

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Jéssica Savedra da Silva

**A ESTRATÉGIA *OMNICHANNEL* NO VAREJO DE MODA:
UM ESTUDO DA EMPRESA VINCI SHOES**

Porto Alegre
Agosto de 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Jéssica Savedra da Silva

**A ESTRATÉGIA *OMNICHANNEL* NO VAREJO DE MODA:
UM ESTUDO DA EMPRESA VINCI SHOES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda.
Orientador(a): Prof^ª. Dra. Alessandra Primo.

Porto Alegre
Agosto de 2023

*“Aná’réwá, aná’ ré wá yèwo
Aná’réwá, aná’ ré wá yé
Yè Yemoja aná’ ré wa yèwo
Aná’réwá, aná’ ré wá yé
Etu mã là didé, etu mã là didé, nlo burúkú ou kó’
sÛ nlá, etu mã là didé
Ou yà bá dilé ou yà bá dilé, nlo burúkú ou kó sù
nlá, ou yá bá dilé...”
(Reza em Yorubá ao Orixá Iemanjá - Nação
Cabinda)*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe Iemanjá Boci, a quem devo minha vida, toda a minha fé e as minhas vitórias. Obrigada minha mãe por ter escolhido meu orí (cabeça), por tantas respostas e por ser tão viva em minha vida.

Obrigada a minha mãe de santo Waleska Viana, por ter me iniciado na religião de matriz africana (Nação de Cabinda) e me apresentado ao meu bem mais valioso, meu orixá. Agradeço grandemente pela sua vida, mãe Wal, que todos possam te ver com os mesmos olhos de admiração que eu lhe vejo.

À minha família carnal: toda a minha gratidão! Obrigada por serem tão unidos e me mostrarem a importância da família, da simplicidade e do amor verdadeiro. Agradeço a minha mãe Adriana e ao meu pai Vanderlei a quem atribuo, também, todas as minhas vitórias. Vocês são tudo na minha vida, obrigada pelo apoio e dedicação que tiveram em criar quatro mulheres fortes e incríveis!

Ao meu namorado Rodrigo, obrigada por me apoiar e me incentivar durante todo esse período acadêmico. Sou grata por compartilhar a vida com você e ter todos os dias a certeza da escolha certa. Obrigada por ser quem é, por toda a união e companheirismo que construímos ao longo dos anos, que venham muito mais!

Por fim, dedico este trabalho à matriarca da família: minha avó Maria De Lourdes (in memorian), nossa eterna vó Dilú, que não estará presente (fisicamente) para ver a primeira neta se formar na universidade pública. Vó, obrigada por ensinar o significado de mulher guerreira. Você iniciou uma geração de mulheres que sabem que podem tudo! Gratidão por ter deixado um legado de união, você sempre será minha maior inspiração na vida.

RESUMO

O presente trabalho consiste no estudo da estratégia *omnichannel* aplicada à marca calçadista Vinci Shoes. Para o debate, trouxemos a evolução do varejo brasileiro (SERRENTINO, 2019), a fim de situarmos a marca no mercado e conseguirmos avançar no entendimento do comportamento do consumidor através da evolução tecnológica, e assim compreendermos a necessidade da marca na aplicação da estratégia. Em seguida, discutimos sobre o conceito da palavra “*Omnichannel*”, desde a sua origem (PARKER; HAND, 2009; ORTIS; CASOLI, 2009), permeando algumas distinções entre o varejo multicanal, bem como o destaque de suas características, (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; CERIBELLI, 2014; HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016; BALASUBRAMANIAN; RAGHUNATHAN; MAHAJAN, 2005; RIGBY, 2011, LEVY, et al. 2013; FERNANDES, 2018; PECORARI, 2018), até a aplicação em algumas marcas de moda, com o intuito de exemplificarmos seu impacto em organizações do mesmo setor que a marca analisada (KOTLER; KARTAJAVA; SETIWAN, 2017; GARCIA *et al.*, 2006; WERNER, 2005; MCKINSEY, 2020). Na sequência, fazemos um paralelo entre o consumidor moderno e a sua relação com o *omnichannel* a fim de compreendermos de que forma os consumidores reagem às diferentes opções de compra e experiências (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006; SZYMANSKI; BITNER, 2020; SOUZA, 2009). O objetivo geral da pesquisa é compreender a utilização das estratégias de *omnichannel* pela empresa Vinci Shoes na oferta de compra personalizada. Os objetivos específicos são: a) examinar e contextualizar o conceito *Omnichannel* no varejo de moda, b) mapear em quais pontos de contato a marca atua de forma integrada e c) analisar quais as vantagens competitivas que levam a marca a oferecer uma experiência de compra única aos seus consumidores. Adotamos como metodologia a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa (GIL, 1999) e empregamos as técnicas de pesquisa bibliográfica (GIL, 1999). Para estudarmos o objeto em questão, utilizamos a abordagem de estudo de caso (MASSIS; KOTLAR, 2014; EISENHARDT, 2007) através de um levantamento de dados primários e secundários (MALHOTRA, 2004), assim como a análise de conteúdo (BARDIN, 2006). Por fim, houve uma entrevista (MARTINS; THEÓPHILO, 2007), seguindo um roteiro de perguntas abertas, no qual foram inseridas outras de acordo com o decorrer do diálogo entre o entrevistado (sócio da marca) e a entrevistadora (SAUNDERS; LEWIS; THORHILL, 2000). Por intermédio desta análise foi possível compreender que a Vinci Shoes adotou uma estratégia *omnichannel* bem-sucedida para oferecer uma experiência única e coesa aos seus consumidores. A marca se diferencia ao permitir a aplicação de cupons de desconto em ambientes físicos, oferecer a experiência das *Guide Shops*, lançar coleções rapidamente com base em previsão de demanda e manter um foco forte na personalização e no relacionamento com o cliente. No entanto, também enfrenta desafios, como a dificuldade na abertura de franquias devido à complexidade de integrar todos os aspectos do seu modelo *omnichannel*.

Palavras-chave: Vinci Shoes, Comportamento do Consumidor, Comércio Eletrônico, *E-Commerce*, *Omnichannel*, Varejo de Moda.

