



Repensando TI para um mundo *omnichannel*

Por Bernardo Sebastião, Franz Bedacht, Luciana Batista
e Vitor D'Agnoluzzo

Bernardo Sebastião e Franz Bedacht são sócios da Bain no escritório de São Paulo, onde lideram a prática de TI. Colaboraram também Luciana Batista, sócia da prática de Varejo e Vitor D'Agnoluzzo, gerente membro da prática de TI.

Os executivos do varejo nos dizem que precisam mais de seus CIOs. Sim, a TI precisa manter a loja online funcionando e os ataques cibernéticos distantes, mas isso é tarefa básica. A indústria do varejo está mudando rapidamente, e o que os executivos mais precisam de um parceiro em tecnologia é alguém que entenda de mídias sociais, de dispositivos móveis, análise de dados, computação na nuvem e todas as outras tecnologias que influenciam mudanças rápidas em sua indústria. Eles precisam de parceiros que possam ajudá-los a descobrir e desenvolver novas capacidades de negócio que irão colocá-los à frente da concorrência.

Poucos varejistas hoje dizem que obtêm isso de seu departamento de TI. Até recentemente, a maioria sequer solicitava esse complemento. Nos diversos setores, os CIOs se ocupam com seus sistemas antiquados, presos a uma corrida armamentista contra ataques cibernéticos cada vez mais sofisticados enquanto lidam com um fluxo dinâmico de novos pedidos do negócio. Em uma semana a empresa pede para explorar pagamentos em dispositivos móveis no interior da loja; na próxima, a prioridade passa a ser o cruzamento dos dados de consumidores nos diferentes canais.

Eles precisam de parceiros que possam ajudá-los a descobrir e desenvolver novas capacidades de negócio que irão colocá-los à frente da concorrência.

Conforme exploram essas tecnologias, executivos compreendem melhor o que eles precisam para entregar uma verdadeira experiência *omnichannel*—isto é, uma experiência de compra integrada, indiferente ao consumidor estando ele na loja ou em seu celular. Para entregar essa promessa, os executivos estão à procura de CIOs que possam construir organizações mais velozes, ágeis, colaborativas e de resposta rápida a mudanças.

Conforme exploram essas tecnologias, executivos compreendem melhor o que eles precisam para entregar uma verdadeira experiência *omnichannel*.

Estes CIOs e suas organizações de TI terão pouco tempo para desenvolver novos recursos digitais que coexistam com os ambientes legados que suportam o negócio. Da mesma forma, os executivos de tecnologia precisam se adaptar mais rápido do que antes, já que seus conhecimentos e capacidades se tornam cada vez mais vitais para o sucesso de suas empresas. O negócio, para obter o que precisa de um parceiro de tecnologia, terá que apoiar estas mudanças não só com investimentos adequados, mas, sobretudo, com engajamento para ajudar a definir prioridades e tomar decisões.

Omnichannel é diferente

As mudanças pelas quais os varejistas estão passando hoje são maiores do que qualquer indústria tenha observado em meio século. Nos anos 60 e 70, a distribuição interestadual, sistemas de informação integrados e lojas de grande formato se somaram para alterar permanentemente a logística de abastecimento, as estruturas de custo, os preços e as expectativas dos consumidores. TI manteve-se uma função de suporte, com foco em gestão de inventário, logística e terminais legados de pontos-de-venda até a década de 1990. A partir de então, a TI passou para a linha de frente e a sua função tornou-se mais visível ao cliente conforme varejistas construíam websites e desenvolviam recursos de e-commerce.

Hoje, a tecnologia já não desempenha apenas um papel de apoio; é também essencial para a tomada de decisões estratégicas. As expectativas dos clientes estão aumentando, em parte graças aos esforços dos novos concorrentes, cujos modelos de negócios foram construídos

Repensando TI para um mundo *omnichannel*

com base tecnológica, e aos e-commerce puros, como a Amazon, que não são onerados com ambientes legados e o custo de lojas físicas. Além disso, cerca de metade das compras na loja física são influenciadas por pesquisas on-line, de acordo com a Forrester.

