



## **Inovação no varejo de moda: práticas para a implementação do omnichannel**

**Amanda dos Santos Souza**

*Universidade de Passo Fundo (UPF)*

*e-mail: [171514@upf.br](mailto:171514@upf.br)*

**Camila Kolling**

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)*

*e-mail: [camila\\_kolling@hotmail.com](mailto:camila_kolling@hotmail.com)*

**Janine Fleith de Medeiros**

*Universidade de Passo Fundo (UPF)*

*e-mail: [janine@upf.br](mailto:janine@upf.br)*

## Resumo

O estudo teve como objetivo propor estratégias de *omnichannel* para empresas de varejo de moda. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foram mapeadas as principais estratégias estabelecidas na literatura sobre a aplicação do *omnichannel*, tendo esse conteúdo como base para a pesquisa de abordagem qualitativa. Após, foram mapeadas as estratégias *omnichannel* utilizadas por grandes varejistas de moda e as experiências *omnichannel* de pequenas empresas desse setor. Os resultados demonstram que embora o *omnichannel* não esteja instituído como base em muitas empresas, os varejistas utilizam os canais e seus meios para oferecer melhor experiência ao consumidor. Todavia, existem oportunidades para aperfeiçoamento da utilização do *omnichannel* nas pequenas empresas, visto que isso ainda não está estruturado e existem desafios a serem superados. A partir disso, e concluindo que o *omnichannel* é uma oportunidade para o varejista, o estudo propôs estratégias para qualificar a implementação do *omnichannel* nas empresas.

**Palavras-chave:** *Omnichannel*; Varejo *Omnichannel*; Varejo de Moda; Canais de Marketing; Estratégia.

## Abstract

*The study aimed to analyze how fashion retailers can use omnichannel marketing. Initially, bibliographic research was carried out, where the main strategies established in the literature on the application of omnichannel were mapped, having this content as a basis for research with a qualitative approach. Afterward, the omnichannel strategies used by large fashion retailers and the omnichannel experiences of small companies in this sector were mapped. The results show that although omnichannel is not established as a basis in many companies, retailers use channels and their means to provide a better customer experience. However, there are opportunities to improve the use of omnichannel in small businesses, as this is not yet structured, and there are challenges to be overcome. Based on this and concluding that omnichannel is an opportunity for the retailer, the study proposed strategies to qualify the implementation of omnichannel in companies.*

**Keywords:** *Omnichannel*; *Omnichannel Retail*; *Fashion Retail*; *Marketing Channels*; *Strategy*.

## 1. Introdução.

---

O varejo é um dos setores mais importantes que movimenta a economia na maioria dos países (HÜBNER et al., 2021). Nos últimos anos, o setor de varejo global vem passando por transformações significativas, especialmente devido a mudança no comportamento de compras dos consumidores (HÜBNER et al., 2021), tendência acentuada pela pandemia COVID-19 (CHATTERJEE; CHAUDHURI; VRONTIS, 2021). Essas condições aumentaram os padrões de compras *online* (CHATTERJEE; CHAUDHURI; VRONTIS, 2021; LEU; MASRI, 2021), fazendo com que os varejistas se voltassem para implementação de estratégias *omnichannel* (RYU; CHO; LEE, 2019; HAUSER; FLATH; THIESSE, 2021; SHAO, 2021).

O termo *omnichannel* refere-se à integração de diferentes canais para satisfazer os clientes (HAN, 2020) e oferecer uma experiência de compra holística, conveniente e fácil (SILVA; DUARTE; SUNDETOVA, 2020). O *omnichannel* permite que os negócios atendam a demanda dos consumidores por meio de canais *off-line* e *on-line*, incluindo lojas físicas, *showrooms*, marketing direto, *e-commerce* e mídias sociais (DE MORAIS et al., 2019; LEU; MASRI, 2021).

Essa transformação digital teve grande impacto no setor do varejo de moda (BULOVIC; COVIC, 2020; LEU; MASRI, 2021). Importante setor da economia, tendências *omnichannel* já estavam presentes no setor antes da pandemia COVID-19, mas houve uma aceleração na implementação de soluções digitais para as empresas do setor (WATANABE et al., 2021). De fato, o sucesso das empresas da moda passou a depender da existência de uma abordagem flexível e inovadora (LEU; MASRI, 2021) e da implementação de ações para melhorar a experiência *omnichannel* (LORENZO-ROMERO; ANDRÉS-MARTÍNEZ; MONDEJAR-JIMÉNEZ, 2020).

Todavia, a abordagem *omnichannel* e a digitalização são um desafio para a maioria das empresas de moda (SILVA; DUARTE; SUNDETOVA, 2020), especialmente para os pequenos varejistas desse setor (KOPOT; CUDE, 2021). Conforme pesquisa da CNN Brasil (2020), o varejo de moda fechou 34,5 mil lojas físicas durante a pandemia COVID-19 no Brasil, uma vez que algumas empresas não conseguiram se adaptar. Além disso, a maioria das empresas precisou ingressar em canais digitais para oferecer outros formatos de vendas ao consumidor, criando oportunidade para o *e-commerce* no varejo em geral, o qual cresceu 69% em 2020 (MCC-ENET, 2020).

Diante do exposto, este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: *Quais estratégias de omnichannel podem ser usadas de forma efetiva pelo varejo de moda?* Para tanto, inicialmente foram analisados dados secundários de três empresas brasileiras varejistas de moda que utilizam estratégias de *omnichannel*. Após, entrevistas foram realizadas com empresas varejistas de pequeno porte desse setor, buscando entender quais os canais utilizados por essas empresas e a experiência e desafios relacionados ao *omnichannel*. A partir do diagnóstico realizado, o estudo tem como objetivo propor estratégias de *omnichannel* para empresas de varejo de moda, especialmente para as micro e pequenas empresas.

Muitas inovações no setor do varejo aconteceram com o COVID-19. E no período pós-pandemia, as estratégias de *omnichannel* também são essenciais para o varejista sobreviver no mercado atual (RAO; VIHARI; JABEEN, 2021), sendo essa a justificativa para este estudo. Visto também que ainda existe uma lacuna de estratégias práticas para a aplicação do *omnichannel*, o estudo avança trazendo conceitos da literatura e estratégias de varejistas de grande e pequeno porte do segmento de moda. Entende-se que empresas maiores costumam ser alvo de mais estudos devido aos seus maiores recursos, maturidade em sua abordagem *omnichannel* e maior impacto na como um todo. Isso pode-se notar em buscas realizadas na base de dados Scopus, onde os termos que relacionavam *Omnichannel* em multinacionais do varejo resultavam em 165 manuscritos, já para *omnichannel* em pequenas e médias empresas, resultavam em 122. Essa diferença acontece de forma semelhante em buscas com outras terminologias, quando pesquisado por "*small retailers*" and "*omnichannel*" ou "*large retailers*" and "*omnichannel*". Com isso, destaca-se a relevância do estudo de PME's tanto para contribuições práticas como teóricas.

## 2. Revisão de literatura.

---

Essa seção apresenta a base conceitual que sustenta e orienta o estudo, abordando conceitos relacionados ao marketing no varejo (2.1), marketing *omnichannel* (2.2), além do mapeamento dos benefícios e estratégias de *omnichannel* utilizadas no varejo de moda (2.3).