ABSTRACT

The present work consists of studying the omnichannel strategy applied to the footwear brand Vinci Shoes. For the discussion, we have brought the evolution of the Brazilian retail industry (SERRENTINO, 2019) to situate the brand in the market and advance the understanding of consumer behavior through technological evolution, thus comprehending the brand's need for implementing the strategy. Next, we discuss the concept of the word "Omnichannel," from its origin (PARKER; HAND, 2009; ORTIS; CASOLI, 2009), delving into some distinctions between multichannel retail, as well as highlighting its characteristics (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; CERIBELLI, 2014; HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016; BALASUBRAMANIAN; RAGHUNATHAN; MAHAJAN, 2005; RIGBY, 2011, LEVY, et al. 2013; FERNANDES, 2018; PECORARI, 2018), up to its application in some fashion brands, in order to exemplify its impact on organizations within the same sector as the analyzed brand (KOTLER; KARTAJAVA; SETIWAN, 2017; GARCIA et al., 2006; WERNER, 2005; MCKINSEY, 2020). Subsequently, we draw a parallel between the modern consumer and their relationship with omnichannel, aiming to understand how consumers react to different purchasing options and experiences (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006; SZYMANSKI; BITNER, 2020; SOUZA, 2009). The general objective of the research is to comprehend the utilization of omnichannel strategies by the company Vinci Shoes in offering personalized shopping experiences. The specific objectives are: a) to examine and contextualize the Omnichannel concept in fashion retail, b) to map the integrated points of contact where the brand operates, and c) to analyze the competitive advantages that lead the brand to offer a unique shopping experience to its consumers. We adopted an exploratory research methodology with a qualitative approach (GIL, 1999) and employed bibliographic research techniques (GIL, 1999). To study the subject matter, we used a case study approach (MASSIS; KOTLAR, 2014; EISENHARDT, 2007) through primary and secondary data collection (MALHOTRA, 2004), as well as content analysis (BARDIN, 2006). Finally, an interview was conducted (MARTINS; THEÓPHILO, 2007), following a script of open-ended questions, with additional questions inserted based on the course of the dialogue between the interviewee (brand partner) and the interviewer (SAUNDERS; LEWIS; THORHILL, 2000). Through this analysis, it was possible to understand that Vinci Shoes has adopted a successful omnichannel strategy to provide a unique and cohesive experience to its consumers. The brand differentiates itself by allowing the application of discount coupons in physical environments, offering the Guide Shops experience, rapidly launching collections based on demand forecasts, and maintaining a strong focus on personalization and customer relationships. However, it also faces challenges, such as the difficulty in opening franchises due to the complexity of integrating all aspects of its omnichannel model.

Keywords: Vinci Shoes, Consumer Behavior, E-Commerce, Omnichannel, Fashion Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclos de Mudança no Varejo.....	13
Figura 2 - Estatísticas do <i>e-commerce</i> no Brasil: faturamento anual.....	15
Figura 3 - Fatores positivos que influenciam a decisão de compra (<i>COMPRA ON-LINE</i>).....	27
Figura 4 - Fatores positivos que influenciam a decisão de compra (<i>LOJAS FÍSICAS</i>).....	27
Figura 5 - Simulação de compra no site da Riachuelo.....	28
Figura 6 - Mapeamento do caminho do consumidor ao longo dos 5 As.....	37
Figura 7 - A evolução do caminho do consumidor.....	39
Figura 8 - Índice de recompra do consumidor.....	42
Figura 9 - Como o consumidor se informa sobre novos produtos durante a pandemia.....	43
Figura 10 - Como o consumidor obtém detalhes sobre produtos durante e pós-pandemia.	44
Figura 11 - Pontos de Contato.....	45
Figura 12 - Implantação de caixas de autoatendimento Lojas Renner.....	46
Figura 13 - Logo da marca Vinci Shoes.....	51
Figura 14 - Os três sócios fundadores da marca.....	51
Figura 15 - 10 curiosidades sobre a Vinci.....	55
Figura 16 - Modelo Guide Shop Vinci Shoes.....	58
Figura 17 - Sistema Direct no PDV da marca.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os Ciclos do Varejo Brasileiro.....	16
Quadro 2 - Comportamento do consumidor.....	20
Quadro 3 - Do Single-Channel ao Omnichannel.....	21
Quadro 4 - Diferenças entre o Varejo Multicanal x Varejo Omnichannel.....	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
2.1 O mercado de varejo no Brasil	12
3 CONCEITO E A ESTRATÉGIA <i>OMNICHANNEL</i> NO VAREJO DE MODA	20
3.1 Desafios da implementação do <i>Omnichannel</i>	30
3.2 A evolução no comportamento do consumidor e sua relação com o <i>Omnichannel</i>	36
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
4.1 Abordagem da pesquisa	47
4.2 Estudo de caso	47
4.3 Entrevistas	49
5 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO DA VINCI SHOES	50
5.1 Histórico e trajetória no mercado de moda	50
5.2 Desafios enfrentados na aplicação de estratégias <i>Omnichannel</i>	52
5.3 Visão geral da estratégia <i>Omnichannel</i>	54
5.4 Aumento das vendas	60
6 ANÁLISE DE RESULTADOS	62
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO	77

1 INTRODUÇÃO

Com o advento do *e-commerce*, nos anos 2000, o consumidor que tinha apenas a opção de compra na loja física, passou a dispor também da opção de compra *on-line* que, no princípio, eram operações separadas entre si e concorrentes umas das outras. Ao perceberem que as compras *on-line* tiveram uma crescente significativa, varejistas que atuavam apenas no *off-line* se viram obrigados a expandir seus pontos de contato.

A entrada dos varejistas no multicanal ocorreu de várias formas: comercialização via site independente (Livraria Cultura, Saraiva), em alianças com varejistas puramente virtuais (Toy's R Us com a Amazon), aluguel de espaço em provedores de acesso e conteúdo (IG, MSN, UOL) e adesão a programas de visibilidade em agregadores de lojas, os chamados shopping centers virtuais (ShopFácil). Os varejistas de "cimento-e-tijolo" começaram assim uma luta contra os que atuavam somente na Internet, adotando inovadoras estratégias de varejo multicanal a fim de atingir os consumidores tanto por meios físicos como eletrônicos em múltiplas rotas de compra. Esse processo teve como consequência a consolidação do varejo multicanal como nova estratégia competitiva para as empresas varejistas. (PORTO, 2006, p. 61-65).

O crescente aumento de opções de canais de compra no varejo causou impactos significativos em relação ao modo como o consumidor interage com os seus varejistas, tornando suas experiências de compra variadas e personalizadas. Hoje, a capacidade de uso simultâneo de vários canais de interação consumidor-loja (por exemplo, uso de acesso móvel à internet dentro da loja física de varejo para pesquisar informações sobre produtos e/ou comparar preços de produtos) constitui a característica dominante do fenômeno varejista "*omnichannel*" (LAZARIS; VRECHOPOULOS, 2014). As possibilidades de experiências únicas no *omnichannel* não se limitam somente ao uso de diferentes dispositivos móveis em espaços de compra, essa estratégia mostra uma infinidade de oportunidades de contato com a marca e a comodidade ao consumidor. Por exemplo: os clientes podem realizar compras através do site ou aplicativo da loja e escolher a opção de retirar o produto na loja física. Isso oferece maior conveniência e agilidade na entrega, além de possibilitar que o cliente experimente o produto antes de levá-lo para casa ou o cliente pode visitar a loja física, experimentar os produtos e fazer a compra, mas optar por receber a entrega em seu endereço.

O termo citado, *omnichannel*, teve seu primeiro encontro nos relatórios da unidade de pesquisa *Global Retail Insights* da IDC, onde Parker e Hand (2009) e Ortis e Casoli (2009) discutiram que o comprador "*omnichannel*" é uma ascensão do consumidor multicanal, em vez de usar pontos de contato em paralelo, ele usa todos simultaneamente. Este consumidor multicanal é caracterizado pela utilização de diferentes canais de venda oferecidos pela empresa, porém, esses canais costumam operar de forma independente. Ele pode realizar compras tanto na loja física quanto no site de *e-commerce*, por exemplo. No entanto, as experiências em cada canal podem ser distintas, e a integração entre eles pode ser limitada. Já o consumidor *omnichannel* é aquele que experimenta uma experiência de compra totalmente integrada e consistente em todos os canais disponíveis. Para esse consumidor, não há barreiras entre as lojas físicas, o *e-commerce*, o aplicativo móvel ou qualquer outro ponto de contato com a marca. Além disso, o conceito *omnichannel* tem sido cada vez mais utilizado dentro do varejo para descrever a convergência entre os meios virtual e físico (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014). Nesta estratégia de marketing, as marcas utilizam-se de sua expertise para coletar dados que sirvam de *insights* referente ao comportamento dos seus consumidores em diferentes canais e assim fornecer uma experiência de compra cada vez mais personalizada de acordo com a necessidade dos seus clientes, superando a limitação de outros canais específicos.