Os varejistas agora precisam de recursos de TI de ponta para executar as estratégias que irão separar os vencedores dos perdedores. Contudo, as organizações de TI na maioria das empresas de varejo não foram construídas para entregar esses recursos. Os maiores desafios se dividem em três áreas:

Priorizando oportunidades. As novas tecnologias criam novas oportunidades, mas ter muitas opções torna a priorização delas difícil. Isto é particularmente verdadeiro quando as empresas precisam tomar decisões entre departamentos—que é frequentemente o caso em iniciativas *omnichannel* como no exemplo da entrega flexível (compra on-line e retirada na loja ou envio a partir de uma loja local), o que envolve planejamento de mercadorias, cadeia de suprimentos, marketing, operações de loja, e-commerce e TI. Poucas empresas se sobressaem na colaboração interfuncional, particularmente quando envolve a criação de algo novo. Contudo, os líderes de TI podem e devem desempenhar um papel mais estratégico na definição de prioridades, ajudando a empresa a entender o potencial das novas tecnologias e liderando o caminho através de sua adoção e da inovação. Muitas organizações de TI não têm os recursos para atender às demandas desse papel mais amplo. Em um exemplo de varejista, após a organização mudar-se para um modelo *omnichannel*, a demanda por serviços de desenvolvimento e implementação de TI quadruplicou, exaurindo as capacidades do seu grupo de tecnologia (veja a Figura 1). Uma transformação ampla foi necessária para ampliar os recursos de TI e criar uma organização mais capaz de responder a novas oportunidades.

Mantendo-se atualizado com a tecnologia. Tecnologias de varejo estão evoluindo rapidamente, e as equipes de executivos têm mais em jogo do que nunca, pois apostam em novas iniciativas. Algumas dessas tecnologias podem exigir mudanças extremas dos varejistas—por

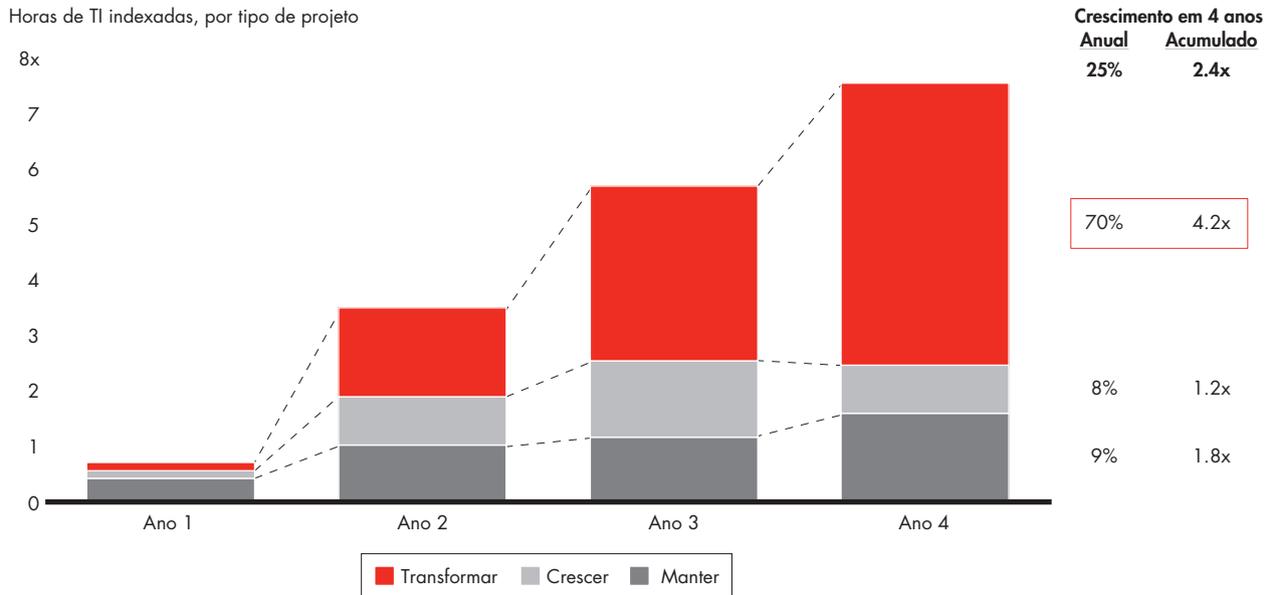
exemplo smartphones, que mudaram para sempre a maneira como os clientes comparam os preços e trouxeram a competição on-line direto para a loja, ao lado dos bens exibidos pelo varejista.

