeça um pouc
VT Ventisol Comerc s/Ltr 3P Cz 127V	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9		Bom site, com informações claras e rapidez no processamento
Escova Alisad Gama NCeramic Ion Bv	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9		A complicacao foi apenas com o aplicativo. A compra em si e o
Prancha Gama Eleganza Plus APP2205 Bv	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9		A complicacao foi apenas com o aplicativo. A compra em si e o
Cj 2Frig 16/20 7003 Multifon	JADLOG	ENTREGA EM CASA	9		Gostei,bom atendimento e entrega no prazo.
Cj 7 Pcs Turim Aa 20298/764 Tramon Cj	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9		Boa tarde, a entrega foi dentro do prazo combinado, tudo em j
Pan Pressao 4,5L Pol Clock Rochedo	CORREIOS	ENTREGA EM CASA	9		Demora um pouco a entrega, tem de ser mais rapido
Carrinho Multi Listras CV212768 Cazza Vm	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9	Produto	Bom dia. Comprei uma carrinho Cazza no dia 04/abr., e recebi i Hoje, 3ªfeira 12/abr., segundo dia de uso, notei que, à medida i tocava mais talhos apareciam. Das duas uma: ou o material é d Paguei razoavelmente caro para um produto com essa baixa qu Aguardo notícias o mais rápido possível. Se for necessário poss Maria-Luiza S Lobo - maluizalobo@yahoo.com
Espremed Alho CV150823 CChef Sort	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9		Boa tarde, a entrega foi dentro do prazo combinado, tudo em j
Peg Trav Inx/Silic CV150820 CChef Sort	TOTAL EXPR	ENTREGA EM CASA	9		Boa tarde, a entrega foi dentro do prazo combinado, tudo em j

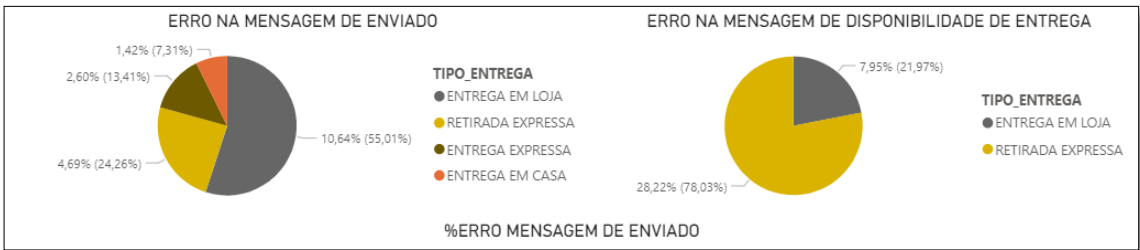
Fonte: Elaborado pela autora

Com as respostas é possível ter um nível muito maior de detalhe, onde se consegue entender o motivo de uma reclamação ser sobre produto ou sobre entrega, destrinchando qual é a real fonte de reclamação do cliente. Por exemplo, se o motivo de reclamação for entrega, pode ser porque o produto atrasou, ou embalagem ficou amassada, ou até mesmo não gostou do atendimento do funcionário da transportadora; se o motivo for produto, pode ter sido enviada uma cor errada, ou o produto pode estar quebrado ou até mesmo não ter ficado satisfeito com a qualidade do produto. Cada detalhe de tudo que o cliente opina, entra em uma nuvem de palavras, que ao serem destrinchadas é possível muitas das vezes chegarem à causa raiz do problema e resolvê-la. Este é um relatório que exige um acompanhamento bem minucioso e seus *insights* normalmente são geradores de melhorias impactantes.

Um exemplo do que foi dito no parágrafo acima, foram as reclamações sobre o produto estar disponível para retirada e o cliente só descobriu quando foi até a loja perguntar onde estava o pedido. Os clientes questionavam o porquê de não ter recebido a mensagem de disponível para retirada. Após análise da equipe de *Omnichannel*, ficou constatado que a

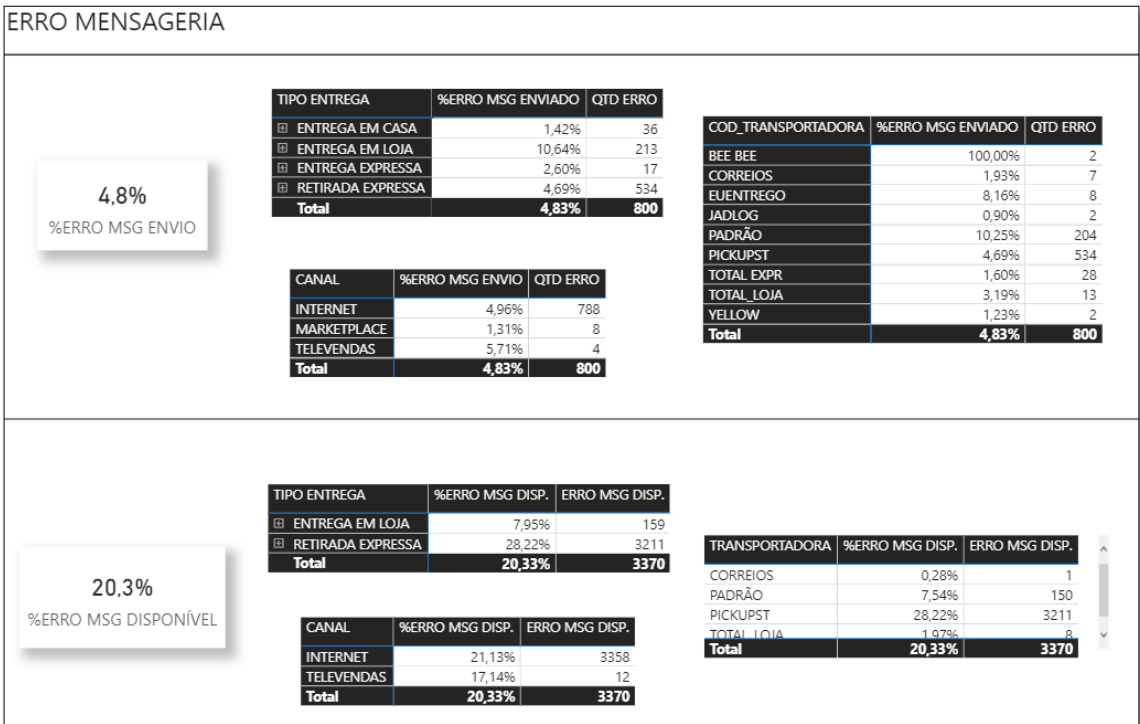
funcionalidade de enviar mensagem de disponível para retirada estava instável, logo também necessitaria de um acompanhamento para saber se os clientes em algum momento estavam sem receber as mensagem e forçar o envio das mesmas. E então foi criado o *Dashboard* de acompanhamento de mensageria:

Figura 40 - Gráfico do relatório de mensageria



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 41 - Tabelas do relatório de fluxo de mensageria



Fonte: Elaborado pela autora

Este é um exemplo de que realmente o acompanhamento de um relatório pode impactar em ações que interferem diretamente na experiência do cliente.

