

DESENVOLVIMENTO DE UM FRAMEWORK DE MULTICANALIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA TÊXTIL DE VESTUÁRIOS

Autores

Fabio Santo Caram¹

Rosinei Batista Ribeiro²

Erik Leonel Luciano³

Abinel Santiago Cerqueira Junior⁴

Carlos Hideo Arima⁵

Resumo

Este artigo destaca os desafios enfrentados pelo setor varejista no Brasil devido a instabilidades econômicas e políticas, enfatizando a necessidade de estratégias inovadoras e resilientes. O objetivo do artigo é desenvolver um projeto lógico framework de multicanalidade na cadeia de suprimentos sob a ótica da inovação disruptiva. Para isso, a metodologia envolveu um Estudo Exploratório, Análise S.I.P.O.C e a Estratégia Omnichannel. Vale ressaltar que a ferramenta S.I.P.O.C é uma ferramenta da qualidade, em formato de diagrama, que visa mapear processos. Ele objetiva definir o principal processo envolvido no projeto e, conseqüentemente, facilitar a visualização do escopo do trabalho. As abreviações significam (Supplier, Input, Process, Outputs e Customer) que em português fornecedores, entrada, processo, saída e consumidores. A padronização de processos é uma atividade fundamental para o bom funcionamento de uma empresa. A análise S.I.P.O.C da empresa "Alpha" revelou oportunidades de melhoria em toda a cadeia de valor, desde os fornecedores até os clientes finais. A estratégia Omnichannel permitiu uma experiência unificada para os clientes, contribuindo para a competitividade da empresa no mercado. A inovação e a integração de sistemas foram elementos-chave para otimizar a eficiência operacional e aumentar a satisfação do cliente. Além disso, o comprometimento com o treinamento da equipe desempenhou um papel crucial no sucesso da inovação. Em suma, este estudo evidencia como a inovação pode impulsionar o crescimento econômico e a sustentabilidade no mercado varejista, abrindo caminho para o desenvolvimento de um framework de multicanalidade na cadeia de suprimentos da indústria têxtil de vestuários.

Palavras-chave: Gestão da Inovação Tecnológica. Integração de dados no Varejo. Sistemas Produtivos.

DEVELOPMENT OF A MULTI-CHANNEL FRAMEWORK IN THE SUPPLY CHAIN OF THE APPAREL TEXTILE INDUSTRY

Abstract

This article highlights the challenges faced by the retail sector in Brazil due to economic and political instabilities, emphasizing the need for innovative and resilient strategies. The aim of the article is to develop a logical framework for multichannelity in the supply chain from the perspective of disruptive innovation. To achieve this, the methodology involved an Exploratory Study, S.I.P.O.C Analysis, and Omnichannel Strategy. It is worth mentioning that the S.I.P.O.C tool is a quality tool, in diagram format, which aims to map processes. It aims to define the main process involved in the project and, consequently, facilitate the visualization of the scope of work. The abbreviations mean (Supplier, Input, Process, Outputs and Customer) which in Portuguese

¹ <https://orcid.org/0000-0002-7366-0144>

² <https://orcid.org/0000-0002-2150-4561>

³ <https://orcid.org/0000-0001-5111-6538>

⁴ <https://orcid.org/0000-0003-2256-941X>

⁵ <https://orcid.org/0000-0001-7922-0943>

is suppliers, input, process, output and consumers. Process standardization is a fundamental activity for the proper functioning of a company. The S.I.P.O.C analysis of the "Alpha" company revealed improvement opportunities throughout the value chain, from suppliers to end customers. The Omnichannel strategy allowed for a unified experience for customers, contributing to the company's competitiveness in the market. Innovation and system integration were key elements in optimizing operational efficiency and increasing customer satisfaction. Furthermore, the commitment to team training played a crucial role in the success of the innovation. In summary, this study highlights how innovation can drive economic growth and sustainability in the retail market, paving the way for the development of a multichannel framework in the supply chain of the apparel textile industry.

Keywords: *Technological Innovation Management. Data Integration in Retail. Production Systems.*

INTRODUÇÃO

A expansão econômica em mercados emergentes tem despertado o interesse de fabricantes, varejistas e consumidores (Kumar *et al.*, 2015). Entretanto, em cenários como o brasileiro, o setor varejista enfrenta desafios decorrentes de instabilidades econômicas e decisões políticas que afetam sua solidez. Diante dessa conjuntura volátil, torna-se imperativo desenvolver estratégias inovadoras e resilientes para enfrentar tais adversidades.