### 2.1. Marketing no varejo.

---

A utilização do comércio eletrônico aumentou no varejo e muitos consumidores estão adaptando e optando pelo uso de plataformas virtuais ao invés de realizar compras em lojas físicas (KLEISIARI; DUQUENNE; VLONTZOZ, 2021), o que tem tornado o varejo virtual mais competitivo que o varejo físico (ABSAITOVNA; JAMSHEDOVNA, 2020). Diante desse avanço tecnológico, para que o varejo continue progredindo, os varejistas têm adotado novas estratégias e alternativas para acompanhar as transformações e satisfazer os consumidores (GAURI et al., 2021). Para que isso seja realizado com eficiência, é preciso estudar todo o mix de marketing, através de decisões estratégicas que podem interferir no processo de decisão de compra e auxiliar os varejistas a enfrentar melhor o surgimento de novos formatos de loja concorrentes (MIOTTO; PARENTE, 2014).

Para mapear seu mix de marketing, o varejo precisa entender o seu formato de loja (JINDAL et al., 2020), estratégia competitiva e etapas do ciclo de modernização (MIOTTO; PARENTE 2014). O mix de marketing é capaz de definir como são as lojas em todos os aspectos e inclui elementos de preço, promoção, localização, pessoal, apresentação e produto (YIP; CHAN; POON, 2012; MIOTTO; PARENTE, 2014).

O mix de marketing do varejo precisa estar relacionado ao diferencial competitivo adotado pela empresa. Isso irá definir o seu posicionamento no mercado e ajudará a mapear estratégias mais assertivas

(MIOTTO; PARENTE, 2014). Além disso, cada vez mais o varejo necessita que o marketing seja bem administrado, sendo um setor de importância nos negócios (ABSAITOVNA; JAMSHEDOVNA, 2020).

## **2.2. Marketing omnichannel.**

---

O *omnichannel* é uma estratégia que possibilita a integração de canais *online* e *offline*, como por exemplo, loja física, *e-commerce*, site e redes sociais (HAN, 2020). Essa estratégia está associada ao conceito de oferecer uma experiência contínua entre os canais *online* e *offline* da empresa, de forma que atuem simultaneamente. (LORENZO-ROMERO; ANDRÉS-MARTÍNEZ; MONDEJAR-JIMÉNEZ, 2020). Assim, é possível aperfeiçoar o serviço oferecido ao consumidor.

O surgimento de novos canais ocasionou mudanças no comportamento do consumidor, que atualmente está adepto a utilização de tecnologias (AVENSA; MOSQUERA; MURILLO, 2016), as quais permitem navegar em diferentes meios na busca de mais informações sobre a compra (TOGAWA; SATO; SAITO, 2017). Para se conectar ao novo consumidor, a utilização do canal *mobile* é um ponto chave de inovação (KOTLER; KARTAJAVA; SETIARAN, 2017; OMAR et al., 2021). Para esses autores, trata-se de um canal conveniente e muito próximo do consumidor que tem mudado as formas de interação, sendo uma oportunidade para fortalecer seu contato e fidelizar o cliente.

Para a utilização do *omnichannel*, a questão de estruturação da jornada do cliente na tomada de decisão é importante. A partir desse mapeamento, o varejista consegue delinear as estratégias a partir do ponto de vista do consumidor (LYNCH; BARNES, 2020), compreender a interação nos pontos de contato para integrá-los e aperfeiçoar a experiência com a marca (SIQUEIRA et al., 2020). As inovações em múltiplos canais também precisam agregar valor ao consumidor, pois este já está habituado ao ambiente tecnológico (MORAIS et al., 2019).

A utilização de estratégias *webrooming* e *showrooming* também é uma tendência do *omnichannel* (GEREA; GONZALEZ-LOPEZ; HERSKOVIC, 2021). Essas estratégias favorecem o comportamento que leva o consumidor a avaliar um produto na loja física e finalizar no digital, ou vice-versa (ZHANG; YAO; ZHANG, 2021). O *showrooming* é uma oportunidade aos varejos físicos de proporcionar uma experiência analisando aspectos emocionais do consumidor, enquanto o *webrooming* permite que o consumidor se envolva com os conteúdos do meio digital e navegue em busca de detalhes e avaliações, fortalecendo o contato com a marca antes de realizar a compra (KOTLER; KARTAJAVA; SETIWAN, 2017).

Outros estudos também apontam elementos importantes que precisam estar integrados na aplicação do *omnichannel*. São eles: gestão de dados do cliente precisa ser gerenciada de forma estratégica, assim é possível conhecê-lo e saber qual é o canal mais efetivo para ele (PONDEL; KORZAK, 2017), comunicação igual em todos canais para não acontecer ruídos na mensagem, essa comunicação precisa ter foco em melhorar o relacionamento com o cliente, assim, sua experiência se torna mais satisfatória (MATEUS, 2021) e por fim, o gerenciamento de logística sendo importante para que o produto possa ser entregue no tempo previsto, independente do canal escolhido para compra (BORBA et al., 2020), visto que a gestão da cadeia de suprimentos se torna importante para garantir eficiência nas operações e desempenho das atividades na empresa (BERGER, TORTORELLA, 2017), o que pode auxiliar na experiência positiva do cliente.

## **2.3. Varejo de Moda e Omnichannel.**

---

Há alguns anos, a moda não era tão acessível para qualquer consumidor, mas devido as transformações e a inserção do mercado digital, os clientes obtiveram novas possibilidades confiáveis de compra (SMITH, 2008). O perfil do consumidor de moda mudou. Atualmente, os consumidores podem interagir, comentar, obter informações sobre os produtos e em seguida experimentá-los e comprá-los por diferentes canais (TOGAWA; SATO; SAITO, 2017). O fácil acesso à informação possibilita que o consumidor tenha mais confiança em comprar um produto de moda, uma vez que é possível analisar as características do produto e o que outras pessoas que compraram falaram dele (PENG et al. 2016). O *e-commerce* pode ser um grande aliado na expansão de marcas de moda, e manter

uma loja física e virtual pode ter viabilidade e econômica, gerando lucros para a empresa (HICKMANN, SOUZA, ETGES, 2018). Com isso, cada vez mais o varejo de moda tem digitalizado seus processos, fortalecendo as redes sociais e o vínculo com os consumidores (LORENZO-ROMERO; ANDRÉS-MARTÍNEZ; MONDEJAR-JIMÉNEZ, 2020).

Diante disso, o *omnichannel* passou a ter grande impacto na decisão de compra dos consumidores de moda (LYNCH; BARNES, 2020). Com a busca pela melhor experiência do cliente, estudos apontam elementos de *layout* no ambiente virtual e atmosférico da loja como relevantes para o comprador de moda, além de estímulos visuais e auditivos que são utilizados para ajudar a envolver o consumidor na decisão de compra (ROBERTS; GRASSI, 2021).

Além disso, ferramentas tecnológicas personalizadas são importantes para melhorar a experiência *omnichannel* (GRAY et al., 2015), estratégia que já vem sendo utilizada no mercado da moda para que os consumidores possam pesquisar no site e comprar o tipo exato de roupa que desejam (SMITH, 2008). Além de oferecer uma busca objetiva, para que o consumidor consiga encontrar facilmente o que deseja, implementar estratégias que possam fornecer sugestões sobre estilo de moda, também podem auxiliar na experiência do usuário final (GRAY et al., 2015). As empresas também podem buscar de ferramentas tecnológicas para melhorar sua comunicação com o cliente e otimizar processos (MORAIS; SILVA, 2022).

