

## DETERMINAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL BRASILEIRA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA OMNICHANNEL PARA UM PRODUTO ELETRÔNICO<sup>1</sup>

### DETERMINATION OF THE MATURITY LEVEL OF A BRAZILIAN INDUSTRIAL ORGANIZATION FOR IMPLEMENTING AN OMNICHANNEL STRATEGY FOR AN ELECTRONIC PRODUCT

Rodrigo Ferreira Abdulmassih<sup>1</sup>  
Domingos Sávio da Cunha Garcia<sup>2</sup>  
Leonardo Amorim de Araújo<sup>3</sup>  
Carlos Artur Alevato Leal<sup>3</sup>  
Arthur Nascimento Assunção<sup>3</sup>  
Gustavo José Santiago Rosseti<sup>3</sup>  
Silvana Rodrigues Pires Moreira<sup>3</sup>  
Lisleandra Machado<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo

<sup>2</sup>Universidade do Estado de Mato Grosso, Campus Cáceres

<sup>3</sup>Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, Campus Santos Dumont

**RESUMO:** Os padrões de consumo e relacionamento entre empresas, produtos e seus respectivos consumidores têm mudado continuamente, um movimento com foco nos bens de consumo, como por exemplo os cigarros convencionais industrializados que, apesar de apresentarem contínua queda em seu consumo pela população nos últimos anos, ainda possuem um mercado relevante em número absoluto de consumidores. Diante deste cenário, a indústria tabagista tem investido continuamente no desenvolvimento dos cigarros eletrônicos, que possuem menor risco potencial à saúde dos consumidores. Sua comercialização e importação não são autorizadas no Brasil, apesar do crescente debate sobre o complexo tema. No entanto, as indústrias têm se preparado para o cenário em que os cigarros eletrônicos sejam autorizados e regulados pelas agências competentes. Esta preparação, levando em consideração a possibilidade de venda direta (física ou digital) aos consumidores, assim como ocorre em outros países, tem foco principal na implementação de uma estratégia omnichannel na cadeia de suprimentos, vendas e distribuição destes produtos. Com isto, através da aplicação de um questionário, que abrangeu diversos níveis da operação de uma empresa brasileira do setor de tabaco, foi realizada uma avaliação de seu grau de maturidade geral com foco nos quesitos organizacional, sistêmico e operacional para adoção desta abordagem pautada na integração entre canais e foco no consumidor. Os resultados finais indicaram bom nível de maturidade organizacional e operacional com pontos de melhoria para o aspecto sistêmico para a indústria.

**Palavras-Chave:** Negócios Digitais; Tabaco; Gestão Operacional; Logística; Otimização.

**ABSTRACT:** Consumption patterns and relationships between companies, products and their respective consumers have continually changed, a movement focusing on consumer goods, such as conventional industrialized cigarettes which, despite showing a continuous drop in their consumption by the population in recent years, still have a relevant market in absolute number of consumers. Given this scenario, the tobacco industry has continually invested in the development of electronic cigarettes, which pose a lower potential risk to consumers' health. Its

<sup>1</sup> O presente trabalho é fruto da Monografia de Conclusão da primeira autora junto ao Curso de Especialização MBA em Digital Business da ESALQ-USP.

commercialization and import are not authorized in Brazil, despite the growing debate on the complex topic. However, industries have prepared themselves for the scenario in which electronic cigarettes are authorized and regulated by the competent agencies. This preparation, taking into account the possibility of direct sales (physical or digital) to consumers, as occurs in other countries, has a main focus on implementing an omnichannel strategy in the supply chain, sales and distribution of these products. With this, through the application of a questionnaire, which covered different levels of the operation of a Brazilian company in the tobacco sector, an assessment was carried out of its level of general maturity focusing on the organizational, systemic and operational requirements for adopting this approach based on integration between channels and focus on the consumer. The final results indicated a good level of organizational and operational maturity with points for improvement in the systemic aspect for the industry.

**Keywords:** Digital Business; Tobacco; Operational management; Logistics; Optimization.

## INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos das últimas décadas e o considerável aumento da integração entre pessoas e sociedades, empresas e consumidores, clientes e fornecedores, via acelerado e contínuo processo de globalização, modelos digitais de negócios têm crescido e transformado o cenário econômico e as relações entre consumidores e empresas de bens de consumo. Estas transformações têm o potencial de provocar, assim como já o tem feito, mudanças estruturais nos modelos de consumo e, conseqüentemente, na produção e gestão de grandes indústrias e empresas envolvidas indireta e diretamente na produção e venda destes produtos (VERHOEF, 2021).

Olsen e Tomlin (2020) exploram o impacto deste modelo digital, agora presente na pesquisa do produto, tomada de decisão de compra, pagamento, recebimento e avaliação pós-venda. Este emergente cenário demanda das indústrias de bens de consumo uma ampla e complexa mudança operacional que, em alguns casos, pode alterar a estrutura organizacional e principalmente o modelo operacional em questão. O contínuo desafio, assim como o crescente nível de exigência dos consumidores, e estratégias de como atendê-lo são, atualmente, foco das indústrias de bens de consumo em todo o mundo.

Para que as empresas e indústrias possam, de fato, atender às expectativas dos consumidores, muitas vezes classificados como digitais e exigentes nos quesitos disponibilidade de informações, rastreabilidade, transparência e agilidade, elas têm como ponto focal a otimização da cadeia de suprimentos. Esta última envolve toda a malha logística: compra de matéria-prima, armazenamento, produção, estoque de produto acabado, separação dos pedidos, transporte e entrega (MORAIS et al., 2019).