Gupta, Malhotra, Czinkota e Foroudi (2016) ressaltam a estreita relação entre inovação e competitividade, destacando que a habilidade de competir eficazmente viabiliza a inovação nas práticas de mercado. A busca por abordagens inovadoras nos mercados consumidores pode moldar significativamente o desempenho das empresas varejistas, impactando diretamente o desenvolvimento econômico do país.

Nesse contexto, emerge a relevância do tema "gestão da inovação no varejo" como um elemento primordial nas estratégias empresariais contemporâneas. Cabe salientar que, no contexto brasileiro, a discussão sobre Gestão da Inovação ainda é incipiente, e parte do conhecimento nessa área não está amplamente disseminada entre pesquisadores (PEREIRA; MUNIZ, 2006). A inovação, compreendida como a aplicação de novos conhecimentos para oferecer produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes desempenha um papel crítico nesse cenário (FREEMAN; SOETE, 2008).

Além disso, o avanço tecnológico, aliado à disseminação generalizada de smartphones, aplicativos e mídias sociais, bem como o acesso crescente à internet, têm transformado os elementos que influenciam as decisões de compra dos consumidores (BOTELHO; GUISSONI, 2016; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; GUISSONI; FARINHA, 2019). Essas transformações têm provocado adaptações nas estratégias comerciais dos varejistas tradicionais, principalmente no que diz respeito às lojas físicas (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018). Nesse contexto, as empresas buscam adotar uma abordagem multicanal, permitindo aos consumidores transitar de forma fluida entre os meios

virtual e físico em busca de produtos de seu interesse, remetendo à multicanalidade (BOTELHO; GUISSONI, 2016; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Focando na importância do desenvolvimento da multicanalidade para as empresas varejistas, este artigo explorará os conceitos fundamentais de inovação e seus tipos, bem como os principais desafios e riscos associados ao tema. A pergunta de pesquisa que orienta este estudo é: "Quais são as contribuições da gestão da inovação a serem adotadas pelo mercado varejista têxtil de vestuário nas pequenas e médias empresas?" Essa pesquisa é justificada pela necessidade de um sistema mais eficiente e sustentável que possa expandir as formas de comercialização por meio de diversos canais virtuais, reduzindo os custos operacionais.

1.2 Objetivo

Desenvolver um projeto lógico de framework em relação a multicanalidade de distribuição estratégica em toda a cadeia de suprimentos na indústria têxtil de vestuários sob a ótica da inovação disruptiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da inovação

Inovação é um tema amplo onde muitos autores apresentam visões diferenciadas, conforme descrição disponível do Quadro 1.

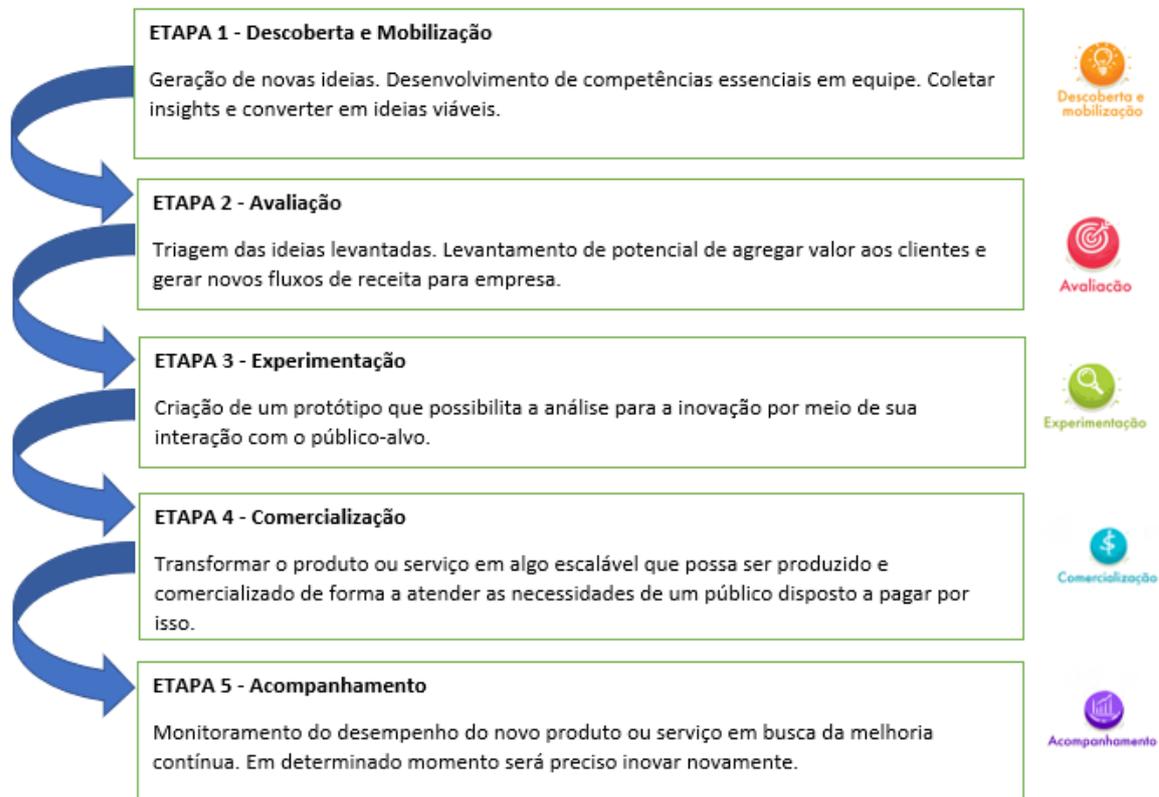
Quadro 1 Conceitos de Inovação.

