



## Como escolher a sua arquitetura multicanal?

Rui Soucasaux Sousa, Diretor do Slab



No artigo “Architectures for multichannel front-office service delivery models”, publicado no International Journal of Operations & Production Management, Rui Soucasaux Sousa, Diretor do Slab, e Marlene Amorim apresentam quatro arquiteturas base para prestar serviços multicanal: Generalista, Paralela, Restrita e Centralizada. Os autores caracterizam cada uma das arquiteturas, ilustrando-as com casos empresariais, tais como Tesco Direct (arquitetura Generalista), Costco (arquitetura Paralela), Fingerhut (arquitetura Restrita) e retalhistas apenas com presença unicanal (arquitetura Centralizada).

Cada uma das arquiteturas apresenta vantagens e desvantagens, envolvendo compromissos entre a eficiência operacional e experiência do cliente. Por exemplo, em geral, a arquitetura Generalista – que consiste em oferecer ao cliente diversos canais alternativos para interagir com o serviço - maximiza a experiência do cliente, mas é a menos eficiente. Ao invés, a arquitetura Centralizada – que consiste em oferecer apenas um canal - é a mais eficiente, mas limita a experiência do cliente.

De acordo com os autores, a gestão deve analisar o contexto estratégico do mercado alvo e selecionar a arquitetura mais adequada a esse contexto. O artigo recomenda um processo de decisão estruturado para selecionar a arquitetura multicanal mais apropriada para um dado serviço.

Considere-se o exemplo de uma empresa que já opera três canais - lojas físicas, web site e telefone – e que pretende lançar um novo serviço. Nessa altura, terá de decidir como é que este serviço vai ser suportado pelos três canais existentes, isto é, qual a arquitetura multicanal mais adequada. Primeiramente, a empresa deve definir o posicionamento competitivo desejado para o novo serviço, em particular, a ênfase colocada na eficiência operacional (competição com base no custo) versus a experiência do cliente (competição com base na qualidade de serviço). Nesta fase, deve também definir o mercado alvo do serviço: quem irão ser os clientes alvo?. Em segundo lugar, a empresa deve analisar qual das arquiteturas base se adequa melhor a este contexto – posicionamento, mercado-alvo e canais existentes – usando um conjunto de critérios descritos no artigo. Conforme o caso, pode haver uma arquitetura que é superior a todas, quer em eficiência, quer em experiência para o cliente. Mas mais frequentemente, será necessário escolher uma arquitetura que acarreta fazer compromissos entre eficiência e experiência para o cliente. Finalmente, a empresa deve analisar que mudanças podem ser feitas nas suas operações para mitigar as desvantagens da arquitetura escolhida. Por exemplo, em geral, a escolha da arquitetura Generalista prejudica a eficiência operacional, mas uma adequada integração entre os sistemas de informação que suportam os diversos canais limita estes efeitos negativos.

O artigo original “Sousa, R., Amorim, M. (2018). Architectures for multichannel front-office service delivery models. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 828-851”, encontra-se disponível no seguinte [link](#) com acesso restrito.