4.2.4. Torre de controle

O que todos esses indicadores apontavam eram a existência do problema, e em alguns momentos era necessário ir mais longe, enxergar uma possível trava no fluxo após a aprovação do pedido que pudesse fazer com que um pedido atrasasse ou deixasse de passar informação para um cliente. Diante de tais circunstâncias, surgiu a torre de controle, uma forma da área de *Omnichannel* tratar um pedido o mais rápido possível, seja qual seja o problema. Este é um relatório em constante construção, já que o processo pode ganhar novas ocorrências dentro do fluxo, além disso podem surgir novos problemas que jamais haviam ocorrido.

Figura 42 - Torre de controle

INTERFACE SIAC1

PEDIDOT. OC

452194250,02

SEPARAÇÃO EM ANDAMENTO51

PEDIDOT. OC

4520377912,08

4520378812,08

452178432,16

452178532,16

452180651,95

EM ATUALIZAÇÃO DE STATUS18

PEDIDOT. OC

452112794,75

452157633,23

452160243,15

452167722,86

452168342,86

AGUARDANDO EXPEDIÇÃO588

PEDIDOT. OC

4520401611,24

4520765510,98

4520372310,98

4520764010,88

4520770410,16

DESPACHADO74

PEDIDOT. OC

4519288921,04

4519595617,00

4520412510,14

4520536810,04

451958136,50

PEDIDO CONFERIDO(Em br...

PEDIDOT. OC

1069

ENVIADO WMS3

PEDIDOT. OC

701809720,03

701811330,03

452194370,01

ETIQUETA DISPONÍVEL14

PEDIDOT. OC

452192040,28

452192290,23

452192310,23

452192320,23

452192420,22

AGUARDANDO ARMAZENAGEM13

PEDIDOT. OC

452144324,06

452169753,03

452180371,99

452185370,30

452188460,30

AGUARDANDO CONFERÊNCIA(Em br...

PEDIDOT. OC

EMBARCADO21

PEDIDOT. OC

452155490,20

452158420,20

452167450,20

452178650,20

701791450,20

RECEBIMENTO DA TRANSFERÊNCIA32

PEDIDOT. OC

7016149623,03

7016257018,91

4520207912,16

4519589011,91

452040309,66

OCORRÊNCIAS DE NOTA163

PEDIDOT. OC

4518818328,33

4518791725,27

7016196323,21

7016194423,19

4518835922,86

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 42 mostra um exemplo da torre de controle do Entrega em Loja, se o tempo médio que o pedido deve permanecer em uma ocorrência do fluxo é extrapolado, o pedido aparece na torre de controle e é tratado para que possa seguir seu fluxo normal. Este é um assunto completamente novo e que está em fase de testes na empresa.

4.3 Relatórios gerenciais

Com tantos relatórios funcionando, saber o que colocar em apresentações para os gerentes, à diretoria ou ao conselho, é uma tarefa bem complexa. Por isso, com intuito de resumir tudo o que foi apresentado, mostrando como esses acompanhamentos impactam no resultado da empresa, foi elaborado este tópico.

Toda empresa tem seus objetivos e suas metas, e alcançá-los envolvem inúmeros fatores, e para organizar essas informações é sempre necessário que se siga uma ordem cronológica, como se uma história fosse ser contada. Então, quando há o momento de demonstrar tudo que foi obtido de resultado, é importante organizar bem a linha de raciocínio que será utilizada. Por isso, será apresentado o fechamento dos resultados de 2021, para que seja possível compreender que cada indicador analisado teve impacto no resultado.

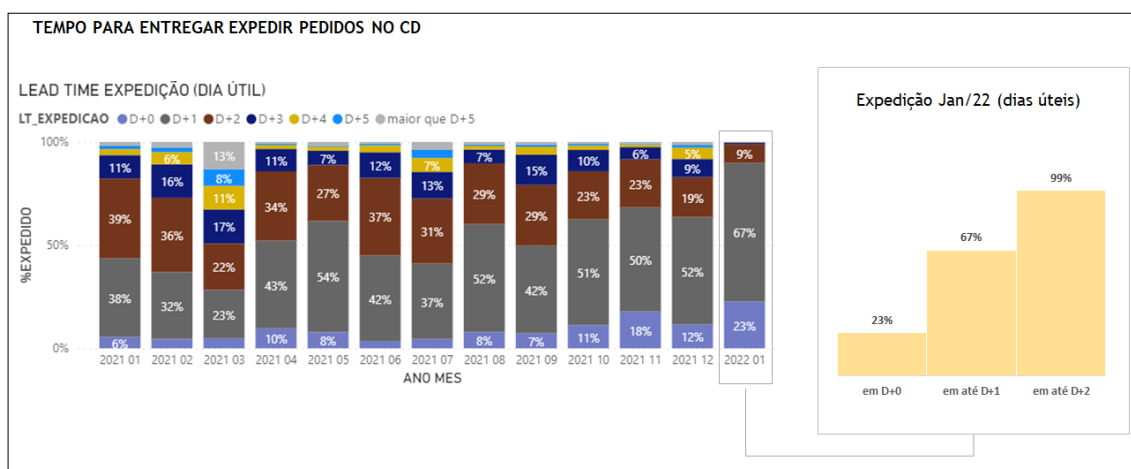
Figura 43 - Resumo apresentação gerencial

	 Tráfego	 Conversão	 GMV	 Número de Pedidos (1P)	 Número de Pedidos Entregues no Prazo (1P)	 Lead Time (1P)
YoY	+69,25%	+30,28%	+235%	+140,7%	85% (-2 p.p.)	2,2 D.U. (-51,1% a.a)
YTD	+38,76%	+7,62%	+98%	+23,6%	89% (+2 p.p.)	3,1 D.U. (-36,7% a.a)

Fonte: Elaborado pela autora

Para a apresentação de resultados é observado o que foi realizado no ano anterior, contra o que foi realizado no ano atual. Os valores apresentados representam o ano de 2020 *versus* o ano de 2021. É notável que foi um ano com resultados muito positivos frente a 2020, esses são resultados de indicadores importantes para compreender o momento vivido pela empresa.