C.K. Prahalad (Universidade de Michigan)	Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia.
Chris Freeman (The economics of industrial innovation, 1982)	A inovação industrial inclui técnica, design, fabricação, gerenciamento e atividades comerciais pertinentes ao marketing de um produto novo (ou incrementado) ou do primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado).
Ernest Gundling (3M)	Inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.
Políticas Operacionais FINEP	Inovação é a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor.
Fritjof Capra (Universidade de Berkeley)	As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos.
Gary Hamel (Strategos)	Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios

Fonte: Adaptado de Martins (2011).

Partindo deste ponto pode-se alavancar 5 etapas importantes no processo de inovação, Figura 1.

Figura 1 Etapas da do Processo de Inovação.



Fonte: Adaptado de Martins (2011).

2.1.1 Gestão da inovação

No varejo em específico, inovação acontece nas mais variadas formas, entre elas, a mais evidente é o modo como o varejista vincula o grupo formado “por linha de mercadorias, visual merchandising, perfil e treinamento de equipe, precificação, mensagem e tipo de propaganda e, inclusive, local em que instala sua loja”. (MORGADO, 2008).

Araújo (2017), explica que quase tudo hoje é um serviço e o consumidor não busca somente o produto, mas também uma experiência e, para isso, é necessária uma boa comunicação. Ressalta ainda que inovar no varejo tornou-se uma questão sobrevivência para as empresas.

2.2 Sustentabilidade (físico, virtual, omnichannel)

Empresas têm demonstrado crescente conscientização sobre a importância de considerar o consumo excessivo de recursos, a degradação ambiental e as desigualdades sociais. Essa preocupação tem levado a uma busca cada vez mais intensa por uma sociedade

mais sustentável (ADMS et al., 2016). É sabido também que as organizações podem obter diversas vantagens competitivas através da inovação voltada para a sustentabilidade, uma vez que o desenvolvimento de novos produtos, processos e formas de gestão em conformidade com os princípios da sustentabilidade pode destacar a organização perante as partes interessadas, levando-a a um desempenho superior (KNEIPP *et al.*, 2018). Em busca de maior sustentabilidade em suas operações, as empresas têm investido em inovação.

Conforme o Manual de Oslo (1997), inovação engloba a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente aprimorado, um novo processo, ou um novo método de marketing, podendo também ser um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou até mesmo nas relações externas. Schumpeter (1963) afirmava que inovar é o que impulsiona o processo produtivo e apresentava essa questão como um fator que implica em evolução, sendo uma forma ou método de transformação econômica. O autor também argumentava que as inovações alteram o status quo, gerando uma desordem que instiga outros empresários a se adaptarem a esses novos parâmetros, resultando assim em uma organização que, gradualmente, retorna à ordem novamente (SCHUMPETER, 1963).

A partir do ano 2000, surgiu o termo "eco inovação", o qual passou a despertar maior interesse dos pesquisadores, e o número de estudos aumentou significativamente a partir de 2006, com a disseminação do termo em diversas comunidades científicas, apesar da falta de estudos explorando seu conceito (KARAKAYA; HIDALGO; NUUR, 2014). Em alguns trabalhos, o termo também pode ser referido como "Inovação Verde", "Inovação Sustentável" ou ainda "Inovação Ambiental" (XAVIER *et al.*, 2017). A definição do termo inovação orientada para a sustentabilidade é complexa, dado que possui uma natureza multidisciplinar e diferentes abordagens são utilizadas para conceituá-lo e operacionalizar os construtos desse tipo de inovação (CILLO *et al.*, 2019)."