Já para o consumidor, a demanda por uma experiência de compra integrada tem sido frequente quando o que está em vantagem é a possibilidade de poder obter determinado produto/serviço de uma forma mais prática e acessível (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014). No entanto, mesmo com os evidentes benefícios do *omnichannel*, o desafio em tornar o processo de compra integrada (unificação de estoques, personalização de ofertas, flexibilidade de compras, etc.), manter a unidade da marca nos diferentes pontos de contato e fornecer uma experiência única ao consumidor, é um desafio complexo para muitos varejistas. Neste cenário, um estudo conduzido pela empresa de pesquisa H2R Pesquisas Avançadas, divulgado em 2023, apresentou os resultados do Índice de Produtividade Tecnológica (IPT) de logística, revelando uma situação preocupante no cenário varejista brasileiro. De acordo com o estudo, embora 92% dos varejistas pesquisados possuam um departamento dedicado à gestão de armazenagem, apenas 38% deles estão investindo em sistemas de gestão para aprimorar essa área do negócio. Essa pesquisa demonstra que o investimento em tecnologia para a integração da logística e estoque ainda é consideravelmente baixo no Brasil.

Perante este cenário de grande competitividade entre marcas e ofertas sedutoras de experiências mais imersivas e disruptivas, surge a importância do trabalho a seguir. Com isso, esta pesquisa traz o debate de conceitos e elucidação da estratégia omnichannel aplicada no varejo de moda no Brasil, através do enfoque na Vinci Shoes - marca calçadista com origem na cidade de Estância Velha/RS.

As motivações que auxiliaram na construção desse estudo são representadas pela justificativa pessoal, acadêmica e social. A justificativa pessoal tem relação com duas temáticas que chamam atenção da autora da pesquisa. A primeira delas é o anseio em atuar no mercado de trabalho com o setor de moda, e o segundo ponto são suas experiências profissionais com marcas que possuem integração entre os canais, mas que não sabem fazer uso deste benefício a favor de si próprias. Um exemplo: ainda é muito comum que os profissionais de marketing separem os aprendizados de cada canal como algo não relacionado entre si, classificando-os como um ponto único com uma única finalidade, não olhando para estes vários pontos de contato como complementares uns dos outros. Para melhor exemplificação, as diferentes áreas de atuação do cliente costumam não ter contato umas com as outras. O que acontece no *on-line* não é compartilhado com o time que gerencia o *off-line* e assim vice-versa. Acredita-se que este é o ponto crítico e complexo de marcas que atuam em diferentes canais, a cadeia de dados e *insights*, além de não ser compartilhada, não é alimentada de uma forma que sirva de novas estratégias, pensando no todo e não unicamente no canal de sua atuação.

No desígnio social, o tema em discussão visa lançar luz sobre a dinâmica social dos indivíduos com o consumo moderno. Desta forma, é possível compreendermos como a dinâmica mercadológica molda o indivíduo de acordo com as transformações tecnológicas que visam dispor seus produtos de forma imediata e rápida. Neste imediatismo é possível analisarmos que estamos inseridos em uma sociedade em que, além de sermos bombardeados com milhares de informações diariamente, também dispomos de produtos e serviços que estão disponíveis a todo tempo e em todos os lugares. O conceito *omnichannel* tem sua tradução através do prefixo “*omni*” que vem do latim e quer dizer “todo/tudo”, e “*channel*” tem origem inglesa e significa “canal”. Desta forma, o consumo torna-se mais acessível em termos de obter determinado produto ou serviço de forma mais imediata, corroborando para o funcionamento de uma sociedade que não tem tempo a perder, a qual busca por experiências cada vez mais atualizadas e diferentes.

Na concepção epistemológica, este trabalho se justifica por possuir uma baixa produção científica através do levantamento bibliográfico realizado, compreendendo o período do ano de 2009 a 2022. Não foram identificadas pela autora produções do mesmo fenômeno a ser analisado, ou seja, não foi apontada a temática sob a perspectiva da aplicação da estratégia *omnichannel* como forma de oferecer uma experiência de compra única aos consumidores.

Por fim, esta pesquisa visa responder a pergunta: “Como a estratégia Omnichannel no varejo de moda oferece uma experiência de compra única aos consumidores da marca Vinci Shoes?”. Logo, o objetivo geral que se pretende alcançar com a realização desse estudo é “compreender a utilização das estratégias de omnichannel pela empresa Vinci Shoes na oferta de compra personalizada”. Com um olhar qualitativo para o fenômeno empírico em discussão, apontamos os seguintes objetivos específicos: a) examinar e contextualizar o conceito Omnichannel no varejo de moda, b) mapear em quais pontos de contato a marca atua de forma integrada e c) analisar quais as vantagens competitivas que levam a marca a oferecer uma experiência de compra única aos seus consumidores.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo, abordaremos a evolução do mercado varejista no Brasil, sob a perspectiva do autor Serrentino (2019), apresentando as transformações ocorridas devido à influência do mercado estrangeiro, às mudanças de comportamento do consumidor e às inovações tecnológicas. Ao passo que avançamos de um cenário mais mercadológico, faz-se necessário o debate sobre como a rápida atualização das tendências globais e a maior maturidade do setor varejista moldaram um consumidor mais exigente e orientado para a mudança e o progresso contínuo. Esse fenômeno contemporâneo encontra paralelos nos trabalhos de autores como Barnes e Lea-Greenwood (2006), que observaram a influência das celebridades e das passarelas nas escolhas de moda dos consumidores. Esse comportamento se conecta às demandas atuais, onde os influenciadores digitais têm um papel significativo em moldar as preferências do consumidor.

A competição no setor varejista de vestuário também é destacada, à medida que o mercado se torna mais competitivo devido ao aumento das oportunidades e da representatividade monetária do setor no comércio brasileiro. Nesse contexto, a importância da gestão de estoque é enfatizada, conforme discutido por Werner (2005), pois a previsibilidade do estoque é crucial para atender a um consumidor cada vez mais imediatista e flexível quanto a novos estilos e experiências.

Por intermédio deste capítulo, conseguimos subsídios para entender o setor varejista brasileiro ao longo de sua cadeia evolutiva, assim como um panorama geral sobre o consumidor moderno e suas inspirações para o desejo de compra.

2.1 O Mercado de varejo no Brasil

O mercado varejista no Brasil passou por diversas transformações de acordo com as políticas econômicas brasileiras e também devido a grande influência estrangeira no setor. Para entendermos esta evolução e amadurecimento, precisamos retornar a década de 1990. Segundo o autor Serrentino (2019), os principais ciclos recentes foram agrupados em quatro períodos, os quais o autor considera terem sido de grande mudança e impacto para o varejo, são eles: Pré Abertura/Real (até 1993), Pós Real (1994-2003), Boom de consumo (2004-2012) e Maturidade e Produtividade (iniciado em 2013).

Figura 1 - Ciclos de Mudanças no Varejo



Fonte: Serrentino (2019, p. 24).