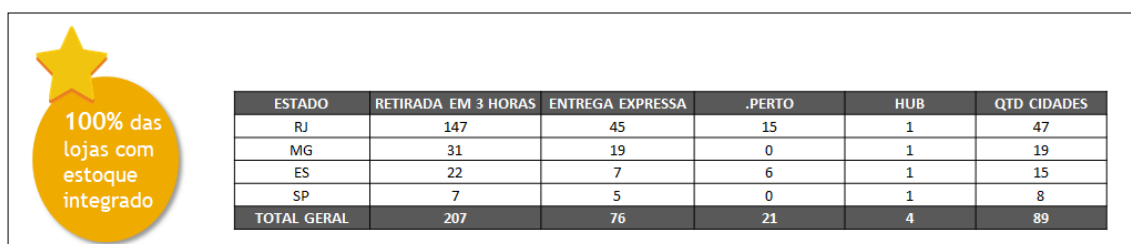
Figura 44 - Resumo apresentação gerencial



Fonte: Elaborado pela autora

Esse resultado é apresentado no resumo gerencial pois uma das metas para 2022 é que a expedição em D+1 seja de 75% dos pedidos, então além de ter um relatório, apresentar o número real se faz necessário.

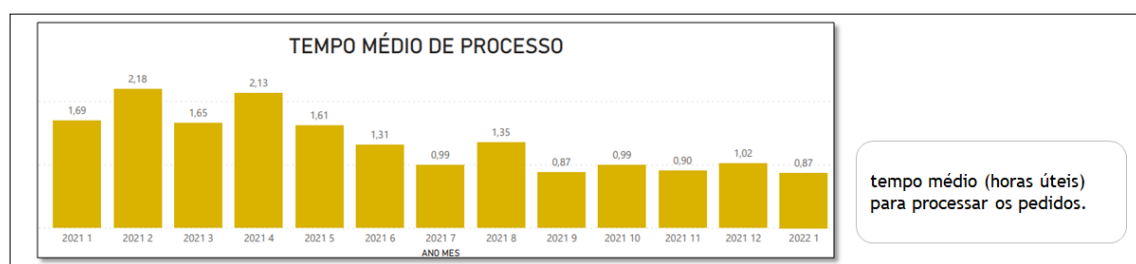
Figura 45 - Resumo apresentação gerencial – Lojas abertas



Fonte: Elaborado pela autora

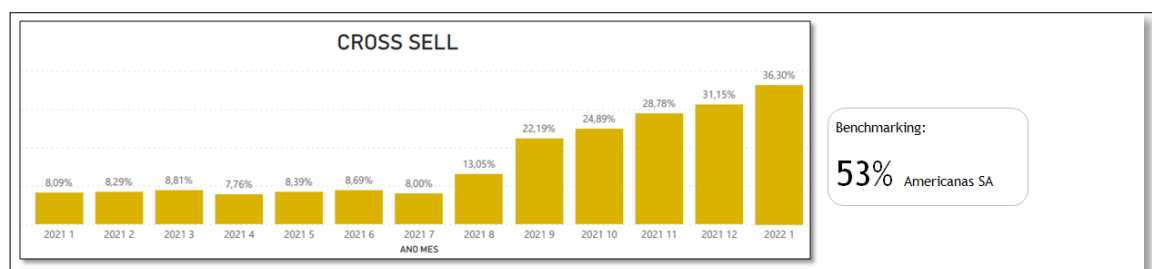
A tabela de quantidade de lojas no total e a informação de que todas estão integradas está no resumo, pois era uma das metas que haviam sido sinalizadas no início de 2021 pela diretoria.

Figura 46 - Resumo apresentação gerencial – Gráfico de tempo de processo



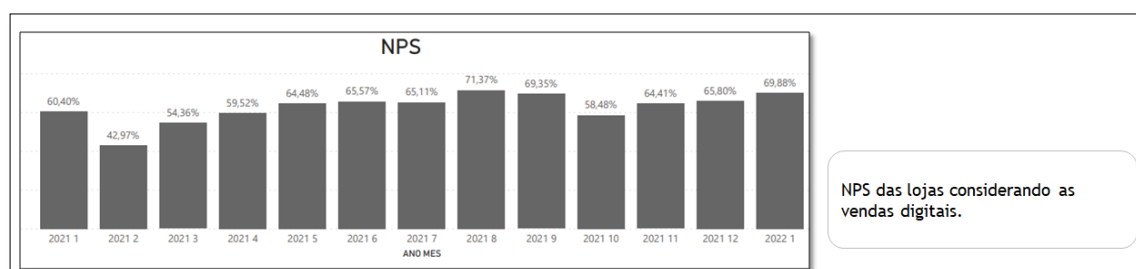
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 47 - Resumo apresentação gerencial - Gráfico de venda Cross Sell



Fonte: Elaborado pela autora

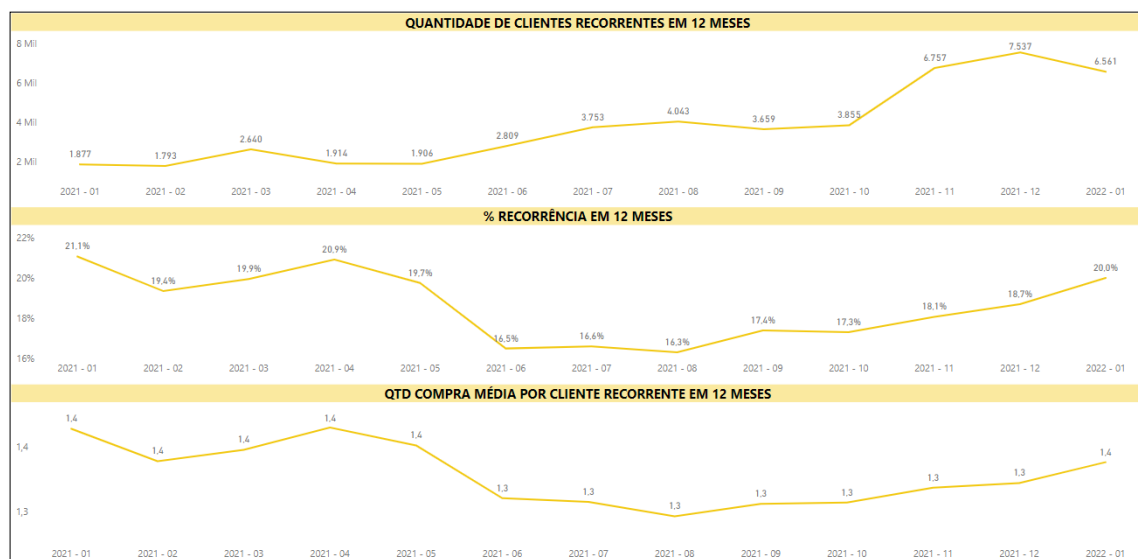
Figura 48 - Resumo apresentação gerencial - Gráfico de NPS