Quando se fala em inovação do varejo e competitividade deve-se analisar todos os fatores que influenciam este planejamento afim de que as pesquisas e as técnicas mencionadas aqui sejam referências para mostrar os resultados eficazes e a eficiência da tecnologia na gestão e inovação do varejo. Desta forma equipara-se a gestão da inovação como uma gestão influente entendendo que ela impulsiona o crescimento e o desenvolvimento das empresas.

O processo de pensar o novo, de considerar ideias e soluções que ainda não são conhecidas, assume um papel importante em termos de aquisição de vantagem competitiva

dos gestores (PARENTE, 2014). É através da gestão da inovação que se presume a execução das metas da empresa. (KOTLER, 2004, p. 36).

A competitividade e inovação no varejo que representam uma algumas das principais condições para manter ou melhorar a posição de uma empresa em seu mercado de atuação. Outro ponto importante é principalmente a gestão da cadeia de suprimentos verde - GSCM *Green*. O conceito de GSCM é definido como sendo a adição de interações ambientais na gestão da cadeia de suprimento (PAUL, BHOLE e CHAUDHARI, 2014; CHIN; TAT; e SULAIMAN, 2015). Portanto, envolve a relação entre os fabricantes, fornecedores, clientes e a logística reversa em toda cadeia de fornecimento.

As mudanças estruturais e gerenciais nas organizações estão atreladas a concorrência do setor, esse fator tem estimulado as empresas a aprimorar seus processos periodicamente. Nesse contexto, outros critérios são presumidores de alterações organizacionais, em vista das atividades empresariais que podem representar ameaça significativa para o ambiente quando relacionados às questões ambientais (CHIN; TAT; SULAIMAN, 2015).

Na posição dos autores Wang e Gupta (2011), a cadeia de suprimento tradicional é medida com base em seu custo total e na sua rentabilidade, presumindo-se um descaso com o meio ambiente. Para Sehnem *et al.* (2015), esse modelo está modificando-se rapidamente por meio dos impactos das degradações, aos quais vem afetando as condições de vida da população no mundo.

Frente a isso, Poter (2005) relata que o interesse pela gestão da cadeia de suprimento (SCM) emerge em escala ascendente na percepção de que a prática concorrencial não está mais limitada entre as empresas, porém na cadeia produtiva em que estão inseridas.

Loos e Rodriguez (2015) complementam, relatando que a SCM é um conceito desenvolvido com enfoque holístico, ao qual gerencia além das fronteiras da empresa. Portanto, a SCM emerge como um componente importante na estratégia competitiva das organizações, pois prospecta um aumento de produtividade e rentabilidade organizacional (MATTOS; LAURINDO, 2015).

3 MÉTODO

A metodologia empregada tem como foco o desenvolvimento de um framework de multicanalidade na cadeia de suprimentos da indústria têxtil de vestuários, sob a perspectiva da inovação disruptiva, compreendendo três etapas distintas, cada uma contribuindo de forma essencial para a construção do arcabouço proposto, sendo elas: Estudo Exploratório; Análise S.I.P.O.C e Estratégia Ominichannel.

3.1 Estudo Exploratório

Esta etapa se inicia com uma visita à empresa do setor têxtil, a qual chamaremos de 'Empresa Alpha' para preservar sua confidencialidade. O objetivo é obter uma visão aprofundada da operação atual e das práticas de distribuição em vigor na organização." Durante às visitas, são conduzidas entrevistas com os principais stakeholders, incluindo gestores de logística, profissionais de marketing e representantes de vendas. Essas interações proporcionaram uma compreensão detalhada dos desafios enfrentados pela organização e revelaram insights valiosos sobre as possibilidades de implementação de uma estratégia multicanal de distribuição.

3.2 Análise S.I.P.O.C

A técnica S.I.P.O.C (*Supplier, Input, Process, Output, Customer*) é empregada para estruturar de forma sistemática os processos envolvidos na cadeia de suprimentos da indústria têxtil de vestuários. Esta análise detalha cada um dos elementos e suas interconexões no contexto da distribuição multicanal. Segundo Favilla (2017), cada uma das partes envolvidas no S.I.P.O.C são definidas como:

Suppliers (Fornecedores): Representa as fontes de entrada para o processo. Isso pode incluir fornecedores internos (ou seja, departamentos ou áreas dentro da própria organização) ou externos (entidades fora da organização).

Inputs (Entradas): Refere-se a todos os elementos necessários para iniciar o processo. Esses podem ser materiais, informações, requisitos, etc., que são fornecidos pelos fornecedores.