Também existem outras ações que os varejistas podem realizar para melhorar a experiência no varejo de moda. Elas envolvem a utilização de vídeos de 360 graus, roupas usadas por modelos no ambiente virtual (ROBERTS; GRASSI, 2021), rastreamento de pedidos em tempo real, promoções personalizadas com base na localização em todos os canais integrados (KANG, 2018), tecnologia para assistência e conselho um profissional da moda no momento da escolha do produto (SILVA; DUARTE; SUNDETOVA, 2020). Morais et al. (2019) destacam a importância do estoque integrado, uso de aplicativo, diferentes formatos de entrega e utilização de tecnologia no ponto de venda para a utilização do *omnichannel* de forma eficiente no varejo de moda.

### 3. Metodologia.

---

O estudo caracteriza-se como descritivo, de abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva auxilia o pesquisador a compreender e descrever as características e funções do mercado do seu objeto de estudo (MALHOTRA, 2001). As etapas metodológicas empregadas são ilustradas na Figura 1.

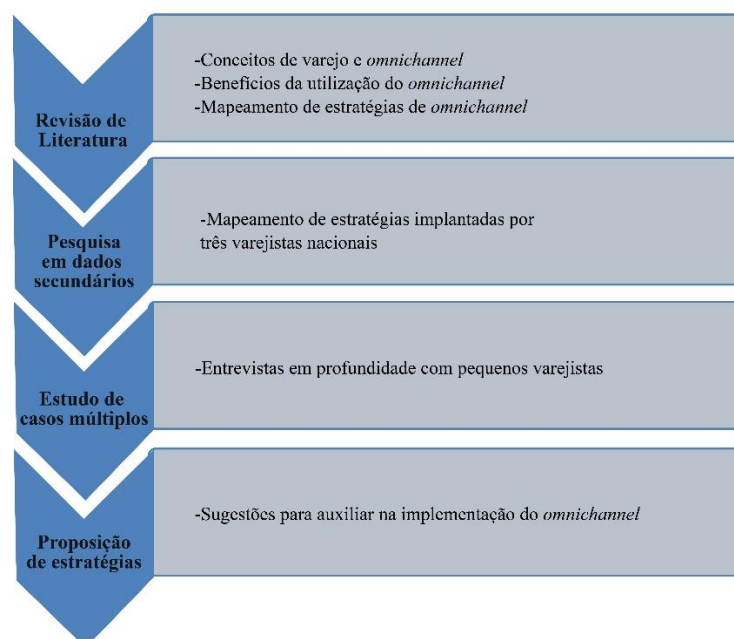


Figura 1 – Etapas metodológicas.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Utilizando dos conceitos de revisão narrativa, que não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas bases Scopus e Google Scholar, utilizando das palavras chaves “*omnichannel*”, “*fashion retail*” e “*marketing omnichannel*”. A seleção dos estudos não teve um critério específico, ficando a escolha dos autores a inclusão para fundamentação teórica (COOK, MULROW & RAYNES, 1997). Após, realizou-se uma pesquisa em dados secundários de três empresas varejistas que são consideradas grandes lojas do setor de moda no Brasil (INFOMONEY, 2021). Estas empresas foram escolhidas por já utilizarem o marketing *omnichannel* e terem obtido bons resultados a partir de suas estratégias. Nessa etapa, as informações foram retiradas de entrevistas com as empresas divulgadas nos sites: *E-Commerce Brasil* (2020) e *Mercado e Consumo* (2021). Após, fez-se uma pesquisa de campo junto a cinco proprietários de lojas de varejos de vestuário localizadas no estado do Rio Grande do Sul (Brasil). Nesse caso, utilizou-se a amostra por conveniência, em que a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador (GIL, 2017). A Tabela 1 apresenta uma caracterização das empresas pesquisadas.

Tabela 1 – Caracterização das empresas pesquisadas.

Empresa	Número de Funcionários	Tempo da Empresa	Nome Fictício
1	12	40 anos	E1
2	1	25 anos	E2
3	1	7 anos	E3
4	1	2 anos	E4
5	6	29 anos	E5

O roteiro de entrevistas foi elaborado de acordo com o estudo de Kotler Kartajava e Setiwan (2017). Além dos apontamentos encontrados no referencial teórico para a compreensão da gestão da empresa no período de pandemia, também foram adicionadas questões de acordo com a atuação *omnichannel* das empresas nacionais, sendo esse apresentado no Apêndice A. Todo instrumento é composto por perguntas abertas, caso em que os entrevistados respondem com suas próprias palavras, possibilitando informações mais detalhadas a partir da explicação dos sujeitos (MALHOTRA, 2001). A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais, realizadas por vídeo chamada pela plataforma de Google Meet, as quais foram gravadas e transcritas para que pudessem ser melhor analisadas na etapa seguinte. Cada entrevista resultou uma transcrição de em média 8 páginas. A duração média das entrevistas foi de 30 minutos por indivíduo e elas foram realizadas em maio de 2021.

Para análise dos dados, análise de conteúdo foi empregada (BARDIN, 2016). Inicialmente, as entrevistas foram transcritas de forma integral, gerando o que se denomina corpus da análise, seguida da pré-análise, sintetizando ideias e identificando elementos comuns nos entrevistados. Após, na etapa de exploração do material, as entrevistas foram analisadas detalhadamente, separando informações para atingir uma representação do conteúdo. Por fim, foi realizado o tratamento dos dados obtidos, buscando elementos significativos, gerando interpretação e propondo inferências.

Na Figura 2 são apresentadas as categorias que foram analisadas a partir da revisão de literatura.

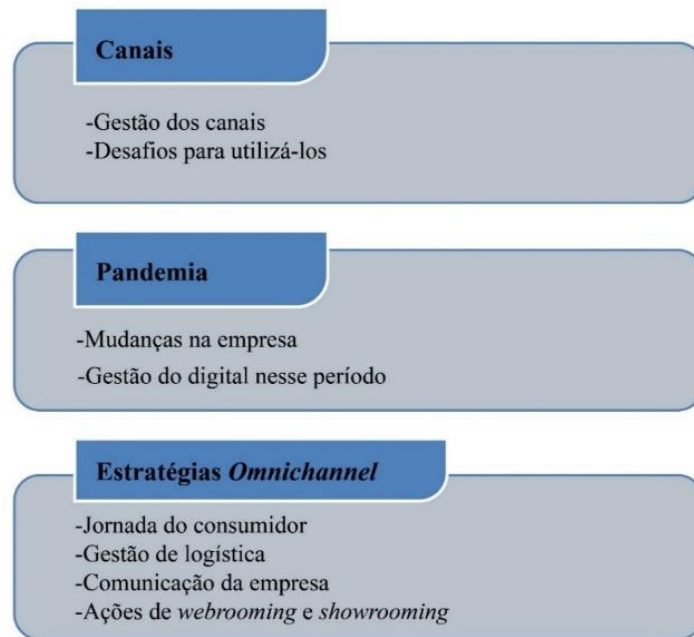


Figura 2 – Categorias de Análise.  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Ao final, tendo por referência a pesquisa bibliográfica realizada, além dos dados decorrentes da pesquisa em dados secundários e da pesquisa de campo com varejistas, foram propostas estratégias de *omnichannel* para que empresas do varejo de moda e de outros segmentos possam aplicar em seu negócio.

