

*O*mnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil

¹ Aline Silva Autran de Moraes

² Lenoir Hoeckesfeld

³ Aléssio Bessa Sarquis

⁴ Clarissa Carneiro Mussi

Resumo:

Objetivo: Analisar o uso do *omnichannel* como estratégia de inovação em uma empresa do varejo de moda jovem no Brasil.

Método: A pesquisa compreende um estudo de caso com abordagem qualitativa e enfoque exploratório.

Principais resultados: A empresa cria experiência de compra para seu cliente final, antecipando-se às expectativas dos clientes. Analisa novas tendências de mercado e pesquisa sobre o consumidor para acompanhar as mudanças comportamentais que afetam a decisão de compra; compreende a necessidade de integração dos canais, da criação de novos formatos, bem como da adaptação dos antigos canais. Mas, o conceito *omnichannel* é usado parcialmente.

Contribuições teóricas: A principal contribuição deste estudo é ampliar o conhecimento teórico sobre o processo de *omnichannel* como estratégia de inovação no varejo, em especial no setor de varejo de moda jovem no Brasil. O estudo destaca a relevância do marketing interno na abordagem do *omnichannel* e retenção de talentos.

Originalidade: *Omnichannel* é um conceito novo que se desenvolve como uma extensão do multicanal, e que requer integração completa, enquanto em multicanais a integração pode ser inexistente. Seguindo a tendência mundial, os varejistas brasileiros carecem de entender, de estarem preparados para utilizar a integração de canais de atendimento e vendas (offline/online) e de saber como agregar valor aos consumidores com essa estratégia de inovação.

Palavras-chave: *Omnichannel*; Marketing de varejo; Inovação de varejo.


Como citar:

Moraes, A. S. A., Hoeckesfeld, L., Sarquis, A. B., & Mussi, C. C. (2019). *Omnichannel* como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 264-291. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3942>

¹ Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, Rio Grande do Sul, Brasil.  <https://orcid.org/0000-0002-3111-6773>

E-mail: <alineaautran@ideiamais.com.br>

² Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Santa Catarina e Instituto Federal do Mato Grosso – IFMT, Mato Grosso, Brasil.

 <https://orcid.org/0000-0002-1339-1157> E-mail: <lenu.adm@gmail.com>

³ Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, Santa Catarina, Brasil.  <http://orcid.org/0000-0001-9690-0510>

E-mail: <alessio.sarquis@gmail.com>

⁴ Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, Santa Catarina, Brasil.  <http://orcid.org/0000-0003-0367-4345>

E-mail: <mussi.clarissa@gmail.com>

Introdução

A disponibilidade de Internet (Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh, & Weitz, 2010), a competição internacional (Pacagnan, Rampazo, 2008) e as mudanças no perfil do consumidor (Brynjolfsson, Hu, Rahman, 2013) forçaram os varejistas a incorporar estratégias inovadoras para permanecer no mercado. Isto é particularmente verdadeiro para aqueles que trabalham com consumidores jovens. Uma das estratégias do varejo é oferecer diferentes serviços/canais de atendimento e vendas aos clientes, um conceito denominado de marketing multicanal (Lionello, Slongo, & Alba, 2013). Segundo Motta e Silva (2006), a Internet e os avanços tecnológicos na área de TI transformaram os perfis da concorrência nos negócios, no setor de varejo. A revolução digital promoveu mudanças no conceito de espaço, tempo e massa, possibilitando a criação de um varejo *on-line* disponível em qualquer lugar e a qualquer momento. Parente e Barki (2014) observaram que a Internet e o avanço tecnológico transformaram o comércio varejista brasileiro de tal forma que é questionável a sobrevivência do formato tradicional de lojas.

A tecnologia permite que os negócios de varejo atendam à demanda dos consumidores por meio de canais *off-line* e *on-line*. Esses canais incluem lojas físicas, *showrooms* itinerantes, marketing direto, e-commerce, m-commerce e mídias sociais, entre outros. Além disso, a praticidade e o fácil uso e acesso à Internet por meio de *smartphones* e *tablets* mudaram os hábitos e o comportamento de compra do consumidor (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). A mobilidade e a conectividade à Internet possibilitaram aos consumidores fazer compras em qualquer lugar do mundo e a qualquer momento (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Li *et al.*, 2015). Hoje há menor dependência em relação ao varejo local e da loja física. A comercialização *on-line* de produtos e serviços está afetando diretamente as estratégias de mercado e os canais de serviços e vendas no varejo. Segundo Araujo e Zilber (2013), é necessário um novo modelo de negócios com implicações na estrutura, nos processos e nas estratégias da organização. Aubrey e Judge (2012) acreditam que, apesar do rápido crescimento do varejo *on-line*, a loja física não deixará de existir. Piotrowicz e Cuthbertson (2014) destacam que nem todos os clientes são atraídos pelo avanço tecnológico e que a loja física é uma opção para este tipo de consumidor. No entanto, é perceptível que os novos canais digitais estão transformando os modelos de negócios, tanto no varejo físico quanto no varejo *on-line*.

De acordo com Herhausen, Binder, Schoegel e Herrmann (2015), estudos recentes evidenciam que os compradores preferem um negócio de varejo com canais integrados. Kersmark e Staflund (2015) observam

que os clientes esperam uma experiência de compra integrada, que combine diferentes canais para atender suas preferências. A complexidade e velocidade da Internet criaram um ambiente dinâmico e competitivo. Nesse ambiente, uma abordagem multicanal pode não ser suficiente. Uma abordagem *omnichannel* pode ser necessária para atender aos desejos dos consumidores digitais (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014) com a integração dos diferentes canais dos varejistas (Kersmark & Staflund, 2015).

Omnichannel é um conceito que se desenvolveu como uma extensão do marketing multicanal. Segundo Kersmark e Staflund (2015), a diferença entre os dois está no nível de integração. *Omnichannel* requer uma integração contínua e completa, enquanto em multicanais a integração de canais pode ser virtualmente inexistente. A abordagem integrada e simultânea de diferentes canais de marketing, incluindo lojas *off-line* e *on-line*, pode ser uma importante maneira de inovação no mercado varejista (Aubrey & Judge, 2012; Brynjolfsson et al., 2013; Herhausen et al., 2015; Gao, Shao, & Yang, 2017). A literatura sobre o *omnichannel* ainda é limitada (Beck & Rygl, 2015; João & Pastore, 2017; Mirsch, Lehrer & Jung, 2016; Morais, Sarquis, Cittadin, & Hawerth, 2016; Mosquera, Pascual, & Ayensa, 2017), mas estudos realizados em diversos países mostram que os varejistas estão adotando com mais frequência esse conceito inovador (Gao et al., 2017; Kersmark & Staflund, 2015), e a maioria dos estudos sobre o tema concorda que as empresas precisam se concentrar na abordagem *omnichannel* (Mirsch et al., 2016). No entanto, esses estudos relatam que os varejistas precisam enfrentar um longo caminho para alcançar a integração de canais e que há vários desafios a serem superados.

Seguindo a tendência mundial, os varejistas brasileiros precisam entender e estar preparados para utilizar a integração de canais de atendimento e vendas (*off-line* e *on-line*). Os varejistas brasileiros precisam saber como agregar valor aos consumidores usando o *omnichannel*. Entende-se que as inovações nos canais de marketing precisam agregar valor ao consumidor que nasceu no ambiente tecnológico e que é ávido por informações. Levando em conta esse contexto e a necessidade de ampliar o conhecimento teórico sobre *omnichannel*, decidi-se realizar o presente estudo com a seguinte questão de pesquisa: **como o conceito *omnichannel* pode ser implementado na indústria de varejo de moda jovem?** Assim, o objetivo deste estudo é analisar a implementação do conceito de *omnichannel* como estratégia de inovação em uma empresa de varejo que atua na indústria de moda jovem. Seus objetivos secundários são: caracterizar o processo *omnichannel* na empresa; verificar os resultados que a empresa está alcançando; recomendar melhorias para o uso do *omnichannel* como estratégia de inovação no varejo de moda jovem.

Marketing de varejo: estratégias de inovação

Bernardino, Pacanowski, Khoury e Reis (2011) definem varejistas como intermediários que, dentro dos canais de marketing, fazem a ligação direta entre produto e consumidor final. Eles também definem o marketing de varejo como o marketing realizado pelo varejista com o objetivo de expandir o negócio e aumentar as vendas, melhorar a presença no mercado e a imagem do negócio. Segundo Kotler e Keller (2012), o processo de marketing de varejo inclui decisões sobre mercado-alvo, sortimento de produtos, atmosfera e serviço no ambiente de lojas, além de preços, promoções e localização. Assim, as estratégias de marketing ajudam o varejista a se posicionar no mercado, agregando valor e atendendo às expectativas do cliente.

Vários estudos identificam o mercado de varejo como complexo, dinâmico, competitivo e que exige constante adaptação ao mercado (Varadarajan, Srinivasan, Vadakkepatt, Yadav, Pavlou, Krishnamurthy e Krause, 2010; Shankar, Venkatesh, Hofacker, & Naik, 2010; Bernardino et al., 2011; Miotto e Parente, 2015; Kersmark & Staflund, 2015). A tecnologia e a Internet causaram um impacto nessas mudanças, transformaram os sistemas de varejo e a maneira como os varejistas competem no mercado, forçando a indústria de varejo a promover inovações (Hübner, Wollenburg & Holzapfel, 2016; Oh, Teo, & Sambamurthy, 2012; Zhang et al., 2010; Varadarajan, Srinivasan, Vadakkepatt, Yadav, Pavlou, Krishnamurthy, & Krause 2010). Shankar et al. (2010) observaram que essas novas tecnologias permitiram a implementação de novos modelos de negócios e que o modelo tradicional de vendas baseado em localização e lojas físicas está mudando.