Process (Processo): É a sequência de atividades que transformam as entradas em saídas. Essas atividades são geralmente mapeadas para entender como o processo funciona e identificar oportunidades de melhoria.

Outputs (Saídas): São os resultados ou produtos obtidos após a conclusão do processo. Esses podem ser produtos tangíveis, informações ou outros resultados específicos.

Customers (Clientes): Representa as pessoas ou entidades que recebem as saídas do processo. Isso pode incluir clientes internos (outros departamentos ou áreas dentro da organização) ou clientes externos (entidades fora da organização, como clientes finais).

3.3 Omnichannel

A estratégia omnichannel é considerada um componente central na formulação do framework proposto. Esta abordagem busca integrar de forma sinérgica todos os canais de distribuição disponíveis, proporcionando uma experiência unificada e consistente para o cliente. Para a implementação bem-sucedida desta estratégia, são considerados aspectos como a integração de sistemas, a gestão de inventário em tempo real e a personalização da jornada do cliente, visando otimizar a eficiência operacional e a satisfação do cliente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Da empresa “Alpha”

A empresa “Alpha” foi fundada em 1977, situada no Brás / SP e opera tanto na produção de suas peças como na revenda em suas próprias lojas por meio tradicional, representantes e pelo sistema virtual por meio de e-commerce, marketplace, redes sociais e plataforma própria, tendo uma logística de administração por meio de sistemas ERP e CRM. Durante o verão, a empresa produz 95% do que é comercializado em sua loja, e no inverno, esse número é de 85%. O restante é adquirido de importadores, com um foco maior em jaquetas, coletes e malharia durante o inverno.

4.2 Estratégia de Obtenção de Dados

Foi definido como estratégia para obtenção dos dados para construção e análise do S.I.P.O.C da indústria têxtil, Quadro 2:

Quadro 2 S.I.P.O.C da Empresa "Alpha".

S	(Supplier): Fornecedor	São identificados os principais fornecedores de matéria-prima, embalagens e insumos essenciais para a produção de vestuários, considerando os canais de aquisição e as relações contratuais vigentes.
I	(Input): Insumos	É realizada uma análise dos insumos recebidos da etapa de fornecimento, destacando aspectos como qualidade, volume e pontualidade na entrega, elementos fundamentais para o sucesso da estratégia multicanal.
P	(Process): Processo	É mapeado os processos logísticos e operacionais, desde a recepção de insumos até a entrega final ao cliente, identificando possíveis gargalos e oportunidades de otimização.
O	(Output): Produto/Serviço	É feita uma avaliação dos produtos finais e serviços oferecidos pela empresa, levando em consideração os diferentes canais de distribuição utilizados.
C	(Customer): Cliente	São analisados os diferentes perfis de clientes atendidos pela empresa, bem como suas preferências e expectativas em relação aos canais de compra e entrega.

Fonte: Os Autores (2023).

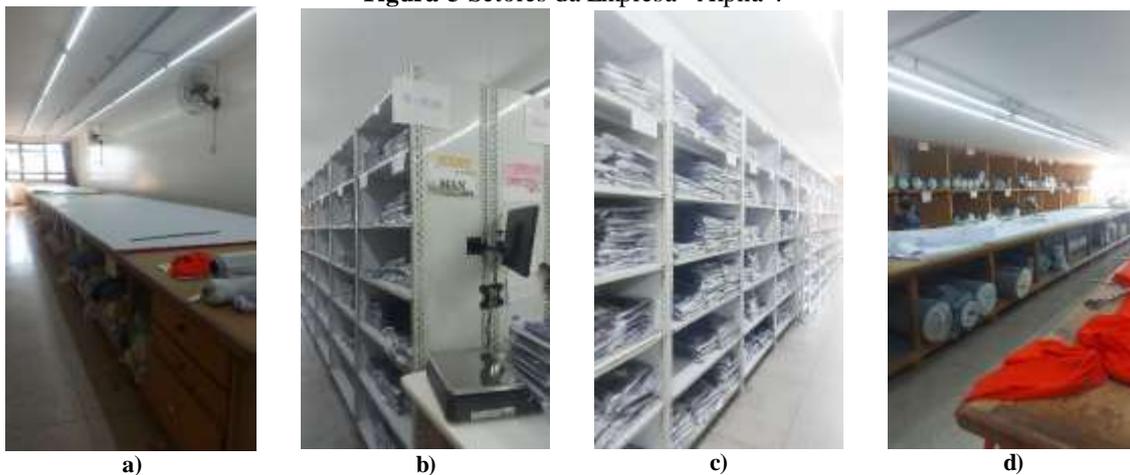
4.3 Desenvolvimento do S.I.P.O.C

Na visita a empresa, em entrevista com stakeholders, buscou-se levantar as informações que foram definidas por meio do Quadro 1 para construção do S.I.P.O.C da empresa “Alpha”.