No período de pré-abertura/real houveram grandes desafios para as marcas se manterem competitivas devido a alta inflação e um modelo econômico fechado, onde a importação de produtos era impossível, limitando o abastecimento de produtos para o varejo. Na perspectiva do consumidor, devido às altas nos preços e às suas frequentes mudanças, não era possível formar uma memória para comparação entre outras opções de produtos mais baratos para decisão de compra. Neste cenário, o consumo era mais voltado para a compra de “segurança”, onde a população garantia sua subsistência de forma mais planejada devido a insegurança e instabilidade dos preços. Somente anos depois, o Brasil teve duas mudanças que impactaram o varejo: a abertura econômica e o controle da inflação após a implementação do Plano Real - com a nova moeda a partir de julho de 2004; assim estimulando a entrada de marcas internacionais. Neste ciclo que durou até 1993, existia um baixo grau de integração entre sistemas e os canais digitais eram inexistentes. Com esta rigidez e limitação econômica, o mercado varejista teve que aprender a se adaptar às frequentes mudanças. “O ambiente contribuiu para o desenvolvimento de características que marcaram a cultura empresarial no varejo brasileiro: velocidade, capacidade de adaptação, agilidade, descentralização de processos, gestão de caixa, sistemas de créditos e meios de pagamento próprios.” (SERRENTINO, 2019, p. 30).

Complementarmente, um resgate histórico encontrado em uma publicação jornalística da Folha de São Paulo, situa que o varejo on-line no Brasil teve sua origem na metade da década de 1990. Em 1996, surgiu a Booknet, uma das primeiras lojas virtuais do país, com a proposta de comercializar mais de 120 mil títulos de livros brasileiros e mais de 4 milhões de títulos estrangeiros, além de CDs e vídeos. A Booknet atraiu investimentos de diversos grupos de investidores e, em 1999, foi adquirida pela também loja virtual Submarino.com. Tanto a Submarino quanto a Booknet se destacavam por serem empresas completamente on-line, operando exclusivamente na internet, sem presença em lojas físicas.

Com a abertura da economia para empresas estrangeiras, no ciclo dois: Pós-real, o mercado

econômico ficou mais estável em relação a preços e houve maior controle da inflação crônica. Para o varejo, o ciclo que se iniciou o fez ter que reaprender seu negócio. Devido à maior penetração de marcas de fora, houve diversas mudanças que impactaram em um ambiente varejista que precisou de fato aprender a fazer varejo, culminando no amadurecimento do setor que foi impulsionado por grandes marcas estrangeiras.

[...] o mercado brasileiro teve entrada de diversas empresas relevantes em âmbito global, como a Walmart, Inditex/Zara, Ahold, Castorama, Leroy Merlin, Saint-Gobain, JC Penney e Fnac. O confronto com um maior número de operadores internacionais acelerou o desenvolvimento de empresas locais. (SERRENTINO, 2019, p. 35).

Para Eduardo Terra, Presidente da Sociedade Brasileira de Varejo, este período ficou marcado como uma grande mudança no setor varejista, culminando na necessidade de novas estratégias e adaptações do mercado.

Com as mudanças ocorridas a partir de 1994, esta nuvem de inflação que encobria o varejo brasileiro foi embora, mostrando um mercado com muitos problemas. As empresas varejistas tiveram que mudar seu foco e entraram assim numa realidade muito diferente, onde os resultados passaram a ser consequência de uma boa administração. Iniciou-se então uma corrida em busca da sobrevivência e do crescimento, o que até agora deixou muitas sequelas, como a quebra e concordata de muitas das principais empresas e a chegada de outras gigantes do exterior. (REVISTA NO VAREJO, 2016, p. 22)

Neste cenário de mudanças significativas no setor varejista, tivemos também o início do comércio eletrônico e um olhar mais atento para a incorporação de tecnologias voltadas para sistemas de gestão e logística; assim, dando os primeiros passos para a modernização neste setor.

Já o terceiro ciclo foi o período chamado de “década mágica”, segundo Serrentino (2019). Neste ciclo, houve uma grande valorização dos commodities, aceleração do crescimento econômico da China e a liquidez internacional. O cenário externo foi favorável para grandes mudanças positivas no Brasil que já passava por transformações sociais e econômicas.

Esse processo provocou transformações na pirâmide socioeconômica brasileira, com a migração - do nível de pobreza para a dignidade, caracterizada como “classe média emergente”- de um contingente elevado de pessoas. A participação das classes B2/C passou de 42,0% das famílias brasileiras em 2002 para 70,5% em 2013, enquanto as classes D/E diminuíram de 47,1% para 14,7% no mesmo período, segundo dados do IPC Maps. (SERRENTINO, 2019. p. 41)

Complementarmente, o índice de receita nominal de vendas no comércio varejista subiu 302% de 2003 a 2016, segundo dados do IBGE. Em dezembro de 2003, esse crescimento foi de 13,4% no Brasil e de 19,2% no Paraná. O melhor desempenho nacional ocorreu em dezembro de 2008, com crescimento de 15,1% na receita nominal.

Com o maior poder de compra dos brasileiros e a migração de classes com pouco poder aquisitivo, agora participando do mercado de consumo, houve um aumento na aquisição de produtos das categorias: eletrodomésticos, móveis, telefonia e informática. Em relação a tecnologia, houve a implementação de CRM e de sistemas de integração entre empresas de varejo e seus fornecedores. Já o comércio eletrônico, passou a ser um fenômeno de massa com uma grande variedade de produtos, conforme o apontamento da figura 2.

Figura 2 - Estatísticas do *e-commerce* no Brasil: faturamento anual

ANO	FATURAMENTO	VARIAÇÃO
2013	R\$ 28,00 bilhões	24%
2012	R\$ 22,50 bilhões	20%
2011	R\$ 18,70 bilhões	26%
2010	R\$ 14,80 bilhões	40%
2009	R\$ 10,60 bilhões	33%
2008	R\$ 8.20 bilhões	30%
2007	R\$ 6.30 bilhões	43%
2006	R\$ 4,40 bilhões	76%
2005	R\$ 2.50 bilhões	43%
2004	R\$ 1.75 bilhão	48%
2003	R\$ 1.18 bilhão	39%
2002	R\$ 0,85 bilhão	55%
2001	R\$ 0,54 bilhão	

Fonte: *E-Bit* - Compilação¹

Desta forma, o período do “Boom de consumo” foi marcado por um varejo brasileiro maior, mais competitivo, internacionalizado - através da maior maturidade e entrada de grandes marcas globais - e moderno. Este cenário marca “um período marcado por **expansão**: abertura

¹ Disponível em: <www.e-commerce.org.br>.

orgânica de novas lojas, implantação de novos canais, criação de novos formatos, entrada em novos mercados, diversificação de negócios, movimentos de fusões e aquisições, capitalização de empresas”. (SERENTINO, 2019, p.53).

Por fim, o último ciclo indica a desaceleração e um maior foco na eficiência. Se no ciclo anterior houve um crescimento acelerado por meio de aberturas de novas lojas, mercados, formatos e canais, neste as marcas estão mais focadas na redução de gastos - consequência da crise política de 2015/2016 - no intuito de reduzir as perdas. Em contrapartida, o comércio eletrônico seguiu sendo a aposta certa das marcas varejistas, as quais passaram a desenvolver processos de integração de canais e modelos de negócio *omnichannel*. Neste contexto, o varejo atingiu o patamar de maturidade, abrindo oportunidade para o momento de lapidar seu modelo de negócio a fim de torná-lo mais rentável, moderno e com maior clareza de posicionamento.