De acordo com Grewal, Roggeveen e Nordfält (2017), as tecnologias inovadoras ajudarão o cliente, fazendo com que este se sinta mais confiante e satisfeito. Os varejistas precisam adotar essas tecnologias (mesmo as emergentes – a internet das coisas, realidade virtual, realidade aumentada, inteligência artificial) para ter mais envolvimento com seus clientes e para simplificar suas vidas. Embora Miotto e Parente (2015) tenham identificado, em pesquisa realizada com varejistas no Brasil, que o modelo tradicional de negócios continua sendo o mais prevalente, eles também notaram que as tecnologias podem trazer uma maneira mais eficaz de competir no mercado. E sugerem que essas melhorias estratégicas e operacionais nas variáveis do mix de marketing contribuem para melhor enfrentar as rápidas mudanças no mercado.

Kersmark e Staflund (2015) observam que, para garantir a sua sobrevivência e expansão, os varejistas se vêm pressionados a serem maleáveis e desenvolveram estratégias de marketing mais criativas, ousadas e centradas no cliente. Para atrair e reter novos clientes e evitar a perda de clientes antigos, os varejistas precisam promover inovações e encontrar novas tecnologias, que possibilitam serviços exclusivos ao cliente. Os varejistas também precisam encontrar mecanismos de atratividade e interatividade nos pontos de varejo, bem como aumentar a qualidade de seu mix de produtos e oferecer boas promoções. Para isso, Melero, Sese e Verhoef (2016) argumentam que o cliente deve estar no centro do negócio. É importante ter uma compreensão adequada de cada cliente e agilidade para oferecer o produto e o serviço certos, no momento e no canal certos.

Novos formatos de lojas surgem como resultado do dinamismo do setor de varejo, e da adaptação às necessidades do mercado e do novo consumidor (Bernardino et al., 2011; Miotto, & Parente, 2015). Para Bernardino et al. (2011), os novos formatos de loja podem ser “store-in-store” (como lanchonetes dentro de livrarias e farmácias dentro de supermercados), TV, catálogos, porta-a-porta, *vending machines* (contendo produtos como: alimentos naturais, livros, higiene produtos e esmaltes) e *e-commerce*. As lojas físicas estão se transformando em *showrooms* da marca e em oportunidades para marketing sensorial, marketing de experiência e envolvimento com o consumidor (Bernardino et al., 2011), dando ao varejista a oportunidade de explorar todos os sentidos do consumidor (Broilo, Espartel e Basso, 2014). Com a mudança de cenários e a acessibilidade de novas tecnologias, as estratégias do varejista evoluíram e a estratégia de marketing multicanal é uma das estratégias de inovação utilizadas (Kumar, Anand, & Song 2016).

O multicanal oferece mais oportunidades de contato com o consumidor, por meio de diversos canais de vendas/atendimento, e a internet oferece diferentes formas de transferir informações, nos dois sentidos (Broilo et al., 2014). Ao planejar sua estratégia de canais, os varejistas podem escolher entre diferentes canais, incluindo lojas físicas e virtuais, vendas de catálogos, bem como a combinação de diferentes tipos de canais, em um formato multicanal (Kersmark & Staflund, 2015). Os varejistas precisam gerenciar os diferentes pontos de contato nos canais de vendas e de comunicação para ter melhor interação com seus clientes e fornecer uma experiência de compra superior (Melero et al., 2016). Além disso, eles têm que considerar o uso de canais inovadores, como canal móvel (*mobile*) e aplicativos, para satisfazer melhor as necessidades de seus clientes (Simone, & Sabbadin, 2018). Os aplicativos de smartphones também são usados pelos clientes para comparar preços ou até para obter um cupom de desconto (Sopadjieva, Dholakia

& Benjamin, 2017). O *mobile marketing* atua como um canal que facilita a interação e o relacionamento com o consumidor (Hansen & Sai, 2015; Shankar et al., 2010).

Uma pesquisa revelou que 65% da população brasileira com mais de 12 anos está presente na internet (F/Radar, 2015). O acesso por celular no Brasil dobrou entre 2013 e 2015, com 87 milhões de acessos pelo celular. O Facebook é a mídia social *online* mais usada por 84% dos brasileiros digitais. O WhatsApp teve um crescimento notável, aumentando seu uso de menos de 20% em 2013 para quase 80% em 2015 (F/Radar, 2015). O consumidor contemporâneo depende de celulares para obter acesso a mídias sociais e sites. Em sites e mídias sociais, eles encontram informações sobre produtos, fazem comparações de preços e compras independentemente da localização da loja física. O Relatório WebShoppers (2017) mostra que as vendas através de dispositivos móveis cresceram 35,9% no mercado e que já atingiram uma participação de 24,6% no total das vendas por e-commerce. Em 2014, as vendas via dispositivos móveis representavam 9,7% do total de vendas (Relatório WebShoppers, 2015).

Broilo et al. (2014) observaram que a pré-compra de mercadorias acontece após visitas a múltiplas lojas, tanto *off-line* quanto *on-line*, e que esta é influenciada pela difusão de informações junto aos consumidores. Informações de terceiros, como familiares e amigos, influenciam significativamente o comportamento de compra e, conseqüentemente, as ferramentas de informação utilizadas pelos varejistas. Sopadjieva et al. (2017) estudaram o comportamento de compras de clientes (46.000 pessoas) e observaram que apenas 7% dos participantes do estudo eram compradores somente *on-line*. A maioria deles (73%) utilizou múltiplos canais de atendimento e 20% deles eram compradores de loja física apenas. Uma tendência prevista pelo Trendwatching Report (2014) foi a *In-hand brand*, que significa servir os consumidores no lugar certo e no momento certo. Essa tendência vem como conseqüência da vida acelerada, com pouco tempo de sobra e desejo por resultados instantâneos. Esse relatório sugere que marcas que adicionam recursos e desenvolvem atalhos para acelerar a entrega ao cliente e se tornarem mais presentes, mesmo antes de os consumidores reconhecerem o que querem, é que terão um desempenho melhor. Esses dados revelam o perfil do consumidor contemporâneo e sugerem que o varejo tradicional precisa evoluir e acompanhar as novas tendências do mercado.

A facilidade de comparação de produtos e preços, a capacidade de monitorar negócios individuais e interagir com varejistas, fortaleceu os atuais consumidores. Eles se tornaram protagonistas das estratégias de marketing no varejo, em função da transparência no mercado digital (Almeida, Limongi, & Porto, 2014).

No entanto, quanto maior o acesso de informações e *big data*, trazido pela tecnologia, os varejistas passaram a ter um melhor relacionamento com o cliente e a criar serviços adicionais com grande valor para os clientes, nos diferentes canais disponíveis (Simone, & Sabbadin, 2018). Assim, o setor de varejo precisa estar preparado para atender o cliente digital e se adaptar aos novos desafios do mercado (Hansen & Sai, 2015; Kumar, Sunder & Sharma, 2015; Mosquera et al., 2017).

A Internet é um importante canal para a comercialização de produtos e serviços, e a mídia social ampliou a interação entre consumidores e varejistas, por meio de computadores, telefones celulares e *tablets* (Verhoef et al., 2015). É evidente que a indústria de varejo precisa encontrar estratégias de inovação e que é cada vez mais importante estar presente em novos canais de atendimento, bem como reconhecer os novos desafios do ambiente digital e criar uma boa experiência de compra em qualquer canal de vendas.

Integração - de multicanal a *omnichannel*

Os varejistas tradicionais têm evoluído e conquistado o espaço da Internet trabalhando de forma multicanal, como empresas que disponibilizam produtos aos consumidores através de mais de um canal (Zhang et al., 2010). A operação multicanal é mais complexa e desafiadora (Carvalho & Campomar, 2014; Cao, 2014; Hansen & Sai, 2015). No entanto, o uso de diferentes canais tem a capacidade de influenciar e responder às expectativas do cliente, com cada canal compensando a fraqueza/limitações do outro. O varejista pode começar com um canal e progredir para outros, sem interrupção de atuais negócios (Zhang et al., 2010).

A Internet permite que os varejistas tradicionais complementem suas ofertas através de novos canais *on-line*, melhorando a eficiência operacional e aumentando os serviços e benefícios ao cliente. Além disso, as lojas *on-line* oferecem interatividade, uma seleção ampla de produtos, a conveniência de comprar onde e quando quiser, a pesquisa de produtos e promove um sentimento de segurança pessoal no local de onde compra, e geralmente a preços menores. Já as lojas físicas têm o benefício de oferecer uma experiência social, com serviço personalizado, capacidade de usar todos os cinco sentidos humanos na avaliação do produto e permitir compras com retiradas imediatas (Broilo et al., 2014; Zhang et al., 2010).