Foi informado pelo Gestor que a empresa obteve uma grande valorização tanto em sua marca quanto em seus produtos e serviços devido ao investimento em inovação, alcançando competitividade e sustentabilidade. Mesmo em meio a crises na comercialização física, a empresa expandiu seus negócios, aumentando as vendas de forma virtual e mantendo um processo operacional enxuto. Explicou ainda que a organização continua incansavelmente em busca de inovação, tecnologia, transformação digital e aquisição de novos clientes, mantendo a filosofia de fidelização dos antigos.

Verificou-se ainda todo o sistema de operação da empresa, desde o planejamento da peça a se construir até a venda no consumidor final, figuras 3a, 3b, 3c e 3d.

Figura 3 Setores da Empresa "Alpha".



Fonte: Os Autores (2023).

Foram analisadas ainda todas as etapas pertinentes ao processo, desde a concepção da ideia da modelagem até a produção, distribuição e comercialização dos produtos. Dessa forma, foi possível traçar um diagnóstico que permitiu um estudo de viabilidade para ingressar de forma aprimorada no mercado online de vendas, utilizando um sistema omnichannel e uma estratégia multicanal de distribuição.

Com as informações obtidas foi possível criar o S.I.P.O.C da empresa, Quadro 3.

Quadro 3 S.I.P.O.C da Empresa "Alpha".

S	(Supplier): Fornecedor	Fornecedores de Matérias-Primas (Tecidos, Aviamentos, Acessórios) Importadores de Produtos (No Inverno, para produtos específicos)
I	(Input): Insumos	Pesquisa de Moda e Tendências Orçamento para Produção Modelagem e Design de Peças Aprovação de Modelos Lista de Materiais para Compra Planejamento de Produção Resultados de Lavanderia e Acabamento Produtos Prontos e Embalados Materiais de Marketing (Fotos para Catálogos Virtuais)
P	(Process): Processo	Pesquisa de Moda e Definição de Produto Identificação de Matérias-Primas e Aviamentos Modelagem da Peça Piloto Aprovação do Modelo e Compras de Materiais Modelagem, Risco e Corte do Tecido Confecção e Processo de Costura Lavanderia, Acabamento, Controle de Qualidade, Passadoria e Embalagem Envio para Estoque Central/Logística Distribuição para Lojas Próprias e Representantes Produção de Fotos para Catálogos Virtuais
O	(Output): Produto/Serviço	Peças de Vestuário Prontas para Venda Catálogos Virtuais para Marketing e Promoção
C	(Customer): Cliente	Consumidores Finais Lojas Próprias da "Alpha" Representantes de Vendas Redes Sociais e Plataformas Virtuais

Fonte: Os Autores (2023).

4.4 S.I.P.O.C vs Estratégia *Omnichannel*

Neste tópico buscou analisar de forma detalhada o S.I.P.O.C da Empresa "Alpha" verificando a oportunidade de se integrar toda a cadeia de valor da empresa a estratégia *Omnichannel*.

S - *Supplier* (fornecedor): Foram analisados os fornecedores da empresa de forma geral, analisando todos os produtos que a mesma necessitaria para fabricar e vender suas peças. Foram ajustados os modelos exatamente de acordo com os moldes de planejamentos das peças.

I - *Input* (entrada): As entradas de matérias primas para confecção das peças foram ajustadas para fornecimento conforme produção, já sob medidas de forma que facilite as montagens. Firmadas em contrato, o abastecimento seria programado.

P - *Process* (processo): Foi redirecionado para o processo das peças, um modelo virtual antes da confecção delas que já seria apresentado ao público pelas plataformas

digitais da empresa, por meio do sistema *omnichannel*, para que possa ser comercializado logo após a sua fabricação ficando o menor tempo possível em estoque. As máquinas de produção foram modernizadas para que pudessem produzir mais quantidades e menor tempo, com uma qualidade melhor de acabamento. Após o fornecimento da matéria prima, estas já caminham direto para o corte da peça, costura e finalização onde, já embaladas saem para distribuição tanto nas lojas próprias como por meio de distribuidores contratados.

O - *Output* (saída): Na diversidade da multicanalidade das vendas, as que são feitas de forma presencial, são retiradas no interior das lojas via balcão; já as comercializadas através das plataformas digitais da empresa, redes sociais e marketplaces, seriam embaladas, encaminhadas para a expedição da empresa e entregues via correio ou transportes próprios contratados.