Estes desafios, presentes na grande maioria dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, não são exclusivos para uma classe específica de bens de consumo e são também aplicáveis para o mercado brasileiro de produtos relacionados ao tabaco. Neste mesmo sentido, Stanflund e Kersmark (2015) discutem a pertinente necessidade da abordagem *omnichannel* para o setor, que deve então contemplar integração contínua e completa de estoques e seus respectivos canais de distribuição, vendas e transporte para entregar uma experiência satisfatória, ágil e completa aos consumidores finais.

Ainda que o número de fumantes de cigarros convencionais industrializados no Brasil, que passou de 34,8% da população em 1989 para 12,6% em 2019, esteja em contínua e gradual queda, o país é ainda um dos maiores mercados da América do Sul quando considerados números absolutos de consumidores deste produto, que é o principal dentre os derivados de tabaco (INCA, 2021).

O fato de que relevante parcela da população brasileira consome produtos derivados de tabaco mostra a oportunidade que as empresas e indústrias relacionadas têm de continuar e reforçar a busca em diminuir os impactos já conhecidos destes produtos na saúde dos consumidores. Grandes empresas do setor, em escala local, regional e global, têm direcionado esforços e investimentos na busca por alternativas de produtos relacionados a tabaco com potencial risco reduzido: os cigarros eletrônicos. Regulado, autorizado e vendido diretamente ao consumidor por diversos canais físicos e digitais em países europeus e outros do Oriente como Japão e Coreia do Sul, estão em constante desenvolvimento e apresentam potencialmente menor risco à saúde dos consumidores. Portanto, atuando como alternativas para os atuais fumantes de cigarros convencionais (CAMACHO et al., 2021).

Apesar de cada vez mais presente, comercializado e muitas vezes até divulgado em diversos estados brasileiros, nos mais diversos círculos sociais, meios de comunicação e até eventos, não há autorização para comercialização ou importação de cigarros eletrônicos no território brasileiro (ANVISA, 2009).

Segundo Barreto (2018), o debate do tema é complexo e envolve diversos aspectos desde a esfera econômica-tributária, passando pela social e finalmente chegando na talvez mais crítica delas: saúde pública. Considerando a continuidade do debate e a já regulada presença destes produtos em outros países, as indústrias do setor de tabaco que atuam com foco no mercado brasileiro têm se preparado para uma possível regulação. Esta traria como consequência a necessidade de adaptação da indústria, principalmente quanto ao seu modelo operacional e de vendas: passando, hipoteticamente, de um modelo de venda indireta em que o ponto de contato do consumidor é o varejo para um modelo direto; em que o consumidor, além de contato direto com a indústria, teria a possibilidade de comprar os produtos via diversos canais físicos e digitais.

Tendo em vista um potencial cenário em que cigarros eletrônicos estejam devidamente regulados pelos órgãos oficiais competentes, assim como demais indústrias de bens de consumo, a indústria de tabaco deveria então direcionar esforços no desenvolvimento de uma estratégia *omnichannel*. A partir de, com clareza estratégica, refletida no modelo operacional, pautada pelo foco no consumidor e como inerente consequência priorização da otimização logística, estas empresas poderão ser potenciais casos de sucesso nesta abordagem que consiste em experiência integrada.

Este último aspecto apresenta como premissa que o consumidor, cada vez mais digital, exigente e exposto à diversas alternativas de produtos e diferentes ofertas, possua uma experiência virtual e física igualmente positivas e pautadas em integração entre plataformas, coerências de informações e qualidade desde o momento de pesquisa de compra até entrega do produto (KAUTNICK, 2021).

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo principal realizar uma avaliação do grau de maturidade geral de uma empresa industrial brasileira do setor do tabaco para a adoção de uma estratégia *omnichannel* com foco nos quesitos organizacional, sistêmico e operacional, visando a adoção desta abordagem

pautada na integração entre canais e foco no consumido, através da aplicação de um questionário em diferentes níveis da operação da empresa.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho se caracteriza como de natureza aplicada. Tal investigação gera conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas ou objetivos específicos, como para obter conhecimento que será usado a curto ou médio prazo. Por fim, a natureza da pesquisa aplicada também visa utilidade econômica e social (TURRIONI; MELLO, 2012).

Quanto aos objetivos, este trabalho se apresenta como exploratório. Ao verificar antecipadamente a pertinência do tema, a necessidade de novas pesquisas e áreas a serem exploradas, além da relevância e contribuição para a academia, observou-se que, para levantar informações (levantamento bibliográfico, práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos), obter o entendimento do contexto e os “insights” iniciais com fins de preencher as lacunas, utilizou-se uma pesquisa de caráter exploratório (TURRIONI; MELLO, 2012).

A pesquisa será desenvolvida por meio da abordagem denominada pesquisa quantitativa, por utilizar um questionário para a coleta de dados sendo o pesquisador, o instrumento chave. A utilização da abordagem quantitativa nesta pesquisa tem o objetivo de desenvolver três aspectos do nível de maturidade para implementação e continuidade de abordagem *omnichannel*: organizacional, sistêmico e operacional.