Os consumidores tendem a pesquisar um produto usando um canal e finalizar a compra em outro canal (Broilo et al., 2014; Dias, 2014; Okada, Almeida, Coelho, & Porto, 2014; Pantano, & Viassone, 2015). Mais

de 80% dos varejistas dos EUA relataram vendas por meio de múltiplos canais e que a busca por melhor desempenho financeiro é a motivação que os leva ao uso de diferentes canais de vendas (Zhang et al., 2010). Por meio de uma combinação de canais, os varejistas podem satisfazer as necessidades dos clientes, explorando os benefícios de cada canal e superando limitações de canais específicos. Também, a integração de canais pode proporcionar aos consumidores a experiência única de compra desejada (Dias, 2014; Piotrowicz, & Cuthbertson, 2014; Vanheems, Kelly, & Stevenson, 2013; Zhang et al., 2010). Além disso, Piotrowicz e Cuthbertson (2014) observaram que os clientes buscam uma experiência de compra integrada e se sentem menos satisfeitos com os varejistas que operam com canais de vendas não integrados. Segundo eles, o consumidor quer combinar os vários canais, de acordo com suas preferências. Para Melero et al. (2016), diferentes canais de vendas não podem mais ser gerenciados individualmente e separadamente.

Evidências empíricas revelaram que o impacto da integração de canais *on-line* e *off-line* proporciona sinergia entre canais e contribui para obtenção de vantagem competitiva no varejo, e que não promove a canibalização de canais (Herhausen et al., 2015; Simone, & Sabbadin, 2018). Os canais *on-line* são complementares e não substitutos dos canais físicos (Aubrey, & Judge, 2012; Dias, 2014; Herhausen et al., 2015), e há convergência entre o mundo *on-line* e *off-line* (Grewal et al., 2017). Os compradores esperam uma experiência de compra integrada e uniforme, independentemente do canal de serviços e vendas oferecido (seja físico, *online* e móvel) (Zhang et al., 2010; Langway, 2014; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). Ademais, o estudo da Forrester Consulting (2014) revelou que 71% dos consumidores esperam poder ver o estoque de mercadorias na loja *on-line* e 50% deles esperam poder comprar *on-line* e retirar o produto na loja física. No entanto, apenas 1/3 dos varejistas operam com atualizações básicas no estoque de produtos, visando fornecer a experiência *omnichannel* aos clientes.

O impacto potencial do *omnichannel* na experiência de compra no setor de varejo ainda precisa ser melhor compreendido (Frazer, & Stiehler, 2014; Mosquera et al. 2017). Esse conceito é relativamente novo e há na literatura acadêmica limitado conhecimento sobre o assunto; a maioria das pesquisas sobre o tema começaram em 2012 (Beck, & Rygl, 2015; Mirsch et al., 2016; João, & Pastore, 2017). Ailawadi e Farris (2017) notaram que o marketing *omnichannel* trouxe mais conveniência para os consumidores, mas é algo mais complicado de administrar para os varejistas.

A estratégia *omnichannel* é uma evolução do conceito de varejo multicanal, estimulada pelos dispositivos tecnológicos como *smartphones*, *tablets* e *notebooks* (Piotrowicz, & Cuthbertson, 2014; Kersmark, & Staflund, 2015) e requer a integração completa de todos os canais disponíveis, visando criar uma experiência de compra sem atrito e alinhada (Cao, 2014; Dias, 2014; Frazer, & Stieher, 2014; Mosquera

et al. 2017). No entanto, para estar disponível para os clientes, é importante que o varejista esteja presente nos canais que os clientes preferem utilizar (Kersmark & Staflund, 2015). Essa estratégia está começando a ser mais implementada pelos varejistas (Gao et al., 2017; João, & Pastore, 2017), que estão criando novas posições de funcionários, como gerente *omnichannel*, desenvolvedor de negócios *omnichannel* e analista de *omnichannel* (Kersmark & Staflund, 2015). Uma experiência *omnichannel* precisa permitir a transação em mais de um canal de vendas/atendimento. O cliente pode comprar *on-line* e retirar na loja física; pode comprar na loja e receber suas compras por serviços de entrega domiciliar (Frazer, & Stieher, 2014; Herhausen et al., 2015; Mosquera et al. 2017; Sopadjieva et al., 2017).

Gao et al. (2017) identificaram que os varejistas podem obter vantagens com o *omnichannel*, como não perder vendas, em caso de falta de estoque em uma loja, se permitem que os clientes façam pedido na loja e recebam a mercadoria por envio. Além do *click-and-collect*, o *omnichannel* envolve o *click-and-reserve*, o retorno de mercadorias por meio de um canal diferente do que foi comprado (Herhausen et al., 2015; Hübner et al. 2016; Mosquera et al. 2017) e a possibilidade de verificar a disponibilidade do produto da loja física pela internet (Herhausen et al., 2015). Essas opções de entrega oferecem oportunidade ao varejista de fazer venda cruzada ou venda adicional, enquanto o cliente estiver na loja, e também oferecer conveniência ao cliente. Além disso, o canal *on-line* pode ser uma extensão virtual da prateleira, expandindo a variedade de sortimento do varejista (Hübner et al. 2016).

O varejista precisa projetar a experiência de compra desejada e construir relacionamento com seus clientes, adaptando as melhores práticas do *on-line* e *off-line* (Brynjolfsson et al., 2013). Para obter uma estratégia *omnichannel* bem-sucedida é importante se aproximar dos clientes, entender suas preferências de canal e permitir que eles usem seus canais de comunicação preferidos (Melero et al., 2016). A Internet oferece a oportunidade de coletar dados sobre transações e obter informações *on-line* sobre os consumidores; o que permite ao varejista multicanal ter vantagem estratégica de direcionar atividades de marketing e aplicá-lo a outros canais (Zhang et al., 2010; Mosquera e cols. 2017).

Payne, Peltier, e Barger (2017) afirmam que a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) tem um papel importante no processo de *omnichannel*, para unificar as mensagens, envolver os clientes e formar um relacionamento duradouro. O *omnichannel* requer uma comunicação consistente em todos os canais e pontos de contato, como loja física, canal *on-line*, canal móvel e mídia social (Mosquera et al. 2017). O estudo de Yumurtac, Galipoğlu, Kotzab (2017) conclui que na integração *omnichannel* o comércio social (mídia social e lojas *on-line*), o comércio local (ofertas digitais e aplicações na loja, localizador de lojas, presença *on-line*

baseada em localização, atendimento local) e o comércio móvel (*mobile apps, mobile payment, QR scan-retail*), precisam ser utilizados de acordo com a taxa de penetração da internet, preferências do consumidor e variáveis demográficas do mercado.

O comércio móvel está sendo considerado um canal de negócios independente e os varejistas estão desenvolvendo versões de aplicativos de seus sites para smartphones, devido à conveniência, acessibilidade, acesso instantâneo a comparação de preços e avaliações e comentários de outros compradores, enquanto estão na loja física (Piotrowicz, & Cuthbertson, 2014). Para Sopadjieva et al. (2017) cada aplicativo, ferramenta digital e local de compras é um canal específico. Os clientes *omnichannel* usam todos os tipos de combinações e lugares dos pontos de contato dos varejistas, e estão entusiasmados com as ferramentas digitais na loja, como um *tablet*, um verificador de preços ou um catálogo interativo.

De acordo com Ishfaq, Defee, Gibson e Raja (2016), as lojas estão assumindo um papel maior no *omnichannel* nos processos de atendimento e entrega, e seu estudo descobriu que os varejistas estão buscando benefícios de escala, integrando seus estoques de lojas e centros de distribuição. O *omnichannel* possibilita um inventário integrado de estoques. Hübner et al. (2016) reconheceu que essa integração traz flexibilidade e alocação orientada para a demanda, bem como um processo de coleta entre canais, e uma forte indicação de que seus efeitos positivos excedem o custo da complexidade para a escolha entre canais.

A pesquisa de Juaneda-Ayensa, Mosquera e Sierra Murillo (2016), que analisou como impulsionadores da aceitação e uso da tecnologia afetam a intenção de compra de consumidores *omnichannel*, descobriu que eles são influenciados pela inovação pessoal (procuram experimentar novas tecnologias e ser o primeiro a experimentá-las), expectativa de esforço (estão mais acostumados a usar múltiplos canais e a usar diferentes canais ou tecnologias para buscar preços melhores ou maximizar a conveniência) e expectativa de desempenho (perceberam que o uso de diferentes canais ou tecnologias trazem benefícios). Nessa pesquisa, o hábito, a motivação hedônica, a influência social e a segurança percebida (Broilo et al., 2014) não são os impulsionadores desses consumidores, contradizendo suas hipóteses e a literatura anterior.

Sopadjieva et al. (2017) identificam que os clientes do varejista *omnichannel* gastaram em média 4% a mais na loja e 10% mais *on-line* do que o cliente que compra em um único canal. Esses compradores tendem a gastar ainda mais dinheiro na loja com cada canal adicional que eles usaram, quando comparados com aqueles que usam apenas um canal. Assim como, os compradores *omnichannel* são mais leais do que os compradores de canal único. Eles relataram 23% mais compras repetidas para a loja no período de seis meses, após uma experiência de compra *omnichannel*, e que provavelmente recomendariam a marca para a

família e amigos. Assim, a estratégia *omnichannel* permite aumentar as vendas por meio de uma operação mais eficiente (Simone, & Sabbadin, 2018).