#### 4. Análise dos resultados.

Essa seção apresenta inicialmente os dados secundários de varejistas nacionais, de modo a compreender a utilização de estratégias *omnichannel* por essas empresas (4.1). Após, é apresentada a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas em profundidade com varejistas de pequenas empresas (4.2).

#### 4.1 Dados secundários de grandes varejistas de moda que utilizam *Omnichannel*.

O Quadro 1 sumariza as estratégias de *omnichannel* utilizadas pelas empresas Arezzo & Co, C&A e Renner, consideradas as maiores lojas do setor de moda no Brasil.

Quadro 1 – Estratégias de *omnichannel* utilizadas por varejistas brasileiras.

Empresa	Estratégias
Renner	Venda digital Gerenciamento de <i>supply chain</i> Foco na entrega
C&A	Corredor infinito Equipe de vendas engajada <i>Market Place</i> <i>Selfcheckout</i>
Arezzo & Co	Equipe de vendas engajada Nuvem híbrida

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A **Renner** é referência na utilização de tecnologia, buscando sempre inovar e atender com excelência na agilidade e qualidade da entrega e na questão do sortimento de produtos. A empresa considera o gerenciamento de *supply chain* como ponto principal para a utilização do *omnichannel*, disponibilizando isso para ficar cada vez mais próximo do consumidor. Para garantir o acesso a todos os produtos, a Renner disponibiliza a tecnologia de adquirir itens no *e-commerce* na loja física, sendo possível realizar toda a compra online e retirar o seu produto no mesmo momento. Desenvolveu também seu *market place*, e buscando uma maior expansão no setor, busca oferecer sempre a melhor qualidade em toda a operação de *omnichannel* através de inovação e tecnologia (MERCADO E CONSUMO, 2021).

A **C&A** também está inovando cada vez mais e aderindo a novas tecnologias, buscando uma aproximação ao consumidor. Hoje suas vendas através do aplicativo são significativas. Para fortalecer o *omnichannel*, a empresa vem utilizando a estratégia de corredor infinito aliado a equipe de vendas, a qual permite ao vendedor da loja física realizar uma compra digital no estabelecimento, podendo acessar o aplicativo e fazer sua escolha, evitando qualquer atrito que o consumidor poderia ter para finalizar a compra. De forma complementar, a empresa utiliza o *market place*, pois o consumidor pode ter o contato com o produto online, mas realizar a compra com um vendedor pelo aplicativo na loja física. Além disso, a empresa percebeu uma forte influência do caixa na jornada de decisão e compra. Assim, está implementando a opção de *selfcheckout*, onde através do aplicativo, a pessoa realiza o pagamento dentro da loja física sem passar pelo caixa (E-COMMERCE, 2020).

A **Arezzo** é uma varejista de calçados e acessórios e nos últimos anos passou por uma reestruturação em seus formatos de vendas e atendimentos. Existem alguns elementos importantes do *omnichannel*, como a equipe de vendas que precisa estar adepta a mudança e entender esse processo, sendo recompensado pelo todo e não através de metas, para que o vendedor engaje e possa auxiliar o cliente, deixando de lado a visão de que o *e-commerce* é concorrente. A empresa também oferece um padrão de qualidade em toda a operação *omnichannel*, independente do canal, de forma a garantir que a experiência de compra não seja quebrada em nenhum ponto do relacionamento. Ainda, a empresa utilizou estratégias de nuvem híbrida para um melhor controle de dados e inovação de cargas de trabalho, buscando a otimização dos processos e eficiência operacional (MERCADO E CONSUMO, 2021).

Algumas estratégias utilizadas pelas empresas são mais recentes, muitas delas ocorreram devido à pandemia COVID-19, pelo fato de que o período ocasionou o fechamento de muitas lojas físicas. As lojas passaram a utilizar ainda mais as mídias sociais como canais de vendas e até provedores, entregando inúmeras opções de escolha na casa do consumidor. Muitos funcionários atuando em *home office* transformaram-se em sociais *sellings*, utilizando sua própria rede de contatos (LACERDA; PANSINI, 2020). Desse modo, percebe-se que as estratégias de *omnichannel* podem transformar o varejo de moda atual em todos os aspectos, oferecendo soluções para o varejista conseguir se realocar, e também aos consumidores, que buscam por mais comodismo e facilidade, podendo escolher o formato de compra e de como receber seu produto.

#### **4.2 Entrevistas com pequenos varejistas de moda.**

---

O objetivo do primeiro bloco de questões foi compreender como ocorre a utilização de diferentes canais pelas empresas, buscando entender quais canais utilizam e como são utilizados, conforme exposto no Quadro 2.



Quadro 2 – Utilização dos canais pelas empresas pesquisadas.

Canais utilizados	Como utilizam	Empresas
Mídias Sociais	Venda Escolha Pagamento Comunicação	E1, E3, E4 e E5
<i>Market Place</i>	Vendas	E5
<i>E-Commerce</i>	Vendas Escolha Pagamento Comunicação	E2

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A partir da análise do Quadro 2 observa-se que todas as empresas pesquisadas vêm buscando cada vez mais estar presente em múltiplos canais, utilizando dos mesmos para que o consumidor tenha a possibilidade de comprar no formato em que preferir. Isso é importante, uma vez que estudos anteriores confirmam que os clientes obtêm maior satisfação quando há sincronização de canais e a mobilidade entre os diferentes canais é facilitada (COTARELO et al., 2021).

Entretanto, a adoção de estratégias *omnichannel* continua sendo um desafio para a maioria dos varejistas (SILVA; DUARTE; SUNDETOVA, 2020), conforme apontado por alguns entrevistados, que relataram a dificuldade em adaptação a outros formatos de compra além da loja física. Relacionado a isso, o segundo bloco de questões buscou compreender quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas para a utilização de diferentes canais. As principais menções são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Desafios enfrentados pelas empresas no *omnichannel*.

Desafios	Menções
Dificuldade de adaptação do público/clientes	E2, E5
Dificuldades de logística e transporte	E1
Existência de canais de atendimento descentralizados	E1
Dificuldade em manter a mesma precificação em todos os canais	E2
Existência de concorrência com as marcas	E3
Ausência de padronização de tamanhos das roupas	E3
Dificuldade em acompanhar avanços tecnológicos	E3
Dificuldade em manter presença nos canais digitais	E4

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O principal desafio mencionado pelos entrevistados refere-se à adaptação e aceitação do público atendido pela empresa no que tange a utilização de canais digitais, conforme destacado por E2 “o público da nossa cidade ainda não está educado” e E5 “Ainda tem pessoas de idade, às vezes é difícil”. E1

complementou que os canais de atendimento da empresa ainda não estão centralizados e existem dificuldades logísticas, principalmente no sentido de realizar entregas rápidas e com baixo custo. Estudos anteriores já apontaram que o varejo *omnichannel* resulta em desafios para a gestão e otimização das operações e logística (HAN, 2020; GAUDENZI; MOLA; ROSSIGNOLI, 2021; HÜBNER et al., 2021).

Na empresa 3, há dificuldades relacionadas com a adaptação e aprendizagem para utilização de plataformas digitais, além de manter preço competitivo das marcas vendidas pela empresa, que muitas vezes são mais acessíveis nos canais digitais das próprias marcas. Também, as diferenças de padronização dos tamanhos das roupas podem dificultar a compra dos consumidores e gerar custos com troca dos produtos. A maior taxa de devolução dos produtos também está relacionada ao desafio do varejo online de oferecer aos clientes a possibilidade de tocar e sentir os produtos antes de comprá-los (MANDAL; BASU; SAHA, 2021).