Quadro 1 - Os Ciclos do Varejo Brasileiro

Pré-Abertura /Real (Até 1993)	Pós-Real (1994-2002)	Boom de Consumo (2003-2012)	Maturidade e Produtividade (a partir de 2013)
Tecnologia			
Automação Comercial Sistemas Legados Leitor de códigos de barras Aplicativos para gestão financeira , compras e estoque.	Ferramentas de risco para crédito Sistemas de gestão Arquiteturas integradas VMS	Disseminação de sistemas integrados de gestão (ERP) CRM Integração com fornecedores (EDI)	RFID Marketing de precisão <i>Big data analytics</i> Treinamento via canais digitais Soluções para otimização de <i>supply chain</i> Loja inteligente Ferramentas para gestão de precificação e remarcações <i>Beacons</i> Impressoras 3D <i>Chatbot</i>
Canais Digitais			
Inexistentes	Início do comércio eletrônico Domínio de operações	Expansão e amadurecimento do comércio eletrônico Entrada do varejo	Integração entre canais físicos e digitais <i>Marketplaces</i> Crescimento de interfaces móveis

	virtuais puros Mercado de nicho e limitado	tradicional Expansão no universo de compradores <i>On-line</i> e de categorias Ganho de escala das operações, com disputa.	
Fatores críticos de sucesso			
Gestão financeira	Sourcing Relacionamento com fornecedores	Formalização Crescimento Controle Governança Capitalização	Infraestrutura (TI, Logística) Capacidade analítica (produtos, clientes, preços e operação) Cultura Digital Processos Desenvolvimento e engajamento de pessoas
Foco estratégico do varejo			
Expansão orgânica moderada Geração de caixa	Crédito Alianças internacionais Diversificação de fontes de produtos Diversificação de formatos Importação	Expansão (orgânica e não orgânica) Formalização Capitalização Melhoria de controles	Produtividade Mundo digital, cultura digital e <i>omnichannel</i> Governança Propósito Novas tecnologias

Fonte: Serrentino (2019, p. 52).

Para o consumidor, este processo evolutivo culminou em um comportamento mais exigente conforme a maior maturidade do setor varejista e a grande influência do mercado estrangeiro. Desta forma, o setor varejista de moda no Brasil passou por diversas transformações em decorrência da rápida atualização de tendências globais. Neste panorama de muita informação e saturação das mesmas, impulsionado pelas inovações tecnológicas, o comportamento do consumidor mudou, passando a ser mais exigente quanto às novidades no mundo da moda. De acordo com as autoras Barnes e Lea-Greenwood (2006 apud SPROLES; BURNS, 1994) o consumidor moderno é orientado pela mudança e o progresso contínuo, permitindo que a sociedade de massa tenha acesso mais rápido sobre as últimas tendências e estilos. Além disso, os autores discorrem sobre a ascensão pelo desejo dos consumidores nos produtos que as

celebridades estão usando ou o que está sendo divulgado nas passarelas. Apesar de o texto dos autores Sproles e Burns ser datado no ano de 1994, é possível fazermos um paralelo com o consumidor dos anos atuais, o qual é altamente influenciado por celebridades da internet, os chamados influenciadores digitais.

Desta forma, entramos na era da busca por marcas que se sobressaíam em atender essas demandas por tendências passageiras que são diariamente propagadas nas redes sociais. Para que as empresas se mantenham em constante crescimento e atendam aos seus consumidores, surge o conceito *fast fashion*. Em português, o termo significa “moda rápida” e é uma estratégia de negócios que visa reduzir os processos envolvidos no ciclo de compra e prazos de entrega de novos produtos de moda nas lojas, a fim de satisfazer as demandas do consumidor em seu pico. (SZYMANSKI; BITNER, 2020).

No Brasil, este impulsionamento de atualizações de tendências que extrapolam as quatro mudanças de estações anuais, se reflete no mercado brasileiro que vem crescendo anualmente, demonstrando as grandes oportunidades e o quanto as marcas necessitam de adaptações em suas estratégias de marketing para acompanhar tamanha demanda.

[...] um dos setores que mais cresce no Brasil é o segmento de vestuário, apresentando crescimento relativo a cada ano. Essa constatação sugere que a moda, com sua dinamicidade e ciclos curtos, pois são duas estações anuais, promove o incremento dos negócios. Dada esta dinamicidade, é preciso que os gestores de empresas deste segmento procurem alinhar as estratégias às características do negócio e um dos aspectos que precisa ser trabalhado sistematicamente é a previsão de demanda. (BRUSQUE; ZUCATTO, 2015, p. 99).

Neste panorama nacional de grande crescimento, o varejo de moda movimentou quase 200 bilhões de reais no Brasil, além de que, segundo uma pesquisa realizada em 2018, estima-se um crescimento acumulado de 13% do mercado de moda no país até 2021 (FIESP, 2019). No comércio eletrônico, moda e acessórios também destacam-se, ficando em primeiro lugar no número de pedidos. Com as crescentes oportunidades e cada vez mais representatividade monetária do setor no comércio brasileiro, o setor varejista de vestuário tornou-se muito competitivo.

Werner (2005) discorre sobre um tema central para o sucesso de marcas do setor de vestuário no Brasil, ressaltando a importância da previsibilidade de um estoque que consiga atender o novo consumidor, este cada vez mais imediatista e flexível quanto a novos estilos e

experiências, sem que a marca sofra prejuízo com o acúmulo de produtos ou a falta destes.

[...] técnicas de gestão da produção têm sido utilizadas para garantir a qualidade da operação e evitar perdas com estoques, logística e compras. A disponibilização imediata de um item ao consumidor envolve uma análise criteriosa do seu processo produtivo. É fundamental manter bem dimensionados os processos envolvidos na cadeia logística. Manter altos estoques representa custos elevados de operacionalização e de oportunidade de capital empatado e, em contrapartida, manter baixos estoques pode incorrer em perda de economias de escala com altos custos de falta de produtos. (GARCIA *et al.*, 2006 apud WERNER, 2005, p. 14).

Diante disso, o próximo capítulo trará conceitos e a aplicação do *omnichannel* no mercado de moda com o intuito de ressaltar a potência desta estratégia na otimização da cadeia produtiva e no melhor entendimento e atendimento ao consumidor moderno.

3 CONCEITO E A ESTRATÉGIA OMNICHANNEL NO VAREJO DE MODA

Para compreendermos o conceito *omnichannel* precisamos entender como o comportamento do consumidor influenciou a concepção desta estratégia de marketing. Para Souza (2009), existem cinco estágios em que o consumidor mudou seus hábitos de compra, todos eles baseados nas tecnologias disponíveis em diferentes décadas.