Fonte: Elaborado pela autora

Os gráficos da figura 46, 47 e 48, são relativos aos desempenhos de loja, e após os constantes investimentos da empresa em funcionários dedicados, melhorias na operação de loja e melhoria sistêmica, deveriam apresentar impactos positivos no decorrer do ano, e caso houvesse algum problema que motivasse uma queda nos resultados, elas devem ser explicadas durante a apresentação.

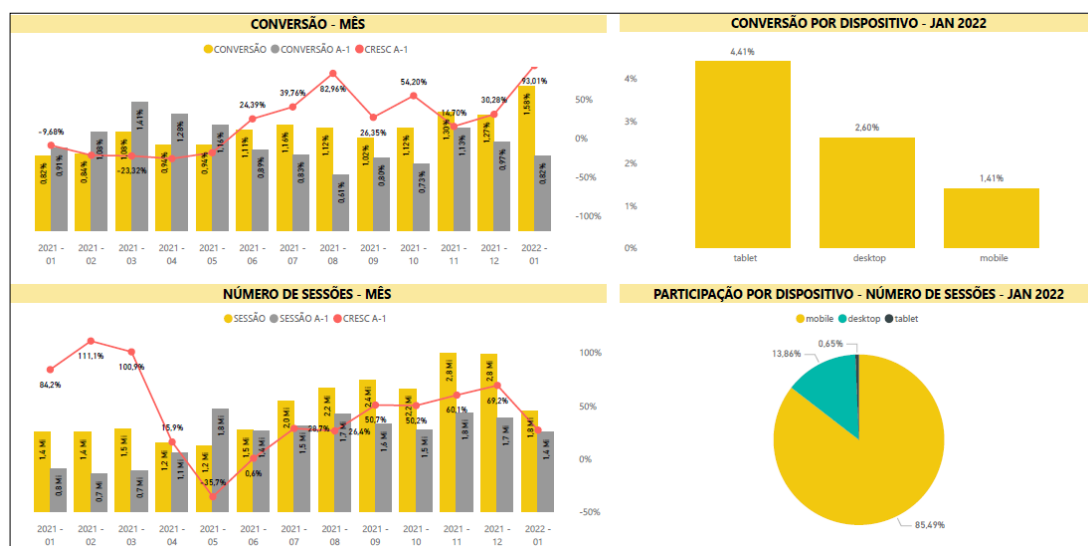
Figura 49 - Resumo apresentação gerencial - Recorrência de clientes



Fonte: Elaborado pela autora

Com todas as ações que são tomadas durante a gestão dos indicadores de *Omnichannel*, a expectativa da gerência é reter o cliente, sendo a varejista em questão a empresa em que ele confia para fazer suas compras. Ter esse gráfico em crescimento mostra que as ações tomadas frente a melhoria da experiência do cliente, estão fazendo sentido para a CIA.

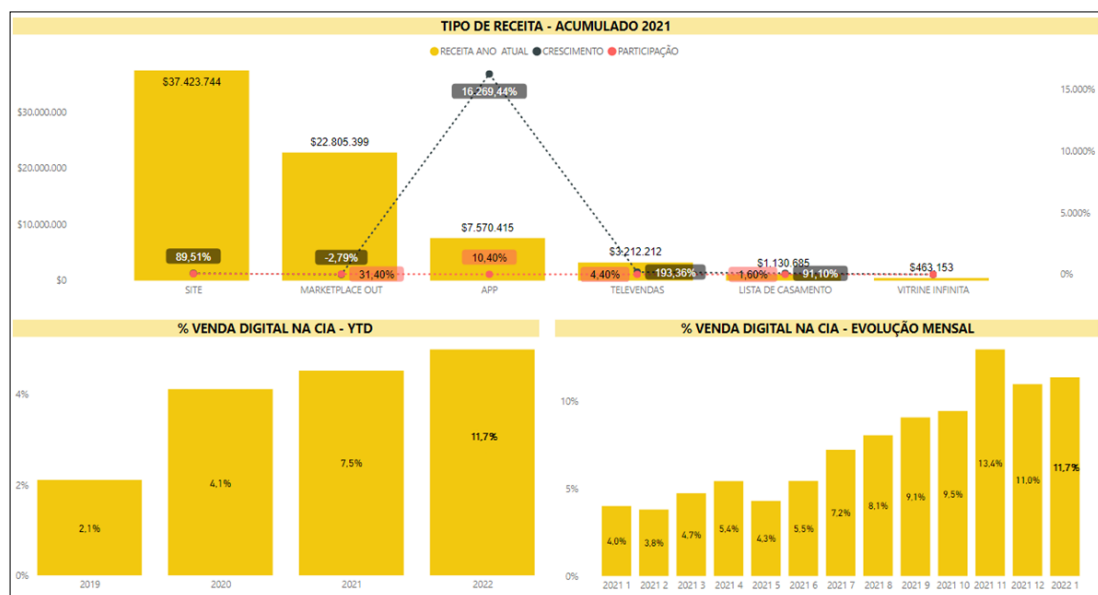
Figura 50 - Resumo apresentação gerencial - Sessão e Conversão