Além disso, conforme destacado por E4, as empresas não possuem funcionários suficientes para atender os clientes simultaneamente em distintos canais, isto é, atender bem os clientes da loja física e ao mesmo tempo responder adequadamente às solicitações dos clientes dos canais digitais, como envio de preços, fotos dos produtos, entre outros. Esse desafio é importante, uma vez que os consumidores esperam uma experiência perfeita e personalizada (WATANABE et al., 2021) e que as empresas se comuniquem com eles com o mesmo nível de relevância, independentemente do canal escolhido pelo consumidor para interagir com a empresa (COTARELO et al., 2021). De fato, gerenciar todos os pontos de contato para entregar uma experiência única aos clientes é um desafio para as marcas de moda (SILVA; DUARTE; SUNDETOVA, 2020).

Posteriormente, buscou-se compreender como ocorre a jornada de compra dos consumidores e se as empresas utilizam alguma estratégia durante a jornada. Como resultados, constatou-se que apenas a empresa 4 demonstrou a definição do caminho do consumidor e do mapeamento dos pontos de contato e a empresa 5 possui caminho do consumidor definido. Os resultados evidenciam que ainda existe pouco conhecimento sobre a definição da jornada do consumidor e que não são realizadas estratégias para fortalecer os pontos de contato nesse trajeto. Contudo, Kotler, Kartajava e Setiawan (2017) e Lynch e Barnes (2020) destacam a importância do entendimento do caminho do consumidor para entender seu comportamento e conseguir de fato, melhorar a experiência de compra.

Após, buscou-se compreender as mudanças ocorridas no setor varejista devido a pandemia COVID-19 e as estratégias implementadas pelas empresas durante esse período, conforme exposto no Quadro 4.

Quadro 4 – Estratégias utilizadas pelas empresas.

Estratégias	Menções
Fortalecimento da comunicação nas mídias digitais	E1, E3, E5
Realização de vendas pelas redes sociais	E2, E3
Realização de <i>Live</i>	E3
<i>E-commerce</i>	E2
Utilização de <i>Market Place</i>	E5
Descentralização das redes sociais	E1

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Analisando-se os resultados, alinhado aos achados de Watanabe et al. (2021), percebe-se que a pandemia COVID-19 acelerou alguns processos e trouxe a importância da utilização de canais digitais,

uma vez que todos os entrevistados relataram o maior uso dos canais digitais, tanto para comunicação, quanto para vendas, que antes do período da pandemia não eram considerados tão relevantes. Conforme E1 “Acho que o grande salto que a pandemia nos obrigou a fazer foi trabalhar melhor com as redes sociais.” E3 e E4 complementaram que, por meio da realização de *lives* e vendas pelas redes sociais, as empresas aumentaram as vendas e obtiveram um retorno financeiro significativo.

O próximo bloco de questões buscou compreender a preocupação das empresas em oferecer uma melhor experiência de compra para o cliente, ponto crucial do *omnichannel*. As respostas são expostas no Quadro 5.

Quadro 5 –Táticas de experiencia utilizadas pelas empresas

Táticas	Menções
Pagamento <i>online</i>	E1, E2, E3, E4, E5
Facilidade para entrega do produto	E1, E2, E3, E4, E5
Atendimento personalizado	E3, E4, E5
Serviços pré e pós compra	E3, E4, E5
<i>Selfcheckout</i>	E1

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A análise demonstra que as empresas estão especialmente buscando se adequar às novas tecnologias, provendo facilidade nos formatos de pagamento e ampla possibilidades de entregas do produto. Também, alguns entrevistados citaram a importância de um atendimento personalizado, em que o conhecimento sobre seus clientes é utilizado para oferecer sugestões, dicas e ajudar em suas escolhas, mantendo assim um relacionamento próximo com o consumidor. Conforme E5 “Sempre tentamos ter mesmo algo mais personalizado, pensando na pessoa.” A maioria das empresas também oferece serviços pré e pós compra, tais como descontos, conteúdo personalizado e serviços de costura. Apenas uma das empresas utiliza *selfcheckout*, sendo essa uma opção de autoatendimento também utilizada por uma varejista nacional. As falas dos entrevistados corroboram com a perspectiva de Pacheco (2018), o qual menciona as mudanças das empresas frente ao comportamento do consumidor, sendo uma forma de inovação e diferenciação.

Finalmente, o último bloco abordou questões relacionadas ao *omnichannel* e sua utilização, tendo como objetivo compreender se os entrevistados possuem conhecimento sobre o assunto e se as empresas já realizam estratégias para o fortalecimento do *omnichannel*. Como resultados, identificou-se que apenas três sujeitos relataram conhecimento prévio sobre o tema, apesar de algumas estratégias já serem utilizadas pelas empresas, conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 6 – Estratégias de *omnichannel* utilizadas pelas empresas.

Estratégias	Menções
Utilização de diferentes canais para interação	E1, E2, E3, E4, E5
Estratégias de <i>showrooming</i>	E2
Gerenciamento de dados	E1
Estratégias de <i>webrooming</i>	Nenhuma

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os resultados demonstram que as empresas utilizam diferentes canais para interação com os clientes, mas não realizam uma gestão adequada dos mesmos, por vezes, descentralizados e sem um sistema de integração. Também não efetuam de forma positiva outras estratégias, mas apontam a gestão dos dados como ponto crucial para conhecer o consumidor e ser mais assertivo em ações realizadas. Tais pontos apresentam o desempenho da utilização do *omnichannel* de forma negativa nessas empresas, visto que para o sucesso dessa utilização, é preciso alinhar diferentes estratégias. Desse modo, embora não possuam conhecimento ideal sobre a utilização do *omnichannel*, os varejistas consideram importante esse avanço e reconhecem a necessidade de conhecer a temática. Algumas empresas já praticaram estratégias apesar das potenciais dificuldades apresentadas anteriormente e da própria insegurança dos pequenos varejistas.

## 5. Discussão dos resultados.

Essa seção inicialmente apresenta uma análise comparativa entre os resultados advindos da pesquisa bibliográfica e os resultados da pesquisa de campo, buscando demonstrar um comparativo dos resultados em relação ao *omnichannel* (5.1). Após, são apresentadas sugestões para os varejistas de pequeno porte do setor de moda no que tange à utilização de estratégias de *omnichannel* a partir das boas práticas encontradas (5.2).

### 5.1 Comparativo entre os resultados.

A partir dos resultados coletados, foi possível compreender que os estudos sobre *omnichannel* no varejo de moda geralmente abordam as maneiras pelas quais os varejistas podem integrar seus vários canais de vendas em uma experiência de cliente contínua.

Os resultados apontam o exemplo da logística, onde os autores enfatizam que o prazo de entrega deve ser cumprido independente do canal escolhido para compra (BORBA et al., 2020). Quando avaliamos as táticas das varejistas nacionais, nota-se que existe essa preocupação, para a empresa Renner, o gerenciamento de *supply chain* é o ponto principal do *omnichannel*, onde usa de táticas diversas para entrega rápida (MERCADO E CONSUMO, 2021). Esse mesmo ponto também é trazido pelas varejistas de pequeno porte, que entendem essa importância, mas que possuem dificuldades em utilizar de táticas para fazer esse gerenciamento.