Quadro 2 - Comportamento do consumidor

Consumidor 1.0	Neste estágio, os consumidores estão familiarizados com o uso da internet e das tecnologias digitais, mas ainda mantêm um comportamento predominantemente off-line. Eles utilizam a internet principalmente para pesquisar informações e fazer compras esporádicas.
Consumidor 2.0	O Consumidor 2.0 já está mais inserido no ambiente digital. Ele utiliza a internet e as redes sociais para se conectar com outras pessoas, compartilhar experiências de consumo e buscar recomendações. Sua interação com as marcas é mais ativa e influenciada pelo poder da opinião coletiva.
Consumidor 3.0	Neste estágio, o consumidor adota uma postura mais crítica e exigente em relação às marcas. Ele utiliza a internet para pesquisar, comparar preços e avaliar produtos e serviços antes de efetuar uma compra. Também está mais propenso a compartilhar opiniões e experiências, exercendo um maior poder de influência sobre outras pessoas.
Consumidor 4.0	O Consumidor 4.0 está cada vez mais conectado e utiliza dispositivos móveis para realizar pesquisas, compras e interações com as marcas em tempo real. Ele valoriza a personalização e a conveniência, buscando experiências de compra fluidas e integradas entre os diferentes canais de venda.
Consumidor 5.0	Estágio mais avançado da evolução do consumidor. Ele é altamente conectado e utiliza tecnologias como inteligência artificial, realidade aumentada e internet das coisas para otimizar sua experiência de compra. Valoriza a sustentabilidade, a responsabilidade social e busca marcas que estejam alinhadas com seus valores.

Fonte: Souza (2009, p. 31).

O quadro 2 sintetiza as evoluções do consumidor, contemplando desde as opções limitadas de canais de atendimento e sem muitas opções de escolha, até um cenário mais amplo com opções ilimitadas para a interação do consumidor com as marcas. Esses estágios representam uma evolução gradativa do consumidor no contexto digital, mostrando como suas expectativas e comportamentos foram sendo moldados pelas transformações tecnológicas e sociais ao longo do tempo.

Neste cenário evolutivo, o consumidor moderno passou a ser onipresente por estar em diferentes dispositivos e plataformas, muitas vezes ao mesmo tempo, o que, por sua vez, refletiu em mudanças significativas no seu hábito de compra e interação, que acabam por exigir das organizações “novos processos que, estruturalmente, possuem maior interatividade e conectividade” (CERIBELLI, 2014, p.18). Desta forma, muitos varejistas tradicionais viram-se

obrigados a ampliar seus pontos de contato com o consumidor, adicionando um canal *on-line* ao seu portfólio e, para aqueles que trabalhavam apenas com o digital, abriram suas lojas físicas.

Este processo de expansão passa por diferentes estágios em seu nível de interligação e integração para os diversos canais. Como elucida Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016) os varejistas expandem seus negócios em uma configuração de um único canal primário para um modelo de vários canais. No quadro 3, temos uma exemplificação deste modelo com seus três estágios de avanço.

Quadro 3 - Do Single-Channel ao *Omnichannel*

Abordagem logística SC (Single-Channel)	Os varejistas operam em um único canal de vendas e um sistema logístico dedicado a esse canal individual.
Abordagem logística básica de MC (Multi-Channel)	Os varejistas operam múltiplos canais, mas com unidades segregadas, criando sistemas autônomos para operações e logística.
Abordagem logística OC (Omnichannel) avançada	Nem o cliente nem o varejista distinguem mais os canais. Existe apenas uma interface logística comum para o cliente e os pedidos à distância também podem ser processados através das lojas, bem como os pedidos feitos na loja para entrega em domicílio.

Fonte: Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016, p. 3).

O primeiro tópico deste avanço, o chamado SC (*single channel*), classifica-se em varejistas tradicionais que possuem opções limitadas de pontos de contato com seus consumidores. Ao avançarmos para o segundo estágio, encontramos o varejista multicanal que possui tanto uma loja física quanto a disponibilidade da aquisição dos seus produtos de forma *on-line*. Neste estágio não há a integração de um processo logístico e comunicacional. A funcionalidade do modelo multicanal é baseado no gerenciamento de canais individuais, ou seja, cada canal funciona de forma autônoma para otimizar seus próprios produtos, enquanto os consumidores escolhem seus canais preferidos com base em fatores tecnológicos, econômicos ou comportamentais (BALASUBRAMANIAN; RAGHUNATHAN; MAHAJAN, 2005). Existe, porém, uma limitação neste estágio que faz com que os varejistas tenham que adaptar seu modelo de negócio, a partir da resposta dos consumidores aos sistemas de compra disponibilizados.

Os clientes esperam serviço e experiência consistentes, uniformes e integrados, independentemente do canal que utilizam; eles estão dispostos a se mover facilmente entre os canais — loja tradicional, *on-line* e móvel — dependendo de suas preferências, situação atual, hora do dia ou categoria de produto (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014, p.5)

Os autores citam que existem desafios que impedem que varejistas multicanal ofereçam esse tipo de experiência de compra aos seus consumidores devido ao gerenciamento de canais tratados por pessoas e departamentos diferentes que não cooperam entre si. Este cenário separatista faz com que os varejistas que possuem vários pontos de contato percam a unidade e a coerência de marca entre um sistema de compra e outro devido a “ falta de integração em preços, promoção, marketing, construção de marca, gerenciamento da cadeia de suprimentos e experiência fornecida em todos os canais. Nos casos mais extremos, dois canais podem competir diretamente entre si.” (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014, p.6)

À medida que avançamos no processo multicanal, atingindo maior integração e maturidade, chegamos ao estágio mais moderno, o chamado varejo OC ou *Omnichannel*. Esta solução permite a integração total entre os diferentes canais, que de alguma maneira “[...] tocam o consumidor, a fim de permitir que o cliente tenha uma experiência única com a marca [...]” (SEGURA, 2014, p.21).

O termo "*omnichannel*" é uma combinação das palavras "*omni*", que significa "tudo" ou "todos", e "*channel*", que se refere aos diferentes canais de vendas e comunicação utilizados pelas empresas. Nesta estratégia mais integrada de marketing, o consumidor não consegue diferenciar um canal de outro, e seu processo de compra é totalmente personalizado a fim de oferecer uma experiência única ao cliente. Desta forma, os consumidores podem pesquisar pelo produto em um canal (por exemplo, na loja física), fazer a compra em outro canal (por exemplo, um varejista) e a entrega do produto de um terceiro canal (por exemplo, entrega em domicílio).

Rigby (2011) foi um dos primeiros autores a mencionar o termo na literatura acadêmica ao definir o varejo *omnichannel* como: “uma experiência integrada de vendas que combina as vantagens das lojas físicas com a experiência rica em informações das compras *on-line*”. Complementarmente, a definição foi estendida a ponto de envolver não apenas o uso simultâneo de canais, mas a experiência que deriva da combinação integrada deles. Mais uma tentativa de definir o termo foi feita por Levy, et al. (2013), que introduziu o “*omniretailing*” como: “uma oferta multicanal coordenada que fornece uma experiência perfeita ao usar todos os canais de compras do varejista”. Todos os autores mencionados possuem em comum em suas definições de “*omnichannel*” a noção de uma combinação perfeita usando todos os canais disponibilizados pela marca.