Os métodos adotados neste trabalho foram revisões que mapeiam o conhecimento para uma nova investigação, como: a Revisão Sistemática da Literatura com aplicação de um questionário (TURRIONI; MELLO, 2012)

A Revisão Sistemática da Literatura se deu por levantar as principais referências encontradas sobre o tema com o objetivo de levantar, reunir e sintetizar os resultados de diversos estudos primários. Tudo o que contribuiu para um primeiro contato com o objeto de estudo investigado foi utilizado e em qualquer formato, como livros, sítios na internet, revistas, vídeos, periódicos científicos (nacionais e internacionais), trabalhos apresentados em congressos, simpósios e encontros (nacionais e internacionais), teses e dissertações.

Organizou-se o material coletado por meio de fontes científicas (artigos, dissertações e teses) e fontes de divulgação de ideias (revistas, sítios na internet, vídeos etc.) e, realizou-se uma análise, permitindo a elaboração da contextualização, problematização e validação do quadro teórico a ser utilizado na pesquisa (TURRIONI; MELLO, 2012).

Como forma de avaliar o grau de maturidade, isto é, medir o nível de preparação de uma indústria brasileira que atua com produção e comercialização de cigarros para implementação de estratégia *omnichannel*, uma vez autorizada e regulada a comercialização e exportação de cigarros eletrônicos no Brasil, um questionário virtual foi elaborado.

No quesito ferramenta para construção deste questionário, aplicação e posterior coleta dos resultados foi utilizada a ferramenta Google Forms, da plataforma promovida pela Google Inc. (Mountain View, California, Estados Unidos), aplicação esta gratuita que possibilita a elaboração de formulários online. Sua utilização justifica-se pela flexibilidade de acesso, possível através de diversas plataformas, e agilidade na coleta de dados, além de ser amplamente utilizada para prática acadêmica e pedagógica quando é necessário avaliar questões com públicos diversos e de forma prática (MOTA, 2019).

Constituído de 9 (nove) afirmações com opções escalonadas de respostas, podendo ser classificadas como perguntas fechadas, as cinco alternativas de respostas adotadas para cada questão foram: Concordo totalmente; Concordo parcialmente; Não concordo, nem discordo; Discordo parcialmente e Discordo totalmente. O objetivo principal foi explorar, após consolidação de todas as respostas ao questionário, a abordagem quantitativa para avaliação que, conforme o próprio nome indica, busca a utilização de medidas e resultados quantificáveis para que as informações tenham tratamento estatístico posterior via operacionalização das análises (COSTA; PAZ, 2019).

No que se referente ao universo avaliado, neste caso representado por todos os colaboradores de uma indústria que atua no mercado de tabaco, produzindo e comercializando cigarros convencionais industrializados, foi adotada a premissa de amostra estratificada. Sendo este método pautado pela divisão em grupos relativamente homogêneos, considerando os grupos como mutuamente exclusivos, foi então possível obter dados globais para posterior análise (OLIVEIRA, 2013).

Tendo em mente a necessidade de medir a percepção e avaliação com relação à maturidade, também podendo ser entendida como o nível de preparação, para implementação *omnichannel* no potencial mercado de cigarros eletrônicos, foram adotadas amostras em diversos níveis hierárquicos organizacionais. Foram consideradas 20 amostras, isto é, colaboradores da empresa, em que todos responderam a respeito das 9 afirmações do questionário, abrangendo os seguintes níveis funcionais: técnicos, analistas, coordenadores e gerentes.

Battilana e Casciaro (2013) avaliaram que de fato a autoridade formal é uma fonte de influência, porém limitada. Na mesma linha de raciocínio, a rede de relacionamento e todos os níveis de execução, desde o estratégico até o operacional, devem estar envolvidos na avaliação com o objetivo de captar uma percepção plausível.

Ainda sobre a amostragem, dentre as 20 consideradas, foram divididas em igual número dentre os quatro níveis hierárquicos considerados. Os questionários foram respondidos pelos colaboradores em separado e em dias diferentes, desconsiderando qualquer ordem ou racional de sequência dentro de cada nível funcional.

Dividido em três sessões de igual número de afirmações, o questionário virtual foi elaborado com o intuito de avaliar, em separado e posteriormente em conjunto, três aspectos do nível de maturidade para implementação e continuidade de abordagem *omnichannel*: organizacional, sistêmico e operacional. Este foi enviado e respondido pelos vinte colaboradores entre os dias 27/06/2022 e 06/07/2022, configurando as cento e oitenta respostas do questionário, sendo sessenta para cada um dos três aspectos de análise.

O primeiro aspecto, organizacional, teve como objetivo captar percepções, para posteriormente compor o diagnóstico completo proposto, de qual o nível de concordância entre o atual plano estratégico e o requerido para preparação de adoção do *omnichannel*, que traz consigo potenciais mudanças em comparação ao modelo atual. Neste contexto, para Sirkin e colaboradores (2005), transformações organizacionais têm ganhado relevância nos últimos anos, já que muitas vezes por falta de contexto e congruência de estratégia divulgada e prática executada, 2 entre 3 iniciativas organizacionais falham.

Assim como para as demais categorias de abordagem, na categoria organizacional foram três afirmações analisadas por cada colaborador, sendo que para cada uma delas foi necessário escolher seu nível de concordância com o que

foi mencionado. A primeira afirmação teve como objetivo avaliar a percepção com relação ao alinhamento da atual estratégia da indústria com a ideia central do *omnichannel*: foco no cliente. Já a segunda visou avaliar a real disponibilidade de investimento financeiro para execução da estratégia, mesmo que esta não gere retorno via capital imediato e, na sequência, com a terceira, captar percepções se de fato as estruturas de vendas e operações na empresa estão realmente integradas e unidas na busca pela implementação.