C - *Customer* (clientes): Foram desenvolvidas novas formas de aquisição dos produtos através do sistema *omnichannel* onde, por uma diversidade de opções se pode olhar as peças, escolhê-las e adquiri-las sem sair de casa ou de qualquer lugar que o cliente estiver bastando apenas acessar o celular ou qualquer rede de internet disponível.

4.5 Desenvolvimento do Framework de Multicanalidade na indústria têxtil

Para o desenvolvimento do framework, todos os processos foram analisados criteriosamente, onde foi desenvolvida uma forma adequada, econômica, ágil e lucrativa de conduzir todo o processo, tornando a organização competitiva no mercado, sendo elas:

- a) Pesquisa de moda e definição do produto para início da produção.
- b) Identificação de matérias-primas e aviamentos, viabilizando economicamente o produto e sua produção.
- c) Modelagem da peça piloto para aprovação de visual e modelagem.
- d) Aprovação do modelo, seguida da compra de tecidos, aviamentos e acessórios.
- e) Realização da modelagem e do risco do tecido para corte, seguida pela etapa de costura.
- f) Após a confecção, encaminhamento para lavanderia e, posteriormente, para o setor de acabamento, controle de qualidade, passadoria e embalagem.
- g) Envio do produto pronto e embalado para o estoque central/logística.
- h) Distribuição dos produtos para as lojas próprias e para os representantes de vendas.
- i) Produção de fotos para catálogos virtuais, alimentação das redes sociais e divulgação em todas as plataformas, incluindo lojas virtuais e envio para clientes.
- j) Avaliação das vendas, aceitação e velocidade de vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os desdobramentos deste estudo, torna-se evidente que, mesmo diante do crescimento exponencial da demanda dos consumidores, o setor varejista tem se destacado na entrega de produtos e serviços de alta qualidade.

Numa análise comparativa entre os métodos de comércio físico e virtual, constatou-se que o comércio físico, por não se adaptar plenamente ao ambiente online, vem gradativamente cedendo espaço no mercado. As plataformas de vendas na nuvem, inicialmente uma novidade, requerem investimentos contínuos para assegurar um crescimento sustentável e perene no faturamento.

Adicionalmente, o comércio online demanda uma logística de distribuição integrada, desenvolvida em paralelo ao sistema de vendas. Em ambas as circunstâncias, os negócios podem ser operacionalizados remotamente, proporcionando a retomada do crescimento e o fortalecimento da competitividade no varejo. A qualidade e a quantidade de vendas foram ampliadas em ambas as vertentes, e atualmente o sistema de vendas online representa uma parcela significativa do faturamento global.

Portanto o objetivo principal do estudo foi atingido a partir dos objetivos específicos que demandaram uma análise da situação da cadeia de abastecimento do varejo, a identificação dos impactos da implementação da estratégia a partir do referencial teórico e finalmente das ações para adaptar a cadeia de abastecimento à estratégia *omni-channel* levantadas através do estudo de caso.

O estudo também permitiu concluir que existe um alinhamento entre a pesquisa bibliográfica e o ambiente pesquisado. As iniciativas que levam a implementação do *omni-channel* estão sendo adotadas e os impactos levantados na pesquisa ocorrem de fato. Entre as soluções apresentadas convém mencionar a necessidade de utilização de ferramentas de tecnologia de forma intensa além de um treinamento avançado em todo o time de colaboradores. Essa tecnologia já está disponível e isso é destacado em todas as pesquisas e relatórios de empresas de consultoria. Porém é importante tratar o *omni-channel* não como um projeto de tecnologia, mas sim como um projeto de transformação da empresa, ou seja, uma inovação no mercado como um todo, principalmente no mercado varejista. Além da tecnologia é fundamental abordar aspectos comportamentais pois essas iniciativas só serão sustentáveis no médio para longo prazo com a quebra da mentalidade de silos departamentais que não se comunicam ou entendem o negócio como canais quando o consumidor não enxerga esses canais. Uma forma de vencer essas barreiras é implementação de processos integradores como o *S&OP* (vendas e planejamentos operacionais) onde a maior barreira

muitas vezes é comportamental e não apenas de tecnologia ou processos. Para o sucesso dessas iniciativas é preciso considerá-las também como uma ação alinhada com a estratégia da empresa. O *omni-channel* é uma demanda da empresa que permeia a organização e não está restrito apenas à área de logística que pode sim liderar uma implementação, mas precisa contar com o apoio integral da alta direção. Ainda é importante destacar os resultados relevantes sob o aspecto financeiro uma vez que a pesquisa bibliográfica também chamou a atenção para a questão do investimento e do retorno da implementação do *omni-channel*. Em ambiente bastante competitivo criar diferenças de negócio que gerem resultados sustentáveis para o negócio é uma premissa básica e de muito resultado. Não basta ser um varejista *omni-channel*. A iniciativa tem que gerar resultados e para isso, como algumas consultorias especializadas chamam a atenção, transformações na cadeia de abastecimento são fundamentais.