Piotrowicz e Cuthbertson (2014) observaram que a implementação do *omnichannel* aumenta o nível de complexidade operacional devido a diferenças estruturais entre os canais. Cada canal requer uma logística diferente e cada um tem um diferente comportamento do cliente - específico do canal. A implementação da integração de canais incorre em mudanças organizacionais, evoluções operacionais e custos extras associados a novas tecnologias e processos (Herhausen et al., 2015; Simone, & Sabbadin, 2018). O estudo de Mirsch et al. (2016) confirmam que a integração de canais é um obstáculo para muitas empresas, porque é necessário mudar a infraestrutura de TI, estabelecer uma mentalidade gerencial *omnichannel* e desenvolver a consciência e compromisso com a estratégia, além de requerer um maior investimento financeiro. É também importante não manter a mentalidade de silo como em multicanais, porque é preciso compartilhar dados para fornecer experiências de compra personalizadas. Também requer a implementação de um sistema inteiramente novo com a configuração de recursos *omnichannel* e não simplesmente adicionar um novo canal.

Simone e Sabbadin (2018) apresentam um arcabouço teórico, baseado em revisão bibliográfica, fundamentação teórica e alguns insights gerenciais, com os principais direcionadores, novos desafios e possíveis resultados para a adoção do *omnichannel* como estratégia de inovação em marketing. Segundo elas, os principais impulsionadores que estimularam os varejistas a desenvolver uma estratégia *omnichannel* são o desenvolvimento tecnológico e a disrupção digital, a ascensão do canal da Internet, o poder do móvel, e a demanda dos clientes *omnichannel*. Já os desafios que os varejistas precisam enfrentar são a integração de canais, a mudança na gestão de canais, o investimento e a implementação de tecnologia, a centralização no cliente, a otimização do canal físico e o sistema de pagamento. Os resultados apontados pelas empresas estudadas são: crescimento de vendas, lucros e fidelidade do cliente *omnichannel*. Eles identificam ainda que os varejistas precisam renovar as lojas físicas para criar uma experiência de compra mais valiosa para os clientes, oferecer tecnologias de comunicação sem fio, pagamento por dispositivos móveis e tecnologias inovadoras (provedores com espelhos virtuais, quiosques de autoatendimento inteligentes, monitores, códigos QR, tecnologias RFID). Além disso, os varejistas *omnichannel* precisam criar recompensas e programas de fidelidade que mantenham os clientes. Percebe-se que o *omnichannel* apresenta alguns desafios para os varejistas e obter a integração total dos canais é difícil de alcançar (Mosquera et al., 2017).

No entanto, apesar desses desafios, pode-se desenvolver uma estratégia para aumentar a integração de canais, pois ela contribui para a vantagem competitiva sobre outros varejistas com canais não integrados.

Aspectos metodológicos

Este estudo possui uma abordagem qualitativa (Cresswell, 2010), com o objetivo de compreender o uso do *omnichannel* como estratégia de inovação no marketing de varejo. Foi realizado na forma de estudo de caso, conforme recomendado por Yin (2015), para permitir a análise em profundidade de um fenômeno da vida real. O objeto de estudo é uma varejista de moda jovem no estado do Rio Grande do Sul (Brasil). O varejista foi escolhido pelos seguintes motivos: lançou um novo *e-commerce* para oferecer aos clientes uma experiência similar a de comprar em uma de suas 39 lojas físicas e incluíram o conceito de lojas itinerantes sazonais na praia no período de férias. A loja Gang recebeu vários prêmios, incluindo o prêmio Top of Mind da marca mais lembrada pela Revista Amanhã e o prêmio “Marcas dos que Decidem” do Jornal do Comércio, uma publicação brasileira bem estabelecida em circulação desde 1933, como a marca de moda jovem mais lembrada e preferida. A mobilidade desse varejista em particular e seu compromisso com a incorporação de novas formas de atingir o consumidor indicam seu interesse pela inovação no varejo e a sua familiaridade com o conceito *omnichannel*. Assim, a unidade de análise é o processo *omnichannel* na empresa.

Os dados primários foram coletados por meio de observação e entrevista em profundidade (Vergara, 2012). As entrevistas em profundidade foram aplicadas de forma pessoal e individualizada no ambiente da organização, gravadas e guiadas por um roteiro de entrevista. A pesquisa foi realizada com pessoas envolvidas no processo de implementação do *omnichannel*: gerente de marketing (Entrevistado # 1), gerente de loja (Entrevistado # 2) e gerente de compras (Entrevistado # 3). Também foram entrevistados dois clientes multicanais (Entrevistado # 4 e Entrevistado # 5). Os assuntos discutidos foram: o processo *omnichannel* na empresa, como esse conceito está sendo aplicado nas lojas, ações de marketing implementadas para aderir a esse conceito, contribuições da abordagem *omnichannel*, efeitos sobre a empresa e recomendações de melhorias para aplicação como estratégia de inovação em marketing. O roteiro de entrevista foi elaborado a partir do Kersmark e Staflund (2015), Verhoef et al. (2015) e da escala Autoavaliação da Maturidade Omni-Channel desenvolvida pela *Retail Systems Research* (RSR, 2015). A pesquisa de campo foi realizada em novembro de 2015 (membros da empresa) e em fevereiro de 2018 (clientes).

A observação direta foi utilizada para complementar as entrevistas pessoais. A observação foi realizada de forma estruturada e não participativa, o que significa que não houve envolvimento dos pesquisadores nas situações observadas (Vergara, 2012). Observações diretas ocorreram nas lojas físicas, verificando a equipe/estrutura de vendas e o processo de compra do cliente. Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental (Flick, 2009) disponibilizada pela empresa varejista, como a revista *As 100 Marcas*, publicada pelo Instituto Amanhã do Rio Grande do Sul; a revista interna própria da empresa de varejo; o catálogo *Conheça a História da Marca* (2015); o livro *Quem somos hoje* que relata uma pesquisa com jovens. O próprio site da empresa e as mídias sociais (Facebook, Instagram e YouTube) foram pesquisadas para coletar informações adicionais.

Os dados coletados foram organizados e analisados por meio do método de análise de conteúdo, na abordagem qualitativa e com categorização temática (Flick, 2009). A Tabela 1 mostra as categorias e subcategorias dos dados analisados, definidos previamente a partir do referencial teórico selecionado.

Tabela 1. Categorias e subcategorias dos dados analisados

Categorias	Subcategorias	Referências
O processo omnichannel	Como esse conceito está sendo aplicado nas lojas? Quais ações de marketing foram implementadas para aderir a este conceito?	Kersmark e Staflund (2015); Verhoef et al. (2015); RSR (2015)
O resultado alcançado	Que contribuição para a estratégia de inovação os gestores percebem como decorrente da abordagem omnichannel, tenha ou não tido efeitos positivos sobre a empresa?	
As melhorias recomendadas	Melhorias recomendadas para o uso do omnichannel como estratégia inovadora no setor de varejo de moda jovem.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

As entrevistas foram transcritas e submetidas ao método de sistematização utilizando o software Atlas TI.

Apresentação e discussão dos resultados

Caracterização da empresa (objeto de estudo)

Fundada em 1976, a Gang é uma empresa de varejo que lida com a indústria de roupas e acessórios voltada para o público jovem. A população-alvo da empresa é caracterizada pela geração

Z, composta por pessoas nascidas depois de 1995, em um mundo digital, focado na inovação e influenciado por dispositivos inteligentes (Constantinos-Vasilios, Stylos, & Fotiadis, 2017). Em 2013, a empresa foi comprada pela Corporação Lins Ferrão, o que gerou uma nova visão de negócios. A empresa ganhou força e aumentou a presença no mercado. A Gang começou trabalhando com lojas próprias. Mais tarde, aproveitou a oportunidade para expandir seus negócios através da multimarcas e, em 2010, lançou uma loja virtual. Em 2018 a Gang possuía 42 lojas físicas, 160 multimarcas autorizadas e um *e-commerce* oferecendo diferentes canais de atendimento e vendas, operando-os dentro da estratégia de marketing multicanal (Lionello et al., 2013). A Gang também opera com canais itinerantes que vendem parte do mix de produtos, como o The Beauty Truck, um Kombi (carro) que estaciona em shoppings e outros lotes pré-determinados, e um carrinho de verão (Carrocinha de Verão) que em 2015 desfilou as areias da praia do litoral sul brasileiro. O PiCOOLé é um evento em lojas e praias que oferece picolés gratuitos com surpresas de vales-prêmio para serem usados em lojas físicas e virtuais da marca. O objetivo desses eventos e dos canais itinerantes, ao invés de vendas, é a promoção da marca junto ao consumidor final.

Características do processo *omnichannel* na empresa

Na empresa, o *omnichannel* foi implementado como uma nova estratégia de marketing e com o objetivo de levar nova experiência de compra ao cliente. O processo envolveu diversos níveis, incluindo coleta de informações sobre o consumidor, reformulação da marca, aumento da integração de departamentos, reavaliação de produtos e renovação do *e-commerce*, além de divulgação interna de ações e otimização da experiência dos novos canais.