As afirmações dessa primeira abordagem foram, respectivamente: (1) “*A empresa estrutura, planeja e executa seu plano de negócio com foco no cliente*”; (2) “*A empresa se mostra disponível para investir em soluções que agreguem valor ao cliente que não necessariamente tenham retorno financeiro no curto-médio prazo*”; (3) “*Do ponto de vista estratégico e prático, as estruturas de Marketing/Vendas e Operações estão integradas funcionalmente e possuem os mesmos objetivos*”.

Já o segundo aspecto abordado e avaliado via questionário, também com três afirmações, possuiu foco sistêmico. A integração de canais de vendas e distribuição não deve ocorrer apenas operacionalmente nas atividades do dia a dia, esta deve também estar refletida nos sistemas computacionais de gestão produtiva, estoque e logística. Um exemplo seria o estoque de um centro de distribuição que, ao estar bem sincronizado com as plataformas de planejamento, deverá refletir a disponibilidade ou indisponibilidade de produto seja na plataforma de vendas online ao consumidor, na plataforma de vendas ao varejo e estar devidamente condizente com o que há armazenado no estoque físico.

Com isto, entende-se a importância desta integração em situações perante variações de demanda pelos produtos que, por sua vez, podem afetar sua disponibilidade. Além disto, o sistema de vendas utilizado pela empresa e a flexibilidade de toda a interface entre sistemas operacionais de armazém, fábricas e centros de distribuição também são pontos críticos na perspectiva *omnichannel* (OLSEN; TOMLIN, 2020).

Para este último aspecto discutido, as afirmações avaliadas pelos 20 colaboradores, de diferentes níveis hierárquicos e funcionais, foram: (1) “*Os três pontos-chave da cadeia de planejamento e distribuição: demanda de produtos, planejamento de manufatura e estoques na cadeia estão sistematicamente bem integrados e respondem bem às variações entre si*”; (2) “*O sistema de vendas da empresa é rápido e eficiente, do ponto de vista do consumidor e do ponto de vista do vendedor*”; (3) “*A atual estrutura de Tecnologia da Informação [TI] – nível hardware e software – possui flexibilidade suficiente e está preparada para expansões e integração de novos modelos de venda, estoque e distribuição*”.

O último e não menos importante aspecto avaliado, também via três afirmações para posterior seleção de resposta por cada um dos 20 colaboradores, foi o operacional. Com foco em logística e cadeia de suprimentos, toda a estratégia *omnichannel* não passa de utopia, para a empresa e principalmente para o consumidor, se não for operacionalmente executável. Para isto, colaboradores próprios e fornecedores devem estar em sintonia quanto à cultura, objetivos e direcionamento para condução e operacionalização da estratégia.

A estrutura física, composta em grande maioria por depósitos e suas áreas de armazenagem, esteiras de picking, veículos para entrega e mão de obra, deve ser flexível o suficiente para se adequar às variações de demanda potencializadas pela integração de canais. Por fim, uma área de trabalho robusta relacionada a dados para medir, corrigir e implementar processos é fundamental (KAUTNICK, 2021).

As afirmações elaboradas e avaliadas para a perspectiva operacional foram: (1) “Os atuais operadores logísticos, sejam eles de gestão de estoque nos depósitos ou de distribuição “last-mile” estão preparados para uma expansão alinhada à estratégia omnichannel, aumentando o nível de integração, qualidade e nível de serviço”; (2) “A estrutura física, seja ela referente à estanteria do estoque, esteiras de picking nos depósitos até a quantidade de veículos disponíveis para entregas, possui a flexibilidade necessária para atender variações de demanda decorrentes de uma estratégia omnichannel”; (3) “O time de operações hoje possui uma área eficiente na geração, limpeza e processamento de dados operacionais que direcionam iniciativas de melhoria contínua e seriam fundamentais para implementação e consolidação da estratégia omnichannel”.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultados da aplicação do questionário, tomando em conta as 20 amostras, foi possível captar as seguintes respostas para a perspectiva Organizacional, ilustradas na Figura 1, para avaliar o nível de maturidade para implementação de estratégia *omnichannel* da indústria de tabaco em questão.

Figura 1 – Respostas às afirmativas referentes ao parâmetro Organizacional.



Fonte: Elaborado pelos autores com dados originais da pesquisa (2022).

Ao analisar os resultados para a primeira afirmação do quesito Organizacional, percebe-se que a ideia de que a empresa deve ter seu plano de negócio com foco no cliente é notada pelos colaboradores com relativo êxito, já que 95% destes concordaram totalmente ou parcialmente com a primeira afirmação desta categoria. É bom indicativo: ter o cliente no centro da estratégia é considerado como premissa para sucesso na implementação de estratégia *omnichannel* (VERHOEF, 2021).

Para a segunda afirmação, também houve predominância de aceitação dos

20 colaboradores, sendo que 17 destes concordaram totalmente ou parcialmente. Significa que a empresa em avaliação deixa claro que está disposta a investir em projetos que não gerem retorno financeiro imediato.