A literatura também aborda sobre gerenciamento de dados, mas não é exemplificado. Com os resultados obtidos pelas varejistas nacionais, foi descoberto a ação realizada pela Renner, que faz esse gerenciamento através de uma nuvem híbrida. Já nas empresas de pequeno porte, esse controle de dados é feito através de cadastro. Outro ponto é *webrooming* e *showrooming*, em que na literatura, encontramos apenas seu conceito, e nas varejistas foi possível notar sua utilização em promoções personalizadas. De um modo geral, pode-se entender que de fato a teoria está alinhada com o mercado. No entanto, são poucos os estudos que trazem táticas para as estratégias, sendo abordadas com menos precisão. Este

estudo colaborou com ações que podem ser facilmente implementadas pelas empresas, de forma prática e direta. A Figura 3 apresenta as boas práticas citadas por autores na revisão de literatura, boas práticas advindas da pesquisa secundária das empresas varejistas de grande porte e das entrevistas com os varejistas de pequenas empresas.

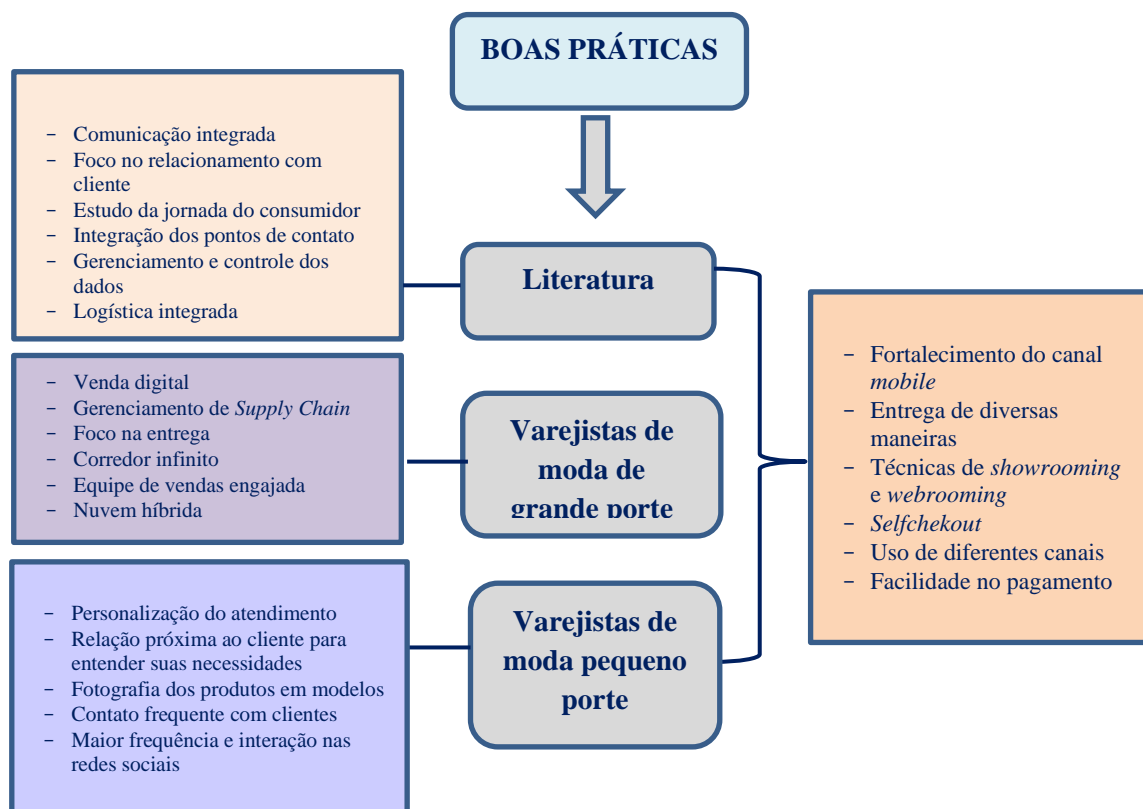


Figura 3 – Boas práticas da revisão de literatura e pesquisa de campo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Analisando-se a Figura 3, observa-se que embora os varejistas de pequeno porte não possuam conhecimento completo na utilização do *omnichannel*, algumas práticas desempenhadas convergem com citações identificadas na revisão de literatura e realizadas pelos grandes varejistas. Apesar das barreiras apresentadas na seção anterior, os varejistas buscam formas de adequar as empresas e atingir a evolução tecnológica. Por outro lado, o varejo de grande porte possui maior infraestrutura para execução dessas estratégias, o que favorece a busca pela inovação.

Quanto aos fatores de utilização dos canais, observa-se que os resultados da pesquisa de campo corroboram com os resultados da pesquisa bibliográfica. Conforme já apontado por Kotler, Kartajava e Setiawan (2017), as empresas reconhecem a importância de estar presente nos canais onde o cliente considera essencial, além de buscar fortalecer cada vez mais o canal *mobile*, utilizando aplicativos e buscando maior proximidade ao usuário. Quanto a comunicação e atendimento, as empresas buscam cada vez mais um relacionamento próximo ao cliente, estando presente em todo o processo de compra. Além disso, utilizam fotografias para auxiliar nas dúvidas comuns dos consumidores ao comprar uma peça de vestuário. Conforme Sampaio (2017), tal estratégia pode solucionar problemas como dúvidas sobre tamanhos dos produtos e modelagens, sendo que a utilização de recursos tecnológicos pode melhorar esses processos.

Quanto a questão de entrega e formas de pagamento, os varejos atendem conforme a necessidade do cliente, oferecendo múltiplas possibilidades, porém a logística ainda não possui uma gestão específica. Por fim, as empresas também estão buscando formas de gerenciamento de dados, algo considerado recente, mas de suma importância, conforme apontado por Kotler, Kartajava e Setiawan (2017).

## 5.1 Boas práticas para varejistas de pequeno porte

A partir da análise dos resultados de campo e da pesquisa teórica, a Figura 4 descreve a proposição de ações, que tem por objetivo auxiliar os varejistas de pequeno porte do setor de moda no que tange à utilização de estratégias de *omnichannel*. Os consumidores valorizam a oportunidade de seleção de canais e tendem a preferir o *omnichannel*, o que faz com que as empresas de canal único enfrentem riscos constantes das condições de mercado (RYU; CHO; LEE, 2019).



Figura 4 – Síntese de sugestões para o varejo de vestuário.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quanto a **utilização dos canais**, para que o *omnichannel* traga retornos positivos, sugere-se que as empresas busquem um detalhamento do caminho do consumidor, sendo uma estratégia apontada por Kotlher, Kartajava, Setiawan (2017), que indicam que o caminho do consumidor deve ser definido por etapas, sendo esses elementos dos cinco A's: assimilação, atração, arguição, ação e apologia. Com esse mapeamento, é possível compreender qual canal é necessário fortalecer.

No fator de **comunicação**, os varejistas precisam buscar cada vez mais um relacionamento próximo e maior contato com o consumidor, desse modo, será possível entender sua jornada e melhorar sua experiência. Para tirar dúvidas, é necessário um detalhamento de informações nos canais digitais e utilização de recursos de fotografia como aliados, para mostrar o produto de maneira real.

O aprimoramento de técnicas de **webrooming e showrooming** é de grande importância para a utilização do *omnichannel*, através da oferta de facilidades no pagamento, produtos de forma exclusiva e exploração do espaço físico. Também, sugere-se a utilização de tecnologia como *smathphones*, *tablets* ou totens para fortalecer o contato do cliente com a marca, além do desenvolvimento de ações promocionais para que o cliente migre para o canal desejado.