Segundo os entrevistados, o cliente tem uma nova visão da loja graças às novas ações experimentais, especialmente a Kombi e o carrinho de verão. Isso indica que o varejista está seguindo a tendência de “*In-hand brand*”, conforme apontado pela Trendwatching (2014), realizando mudanças para acompanhar o consumidor por meio de novos formatos (Bernardino et

al., 2011, Miotto & Parente, 2015), e integrando canais para oferecer uma experiência de serviço independente do canal específico em uso (Melero et al. 2016; Piotrowicz, & Cuthbertson, 2014).

Outro aspecto ressaltado pelos entrevistados é a integração entre *on-line* e *off-line*, destacando que o cliente não percebe essa diferença. Identificou-se na empresa o compromisso de focar no cliente final, conforme recomendado por Melero et al. (2016). Todos os entrevistados mencionaram várias vezes a importância do cliente e ressaltaram que as ações da empresa levaram o consumidor em consideração. Seu objetivo é criar uma experiência que faça o cliente se sentir bem. Assim, a empresa trabalha para impressionar o cliente e para criar seguidores que lembrem a marca, além de atrair novos clientes. Esse compromisso exige o desenvolvimento de estratégias de marketing mais ousadas e focadas no cliente, alinhadas com Kersmark e Staflund (2015), e Payne et al. (2017). Segundo os entrevistados, Gang deve ser a expressão do comportamento juvenil e, mais do que uma marca de moda ou vendedora de produtos, tem que estar comprometida com as experiências e o comportamento dessa geração.

O entrevistado # 2 afirmou que a empresa deseja ter seu produto no momento em que o cliente quer, enfatizando a importância do consumidor (Brynjolfsson et al., 2013; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Li et al., 2015). Para alcançá-lo, a empresa estuda o comportamento do seu público-alvo e está constantemente analisando o desempenho de seus produtos no ponto de venda. Em suas pesquisas sobre comportamento juvenil, a Gang identificou a visão coletiva e cooperativa de seus consumidores. Para atender a essa visão, fortaleceu os laços entre seu público-alvo e a sua marca, por meio de canais de mídias e de atendimento (Melero et al., 2016; Mosquera et al., 2017; Payne et al., 2017). Um exemplo é a campanha de cocriação intitulada “Like a Boss”, onde os adolescentes aparecem em *outdoors* e outros modos de propaganda e contribuem diretamente para a concepção e criação de produtos.

Nessa mesma visão, a empresa administra três programas em sua TV interna com os próprios jovens e transmite-os nas lojas físicas e no canal da Gang no Youtube. Os programas são chamados de “Chutando o Balde”, “Com que roupa eu vou”, e “Falando Sério”. Combinado com outras mídias virtuais e ações nas lojas físicas, o objetivo é mostrar que a empresa não vê diferenças entre

os canais virtual (*on-line*) e real (*off-line*), conforme proposto por Grewal et al. (2017). Além disso, a empresa está presente nas redes sociais e possui mais de 420 mil likes no Facebook, 4.907 assinantes do canal do YouTube, 42,6 mil seguidores no Instagram e 7.368 no Twitter. Além disso, seu site hospeda um espaço onde os clientes podem postar suas próprias fotos com a hashtag #MySelfieGang, o “Gang Radio” com uma playlist personalizada para momentos específicos, e o GangApp para ouvir músicas *off-line* sem custo ou propaganda. Os dois clientes entrevistados (Entrevistado # 4 e Entrevistado # 5) percebem que o Gang utiliza tecnologia e inovação como ferramentas para competir no mercado, atender ao seu público-alvo e aumentar o relacionamento com seus clientes.

Para responder à integração de canais e criar a experiência de compra, as lojas físicas da empresa estão sendo reestruturadas (Simone, & Sabbadin, 2018). O redesenho do layout das lojas físicas foi feito com base em pesquisas comportamentais com clientes-alvo, na necessidade de inovação e, para a sobrevivência do formato tradicional (Parente, & Barki, 2014). As novas lojas são construídas com a participação de artistas de cada região (de tatuadores a grafiteiros). No início, o comércio eletrônico realmente criava um conflito entre os canais e alguns acreditavam que isso poderia canibalizar as vendas dos canais tradicionais. No entanto, após o processo de aquisição da empresa e o trabalho de marketing interno, eles começaram a entender que esses canais não compete entre si, mas se complementam, como apontado por Aubrey e Judge (2012), Grewal et al. (2017) e Simone e Sabbadin (2018). O entrevistado # 2 argumenta que um canal auxilia o outro no acesso a clientes de diferentes cidades e estados, e permite contribuir para o desejo de visitar as lojas físicas. Ele citou como exemplo um cliente *on-line* da cidade de Cuiabá, Estado do Mato Grosso, que visitou a loja enquanto estava na cidade de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul.

A orientação estratégica da empresa é manter toda a gestão da marca no Departamento de Marketing, criando uma identidade de marca, uma visão clara da atuação em todos os canais, permitindo a comunicação específica e direcionada através de diferentes canais. A empresa acredita que precisa explorar cada canal de acordo com suas características particulares, logística e comportamento específico dos clientes, além da integração de canais que proporcionam uma experiência única aos clientes, em relação à promoção e ao mix de produtos oferecidos, como

mostrado no estudo de Brynjolfsson et al. (2013), Piotrowicz e Cuthbertson (2014) e Melero et al. (2016). A empresa também entende que isso deve estar explorando os benefícios de cada canal e superando suas deficiências, como recomendado por Zhang et al. (2010) e Mosquera et al. (2017).

Os esforços de estruturação e processos de cada canal de vendas para atender aos jovens com a marca da empresa são claros onde quer que a Gang esteja. Os benefícios intrínsecos do canal *on-line* e da loja física são bem explorados de forma integrada. Além disso, o varejo *on-line* oferece a oportunidade de coletar informações sobre os clientes e o comportamento de compra, confirmando os achados do estudo de Zhang et al. (2010) e Mosquera et al. 2017. Embora um canal reforce o outro, e mesmo fazendo uso de diferentes canais e mídias de comunicação e mercado (Payne et al., 2017), a integração não é total, pois a empresa não gerencia a multimarca. Os produtos são comprados de acordo com cada multimarca, e não importa o quanto a Gang trabalhe para direcionar produtos, o revendedor tem a palavra final sobre as escolhas e a empresa não pode controlar seu estoque de produtos. O desenvolvimento de produtos para este canal é baseado em compras anteriores e em características do ambiente, mas eles podem não ser muito assertivos e não podem fazer uma integração de todos os canais. É outro grupo da Gang, a BBR, que vende para os canais multimarca. Os produtos comprados na loja virtual ou física não podem ser trocados por meio desse canal (multimarca) e os produtos não têm o mesmo preço.

Com base no entendimento das necessidades do cliente em cada canal, a empresa adapta seus produtos e seu mix de produtos a cada um, conforme recomendado por Kersmark e Staflund (2015), Melero et al. (2016) e Piotrowicz e Cuthbertson, (2014). O resultado não foi um desenvolvimento exclusivo de canais, mas ajustes que trazem melhores diretrizes e uma melhor compreensão do cliente. De acordo com o entrevistado 1, não é um desenvolvimento individual de cada canal, mas um plano feito sob medida para cada um, com estratégias de compra específicas para cada um e com atenção ao fornecimento e à logística. Os entrevistados acreditam que o estoque está sendo oferecido para atender ao desejo do consumidor. Para o entrevistado # 2 o produto sofreu uma mudança, com mais informações de moda. A loja física também está passando por uma reformulação, que inclui a redução do mix de produtos, mas deixando-os mais adequados e

desejados pelo público-alvo, para dar mais impacto e melhorando à exposição do produto, atendendo às características de cada loja. Segundo os entrevistados, essa redução no mix de produtos visa principalmente alinhar o portfólio de produtos com o perfil e as necessidades dos clientes-alvo da empresa e não afeta a disponibilidade imediata dos produtos (apenas os produtos de baixo giro e baixo desempenho de vendas foram reduzidos).

A redução do mix de produtos nas lojas físicas foi recebida, no início, com resistência por parte dos donos de lojas. A cultura predominante era que as lojas tinham que estar cheias de produtos e que esses produtos tinham que estar todos expostos - o que levava a equipamentos superlotados. O visual merchandising e o gerenciamento de produtos tiveram que ser direcionados para mudar essa cultura antiga. Entrevistado # 2 observou que o formato antigo era mais fácil para os vendedores, mas não para os compradores. Com a reformulação interna, novas regras para organização do produto e melhor entendimento do novo conceito, foi possível trabalhar dentro do novo formato.

O varejista entende que a integração de canais requer integração de departamentos e equipes, conforme recomendado por Mirsch et al. (2016). De acordo com o entrevistado 3, embora a administração do departamento seja independente, diferentes áreas precisam “conversar” umas com as outras, resultando em um trabalho coeso. Todos os entrevistados enfatizaram essa interação cooperativa. O marketing interno é considerado primordial para a educação dos parceiros da empresa: “[...] engajar o público interno primeiro e depois trabalhar com o público externo” (entrevistado # 1). Segundo o entrevistado # 2, o marketing interno é forte e faz com que os parceiros se sintam parte do negócio.