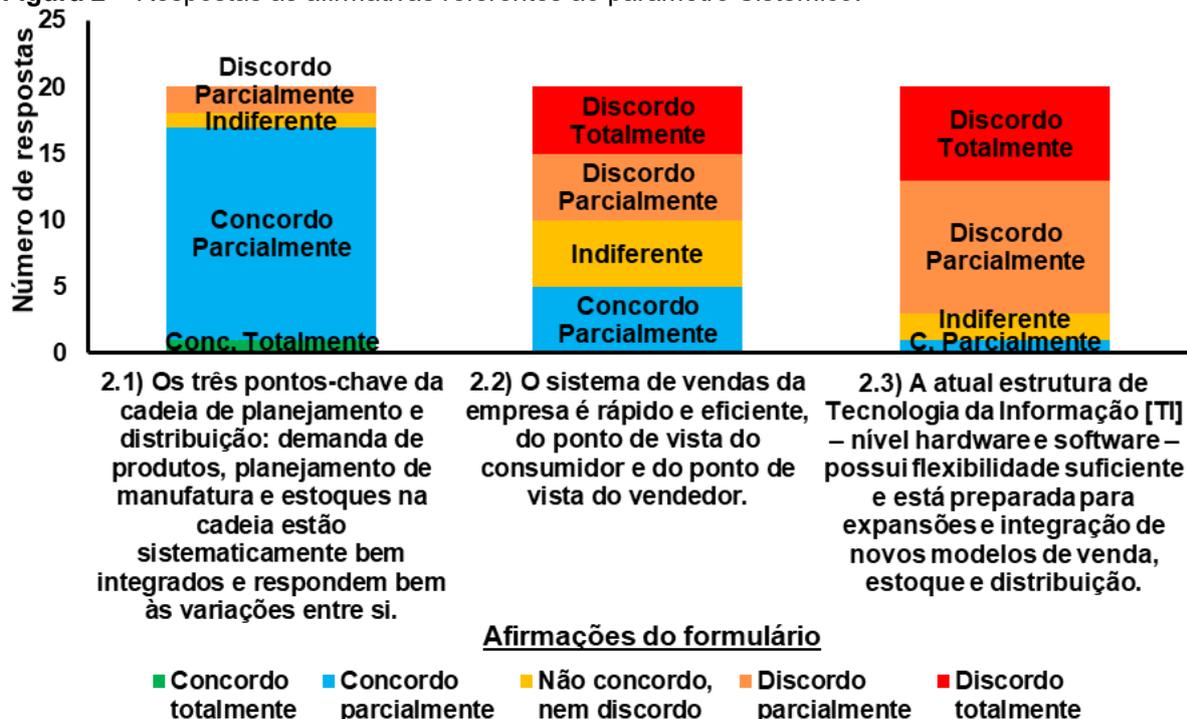
Para a terceira e última afirmação, foram obtidos resultados diferentes em relação às duas primeiras. Não houve colaboradores que concordassem totalmente e, além de 30% destes terem permanecidos neutros perante a afirmação, ao responder que não concordavam e nem discordavam, 40% discordaram parcialmente ou totalmente. Ponto de atenção para a análise conjunta, já que áreas de vendas e operações da empresa devem estar muito bem relacionadas para boa implementação e sustentabilidade da estratégia integrada de canais com foco no consumidor (KAUTNICK, 2021).

Sob a perspectiva organizacional, as duas primeiras afirmações e suas avaliações referenciadas no questionário aplicada, indicam bom aspecto cultural da empresa avaliada, já que o foco no cliente alinhado ao plano de negócio e a disponibilidade de investir em projetos que, muitas vezes, o retorno financeiro não estaria no curto prazo foram bem avaliados pelos colaboradores.

No entanto, o fato de que a integração entre as estruturas de vendas e operações foi avaliada de forma imparcial por 30% das amostras e outros 40% de forma a discordar da afirmação, indica que estas duas áreas-chaves da empresa não estariam bem integradas do ponto de vista estratégico e prático. Este desalinhamento pode acarretar a má implementação da estratégia *omnichannel* ao passo que as duas áreas devem trabalhar em completa sinergia: a de vendas, tendo contato direto com o cliente e proporcionando a estes uma experiência satisfatória na jornada de consumo (KERSMARK; STAFLUND, 2015).

Foram também avaliadas três afirmativas para o parâmetro Sistêmico, medindo o nível de maturidade da empresa para implementação da estratégia *omnichannel* para cigarros eletrônicos. Os resultados estão ilustrados na Figura 2.

Figura 2 – Respostas às afirmativas referentes ao parâmetro Sistêmico.



Fonte: Elaborado pelos autores com dados originais da pesquisa (2022).

Tendo como referência os resultados da primeira afirmação da perspectiva Sistêmica, 80% da amostra concorda, mesmo que parcialmente, de que a demanda de produtos, planejamento de manufatura e estoque na cadeia estão bem integrados sistemicamente. Fundamental para boa resposta às variações de demanda e adaptação da cadeia de planejamento e produção, que proporciona a base para manutenção do nível de serviço e atendimento à expectativa dos clientes mesmo em períodos de alta ou baixa de mercado (VERHOEF, 2021).

Em contrapartida, para a segunda afirmação, que teve como objetivo medir a percepção dos colaboradores em relação ao sistema de vendas da empresa, não foram obtidas tendências ou indicações de prontidão ou preparação próxima para implementação da estratégia *omnichannel*. Nenhum colaborador concordou totalmente e, para as demais respostas, ficaram igualmente divididas sendo 50% delas concentradas na discordância parcial ou total. O sistema de vendas, seja ele físico ou digital, eficiente e ágil é fundamental para implementação de uma estratégia em que os canais estejam integrados, proporcionando então a sequência esperada de operações para que o cliente tenha suas expectativas atingidas (KERSMARK; STAFLUND, 2015).