Adotar tecnologias flexíveis e modulares permitirá que os varejistas respondam às oportunidades com um modelo ágil de múltiplas atualizações de produto, em vez do tradicional modelo de projeto de longo prazo. Isto é importante porque nem sempre fica claro quando uma inovação vai cruzar a linha do experimental ao essencial, e um modelo de produto permite as organizações se moverem de forma incremental. Por exemplo, em algum momento no futuro não muito distante, lojas de ferramentas e autopeças podem ter impressoras 3D para fabricar peças que não tenham em estoque. Tecnologias modulares que permitem integração com as novas tecnologias e programas-piloto são duas estratégias que os varejistas podem adotar para se preparar para implementação em grande escala quando ela se tornar necessária.

Os varejistas agora precisam de recursos de TI de ponta para executar as estratégias que irão separar os vencedores dos perdedores.

Trabalhando de uma forma diferente. As rápidas mudanças na tecnologia do varejo forçarão áreas de TI e de negócio a encontrarem maneiras melhores de trabalharem juntas para tirar o máximo proveito dos investimentos em tecnologia. Isto significa pôr em desuso velhas formas de trabalho e reformular a maneira como eles tomam decisões. TI terá de desenvolver novas habilidades—como Desenvolvimento Ágil—para que possa entregar melhorias de produtos com mais frequência. O negócio terá de trabalhar em estreita colaboração com TI, respondendo aos frequentes lançamentos com *feedback*

Figura 1: Orçamentos de TI crescem rapidamente, e a maior parte da expansão é em novos projetos.



Nota: A categoria Manter inclui serviços de TI, manutenção, administração, PMO e treinamento; a categoria Crescer inclui expansão de projetos existentes; a categoria Transformar inclui novos projetos de desenvolvimento e implementação;
 Source: Análise Bain

e novos pedidos, para continuamente melhorar os produtos. Acima de tudo, iniciativas omnichannel requerem mais cooperação interfuncional, de modo que os varejistas terão de melhorar a forma de tomar decisões e traçar responsabilidades entre departamentos.

Três maneiras de cultivar competências omnichannel

Enfrentar esses desafios requer transformações significativas em três áreas relacionadas a TI: a maneira como são priorizados investimentos, a tecnologia empregada e a forma de operação adotada.

Priorização

Não se trata apenas da necessidade de melhorar a priorização de oportunidades entre TI e Negócio, que é quase sempre verdadeira. Agora, conforme a indústria responde às novas tecnologias e demandas do consumidor, os executivos são confrontados por uma crescente variedade de possibilidades. Eles deverão trabalhar mais in-

tegrados do que nunca para investir recursos escassos onde eles terão o melhor efeito sobre o negócio.

Uma maneira de descobrir as oportunidades mais interessantes é acompanhar a experiência do cliente: Onde eles estão insatisfeitos, e onde investimentos em tecnologia poderiam encantá-los? Direcionar os investimentos em tecnologia para estas oportunidades ajuda a focar no que interessa mais para os consumidores e elimina distrações da mais nova “moda”.

Os executivos também precisam esclarecer os direitos de decisão: Quem recomenda e quem decide? Como são tomadas as decisões entre as funções, e como a TI equilibra pedidos de vários líderes do negócio? Uma metodologia para tomada de decisão pode esclarecer os papéis e acelerar iniciativas. (Para saber mais, leia “RAPID®: A ferramenta da Bain para esclarecer a responsabilidade de decisão”).

Finalmente, a maioria das organizações de TI já tem algum tipo de gestão da demanda, mas a maioria dos

Repensando TI para um mundo *omnichannel*

varejistas poderia melhorar seus processos para gerenciar necessidades e expectativas do negócio. Enquanto o sucesso do negócio pode depender de novos produtos e funcionalidades, a TI obviamente não pode abandonar o cuidado e a manutenção da tecnologia existente que mantém o negócio em funcionamento, atividades que ainda consomem 60% a 80% dos custos de operação de TI.

Uma maneira de descobrir as oportunidades mais interessantes é acompanhar a experiência do cliente: Onde eles estão insatisfeitos, e onde poderíamos encantá-los?

Investimento em tecnologia

CIOs e líderes do negócio precisam romper com as propagandas das muitas tecnologias emergentes e focar nas que podem gerar valor real. Estudar a experiência do consumidor pode ajudar a identificar os alvos mais promissores para investir com impacto. Frequentemente, os resultados apontam para quatro blocos de tecnologias que são essenciais para as estratégias *omnichannel*.