Sugere-se também que as empresas trabalhem fortemente questões de **logística**, buscando ter um estoque centralizado e facilitando as operações. O objetivo do gerenciamento da logística também

precisa ter o foco na entrega rápida do produto, utilizando recursos de tele – entrega e parcerias com transportadoras particulares.

Por fim, os varejistas precisam atentar-se ao **controle de dados**, buscar sistemas para captação de dados e histórico de compras, em canais físicos e digitais. Com o gerenciamento adequado e estratégico será possível compreender o comportamento do consumidor, de forma a conhecer suas dores e desejos.

## 5. Conclusões.

---

Através de uma pesquisa bibliográfica, foi possível identificar os principais elementos do *omnichannel* e como pode ser feita sua aplicação, seguindo assim para o mapeamento de estratégias de *omnichannel* utilizadas por três grandes varejistas brasileiras de moda. Após, realizou-se um diagnóstico sobre a experiência *omnichannel* de pequenas empresas brasileiras desse setor.

Os dados da pesquisa apontaram que o *omnichannel* oferece oportunidades de diferenciação para as empresas, além do crescimento nas vendas online. As grandes varejistas nacionais identificadas nesse estudo já utilizaram o *omnichannel* e obtiveram bons resultados. Entretanto, existem oportunidades para aperfeiçoamento do *omnichannel* nas pequenas empresas. Identificou-se que a pandemia COVID-19 foi um grande impulsionador para essas empresas buscarem uma maior diferenciação e inserção nos canais digitais, o que possibilitou oferecer novos formatos de venda. Para que a utilização do *omnichannel* seja eficaz, as empresas precisam melhorar sua comunicação e buscar um relacionamento mais próximo ao consumidor, entendendo suas necessidades e seus canais de uso. É preciso também aprimorar a utilização de técnicas de *webrooming* e *showrooming*. Além disso, os varejistas precisam gerenciar os dados dos consumidores e centralizar seu estoque para melhorar os processos de logística.

O estudo avança na literatura sobre *omnichannel* indo além de conceitos, trazendo a utilização do *omnichannel* de forma prática, visto que estudos anteriores não fizeram essa abordagem. Além disso, o estudo também traz a perspectiva pós-pandêmica no varejo de moda de pequenas empresas, onde não foi possível encontrar estudos semelhantes. Nesse sentido, como principal contribuição, destaca-se a proposição de boas práticas para que varejistas possam adequar suas empresas ao *omnichannel*, utilizando de diferentes canais para vender, comunicar e se relacionar com o cliente. Assim, este estudo pode auxiliar varejistas de pequeno porte nesse momento, para tornarem suas lojas *omnichannel*, oferecendo uma análise completa sobre esse mercado, possibilitando a qualificação das estratégias, e consequentemente, gerando aumento de vendas no meio digital. Com isso, o tema abordado também pode auxiliar outros estudos que possuem como análise a perspectiva pós-pandêmica, obtendo dados qualificados sobre essa abordagem

A ausência de validação das boas práticas mapeadas se caracteriza como uma limitação desse estudo, sendo uma possibilidade para pesquisas futuras aprofundarem os fatores e identificarem sua relevância. Além disso, este estudo centrou-se no varejo de moda, havendo possibilidade de outras pesquisas aplicarem o que foi proposto em outros tipos de varejos.

## Referências.

---

ABSAITOVNA, E. M.; JAMSHEDOVNA, M. D. Features of online marketing in the field of retail. *Journal of Critical Reviews*, v. 7, n. 5, p. 325-326, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

BERGER, S.T.L., TORTORELLA, G.L. *Lean supply chain management: uma revisão sistemática da literatura das principais práticas, barreiras e fatores contextuais inerentes à sua implementação*. **Produto & Produção**, vol. 18, n.3, p.35-51, 2017.

BORBA, J. L. G. et al. Barriers in omnichannel retailing returns: a conceptual framework. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 49, n. 1, p. 121–143, 2021.

BULOVIC, V.; COVIC, Z. The Impact of Digital Transformation on Sustainability in Fashion Retail. **SISY 2020 - IEEE 18th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics, Proceedings**, p. 149–154, 2020.

CHATTERJEE, S.; CHAUDHURI, R.; VRONTIS, D. Examining the global retail apocalypse during the COVID-19 pandemic using strategic omnichannel management: a consumers' data privacy and data security perspective. **Journal of Strategic Marketing**, v. 29, n. 7, p. 617–632, 2021.

CNN Brasil. Com pandemia, varejo elimina 75,2 mil lojas. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/03/01/com-pandemia-varejo-elimina-75-2-mil-lojas>. Acesso em: 30 de março de 2021.

COTARELO, M. et al. Omni-channel intensity and shopping value as key drivers of customer satisfaction and loyalty. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 11, 2021.

COOK, D. J., MULROW, C.D., RAYNES, R.B. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical, 1997.

E-COMMERCE. Como a Arezzo estrutura sua estratégia de atendimento omnichannel. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/como-a-arezzo-estrutura-sua-estrategia-omnichannel>. Acesso em: 08 de Maio de 2021.

E-COMMERCE. Omnichannel: C&A coloca em prática estratégias que conectam o varejo físico e digital para o consumidor. 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/omnichannel-cea-estrategias-pos-pandemia/>. Acesso em: 08 de Maio de 2021.

GAUDENZI, B.; MOLA, L.; ROSSIGNOLI, C. Hitting or missing the target: Resources and capabilities for alternative e-commerce pathways in the fashion industry. **Industrial Marketing Management**, v. 93, p. 124–136, 2021.

GAURI, D. K. et al. Evolution of retail formats: Past, present, and future. **Journal of Retailing**, v. 97, n. 1, p. 42–61, 2021.

GEREA, C.; GONZALEZ-LOPEZ, F.; HERSKOVIC, V. Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 5, p. 1–24, 2021.

GIL, A. C.. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6. Ed. Rio de Janeiro Atlas 2017.

GRAY, C. et al. Personalized online search for fashion products. **2015 Systems and Information Engineering Design Symposium, SIEDS 2015**, n. c, p. 91–96, 2015.

HAN, H. Omni-channel: The future of olive oil marketing in Spain. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 21, n. 3, p. 356–369, 2020.

HAUSER, M.; FLATH, C. M.; THIESSE, F. Catch me if you scan: Data-driven prescriptive modeling for smart store environments. **European Journal of Operational Research**, v. 294, n. 3, p. 860–873, 2021.



HICKMANN D.T., SOUZA J.S., ETGES, A.B.S., Estudo da viabilidade econômica na abertura de um *e-commerce* para expansão de uma marca de acessórios femininos. **Produto & Produção**, vol. 19, n.2, p.69-83, 2018.

HÜBNER, A. et al. Digitalization and omnichannel retailing: Innovative OR approaches for retail operations. **European Journal of Operational Research**, v. 294, n. 3, p. 817–819, 2021.

INFOMONEY. Com compra da Hering, Soma se torna uma das 5 maiores empresas do setor de vestuário. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/com-compra-da-hering-soma-se-torna-uma-das-5-maiores-empresas-do-setor-de-vestuario-veja-lista>. Acesso em: 14 de Agosto de 2021.

JINDAL, P. et al. Marketing-Mix Response Across Retail Formats: The Role of Shopping Trip Types. **Journal of Marketing**, v. 84, n. 2, p. 114–132, 2020.