Para a terceira e última afirmação da perspectiva Sistêmica, 75% da amostra discordou parcialmente ou totalmente de que a atual estrutura de Tecnologia da Informação [TI] possui a flexibilidade necessária para suportar eventuais integrações extras e estender modelos de venda, estoque e distribuição. Fator que reforça este último é que não houve nenhum colaborador que concordou totalmente com a afirmação e apenas 5% da amostra concordou parcialmente.

O que certamente configura-se como um ponto de atenção ao avaliar toda a estratégia e nível de maturidade para implementação *omnichannel*, já que a parte sistêmica é chave e atuará como propulsora da integração entre consumidor, vendas e operação (OLSEN; TOMLIN, 2020).

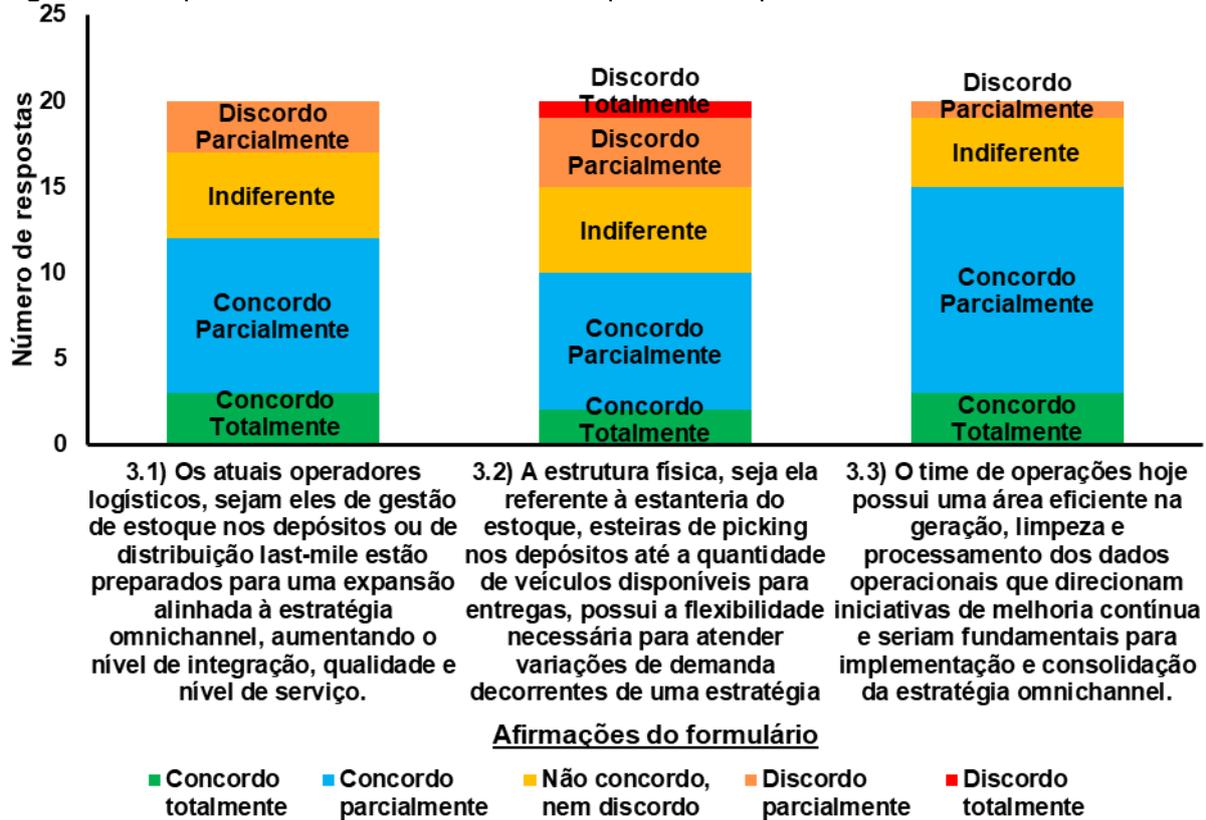
Sob o viés da perspectiva Sistêmica, apesar dos resultados indicarem boa integração entre os três pontos-chave da cadeia de planejamento e distribuição, o fato de 50% da amostra discordar, mesmo que parcialmente, sobre a rapidez e eficiência do sistema de vendas; junto ao fato de que mais de 80% não considera a estrutura de TI devidamente flexível e preparada para futuras integrações e expansões, configura-se em um ponto de atenção para a empresa tabagista no nível de maturidade para implementação de estratégia *omnichannel*.

Por fim e igualmente importante, a terceira e última perspectiva avaliada foi a Operacional. Esta também contou com 3 afirmações avaliadas pelas 20 amostras de colaboradores da empresa tabagista em questão. Os resultados obtidos estão expostos na Figura 3 na página seguinte.

Como se vê na Figura 3, a primeira afirmação do quesito Operacional teve como objetivo medir a percepção dos colaboradores perante os atuais operadores logísticos: se estes estariam preparados para expandir de forma alinhada à estratégia de agregação e integração de canais de venda e distribuição e ainda assim aumentar o nível de excelência da operação: observado em nível de integração, qualidade e nível de serviço. De forma geral, 60% da amostra concordou totalmente ou parcialmente de que os operadores logísticos estariam preparados.

Em paralelo e de forma a contribuir com a indicação de que a percepção para este fator é positiva no quesito nível de maturidade para implementação da estratégia *omnichannel*, nenhuma amostra discordou totalmente da afirmação.