De acordo com o entrevistado # 1, vários investimentos e mudanças estruturais foram feitos para implementar o *omnichannel*, embora não tenham sido criados novos postos de trabalho específicos. Esse fenômeno também foi observado por Herhausen et al. (2015), Mirsch et al. (2016) e Simone e Sabbadin (2018). Mas as mudanças foram realizadas de forma bem planejada, gradual e estruturada. O varejista viu esse processo como um reposicionamento da marca para atender a população-alvo por meio de canais diferenciados, desenvolveu estratégias de marketing ousadas e melhorou o aspecto convidativo no ponto de venda, resultando em maior qualidade do mix de produtos, como sugerido por Kersmark e Staflund (2015). Evidências do processo de *omnichannel* e da integração de canais são mostradas na Tabela 2.

Características do processo	Fonte de dados
<p>"Informações sobre os consumidores (foco no cliente final) "Temos que responder a ele (o cliente), entendê-lo e trazê-lo para a loja" (E3)</p>	<p>Livro: Quem somos hoje? Folder: Conheça a História da Marca Entrevistado</p>
<p>Reposicionamento de marca "[...] precisa se refrescar, precisa se reposicionar com a juventude, com o pensamento da juventude; daí a aquisição e reposicionamento da marca pelo grupo. Com isso é óbvio que não podemos evitar falar de experiência. Assim, muitas ações, como o Beauty Truck e o carinho na praia, vieram diretamente de adolescentes. [...]" (E1)</p>	<p>Entrevistado Observação na loja Website, Facebook, Instagram</p>
<p>Aumentando a integração do departamento "Marketing, ("VM") e produto, e compra, está [...] muito alinhado com o pessoal de marketing e vendas [...]. Então, todos os projetos sempre terão alguém da "VM" e alguém do produto, então as coisas são amarradas garantindo a entrega máxima ao cliente". (E1) "Temos muito disso aqui, é como se fossemos a "Nação Gang" e como Gang é nosso escudo e nós e defendemos com todo o nosso poder" (E2). "Hoje temos um programa de marketing interno muito ativo que realmente funciona [...] acho que a maior singularidade que o Gang tem hoje é a valorização do público interno". (E1)</p>	<p>Entrevistado</p>
<p>Reavaliação de produtos "[...] Começamos a definir clusters e tamanhos [...]. Há esse sentimento de perda ou que as vendas não vão acontecer porque há menos produtos [...], não vamos mandar tudo para todo mundo. [...] Hoje entendemos que temos que trabalhar de maneiras diferentes para atender necessidades específicas. As lojas físicas precisam trabalhar não com todo o mix, e algumas com mix diferente do que outras" (E3)</p>	<p>Entrevistado Observação na loja Website, Facebook, Instagram</p>
<p>Renovando o e-commerce "Quando possível em varejo, sinto que é quase indispensável ter e-commerce. Na loja física não conseguimos ler o cliente, reconhecer quem são os melhores, quem não é, quem compra, quem não compra" (E3)</p>	<p>Entrevistado Website</p>
Integração de Canais	Fonte de dados
<p>"Novos canais - novo e-commerce, lojas itinerantes (The Beauty Truck, carinho de vendedor ambulante), promoções especiais em eventos em lojas e praias, Facebook, canal do YouTube (TV Gang), Instagram, Twitter, GangApp e" Rádio Gang". "[...] para falar de omnichannel eu preciso primeiro falar do que interessa à juventude [...]. Então, tudo fica à tona: não só os canais de venda, mas os canais de experiência, como a Gang TV, a Gang Radio e todas as nossas operações itinerantes que também podem ser consideradas canais" (E1) "[...] todo mundo espera ir até a loja e ser atendido, ninguém imagina ter uma loja lá (Kombi e carrinho de rua) para atender uma necessidade imediata. [...] é uma maneira de estar mais perto do cliente. ser capaz de surpreendê-los, [...] mas também com a experiência de compra" (E2)</p>	<p>Facebook, Instagram Website Entrevistado</p>
<p>Integração on-line e off-line / Experiência perfeita para o cliente (todos os canais, incluindo mídia): "... Às vezes eles vêm incertos como: hum..Posso trocá-lo? Então eu digo aos caras: nós temos que fazer todo o trabalho de pós-venda agora, temos que receber o cliente, mostrar a ele que sim nós fazemos a troca e nada é separado, que podemos fazer a troca para que ele sinta está na Gang, não na Gang virtual ou nesta ou naquela Gang física, mas é um canal integrado" (E2). "[...] Para o cliente:" qual é o seu comportamento em comprar online e offline? E ele diz: "O quê?" Eles não entendem a pergunta porque não conseguem pensar nos dois separadamente, é antiquado pensar nisso separadamente" (E1). "Eu vejo como valor agregado para o desenvolvimento [...]. As lojas físicas e virtuais e vice-versa, e muitas trocas diferentes acontecem, como o cliente comprando na loja virtual e voltando para a loja física """. (E2) "</p>	<p>Entrevistado Facebook, Instagram, YouTube</p>
<p>Conflito de canal: "... achava que o e-commerce ia competir com eles" (E1) "Hoje temos o serviço relacionado à marca, por exemplo, no Marketing há uma pessoa, um parceiro, que cuida apenas da marca para o revendedor (multimarcas), então temos uma página específica para o revendedor, para que ele possa ter o conteúdo mas não use o slogan da Gang, porque não queremos que o consumidor fique confuso, [...] tem uma Gang que é uma franquia. Depois, há a geração de conteúdo para que ele possa compartilhar o slogan correto, com a marca, com toda a identidade da marca. (E1) "A loja virtual precisa trabalhar com tudo. [...] (multimarcas) já tem um fator limitante porque o cliente tem que revender o produto [...]. Em cada negócio, a dificuldade atual é para nós organizar e entender as necessidades do cliente dos negócios de cada gangue." (E3) "Todos os canais trabalham com os mesmos preços, mas multimarcas estabelecem seus próprios preços, com o objetivo de evitar a caracterização de um relacionamento" (E1)</p>	<p>Entrevistado</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Resultados alcançados com o *omnichannel*

Mesmo com o *omnichannel* não completamente implementado, alguns resultados positivos de sua implementação podem ser vistos na empresa. A Gang não divulgou números exatos de receita ou dados sobre crescimento de vendas, mas os entrevistados (entrevistado # 1, entrevistado # 2 e entrevistado # 3) manifestaram-se muito satisfeitos com os resultados alcançados, indicando que a empresa cresceu acima da taxa de mercado, confirmando os achados de Simone e Sabbadin (2018) e Sopadjieva et al. (2017). Em 2015, apesar de ter sido considerado um ano ruim para a economia brasileira, a empresa teve 189 novas contratações, quatro inaugurações de lojas e duas reformas, conforme mencionado pelo entrevistado 1 e também reforçadas pelos entrevistados 2 e 3. Em 2016, a Gang estava com 49% no “Top of Mind” na categoria de Youth Fashion Store, o que representa um aumento de duas vezes no reconhecimento nos últimos dois anos.

A marca Gang, presente nos canais físicos, virtuais e multimarcas, considera o empoderamento dos clientes através da experiência e do engajamento por meio de espaços para expressar opiniões, para trazer benefícios substanciais ao cliente. Os dados coletados posteriormente com dois clientes entrevistados (entrevistado # 4 e entrevistado # 5) confirmam que foram percebidas melhorias na experiência de compra e no envolvimento dos clientes, incluindo a disponibilidade de mais canais para expressar opiniões e sugestões de melhorias. Na verdade, a presença em vários canais é considerada uma das razões do sucesso da empresa, bem como a capacidade de reter talentos e promover o crescimento pessoal, conforme observado pelo entrevistado # 2, que indicou que a capacitação interna criou uma vantagem competitiva. Conforme Mirsch et al. (2016), essa capacitação interna serve para estabelecer uma mentalidade *omnichannel* e desenvolver a consciência e o comprometimento interno.

A tecnologia tem forte influência na inovação no varejista. A Gang está presente nas mídias sociais para aumentar a interação do consumidor com lojas e seus clientes, conforme proposto por Verhoef et al. (2015) e Yumurtac et al. (2017), e busca novos formatos de varejo para se adaptar às mudanças do mercado e às mudanças na população-alvo jovem (Miotto & Parente, 2015; Sopadjieva et al., 2017; Yumurtac et al., 2017). Conforme proposto por Zhang et al. (2010) e Mosquera et al. (2017), a empresa está evoluindo, ganhando espaço na Internet e explorando todos os benefícios de cada um de seus canais para satisfazer as

necessidades e desejos de seus clientes. Os clientes entrevistados (entrevistado nº 4 e entrevistado nº 5) mencionaram que haviam percebido a evolução da empresa no uso de canais eletrônicos, em especial a loja virtual e as redes sociais, o que possibilitou aumentar as ações de comunicação e interação com os varejistas e consumidores finais. Os consumidores tendem a pesquisar um produto usando um canal e comprá-lo com outro (Broilo et al., 2014; Pantano e Viassone, 2015; Sopadjieva et al., 2017). Usando vários canais de serviço, Gang cria uma vantagem em relação seus concorrentes (Zhang et al., 2010; Herhausen et al., 2015). Os estudos da empresa sobre o perfil do consumidor resultaram na definição de novos canais de vendas e serviços a serem implementados. Os formatos inovadores, como Beauty Truck e carrinho na praia, permitem o atendimento imediato e móvel aos consumidores, no lugar certo e no momento certo, como a tendência “*In-hand Brand*” do Trendwatch Report (2014). Estrategicamente colocadas, as lojas itinerantes estão presentes onde a presença dos jovens está concentrada.