A implementação de estratégias *omnichannel* no varejo têm tido um impacto significativo

nos últimos anos. Os motivos propulsores para essas implementações são: o desenvolvimento tecnológico, a adoção ampla da internet, a popularização dos aparelhos celulares e as novas demandas dos consumidores. De fato, nas últimas décadas acompanhamos uma crescente evolução nos sistemas de informação em termos de maior proximidade, armazenamento de dados e conectividade com o varejo de moda. Em paralelo, os avanços tecnológicos permitiram maior popularização da internet, reverberando na multicanalidade do consumidor moderno. De acordo com uma pesquisa da Digital Global Overview Report (2021), publicada pela Hootsuite em parceria com a WeAreSocial, os brasileiros passam em média 10 horas e 8 minutos conectados na internet por dia, ficando em segundo lugar no ranking mundial, cuja média é de 6h e 54 minutos diários. De forma complementar, a tecnologia possibilitou o surgimento e o crescimento do comércio eletrônico, permitindo que as empresas de varejo de moda expandissem sua presença *on-line* e alcançassem um público muito maior.

O *e-commerce* tornou-se uma parte essencial das operações de varejo, oferecendo aos consumidores a conveniência de comprar produtos de moda de qualquer lugar e a qualquer momento. Uma pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) em parceria com o Instituto QualiBest, o estudo “Jornada de Compra do Consumidor *Omnichannel* – varejo de moda”, apontou que 98% dos entrevistados costumam pesquisar antes de comprar roupas, calçados e acessórios; 40% das pesquisas são feitas em sites de busca, seguido por 22% em Marketplaces, 16% em Aplicativos e 10% em Redes Sociais. Com isto, percebemos a importância de marcas do varejo de moda possuírem presença *on-line* para a consideração de compra na jornada do consumidor. No quadro 4 é possível observar de forma mais visual as diferenças de varejistas multicanal e *omnichannel*, utilizando como referência os autores mencionados no texto.

Quadro 4 - Diferenças entre o Varejo Multicanal x Varejo *Omnichannel*

	Varejo Multicanal	Varejo <i>Omnichannel</i>
Integração e Consistência	Os varejistas multicanal operam em diferentes canais de vendas, como lojas físicas, site de comércio eletrônico e talvez aplicativos móveis, mas esses canais podem operar de forma independente. A experiência do cliente pode variar entre os canais, com diferentes níveis de integração.	Os varejistas <i>omnichannel</i> buscam uma integração mais profunda entre seus canais. Eles oferecem uma experiência de compra perfeitamente consistente e harmoniosa, independentemente do canal que o cliente escolher. Os canais são interconectados, compartilhando informações em tempo real para proporcionar uma experiência contínua e unificada.
Foco na Experiência do	Os varejistas multicanal podem se concentrar em otimizar cada canal	Os varejistas <i>omnichannel</i> priorizam a experiência do cliente em todos os canais. Eles se

Cliente	individualmente, visando a eficiência operacional em cada um deles.	esforçam para entender as preferências e necessidades do cliente e oferecem uma experiência coesa e personalizada em todos os pontos de contato.
Comunicação e Dados	A comunicação e compartilhamento de dados entre os canais podem ser limitados. Cada canal pode operar com sistemas e informações separados.	Os varejistas <i>omnichannel</i> possuem sistemas integrados que permitem a comunicação fluida e o compartilhamento de dados entre os canais. Isso possibilita uma visão holística do cliente e um atendimento mais eficaz.
Flexibilidade na Jornada do Cliente	A jornada do cliente pode ser mais fragmentada, com diferentes canais oferecendo diferentes opções e experiências.	Os varejistas <i>omnichannel</i> oferecem uma jornada mais fluida e flexível. Os clientes podem começar a interação em um canal e continuar em outro, sem perder informações ou contexto.
Centralização vs. Unificação	Os varejistas multicanal podem ter operações e estratégias separadas para cada canal, o que pode levar a uma falta de coesão e coordenação.	Os varejistas <i>omnichannel</i> buscam unificar suas operações e estratégias, criando uma abordagem holística e coordenada em todos os canais.

Fonte: Quadro elaborado pela autora (2023).

A integração de canais é uma das estratégias que caracterizam o *omnichannel* e, desta forma, existem seis tópicos principais de como as marcas de moda se utilizam desta estratégia formando seu mix de negócio com alto poder de entendimento do comportamento dos seus clientes, captação de dados para *insights*, projeções futuras e melhor experiência com a marca. No varejo de moda *omnichannel*, existe uma necessidade de construir caminhos que levem os produtos aos consumidores, e não mais os consumidores vão até os produtos (FERNANDES, 2018; PECORARI, 2018).

Neste cenário de *integração entre os canais*, o marketing *omnichannel* acontece da forma mais “espontânea” possível a fim de oferecer uma experiência de compra ao cliente que não mais distingue canais e sim “[...] esperam uma experiência contínua e uniforme sem qualquer lacuna perceptível” (KOTLER; KARTAJAVA; SETIWAN, 2017, p. 168).

Imagine um cenário no qual um consumidor toma conhecimento de um produto por meio de anúncios na TV. Ele então visita uma loja próxima para testar o produto. Depois de examiná-lo, bem como a outros produtos concorrentes, e consultar um atendente da loja, o consumidor enfim decide que aquele produto é o melhor. Ele então busca o mesmo produto on-line e compra ali por um preço menor. Agora imagine outro cenário, em que um consumidor descobre um produto por anúncios em banners on-line. Ele então busca mais informações sobre o produto na mídia social com um smartphone. Um post na mídia social o leva a um site de comparação de produtos, que é prontamente examinado. O consumidor então conclui que o produto é o melhor do mercado, procura a loja mais próxima onde pode encontrar a marca e vai até lá comprar. (KOTLER; KARTAJAVA; SETIWAN, 2017, p. 166).

O primeiro cenário é chamado de *showrooming*, e o último de *webrooming*. Ambos são

cenários de compra comuns na era digital. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) resumem que os consumidores saltam de um canal a outro e esperam uma experiência única. Para abordar essa nova realidade, os profissionais de marketing estão integrando os canais *on-line* e *off-line* na tentativa de conduzir esses consumidores por todo o caminho até a compra. Então, eles precisam buscar combinar o melhor dos dois mundos: o imediatismo dos canais *on-line* e a intimidade dos canais *off-line*. Para fazê-lo com eficácia, os profissionais devem se concentrar nos pontos de contato e canais mais relevantes, e engajar funcionários da organização no apoio à estratégia de marketing *omnichannel* (vários canais). Neste panorama entre consumidores que saltam de um canal ao outro, a grande varejista de moda, Lojas Renner, é um exemplo de marca que compreendeu o comportamento dos seus consumidores e passou a aplicar as estratégias *omnichannel* no seu mix de negócios, refletindo no aumento da receita anual em 2021 e um ticket médio maior.

[...] a Lojas Renner S.A prosperou. Investindo em uma estratégia omnichannel robusta, a empresa fortaleceu suas lojas físicas, abrindo 32 novas unidades, ampliou suas vendas on-line com a abertura de um marketplace e buscou melhoria em logística, com a criação de um novo centro de distribuição para agregar todas as marcas do grupo. Como resultado, obteve receita líquida de R\$9,5 bilhões em 2021 e a base de clientes omni subiu 46% ante 2020, garantindo um tíquete médio de compra três vezes maior. (SANT'ANNA, 2022).

A segunda aplicação de uma estratégia integrada é o **estoque unificado**, garantir um inventário unificado é fundamental para oferecer uma experiência *omnichannel*. Os clientes devem ter acesso a informações precisas sobre a disponibilidade de produtos em todos os canais, evitando a frustração de encontrar um item fora de estoque em uma loja física, por exemplo. A gestão eficiente do estoque permite atender às demandas dos clientes de forma rápida e consistente. Para Garcia *et al.* (2006) apud Werner (2005), manter altos estoques representa custos elevados de operacionalização e de oportunidade de capital empatado e, em contrapartida, manter baixos estoques pode incorrer em perda de economias de escala com altos custos de falta de produtos. No varejo de moda, o estoque é uma das preocupações centrais das marcas que buscam o máximo de rentabilidade sem prejudicar a experiência unificada do consumidor.