**Figura 3** – Respostas às afirmativas referentes ao parâmetro Operacional.



**Fonte:** Elaborado pelos autores com dados originais da pesquisa (2022).

Já a segunda afirmativa no quesito operacional teve como foco a estrutura física da operação, isto é, estanteria do estoque, esteira de picking e veículos de entrega, averiguando a percepção dos colaboradores se esta possui a capacidade de diminuir ou aumentar com base nas variações de demanda, proporcionando assim eficiência de custo e na alocação de recursos (VERHOEF, 2021). Os resultados indicam que 50% da amostra concordou totalmente ou parcialmente com a afirmação de que a estrutura física possui flexibilidade necessária. Chama atenção também que 25% não se posicionou de forma concordante ou discordante com a afirmação, indicando que é um ponto de atenção, ainda que não prioritário, a ser avaliado e trabalhado pela indústria tabagista no sentido de aumentar seu nível de maturidade e preparação para implementação de estratégia *omnichannel* para cigarros eletrônicos.

Finalmente, com o objetivo de avaliar a eficiência da área responsável por realizar a geração, limpeza e processamento dos dados operacionais, foi considerada e avaliada a terceira afirmação do questionário do quesito Operacional. Importante mencionar que esta área, além de responsável por gerar, manter e expor dados operacionais, tem função fundamental no direcionamento do ciclo de melhoria contínua necessário e intrínseco à estratégia de uma operação caracterizada como *omnichannel* (OLSEN; TOMLIN, 2020). Os resultados, sendo que 75% da amostra concorda totalmente ou parcialmente com a afirmação posta, indica que a empresa tabagista possui bom nível de maturidade neste quesito importante para implementação da estratégia *omnichannel*. Vale ressaltar que o fato de nenhuma amostra ter discordado totalmente da afirmação é um fator que reforça este bom nível de maturidade.

Ao avaliar o tema de forma conjunta e levando em consideração as três

afirmações, é possível indicar que o parâmetro Operacional possui bom nível de maturidade para implementação de estratégia *omnichannel*. O grande diferenciador e ponto forte da empresa tabagista é a percepção da amostra frente à eficiência da área responsável pelos dados operacionais que, somado à concordância total ou parcial de 50% ou mais da amostra para as duas outras afirmações, referentes à preparação dos operadores logísticos e flexibilidade da estrutura física, configuram este nível de maturidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo principal realizar uma avaliação do grau de maturidade geral de uma empresa industrial brasileira do setor do tabaco para a adoção de uma estratégia *omnichannel* com foco nos quesitos organizacional, sistêmico e operacional, visando a adoção desta abordagem pautada na integração entre canais e foco no consumidor, através da aplicação de um questionário em diferentes níveis da operação da empresa.

Seguindo a metodologia proposta e de acordo com os resultados obtidos via questionário estrategicamente formulado, contemplando os principais parâmetros da estratégia *omnichannel*, e aplicando este de forma consistente nos diversos níveis da organização, foi possível colher percepções importantes dos 20 colaboradores da empresa tabagista em questão. Na sequência, configurar seu nível de maturidade para implementação da abordagem de canais integrados com foco no consumidor para cigarros eletrônicos, uma vez estes sejam regulados pelos órgãos competentes.

A indústria em questão possui bom nível de maturidade para a implementação, porém com alguns pontos de atenção no quesito sistêmico, principalmente na perspectiva flexibilidade de “softwares” e “hardwares” para possível expansão e integração, além da necessária integração organizacional entre as áreas de Marketing/Vendas e Operações.

Sob perspectiva cultural, medida através do quesito organizacional, a indústria se encontra em excelente nível já que o foco no cliente e a ideia de investimento visando o médio e longo prazo são características presentes na companhia. Estes pontos devem ser utilizados como referência e fortalezas para direcionar a melhoria na integração entre os dois elos fundamentais de qualquer indústria de bens de consumo: Marketing/Vendas e Operações, seja através de treinamentos, atividades em conjunto ou até mesmo metas compartilhadas que proporcionem a percepção de unicidade.

Como prioridade e objetivando estar preparada para implementação da estratégia *omnichannel*, conforme evidenciado pelas respostas ao questionário e análise dos resultados, a indústria deve focar seus investimentos estratégicos e financeiros na área de Tecnologia da Informação, a fim de proporcionar sistemas inteligentemente flexíveis e que possuam rápida resposta às mudanças de mercado. Desta maneira, a experiência do usuário, foco da estratégia *omnichannel*, seria potencialmente atingida com êxito através da devida operacionalização de atividades internas. A medição e contínua análise do progresso será fundamental e, para isto, deve-se explorar a área de análises de dados que, por sua vez, foi positivamente avaliada no questionário como eficiente no direcionamento de melhoria contínua.

Como terceiro ponto de atenção e menor destes na escala de prioridade, o sistema de vendas utilizado pela companhia também foi caracterizado como oportunidade para aumentar seu nível de preparação para a estratégia, ao passo

que foi avaliado medianamente como rápido e eficiente. Não há dúvidas de que um sistema de vendas robusto, sob perspectiva interna e externa, impulsionará a experiência do consumidor. Aliado à integração sistêmica de estoques, por sua vez bem avaliada através do questionário no quesito Sistêmico, pode configurar uma vantagem estratégica da indústria em questão.

Como próximos passos, além do foco e desenvolvimento dos pontos já citados tendo como referência o bom nível de maturidade determinado desta indústria sob perspectiva interna, subsequentes pesquisas e questionários poderiam ser aplicados, desta vez com objetivo de buscar percepções não somente dos próprios colaboradores, mas sim de demais *stakeholders*, tais como prestadores de serviços, fornecedores e até clientes.