Entre os objetivos da Gang está oferecer a experiência única através dos canais integrados (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014, Herhausen et al., 2015, Kersmark & Staflund, 2015, Mosquera et al. 2017). Mesmo sem ter o conceito *omnichannel* totalmente implementado ou presente em todos os níveis da empresa, seus princípios básicos estão alinhados com a visão de marketing da empresa. A tecnologia móvel está mudando o comportamento do consumidor e está sendo considerada um canal de negócios independente, tornando o mercado mais competitivo (Brynjolfsson et al., 2013; Piotrowicz e Cuthbertson, 2014; Sopadjieva et al., 2017; Yumurtac et al., 2017). O Gang tem um site responsivo para celular, mas seu aplicativo próprio para dispositivos móveis é apenas para música. Portanto, a Gang pode atender parcialmente à demanda por conveniência e acessibilidade que possibilita aos clientes combinar compras *on-line* e *off-line*.

A empresa implementou uma parceria com uma Escola de Propaganda e Marketing no Brasil (ESPM). Por meio da parceria, a empresa abriu suas portas como campo de estudo para alunos formandos matriculados em Comunicação e Planejamento de Mídia, que devolveram trabalhos com *briefings* a partir de posições/demandas definidas pela empresa. Gang revisa esses documentos e planeja usá-los no planejamento de marketing da empresa. Essa é outra evidência de que Gang busca inovação e aprimoramento focados no consumidor. Algumas outras evidências sobre o desempenho do *omnichannel* na empresa são mostradas na Tabela 3.

Tabela 3 - Evidências sobre o desempenho do omnichannel

Resultados após implicação omnichannel	Fontes de dados
“As vendas são ótimas [...] estamos fluando acima de [...]. Já temos bons resultados [...], tudo o que temos a fazer é ficar acima da multidão”(E2).	Entrevistado
"[...] neste ano de 2015, a Gang teve 189 novas contratações, 4 aberturas de lojas, 2 reformas." (E1)	Entrevistado Observação na loja Facebook
"[...] por décadas pode-se dizer, o líder na categoria moda jovem, e após a aquisição, tivemos 29% de crescimento. Temos 49% Top of Mind [...]" (E1)	Entrevistado Material de Revista AMANHÃ, Top of Mind Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Recomendações de melhorias para uso do *omnichannel* como estratégia de inovação

O varejista não oferece a possibilidade de comprar um produto *on-line* e retirar na loja física, que é considerada a verdadeira experiência *omnichannel* (Frazer, & Stiehler, 2014; Herhausen et al., 2015; Mosquera et al. 2017; Sopadjieva et al., 2017). No entanto, já aceita trocas *off-line* de produtos comprados por canais *on-line*, que é uma das atividades de integração identificadas no estudo de Herhausen et al. (2015). Gang ainda não oferece a opção de verificar *on-line* a disponibilidade do produto em lojas físicas para compra *off-line*, conforme recomendado por Herhausen et al. (2015) e Mosquera et al. (2017). Seria desejável oferecer a possibilidade de comprar *on-line* para retirada na loja, e comprar *on-line* na loja, para não perder vendas, em caso de não haver estoque físico na loja (Gao et al., 2017), integrar o estoque transformando loja física como centro de entrega (Ishfaq et al., 2016), um ponto central criando uma experiência de compra favorável aos clientes (Simone & Sabbadin, 2018) ou trabalhando como *showroom* para mercados restritos e/ou quando a metragem quadrada é muito cara para lojas físicas maiores, aproveitando o marketing sensorial, sem exigir que o mix de produtos esteja fisicamente disponível (Bernardino et al., 2011). Na época em que este estudo foi concluído, apenas sete lojas físicas tiveram seu *layout* alterado para traduzir a nova visão da empresa. Seria importante adaptar as outras lojas também.

Em consonância com o comércio móvel (Yumurtaç et al., 2017), a Gang poderia ter pagamento móvel, e o aplicativo móvel poderia oferecer mais conveniência e interação aos consumidores, como comparação de preços, *download* de cupom de desconto, avaliações e comentários de outros compradores (Piotrowicz, & Cuthbertson, 2014; Sopadjieva et al., 2017), e sugestões de moda e dicas. Além disso, poderia ter ferramentas digitais na loja, como um *tablet*, *displays*, catálogo interativo, provadores com espelhos virtuais, códigos QR, tecnologias RFID, tecnologias de comunicação sem fio (Sopadjieva et al., 2017; Simone &

Sabbadin, 2018) e sistemas com a internet das coisas, realidade virtual, realidade aumentada, inteligência artificial (Grewal et al., 2017) para estar mais próximo do público focado em inovação. Há múltiplos desafios logísticos e custos extras associados a novas tecnologias e processos, conforme apontado por Cao (2014), Herhausen et al. (2015), Ishfaq et al. (2016) e Simone e Sabbadin (2018), no entanto estudos de viabilidade podem ser realizados para analisar a aplicabilidade dessas inovações no contexto da empresa.

A empresa minimiza os desafios de integração com o canal multimarca usando a análise de compra do cliente (revendedor) e identificando os melhores clientes de várias marcas e dando-lhes atenção personalizada. Exemplos desse tratamento são recepções e dias especiais de merchandising nas lojas físicas, que funcionam como oportunidades para disponibilizar conhecimento e pessoal para melhorias. O departamento de análise de compras da Gang é responsável por adaptar os produtos às suas compras históricas. Este é um canal muito complexo porque o Gang não o gerencia. Portanto, quanto mais estreita a relação entre a empresa e seus clientes (Melero et al., 2016), mais voltadas para as novas coleções serão, e mais possibilidades de integração serão identificadas no futuro.

Na empresa, o canal *off-line* não disponibiliza as mesmas informações dos canais *on-line* (Zhang et al., 2010; Broilo et al., 2014; Mosquera et al. 2017), obrigando-a buscar ferramentas de registro de clientes capazes de construir banco de dados. Para abordar essa questão e ter informações de comportamento de compra dos consumidores, a Gang criou seu próprio cartão de crédito, que oferece descontos exclusivos e facilidade de compra, conforme mencionado por dois clientes entrevistados (entrevistado nº 4 e entrevistado nº 5). O sistema Customer Relationship Management (CRM), que atualmente funciona apenas esporadicamente e baseado apenas em registros mantidos pelos gerentes de loja, pode funcionar de forma mais eficiente e integrada. Também permitirá uma melhor compreensão do perfil do cliente de cada canal.

Considerações finais

O principal objetivo deste estudo foi analisar o uso do *omnichannel* como estratégia de inovação em uma empresa de varejo que trabalha na indústria da moda jovem. Os resultados mostram que o caso estudado busca criar a experiência de compra para seu cliente final e se ajusta antecipadamente às expectativas dos clientes. A empresa analisa novas tendências de mercado e pesquisa o consumidor para acompanhar as mudanças comportamentais que afetam a decisão de compra. A empresa entende a necessidade de

integração de canais *on-line* e *off-line*, de criação de novos formatos, bem como de adaptação dos antigos. Nossos resultados revelaram que a empresa foca em seu público-alvo por meio de canais de vendas e comunicação, oferecendo inovação, comodidade e conforto. A presença de mídias sociais (Facebook, Instagram e YouTube) mostra a sincronia entre a empresa e o público jovem que interage ativamente com essa mídia.

Também observou-se na empresa falhas na implementação do conceito *omnichannel*. A experiência de compra não é uniforme nem totalmente integrada, pois a empresa não disponibiliza seu estoque de produtos *on-line* e não oferece suporte à compra *on-line* para retirada na loja. Um desafio significativo enfrentado pela empresa está associado ao canal de revenda gerenciado por uma empresa externa. A empresa não adotou novas tecnologias como a internet das coisas, realidade virtual, realidade aumentada, inteligência artificial, robôs (como proposto por Grewal et al., 2017) ou *mobile payment*, *QR scan-retail*, ofertas digitais e aplicação na loja, localizador de lojas, presença baseada na localização *on-line* (apontada por Yumurtac et al., 2017). Observou-se também que o varejista usa o conceito *omnichannel* como estratégia de inovação, mas que esta está apenas parcialmente implementada.

Como na literatura *omnichannel*, a empresa adotou estratégias de mercado reposicionando sua marca, aumentando a participação de mercado para ser mais lucrativa (Kumar et al. 2017), aproximando-se de seus clientes e entendendo suas preferências (Melero et al., 2016). Há comunicação consistente em todos os canais (Mosquera et al. 2017), unificando mensagens, envolvendo os clientes com a comunicação integrada de marketing (Payne et al., 2017), aumentando a qualidade de seu mix de produtos (Kersmark, & Staflund, 2015), e começando a renovar as lojas físicas (Simone, & Sabbadin, 2018). No entanto, a empresa concentrou seu trabalho em marketing interno e na retenção de talentos. Esse marketing interno está alinhado com a mentalidade e desenvolvimento da consciência e compromisso, como Mirsch et al (2016) sugerem. Na literatura há ainda pouco estudo sobre esse assunto.