Fonte: Elaborado pela autora

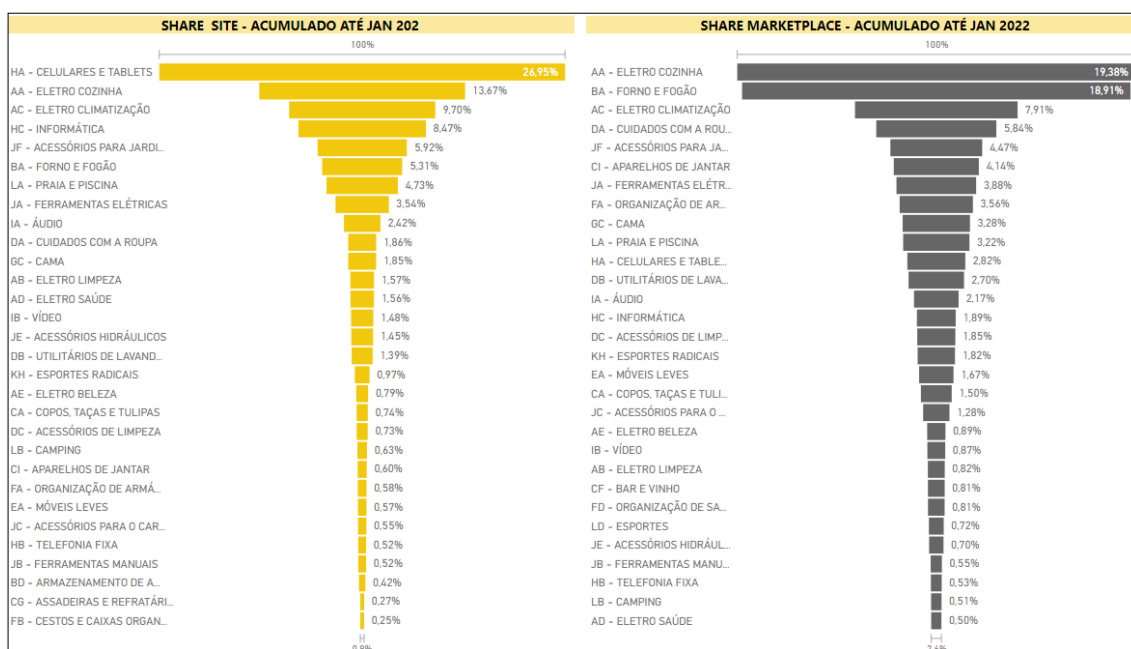
O número de conversão representa a quantidade de pessoas que entraram no site e que finalizaram uma compra e o número de sessões corresponde ao número de acessos ao site. Visto que a empresa investiu fortemente no designer do site e melhorias de usabilidade, esse é um indicador que deve ser apresentado em um relatório gerencial.

Figura 51 - Resumo apresentação gerencial - Venda multicanais



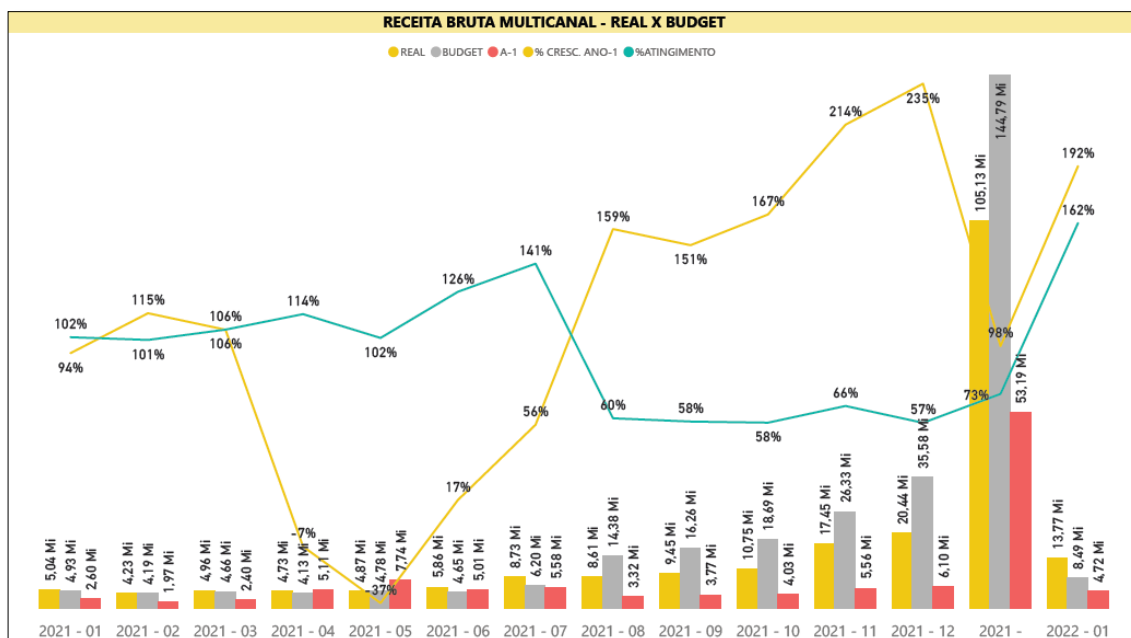
Fonte: Elaborado pela autora

Figura 52 - Resumo apresentação gerencial - Share por categoria



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 53 - Resumo apresentação gerencial - Resultado de receita bruta (Internet, Marketplace Out e Marketplace In)



Fonte: Elaborado pela autora

Os gráficos das figuras 52, 52 e 53 finalizam o fechamento da apresentação gerencial de 2021. Sendo possível realizar comparativos de crescimento *versus* 2020, participação das categorias, e o crescimento dos diferentes canais de venda, ter esse resultado positivo à vista, mostra que gerir os indicadores *Omnichanel*, apesar de não ser uma tarefa fácil, gera um resultado positivo na CIA como um todo. O realizado foi sim menor do que o *Budget*, mas a expectativa de 2021 era que lojas não fossem fechadas por conta da pandemia, e a realidade foi bem diferente, alguns estados entraram em restrição de funcionamento, e o medo e incerteza das pessoas foi ativada mais uma vez. Entretanto, houve um crescimento de 98% contra o ano anterior, o que é extremamente relevante visto que o comércio varejista on-line cresceu 48,4% em 2021, de acordo com os dados do índice MCC-ENET, realizado pelo Neotrust/Movimento Compre & Confie. Logo, isso pode ser um demonstrativo de que a CIA além de acompanhar o crescimento, aumentou sua participação no mercado.

5. CONCLUSÃO

O *Omnichannel* é um grande gerador de aprendizado, é relativamente novo e propõe desafios diários. Todos os indicadores, *insights*, tabelas, *Querys* e análises são somente o começo de tudo o que ainda está por vir. Por isso é uma área que exige um estudo contínuo e aprofundamento cada vez maior de conhecimento.