KANG, J. Y. M. What drives omnichannel shopping behaviors?: Fashion lifestyle of social-local-mobile consumers. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 23, n. 2, p. 224–238, 2019.

KLEISIARI, C.; DUQUENNE, M. N.; VLONTZOS, G. E-commerce in the retail chain store market: An alternative or a main trend? **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 8, 2021.

KOPOT, C.; CUDE, B. J. Channel depth or consistency? A study on establishing a sustainable omnichannel strategy for fashion department store retailers. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 13, 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LACERDA, I. E. P. de; PANSINI, F. Os impactos da pandemia no varejo de moda. Revista Eletrônica OABRJ. 1. p. 1–11, 2020.

LEU, J. F. Y.; MASRI, R. Omni-Channel Retailing and Digital Business: A Case Study in Malaysia. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 4, p. 403–412, 2021.

LORENZO-ROMERO, C.; ANDRÉS-MARTÍNEZ, M. E.; MONDÉJAR-JIMÉNEZ, J. A. Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective. **Heliyon**, v. 6, n. 6, 2020.

LYNCH, S.; BARNES, L. Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 24, n. 3, p. 471–493, 2020.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANDAL, P.; BASU, P.; SAHA, K. Showrooms and B&M Stores: Omnichannel Strategies for Managing Customer Returns. 2020.

MATEUS, A. Omnichannel marketing and consumer. **Marketing and Smart Technologies**. v. 205 , p. 1–14, 2021.

MCC ENET. Indicador de consumo. 2020. Disponível em: <https://www.mccenet.com.br>. Acesso em: 14 de Agosto de 2021.

MERCADO E CONSUMO. Na Renner, inovação está “a serviço do encantamento. 2021. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2021/04/20/na-renner-inovacao-esta-a-servico-do-encantamento-afirma-diretor/>. Acesso em: 08 de Maio de 2021.

MIOTTO, A. P.; PARENTE, J. G. Retail evolution model in emerging markets: Apparel store formats in Brazil. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 43, n. 3, p. 242–260, 2015.

MORAIS, T.M., SILVA, V.Z. Melhoria do desempenho no suporte ao cliente em uma empresa de tecnologia financeira. **Produto & Produção** vol. 23, n.3, p. 21-35, 2022.

OMAR, S. et al. M-commerce: The nexus between mobile shopping service quality and loyalty. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 60, n. December 2020, p. 102468, 2021.

PACHECO, S. O pequeno varejista de moda têxtil e a busca pela diversidade em canais logísticos. Fundação Getulio Vargas, 2020.

PENG, L. et al. Factors affecting female user information adoption: an empirical investigation on fashion shopping guide websites. **Electronic Commerce Research**, v. 16, n. 2, p. 145–169, 2016.

PONDEL, M.; KORCZAK, J. A view on the methodology of analysis and exploration of marketing data. **Proceedings of the 2017 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, FedCSIS 2017**, v. 11, p. 1135–1143, 2017.

RAO, P.H.N, VIHARI, N.S, JABEEN, S.S. Reimagining the Fashion Retail Industry Through the Implications of COVID-19 in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries. **FIIB Business Review**. 2021;10(4):327-338.

ROBERTS, J.; GRASSI, A. A review of studies on virtual layout and atmospherics - potential applications to the fashion industry. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 31, n. 4, p. 432–456, 2021.

RODRIGUEZ, M.; DIXON, A.L.; PELTIER, J.W. A review of the interactive marketing literature in the context of personal selling and sales management: A research agenda. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v.8, n.4 p.294-308.

RYU, M. H.; CHO, Y.; LEE, D. Should small-scale online retailers diversify distribution channels into offline channels? Focused on the clothing and fashion industry. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 47, p. 74–77, 2019.

SAMPAIO, J. P. Marketing no Varejo de Moda: proposta de método de identificação de tecnologias aplicadas ao visual merchandising, 2017.

SHAO, X. Omnichannel retail move in a dual-channel supply chain. *European Journal of Operational Research*, v. 294, n. 3, p. 936–950, 2021.

MORAIS, A.S. et al. Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 268–296, 2019.

SILVA, S. C.; DUARTE, P.; SUNDETOVA, A. Multichannel versus omnichannel: a price-segmented comparison from the fashion industry. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 48, n. 4, p. 417–430, 2020.

SIQUEIRA, J. R. et al. A 2020 perspective on “Spreading the word: How customer experience in a traditional retail setting influences consumer traditional and electronic word-of-mouth intention”. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 40, p. 100930, 2020.

SMITH, A. D. Exploring the effects of e-fashions on producers of high-end clothing. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 2, n. 1, p. 90–104, 2008.

TOGAWA, T.; SATO, T.; SAITO, J. Media processing technologies for Affective Digital Marketing. **Fujitsu Scientific and Technical Journal**, v. 53, n. 5, p. 38–46, 2017.

WATANABE, C. et al. Amazon's New Supra-Omnichannel: Realizing Growing Seamless Switching for Apparel During COVID-19. **Technology in Society**, v. 66, 2021.

YIP, T. C. Y.; CHAN, K.; POON, E. Attributes of young consumers' favorite retail shops: A qualitative study. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 7, p. 545–552, 2012.

ZHANG, S.; YAO, Y.; ZHANG, J. Consumer showrooming with supplier encroachment and omnichannel retailing. **Decision Sciences**, n. April, p. 1–18, 2021.

## **Apêndice A - Roteiro de Entrevista.**

---

### **1. Utilização dos canais**

- Quais canais a empresa utiliza para a venda? A loja possui E-commerce, Market place ou Aplicativo?
- A empresa já vende no digital, como foi a adaptação? Como funciona o processo de vendas nesse canal? (atendimento, provador, pagamento e entrega).

### **2. Desafios**

- Quais são os desafios para vender em outros canais além da loja física?
- Qual é o maior problema que o consumidor enfrenta ao precisar realizar as compras de artigos de vestuário em lojas físicas e online?

### **3. Jornada de Compra**

- Como você descreve a jornada de compra do consumidor? Qual o caminho que ele traça até a decisão de compra?
- O que mais influencia nessa jornada? É realizada alguma estratégia durante a jornada?

### **4. Pandemia COVID-19**

- O que a pandemia mudou na estrutura da empresa? Modificou logística, processo de vendas ou comunicação?
- Como o consumidor reagiu frente a essa mudança? Quais foram os desafios?

### **5. Experiência**

- Existe algum serviço de pré e pós-venda? Quais?
- O que a loja oferece para melhorar a experiência de compra do consumidor? A atendimento personalizado, pagamento de forma digital, caixa de autoatendimento?
- Como é feita a comunicação nas mídias digitais? E na loja física?

### **6. Omnichannel**

- A equipe de venda da loja física é a mesma da loja virtual?
- Possui algum produto/benefício exclusivo para os clientes nos canais digitais?
- Possui algum tipo de tecnologia de histórico de últimas compras dos clientes? Algo que faça um controle dos dados? Como isso é feito?
- É feito algum tipo de estratégia para levar o consumidor digital para comprar no ponto físico, ou ao contrário? Quais são essas estratégias? (desconto, voucher, brindes)
- Você já conhece o termo *omnichannel*/omnicanal? Pra você o que significa?
- A loja faz algum tipo de unificação de canais? (ex: comprar online e retirar na loja física)
- Como seria possível a implementação de estratégias *omnichannel* na empresa?