A principal contribuição deste estudo é ampliar o conhecimento teórico sobre o processo de *omnichannel* como estratégia de inovação no varejo e, em especial, na indústria de varejo de moda jovem. Nosso estudo também pode contribuir potencialmente para um melhor entendimento da implementação do *omnichannel* na indústria têxtil de moda jovem, e para identificar ações que podem ser melhoradas nas empresas para alcançar o objetivo de integração de canais, incluindo a necessidade de trabalhar o marketing interno. As implicações gerenciais de nosso estudo incluem a observação de que não há um entendimento completo do conceito *omnichannel*, nem da criação de uma experiência real de compra, e de que existem limitações e desafios logísticos e tecnológicos para a sua implementação. Há também desafios associados

ao uso do canal de vendas multimarca. Percebeu-se que, mesmo sem preencher todo o potencial do *omnichannel*, a empresa está obtendo resultados positivos. Portanto, sugere-se que o varejista estude mais a viabilidade de se ajustar ao uso da estratégia *omnichannel*.

As limitações deste estudo associam-se a restringir-se a apenas um varejista - que é voltado exclusivamente para a moda jovem - e à impossibilidade de entrevistar o pessoal responsável pelo e-commerce, logística da empresa e gestores do canal multímarcas; ou mesmo coletar dados com mais clientes sobre o processo de *omnichannel* na empresa. Como recomendações finais, sugere-se aumentar os estudos sobre o tema e considerar outros setores do varejo que atendam a diferentes perfis de clientes. Também recomenda-se estudar as implicações logísticas e fiscais da implementação *omnichannel* no contexto brasileiro; um levantamento das necessidades tecnológicas e requisitos de sistemas para implementar o conceito *omnichannel*, bem como a importância do marketing interno para a implantação do *omnichannel*.

Referências

- Ailawadi, K., & Farris, P. (2017), "Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions," *Journal of Retailing*, 93 (1), 120-135.
- Almeida, M., Limongi, R., & Porto, R. (2014). Varejo multicanal e mobilidade do e-consumidor brasileiro: um estudo descritivo com dados secundários de 2012 e 2013. Trabalho apresentado no CLAV, São Paulo.
- Araujo, J., & Zilber, S. (2013). Adoção de e-business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. *Gestão & Produção*, 20 (1), 147-161.
- Aubrey, C., & Judge, D. (2012). Re-imagine retail: why store innovation is key to a brand's growth in the new normal, digitally-connected and transparent world. *Journal of Brand Strategy*, v. 1 n. 1, p. 31-39.
- Bernardino, E., Pacanowski, M., Kkoury, N., & Reis, U. (2011). *Marketing de Varejo*. FGV
- Borges, A. (2001). Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina.
- Broilo, P., Espartel, L., & Basso, K. (2014). O cenário multicanal e a superprodução de informação: proposições para estudos futuros. Trabalho apresentado no CLAV, São Paulo.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Rahman, M. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*. 54 (4), 23.
- Cao, L. (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18, (4), 69-96.
- Constantinos-Vasilios P.; Stylos, N.; Fotiadis, A. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: future agenda. *Computers in Human Behavior*, (77), 374-381.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.

- Dias, S. (2014). *O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor*. 337 f. Thesis (PhD in Administration) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- Forrester. (2014) Customer desires vs. retailer capabilities: minding the omni-channel commerce gap. Available in: <http://accenture.com/SiteCollectionDocuments/Accenture-Customer-Desires-VS-Retailer-Capabilities>. Forrester Research Inc.
- Frazer, M., & Stiehler, B. (2014). Omnichannel retailing: the merging of the online and off-line environment. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. Institute for Business & Finance Research. 9, (1), 655.
- F/Radar. (2015). Democracia e Consumo, F/Nazca + Datafolha, 15ª edição.
- Gao, R., Shao, D., & Yang, Y. (2017). The appeal of the omni-channels on lady casual wears retailing in China. *Journal of the Textile Institute*, 108 (4), 472-482.
- Grewal, D., Roggeveen, L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*. 93, (1), 1-6.
- Hansen, R.; Sai, K. (2015). Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 14, (2), 51-66.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of retailing*. 91, (2), 309-325.
- Hübner, A., Wollenburg, J. & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 46, (6/7), 562-583.
- Ishfaq, R., Defee, C. C., Gibson, B. J., & Raja, U. (2016). Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46, (6/7), 543-561.
- João, B.; Pastore, R. (2017) Pesquisa em varejo omnichannel: uma revisão sistemática e análise de conteúdo quantitativo. In: *Congresso Latino-Americano de Varejo FGV – São Paulo*.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 11-17.
- Kotler, P.; Keller, K. (2012) *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kumar, V, Anand, A & Song, H. (2016). Future of retailer profitability: an organizing framework. *Journal of Retailing*. 93 (1), 96-119.
- Kumar, V.; Sunder, S.; Sharma, A. (2015). Leveraging distribution to maximize firm performance in emerging markets. *Journal of Retailing*, 91, (4), 627-643.
- Lan, J. (2010). *A diversificação dos canais comerciais como fonte de vantagem competitiva em redes de supermercados no Brasil*. 2010.102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Langway, C. (2014). The age of omni-channel brings new complexity when re-platforming. *The Future of Commerce*. Available in: <http://the-future-of-commerce.com/2014/03/14/the-age-of-omni-channel-brings-new-complexity-when-re-platforming/>.
- Lionello, R.; Slongo, L.; & Alba, G. (2013). Estratégias de canais múltiplos são capazes de aumentar a satisfação e a lealdade dos consumidores? Uma análise da relação entre esses constructos. In: *XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro*.
- Melero, I., Sese, F., & Verhoef, P. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *University Business Review*. 18-37.
- Miotto, A., & Parente, J. (2015). Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 43, (3), 242-260.
- Mirsch, T.; Lehrer, C., & Jung, R. (2016). Channel integration towards omnichannel management: a literature review. In: *20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. Chiayi, Taiwan.

- Morais, A.; Sarquis, A.; Cittadin, J.; Hawerth, M. (2016). Evidenciação da produção científica sobre o tema omnichannel: análise bibliométrica até 2015. In: *Congresso Latino-Americano de Varejo FGV*, Brasil.
- Mosquera, A. Pascual, C., & Ayensa, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omnichannel shopping. *Journal ICONO14*, 15, (2), 92-114.
- Oh, L.; Teo, H.; Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30, (5), 368–381.
- Okada, S., Almeida, M., Coelho, R., & Porto, R. (2014). *Varejo multicanal e mobilidade do e-consumidor brasileiro: um estudo descritivo com dados secundários de 2012 e 2013*. In: CLAV - Congresso Latino-Americano de Varejo.
- Pacagnan, M., & Rampazo, A. (2008). Competitividade no varejo: desafios da colaboração entre os pequenos empresários. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, 2, (1), 3-18.
- Pantano, E., & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106–114.
- Payne, E., Peltier, J., & Barger, V. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications, and consumer engagement: a research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11, (2), 185-197.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18, (4), 5-16.
- RSR - Retail Systems Research (2015) *Omni-Channel Maturity Self-Assessment*. Available in: <http://www.rsrresearch.com>
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C., & Naik, P. (2010). Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues. *Journal of interactive marketing*. 24, (2), 111-120.
- Simone, A., & Sabbadin, E. (2018). The new paradigm of the omnichannel retailing: key drivers, new challenges and potential outcomes resulting from the adoption of an omnichannel approach. *International Journal of Business and Management*. 13, (1).
- Sopadjieva, E., Dholakia, U., & Benjamin, B. (2017). A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. *Harvard Business Review*, 3.
- Staflund, L., & Kersmark, M. (2015). Omnichannel retailing: blurring the lines between online and offline. Master thesis in Business Administration, JIBS.
- Trendwatching.com - 10 Tendências Latinas para 2015 - Oportunidades de inovação nas Américas do Sul & Central. Available in: http://trendwatching.com/pt/trends/10-latin-trends-for-2015/?utm_medium=email&utm_campaign=SCB+PT+Dec+2014+10-Latin-Trends&utm_content=SCB+PT+Dec+2014+10-Latin-Trends+Version+A+CID_a49015537bc563a6d3ea3a4ac7c58874&utm_source=Campaign%2520Monitor&utm_term=Read%252010%2520Trends%2520for%25202015%2520now.
- Vanheems, R., Kelly, J., & Stevenson, K. (2013). The Internet , the modern death of a salesman: multichannel retailing's impact on the salesperson's role. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 5, (2), 91–101.
- Varadarajan, R., Srinivasan, R., Vadakkepatt, G., Yadav, M., Pavlou, P., Krishnamurthy, S., & Krause, T. (2010). Interactive technologies and retailing strategy: a review, conceptual framework and future research directions. *Journal of Interactive Marketing*. 24, (2), 96-110.
- Vergara, S. (2012). *Métodos de coleta de dados no campo*. Atlas.
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*. 91, (2), 174-181.
- Webshoppers. (2015). E-bit, 31ª edição, relatório.

- Webshoppers. (2017). E-bit, 36ª edição, relatório.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman Editora.
- Yumurtac, I., Galipoğlu, E., & Kotzab, H. (2017) Social, local and mobile commerce practices in omni-channel retailing: Insights from Germany and Turkey. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45, (7/8), 711-729.
- Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushwaha, T., Steenburgh, T., & Weitz, B. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*. 24, (2), 168-180.