Todo o trabalho realizado não pode ser visto somente como números, mas deve ser visto como conquista. Perceber que tudo o que é aprendido durante a graduação te transforma em um profissional que consegue flutuar entre inúmeras áreas e entender cada etapa do processo, além de ser gratificante, é um excelente demonstrativo de que as disciplinas aprendidas te tornam um profissional diferenciado frente ao mercado de trabalho.

A proposta da empresa em relação ao Projeto Cliente 360, é ser um varejo *Omnichannel*, e os desafios são imensos, porque apesar de ser um conceito relativamente novo, vem ganhando um espaço gigantesco no mercado e é um movimento com tendência a se fixar como necessário para que as empresas se mantenham competitivas.

A elaboração deste estudo de caso evidenciou a importância de uma gestão estratégica de indicadores *Omnichannel* para uma empresa, visto que os acompanhamentos e *insights* gerados realmente criaram propostas eficientes e que impactaram no desempenho efetivo da varejista.

Entender como aprender diariamente com os resultados cria um movimento de análise que consegue evidenciar as necessidades de melhorias ao tempo que valida se o que foi feito fez sentido para o objetivo esperado. Sem dúvidas foi desafiador e gratificante iniciar bem no início dessa construção, mas com a constante evolução das informações e competitividade, é preciso pensar com humildade e compreender que neste setor a evolução nunca vai parar, e os desafios serão maiores a cada dia.

Os resultados apresentados foram conclusivos para o questionamento inicial sobre “o que faz o cliente escolher sua empresa?” Pois em resumo o que faz o cliente voltar é não ter sua experiência final afetada por quaisquer que sejam a etapa do processo. O cliente quer ser bem atendido, quer que seu pedido chegue no tempo estipulado, nas condições corretas, quer poder se comunicar com facilidade com a empresa em caso de imprevistos, ele quer poder comprar pela internet e buscar na loja, o cliente quer um atendimento *Omnichannel*, sem que haja necessidade de isto ser dito.

Por fim, conclui-se que para que todas as exigências do cliente sejam atendidas dentro dos padrões de qualidade, é necessário um acompanhamento detalhado de todas as operações, inclusive do pós e do pré-venda. Sempre buscando compreender qual foi o *Feedback* do cliente quanto a sua experiência, e tornando essa etapa um gatilho para uma melhoria contínua.

REFERÊNCIA

AGRAWAL, D. Analytics based decision making. **Journal of Indian business research**, v. 6, n. 4, p. 332–340, 2014.

ANDERSON, C. **A cauda Longa: do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho**. São Paulo; Ed. Campus: [s.n.].

BOWERSOX, Donald J. **Logística empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BRANSKI, R. M.; FRANCO, R. A.; LIMA Jr, O. F. **Metodologia de estudo de casos aplicada à logística**. Pesquisa e Ensino; 2010.

CAJUEIRO, R. L. P. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: guia prático do estudante**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013.

CALLADO, Antônio; CALLADO, Aldo; CHAVES, Renata. **Uso de métricas não financeiras e a função desempenhada por empresas agroindustriais dentro da estrutura de cadeias de suprimento**. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, [S. l.], p. 183-192, set. 2015.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. **A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório**. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v.10, n.1, p.35-48, jan./abr. 2008.

CAMPANA, A. O. **Metodologia da investigação científica aplicada à área biomédica**. *Jornal de Pneumologia*, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 84-93, mar./abr., 1999.

CAMPOS, Ana. **Vendas do varejo tiveram queda de 0,1% em dezembro de 2021**. Rio de Janeiro, 1 dez. 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/>>. Acesso em: 26 mar. 2022.

CAXITO, Fabiano. **Logística – um enfoque prático** – 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo : Pioneira, 1997.

CRUZ, Cleide; SILVA, Lângesson. **Marketing digital: marketing para o novo milênio. Revista Científica do Itpac**, LAGARTO, SE, p. 1-7, 1 abr. 2014. Disponível em: <<https://assets.unitpac.com.br/arquivos/revista/72/1.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2022.

CZAJKOWSKI, Sérgio. **A Sociedade da Informação e as Novas Tecnologias Aplicadas ao Varejo no Brasil**. 2021. TESE (Doutorado em Administração) - Centro Universitário Curitiba - UniCuritiba, Curitiba, 2021.

DALCOMUNE, Monique. **Estatísticas para o e-commerce em 2022**. [S. l.], 4 fev. 2022. Disponível em: <<https://nordware.io/blog/estatisticas-para-ecommerce-2022/>>. Acesso em: 12 mar. 2022.

DIAS, S. W. **O Desafio do Varejo Multicanal: comportamento free-riding do consumidor**. Catálogo USP - Digital Library, tese, p. 1-337, 2014.

E-COMMERCE BRASIL. **Omnichannel: 60% dos consumidores já consomem de forma híbrida**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/omnichannel-consumidores-consomem-hibrida/>>. Acesso em: 26 maio. 2022.

FERNANDES, Djair. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. Revista da FAE**, Curitiba, p. 1-18, jan. 2014. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430>>. Acesso em: 2 abr. 2022.

FERNANDES, Marcelo Eloy. **Negócios eletrônicos**. 2ª. Edição. São Paulo: PEARSON, 2019.

FERREIRA, J.B; FERREIRA, F.M. **A utilização do marketing digital em uma empresa prestadora de serviço**. Rev. da Universidade Vale do Rio Verde. v. 16 , n. 2, 2018.

GONSALES, Samuel. **Sistema ERP na omniere: inteligência no planejamento, na gestão e na operação de negócios**. São Paulo: E-commerce Brasil, 2017. 298 p. v. 1. ISBN 978-85-94003-00-3.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANSEN, R.; SAI, K. S. **Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned**. MIS Quarterly Executive, v. 14, n. 2, p. 51-66, 2015.

HITT, M; IRELAND, D. e HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª. Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAUTNICK, Aryane. **Revisão sistemática do omnichannel com enfoque no contexto brasileiro**. 2021. Monográfico-artigo (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, [S. l.], 2021.

KAWA, A. & WALESIAK, M. 2019. **Marketplace as a key actor in e-commerce value networks**, Scientific Journal of Logistics, 15 (4), 521-529.