A análise e estudo aprofundados sobre a empresa "LOONY JEANS" ilustram a importância da inovação e da adaptação às demandas do mercado varejista, especialmente no âmbito da indústria têxtil de vestuários. A metodologia adotada, que englobou um Estudo Exploratório, Análise S.I.P.O.C e a Estratégia *Omnichannel*, proporcionou insights valiosos para a estruturação de um *framework* de multicanalidade na cadeia de suprimentos.

A "Loony Jeans", ao adotar práticas inovadoras e uma abordagem de distribuição multicanal, logrou êxito em enfrentar desafios e adversidades no mercado, expandindo sua presença tanto no ambiente físico quanto virtual. A integração de sistemas, o aprimoramento da produção e a personalização da experiência do cliente constituíram pilares essenciais para otimizar a eficiência operacional e aumentar a satisfação do cliente.

A minuciosa análise do S.I.P.O.C da empresa permitiu identificar oportunidades de aprimoramento em toda a cadeia de valor, desde os fornecedores até os clientes finais. A estratégia *Omnichannel* possibilitou uma experiência unificada e consistente para os clientes, contribuindo para a competitividade da empresa no mercado.

Além disso, o compromisso com o treinamento da equipe foi destacado como um fator crucial para o sucesso da inovação, garantindo que a empresa se adapte de maneira eficaz às mudanças e ofereça um atendimento de alta qualidade. Em síntese, a inovação não apenas impulsionou o crescimento econômico da empresa, mas também garantiu sua sustentabilidade no mercado varejista. Este estudo pavimentou o caminho para o desenvolvimento futuro de um *framework* de multicanalidade na cadeia de suprimentos da indústria têxtil de vestuários, focado na inovação disruptiva, prometendo continuar a

impulsionar o sucesso da Loony Jeans e sua capacidade de atender às demandas em constante evolução do mercado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Izabela Pelizaro de. **Gestão estratégica da inovação do varejo: um estudo de caso com empresários em São Paulo**. 2017.

BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. **Varejo: competitividade e inovação**. Rev. Adm. Empresa., São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, dez. 2016, Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000600596&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 ago. 2023.

CORDEIRO, Alexander Magno et al. **Revisão sistemática: uma revisão narrativa**. Rev. Col. Bras. Cir, v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007.

FAVILLA, Thiago Augusto Couto. **As ferramentas da qualidade no auxílio ao processo de custeio de medicamentos**. 2017. 31 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/203016>. Acesso em: 10 set. 2023.

FREEMAN, C. & SOETE, L. (2008-1974) **A Economia Da Inovação Industrial**, Coleção Clássicos Da Inovação, Editora Unicamp. Introdução, P. 17-58.

GUPTA, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2006). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. **Journal of Business Research**, 69(12), 5671-5681. Disponível em: [doi:10.1016/j.jbusres.2016.02.042](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042). Acesso em: 05 set. 2023.

GUISSONI, A. Leandro. Omnichannel: uma gestão integrada. **GV executivo**, v.16, p.24-27. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol16-num2017/omnichannel-gestao-integrada>. Acesso em: 05 set. 2023.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P., KARTAJAVA, H., & SETIAWAN, I. (2016). **Marketing 4.0: Moving from traditional to digital**. John Wiley & Sons. p. 198-203.

KUMAR, V., Sunder, S., & Sharma, A. (2015). Leveraging distribution to maximize firm performance in emerging markets. **Journal of Retailing**, 91(4), 627-643. [doi:10.1016/j.jretai.2014.08.005](https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.08.005)

MARTINS, P. S. **Estudo da relevância de práticas de inovação: um comparativo universidade-empresa**. 2011. 163 f. TCC (Graduação)-Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

MORGADO, Maurício. Especial: Varejo - Inovação no varejo. **GV Executivo**. v. 7, n. 5, set./out. 2008.

PARENTE, Juracy. BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, L. B.; MUNIZ, R. M. Obstáculos à inovação: um estudo sobre a geração de spin-offs universitárias na realidade brasileira. **Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Gramado, RS, Brasil, 24, 2006.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.