- **Integração da cadeia de suprimentos e logística.** A entrega flexível requer transparência em estoque entre os canais. Alguns varejistas abriram o caminho na entrega flexível, incluindo Tok&Stok (que permite aos clientes comprar on-line e retirar na loja) e algumas redes de *fast food* (que consideram as lojas como centros de entrega para seus canais on-line). Essas mudanças colocaram produtos nas mãos dos clientes mais rapidamente e com menores custos, com aplicação de regras de negócio baseadas em localização que direcionam os pedidos para lojas próximas, quando possível.

- **Experiência do cliente dentro da loja.** A varejista Lowe's, de itens para casa, distribuiu 42 mil iPhones para vendedores da loja para que pudessem acessar rapidamente informações sobre o produto, estoque e preços. Ela também lançou um aplicativo que permite que os clientes vejam seu histórico de compras, localizem os produtos nas lojas e assistam a vídeos explicativos. Para estimular o uso dentro da loja, Lowe's disponibiliza acesso Wi-Fi gratuito em mais de 1.700 lojas.
- **Análise de dados de clientes e marketing.** Agregar dados de navegação do cliente, transações e interações sociais abre novas possibilidades para fazer marketing de forma mais eficaz antes de uma compra, personalizar a experiência de compra e oferecer melhor suporte após a venda. Alguns varejistas têm feito isso há anos, mas a maioria está apenas começando. Uma loja de departamentos tinha sete maneiras diferentes de identificar clientes em programas de fidelidade, cartões de crédito, transações on-line, na loja, e compras do catálogo—nenhum deles integrado. Unificar esses fluxos de dados possibilitaria uma visão mais abrangente do cliente, criando novas oportunidades de marketing com base em análises avançadas.
- **Aprimoramento de website e funcionalidade móvel.** Os clientes esperam que suas transações on-line sejam cada vez mais personalizadas. Funcionalidades como ser capaz de verificar se o produto está em estoque em uma loja local estão rapidamente se tornando padrão. Os varejistas de vestuário estão tentando encontrar a mina de ouro do caimento perfeito pela utilização de serviços que cruzam referências de tamanhos entre marcas, como no exemplo da Running Warehouse, que faz uso do Shoefitr para comparar o tamanho de sapatos novos com aqueles que os clientes possuem. Análises de produtos on-line e links com mídias sociais agregam valor para clientes novos e existentes e, a longo prazo, podem alimentar repositórios para análises futuras.

CIOs e líderes do negócio precisam romper com as propagandas das muitas tecnologias emergentes e focar nas que podem gerar valor real.

O novo modelo de TI

Para reunir toda essa tecnologia de forma eficaz e executar face às prioridades estratégicas, as organizações de TI do varejo terão de desenvolver novas formas de trabalhar. Uma maneira de ver a transformação neste âmbito é considerar os cinco elementos de um modelo operacional.

Estratégia e alinhamento. Quando o negócio tem suas prioridades claras, os líderes de TI conseguem definir as implicações sobre os recursos de tecnologia necessários para atendê-las. Descrever a jornada do cliente, incluindo quaisquer pontos críticos ou oportunidades para encantar, pode ajudar os executivos a ver onde investimentos em tecnologia podem trazer uma melhoria significativa para o negócio e, portanto, vincular execução com estratégia.

Funções e estrutura. A natureza multi-departamental e multi-canal das demandas de *omnichannel* exige papéis claros para as decisões críticas de TI e estruturas simples e eficientes que apoiem a criação de valor. Os departamentos de TI precisam se afastar da organização em torno de domínios de tecnologia (tais como redes, servidores e aplicações) e, em vez disso, se organizar em torno das funções do varejo (por exemplo, vendas em loja ou online) ou serviços (desenvolvimento de aplicativos ou suporte de TI). Esses dois modelos permitem que o TI seja diretamente responsável pelo desenvolvimento do negócio ou do serviço que ele suporta. Vemos

muitas empresas reorganizando em torno de um modelo híbrido que mistura funções e serviços.