KENNERLEY, M. e NEELY, A. **A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems**. International Journal of Operations & Production Management, V. 22, N. 11, p. 1222-1245, 2002.

LAKATOS, E. MA; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli D. A. **A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1999.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. **Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 16, n. 2, p. 46-61, 2013.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MATHEUS, Renato F.; PARREIRAS, Fernando S. **Inteligência empresarial versus Business Intelligence: abordagens complementares para o apoio à tomada de decisão no Brasil**. In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. 2004. p. 1-15.

MAX TON LOGÍSTICA. **O “STOCK OUT” e suas consequências devastadoras**. Disponível em: <<https://maxtonlogistica.com.br/stock-out-e-suas-consequencias-devastadoras/>>. Acesso em: 26 maio. 2022.

MELO, G., & Fernando, A. (2017). **As diferentes perspectivas da qualidade sobre nível de serviço na logística e os desafios do e-commerce**. Revista De Engenharia E Pesquisa Aplicada, 2(4).

MENDES, Rafael. **Por que o frete é um problema no e-commerce?** 2017. Disponível em: <<https://asaplog.com.br/por-que-o-frete-e-um-problema-no-e-commerce>>. Acesso em: 4 de mar. 2022.

MICROSOFT. **O que é Power BI?** Disponível em: <<https://docs.microsoft.com/pt-br/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>> Acesso em: 2 abr. 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **VAREJO e indústria ajudam a diminuir queda do PIB em 2020.** [S. l.], 24 nov. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/novembro/varejo-e-industria-ajudam-a-diminuir-queda-do-pib-em-2020>>. Acesso em: 19 mar. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde. 2012

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde. 2016

MORAIS, Aline; SARQUIS, Alessio; CITTADIN, Jackson; HAWERROTH, Mariana. **Evidenciação da produção científica sobre o tema *Omnichannel*: análise bibliométrica até 2015.** CLAV2016, São Paulo, p. 2-17, 8 set. 2016.

NEVES, Henrique; MACIEL, Andrea. **A METODOLOGIA EM UMA PESQUISA.** [S. l.], 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/74862/a-metodologia-em-uma-pesquisa>. Acesso em: 3 abr. 2022.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração.** Catalão: UFG, 2011.

PAURA, Glávio. **Fundamentos de Logística.** Paraná: ET UFPR, 2016. Disponível em: <http://proedu.ifce.edu.br/123456789/464>. Acesso em: 19 mar. 2022.

PATTI, C. H.; VAN DESSEL, M. M.; HARTLEY, S. W. Reimagining customer service through journey mapping and measurement. **European Journal of Marketing**, v. 54, n. 10, p. 2387–2417, 2020.

PATINO, C. M.; FERREIRA, J. C. **Crêterios de inclusão e exclusão em estudos de pesquisa: definições e porque eles importam.** *Jornal Brasileiro de Pneumologia*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 84, mar./abr., 2018.

PEÇANHA, Vitor. **Descubra o que   buyer persona e quais os 5 passos essenciais para criar a sua.** 2020a. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/personas>>. Acesso em: 08 out. 2020.

POMPEI, L. M. **Descritores ou palavras-chave nas bases de dados de artigos científicos.** *FEMINA*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 5, p. 231-232, maio, 2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PROCEDIMENTOS Metodológicos, Método e Metodologia de Pesquisa. [S. l.], 2020. Disponível em: <<https://alunoexpert.com.br/procedimentos-metodologicos>>. Acesso em: 26 mar. 2022.

PYKA, A. & B LACH, J. 2014. **Business-to-business platforms as a part of ecommerce – possibilities of practical use by Polish enterprises.** *Copernican Journal of Finance & Accounting*. 3. 137-149.

ROSA, João. **MARKETPLACE NO BRASIL: DESAFIOS, VANTAGENS E TENDÊNCIAS DESTE MODELO DE NEGÓCIO PARA EMPRESAS VAREJISTAS.** 2019. DISSERTAÇÃO (Mestrado na área de Gestão de Negócios) - Faculdade FIA de Administração de Negócios, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/wp-content/uploads/2019/05/Jo%C3%A3o-Roberto-Concei%C3%A7%C3%A3o-Rosa_Vers%C3%A3o-Final_MPROF4.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2022.

SAGHIRI, S. et al. Toward a **Three-dimensional Framework for Omni-channel.** *Journal of Business Research*, v. 77, p. 53-67, 2017.

SAHAY, B.S.; GUPTA, Fatinder N.D.; MOHAN, Ramneesh. **Managing Supply Chains for Competitiveness: The Indian Scenario.** *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 1, n. 1, p. 15-24, 2006.

SANTOS, Angela; COSTA, Cláudia. **Características gerais do varejo no Brasil.** [S. l.], 1997. Disponível em:

<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7125/2/BS%2005%20Caracteristicas%20gerais%20do%20varejo%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2022.

SCHNEIDER, Gary. 2010. **Electronic Commerce**, (p.5) ISBN-13: 978-0-538-46924-1

SILVA, Cassandra. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa: guia prático**. Fortaleza: Editora da UFC, 2004.

SILVA, Reginaldo. **Introdução ao Geoprocessamento: Conceitos, Técnicas e Aplicações**. 2º Edição. ed. Novo Hamburgo: [s. n.], 2010.

SIMONE, A., & SABBADIN, E. (2017). **The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach**. International Journal of Business and Management, 13(1), 85.<https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n1p85>

SOARES, Gabriel. **ANÁLISE DE DADOS ESPACIAIS NO SQL SERVER 2008**. 2012. TCC (Bacharel em Ciência da Computação) - Universidade Feevale, [S. l.], 2012.

SOUZA, M. G.; SERRENTINO, A. **Multivarejo: na próxima economia**. São Paulo: Makron books, 2002, 211p.

SPC BRASIL. **Pesquisa de análise do Consumo Omnichannel em 2018**. Disponível em: <[analise_pesquisa_consumo_online_ominchannel_agosto_2018-1%20\(1\).pdf](#)> Acesso em: 01 mai 2022.

TAKAHATA, Leonardo. **E-commerce no Marketplace**. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/12241>>. Acesso em: 5 mar. 2022.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2018.

VERHOEF, P.; KANNAN, P.; INMAN, 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.