Estas iniciativas aumentariam ainda mais a visão do quão preparada de fato a indústria está para implementação da estratégia *omnichannel* sob demais perspectivas e poderiam então indicar outras áreas de oportunidades. Estas, por fim, contribuiriam para um grau de maturidade e preparação ainda mais elevado para êxito na implementação rápida e eficiente da estratégia, uma vez deferida a regulação de cigarros eletrônicos pelos órgãos competentes..

## REFERÊNCIAS

- ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução da Diretoria Colegiada** – RDC Nº 46, de 28 de agosto de 2009. Diário Oficial da União nº 166, Brasília, 31 de Agosto de 2009.
- BARRETO, I. F. 2018. Tabagismo, cigarros eletrônicos e redução de danos: uma revisão narrativa. **Ciências em Saúde**, Faculdade de Medicina de Itajubá, v.8, n.1, pp: 18-23.
- BAT, British American Tobacco, 2021. Evidence from the Scientific Assessment of Electronic Cigarettes and Their Role in Tobacco Harm Reduction. **Sciendo**, Southampton, Hampshire, Inglaterra.
- COSTA, M.A.; PAZ, A.M.O. 2019. A produção de questionários de pesquisa como gênero acadêmico. **Mandinga – Revista de Estudos Linguísticos**, v.3, n.1, pp: 106-127.
- HOECKESFELD, L.; MUSSI, C.C.; MORAIS, A.S.A.; SARQUIS, A. B. 2019. Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v.18, n.2, pp: 264-291.
- INCA, Instituto Nacional do Câncer, 2021. **Dados e números da prevalência do tabagismo**. Disponível em: <<https://www.inca.gov.br/observatorio-da-politica-nacional-de-controle-do-tabaco/dados-e-numeros-prevalenciatabagismo#:~:text=Segundo%20dados%20do%20Vigitel%202020,7%2C6%20%25%20entre%20mulheres>>. Acesso em: 09 abr. 2022.
- KAUTNICK, A.M. 2021. **Revisão Sistemática do Omnichannel com Enfoque no Contexto Brasileiro**. Monografia – Bacharel em Administração. Centro Socioeconômico, Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

KERSMARK, M.; STAFLUND, L. 2015. **Omnichannel retailing**: blurring the lines between online and offline. Tese em Administração de Negócios. Jönköping University, Jönköping, Suécia.

MOTA, J. S. M. 2019. Utilização do Google Forms na Pesquisa Acadêmica. **Revista Humanidades e Inovação**, v.6, n.12, pp: 372-380.

OLIVEIRA, P. M. S. 2013. Amostragem estratificada: um estudo de caso. In: **IV Escola de Amostragem e Metodologia de Pesquisa ESAMP/III International Workshop on Surveys for Policy Evaluation**, 2013, Brasília, DF, Brasil.

OLSEN, T.L.; TOMLIN, B. 2020. Industry 4.0: Opportunities and Challenges for Operations Management. **Manufacturing & Service Operations Management**, v.22, n.1, pp:113-122.

SIRKIN, H. L.; KEENAN P.; JACKSON A. 2005. The Hard Side of Change Management. **Harvard Business Review**, out. 2005.

TIZIANA, C.; BATTILANA, J. The Network Secrets of great Change Agents. **Harvard Business Review**, jul-ago 2013.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. 2012. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, Minas Gerais, Vrasil.

VERHOEF, P.C. 2021. Omni-channel retailing: some reflections. **Journal of Strategic Marketing**, n.29, pp: 608-616.

## **SOBRE OS AUTORES**

Rodrigo Ferreira Abdulmassih. (*Especialista em Digital Business, ESALQ-USP, 2022*), [rodrigoabdu91@gmail.com](mailto:rodrigoabdu91@gmail.com).

Domingos Sávio da Cunha Garcia. (*Doutor em História Econômica, Unicamp, 2005*). Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres, [domingos.garcia@unemat.br](mailto:domingos.garcia@unemat.br).

Leonardo Amorim de Araújo. (*Doutor em Engenharia de Transportes, UFRJ, 2003*). Professor do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, [leonardo.araujo@ifsudestemg.edu.br](mailto:leonardo.araujo@ifsudestemg.edu.br).

Carlos Artur Alevato Leal. (*Doutor em Engenharia Mecânica, UFMG, 2020*). Professor do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, [artur.leal@ifsudestemg.edu.br](mailto:artur.leal@ifsudestemg.edu.br).

Arthur Nascimento Assunção. (*Mestre em Ciência da Computação, UFOP, 2016*). Professor do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, [arthur.assuncao@ifsudestemg.edu.br](mailto:arthur.assuncao@ifsudestemg.edu.br).

Gustavo José Santiago Rosseti. (*Doutor em Engenharia Elétrica, UFJF, 2015*). Professor do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, [gustavo.rosseti@ifsudestemg.edu.br](mailto:gustavo.rosseti@ifsudestemg.edu.br).

Silvana Rodrigues Pires Moreira. (*Doutora em Bioquímica Agrícola, UFV, 2013*). Professora do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, [silvana.moreira@ifsudestemg.edu.br](mailto:silvana.moreira@ifsudestemg.edu.br).

Lisleandra Machado. (*Doutora em Engenharia de Produção, UNIMEP, 2022*). Coordenadora do Curso de Engenharia Ferroviária e Metroviária, Professora do Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais, Santos Dumont, [lisleandra.machado@ifsudestemg.edu.br](mailto:lisleandra.machado@ifsudestemg.edu.br).