Processos e informações. Para entregar a promessa do varejo *omnichannel*, executivos de TI sabem que precisam de informações confiáveis na hora certa e de um processo de tomada de decisão robusto. Muitos também estão se voltando para uma abordagem de melhorias de produto—rápida, construindo-se iterativamente, usando os princípios do Desenvolvimento Ágil, com retorno rápido para os clientes internos e externos—para complementar a abordagem tradicional em cascata para projetos de longo prazo. Tal abordagem acelera o tempo de entrega, reduz o retrabalho e diminui o custo, reduzindo a dependência de analistas de TI-Negócio e de gerenciamento de projetos, e fazendo melhor uso de pessoas e tempo.

Pessoas e desempenho. Lacunas de talentos podem ser a maior barreira enfrentada pelos CIOs de varejo ao reestruturar o modelo operacional de TI. Para muitos varejistas, a construção do novo time de TI muitas vezes significa ir além dos tradicionais campos de recrutamento da indústria e realinhar incentivos, metas e métricas para as prioridades e resultados do *omnichannel*.

Uma maneira de ver a transformação neste âmbito é considerar os cinco elementos de um modelo operacional.

Liderança e cultura. Mudanças desta magnitude são difíceis e só podem ser alcançadas e mantidas com uma equipe de liderança comprometida e alinhada, que propaga os novos comportamentos desejados. Mesmo com o apoio do alto escalão, o sucesso somente pode ser atingido se as mudanças forem abraçadas pelos funcioná-

rios da empresa toda, desde a linha de frente até os executivos. A maioria das transformações bem-sucedidas conta com equipes de implantação que preparam a organização para a mudança e com estruturas de patrocinadores que conectam promotores em toda a organização, adicionando clareza na prestação de contas para o sucesso da transformação.

Para entregar a promessa do *omnichannel*, líderes de TI terão que transformar e melhorar não só como eles tra-

balham dentro de sua área, mas também como eles colaboram com o resto do negócio. Uma mudança desta magnitude não é fácil, mas os líderes de TI devem evitar paralisia por excesso de análise, ou pior, comprometer-se com muitas mudanças, muito rápido. Em vez disso, eles devem pilotar novos processos e serviços em ambientes controlados, aprender rapidamente, acumular algumas vitórias iniciais e ganhar impulso para as grandes mudanças que vem pela frente. 🔄

Cinco princípios que garantem uma implementação de sucesso

A Bain acredita que para realizar grandes mudanças em uma organização são necessários alguns elementos chave:

Criar uma visão de futuro - Articule uma visão clara e cativante de seu ponto de chegada, mas seja realista. Entenda quão disruptiva a mudança será no dia a dia da organização e encontre o balanço entre a visão de futuro e a capacidade da organização de absorver mudanças.

Inspirar o comprometimento - Defina claramente os papéis de cada um na mudança, e construa uma espinha dorsal de patrocinadores efetiva. Traça planos para engajar pessoas que consigam motivar a mudança.

Criar fundações sólidas - Realize as mudanças organizacionais necessárias rapidamente, diminuindo o nível de dúvida das pessoas da organização. Forneça as ferramentas necessárias ao novo modelo de operação, e defina os responsáveis pelo contínuo aprimoramento do modelo adotado.

Ter foco na entrega - Diminua o tempo necessário para a mudança com um time que imponha ritmo à execução, acompanhando o progresso e mitigando riscos ao longo da jornada.

Apoiar o sucesso das pessoas - Identifique os comportamentos necessários para a mudança e incentive tais comportamentos modificando incentivos, definindo consequências e medindo o progresso constantemente. Garanta que os envolvidos possuam as competências necessárias para seu sucesso profissional no contexto da mudança.



Shared Ambition, True Results

Bain & Company é a empresa de consultoria global que os líderes de negócios procuram quando buscam resultados duradouros.

Além disso, nós nos preocupamos tanto quanto eles sobre como alcançá-los. Juntos, encontramos o valor além das fronteiras, desenvolvemos ideias e conhecimentos práticos e implementáveis e motivamos toda a equipe para trilhar o caminho para o sucesso.

Somos apaixonados por indicar o caminho certo para nossos clientes, colegas e comunidades, mesmo que não seja o mais fácil.



Para mais informações, visite www.bain.com.br

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGCOC • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • ESTOCOLMO
FRANKFURT • HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JACARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LONDRES • LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE
MÉXICO • MILÃO • MOSCOU • MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA IORQUE • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROMA • SANTIAGO
SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEUL • SHANGHAI • SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VARSÓVIA • WASHINGTON, D.C. • ZURIQUE