ANEXO I – Departamento e Categoria de Produtos

DEPARTAMENTO	CATEGORIA
A - ELETRO PORTÁTEIS	AC - ELETRO CLIMATIZAÇÃO
A - ELETRO PORTÁTEIS	AD - ELETRO SAÚDE
A - ELETRO PORTÁTEIS	AE - ELETRO BELEZA
A - ELETRO PORTÁTEIS	AA - ELETRO COZINHA
A - ELETRO PORTÁTEIS	AB - ELETRO LIMPEZA
B - COZINHA	BC - UTENSÍLIOS DE PREPARO
B - COZINHA	BA - FORNO E FOGÃO
B - COZINHA	BB - ACESSÓRIOS DE COZINHA
B - COZINHA	BD - ARMAZENAMENTO DE ALIMENTOS
C - SALA DE JANTAR	CB - XÍCARAS E CANECAS
C - SALA DE JANTAR	CC - JARRAS E GARRAFAS
C - SALA DE JANTAR	CG - ASSADEIRAS E REFRATÁRIOS
C - SALA DE JANTAR	CI - APARELHOS DE JANTAR
C - SALA DE JANTAR	CK - PRATOS DE CERÂMICA/ PORCELANA
C - SALA DE JANTAR	CE - ACESSÓRIOS DE MESA
C - SALA DE JANTAR	CF - BAR E VINHO
C - SALA DE JANTAR	CJ - PRATOS DE OPALINE
C - SALA DE JANTAR	CL - PRATOS DE PLÁSTICO/MELAMINA
C - SALA DE JANTAR	CN - PRATOS DE FIBRA DE BAMBU
C - SALA DE JANTAR	CA - COPOS, TAÇAS E TULIPAS
C - SALA DE JANTAR	CH - TRAVESSAS, TIGELAS E SALADEIRAS
C - SALA DE JANTAR	CD - CUTELARIA
C - SALA DE JANTAR	CM - PRATOS DE VIDRO TRANSLÚCIDO
D - LAVANDERIA E BANHEIRO	DD - ACESSÓRIOS DE BANHEIRO
D - LAVANDERIA E BANHEIRO	DB - UTILITÁRIOS DE LAVANDERIA
D - LAVANDERIA E BANHEIRO	DA - CUIDADOS COM A ROUPA
D - LAVANDERIA E BANHEIRO	DE - LINHA NOVA LIMPEZA
D - LAVANDERIA E BANHEIRO	DC - ACESSÓRIOS DE LIMPEZA
E - DECORAÇÃO	EC - ADORNOS E OBJETOS DECORATIVOS
E - DECORAÇÃO	EH - TAPETES E PASSADEIRAS
E - DECORAÇÃO	EB - DECORAÇÃO DE SOFÁ
E - DECORAÇÃO	EG - CORTINAS E PERSIANAS
E - DECORAÇÃO	ED - LUMINÁRIAS
E - DECORAÇÃO	EF - DECORAÇÃO DE PAREDE
E - DECORAÇÃO	EE - PORTA-RETRATOS
E - DECORAÇÃO	EA - MÓVEIS LEVES
F - ORGANIZAÇÃO	FE - ORGANIZAÇÃO DE MIUDEZAS
F - ORGANIZAÇÃO	FB - CESTOS E CAIXAS ORGANIZADORAS

F - ORGANIZAÇÃO	FA - ORGANIZAÇÃO DE ARMÁRIO
F - ORGANIZAÇÃO	FC - GAVETEIROS E ORG PRATELEIRAS
F - ORGANIZAÇÃO	FD - ORGANIZAÇÃO DE SAPATOS
G - CAMEBA	GB - MESA
G - CAMEBA	GA - BANHO
G - CAMEBA	GC - CAMA
H - TELEFONIA E INFORMÁTICA	HD - SEGURANÇA E ACESSÓRIOS
H - TELEFONIA E INFORMÁTICA	HA - CELULARES E TABLETS
H - TELEFONIA E INFORMÁTICA	HC - INFORMÁTICA
H - TELEFONIA E INFORMÁTICA	HB - TELEFONIA FIXA
I - ÁUDIO E VÍDEO	IB - VÍDEO
I - ÁUDIO E VÍDEO	IA - ÁUDIO
J - MANUTENÇÃO CASA E CARRO	JB - FERRAMENTAS MANUAIS
J - MANUTENÇÃO CASA E CARRO	JC - ACESSÓRIOS PARA O CARRO
J - MANUTENÇÃO CASA E CARRO	JF - ACESSÓRIOS PARA JARDINAGEM
J - MANUTENÇÃO CASA E CARRO	JG - LÂMPADAS
J - MANUTENÇÃO CASA E CARRO	JD - ACESSÓRIOS ELÉTRICOS
J - MANUTENÇÃO CASA E CARRO	JA - FERRAMENTAS ELÉTRICAS
J - MANUTENÇÃO CASA E CARRO	JE - ACESSÓRIOS HIDRÁULICOS
K - BRINQUEDOS	KI - FAZ DE CONTA
K - BRINQUEDOS	KF - BRINQUEDOS PARA CHECK OUT
K - BRINQUEDOS	KH - ESPORTES RADICAIS
K - BRINQUEDOS	KA - BONECAS
K - BRINQUEDOS	KC - VEÍCULOS
K - BRINQUEDOS	KD - EDUCATIVOS
K - BRINQUEDOS	KB - BONECOS
K - BRINQUEDOS	KG - BRINCADEIRAS AO AR LIVRE
K - BRINQUEDOS	KE - ARTES E ATIVIDADES
L - LAZER	LE - CHURRASCO
L - LAZER	LA - PRAIA E PISCINA
L - LAZER	LC - MALAS E MOCHILAS
L - LAZER	LB - CAMPING
L - LAZER	LD - ESPORTES
M - BOMBONIERE	MI - BARRAS DE CEREAIS E FRUTAS
M - BOMBONIERE	ME - BEBIDAS
M - BOMBONIERE	MC - APERITIVOS SALGADOS
M - BOMBONIERE	MH - OUTROS DOCES
M - BOMBONIERE	MA - CHOCOLATES
M - BOMBONIERE	MD - CHICLETES, BALAS E PIRULITOS
M - BOMBONIERE	MB - BOMBONS
M - BOMBONIERE	MF - SAZONAIS
M - BOMBONIERE	MG - BISCOITOS, BOLOS E TORRRADAS
N - NOVOS NEGÓCIOS	NC - RELÓGIOS

NEGÓCIOS	N	-	NOVOS	NB - PET
NEGÓCIOS	N	-	NOVOS	NA - BEBÊ