Complementarmente, em um contexto proposto pela McKinsey (2020), a integração de estoque passa por três principais momentos. No primeiro deles existe uma gestão mais básica, mas que permite a visibilidade e a disponibilização dos estoques físicos em todos os canais. Isso

permite os tipos básicos de transação no ambiente *omnichannel*, como checar estoques de outras lojas ou o BOPIS (*Buy on-line, Pick Up in Store*) (VIANA, 2021). Já o segundo estágio possui um sistema de estoque mais amarrado e diz respeito à possibilidade de as lojas físicas venderem produtos de outras lojas ou canais de distribuição a fim de serem entregues ao endereço do cliente. Por fim, o último estágio é totalmente voltado na integração de “um sistema robusto de gestão de cadeia de suprimentos oferece todas as opções anteriores, com vários modais de entrega enquanto otimiza as rotas e agendamentos para minimizar o custo e melhorar a experiência.” (VIANA, 2021, p.45).

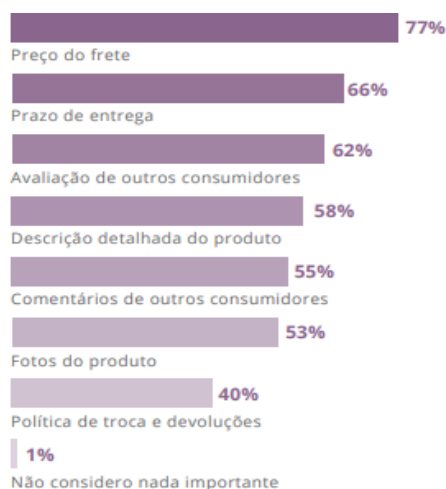
Diante disso, marcas como a AMARO se sobressaem quando o assunto é previsibilidade de estoque e a disponibilização dos seus produtos (FONSECA, 2018). A marca busca ter uma visão unificada do estoque em todos os seus canais de vendas. Isso significa que eles monitoram os níveis de estoque em tempo real e têm informações atualizadas sobre a disponibilidade dos produtos em suas lojas físicas, comércio eletrônico e aplicativo móvel.

A AMARO adota a estratégia de compartilhamento de estoque entre canais. Isso significa que, se um determinado produto está disponível em um canal, mas não em outro, a AMARO pode permitir que os clientes comprem o produto em um canal e o entreguem ou retirem em outro. Isso maximiza a disponibilidade do produto e evita perdas de venda. Além disso, a marca utiliza suas lojas físicas como centros de distribuição. Isso significa que as lojas têm estoque disponível para atender a pedidos *on-line*, e os produtos podem ser enviados diretamente dos estoques das lojas para os clientes. Essa estratégia agiliza o processo de entrega e utiliza o estoque da loja de forma eficiente. Por fim, no quesito de demanda e previsibilidade, a marca utiliza análises de demanda e previsão para ajudar na gestão do estoque. Eles analisam dados de vendas, tendências de mercado e comportamento do cliente para tomar decisões informadas sobre a reposição de estoque, promoções e lançamentos de novos produtos.

A AMARO utiliza-se de uma estratégia pautada na coleta de dados de suas consumidoras através das redes sociais, percurso de compra e transações digitais feitas por elas em seu e-commerce e guide shops. Os históricos de compras alimentariam uma análise preditiva sobre o sucesso de cada peça, operação levada a cabo por meio de algoritmos e big data. Assim, o ciclo produtivo da empresa foi concebido para evitar sobras de estoque em função de escolhas inadequadas no estilo, cores e tamanhos das peças. O investimento no modelo de supply chain da AMARO é baseado no conceito de predictive inventory management, ou gerenciamento preditivo de inventário - uma diferença substancial em relação à prática de marcas tradicionais, que trabalham com coleções elaboradas de nove a dezesseis meses antes do lançamento. (NICOLETTI; CHIARADIA; LESNOVSK, 2019).

Outro tópico importante na aplicação do *omnichannel* no varejo de moda são os produtos **retirados em loja**. A integração entre canais permite que um cliente compre um produto em um canal e retire em outro, como já mencionado. Essa possibilidade é um dos pré-requisitos centrais quando avaliada a decisão de compra dos consumidores, já que a disponibilidade dos produtos de forma imediata é uma das preocupações e exigências dos mesmos. Segundo uma pesquisa realizada em 2021 pela Opinion Box, intitulada como “Panorama da experiência do consumidor 2021: Lojas físicas x Compras *on-line*”, os fatores positivos que fazem o consumidor fechar uma compra estão relacionados ao prazo de entrega - 66% dos entrevistados se atentam a esse fator - e a facilidade de encontrar o produto - 73% dos entrevistados olham para isso.

Figura 3 - Fatores positivos que influenciam a decisão de compra (COMPRA ON-LINE)



Fonte: Opinion Box (2021, p. 22).

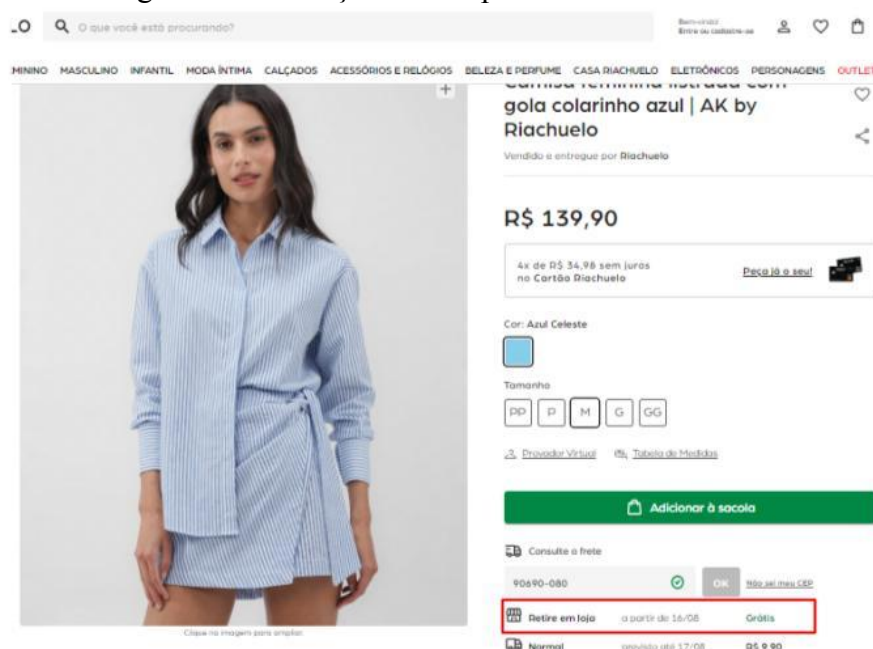
Figura 4 - Fatores positivos que influenciam a decisão de compra (LOJAS FÍSICAS)



Fonte: Opinion Box (2021, p. 23).

Complementarmente, um estudo realizado em 2019 pela iVend Retail, reforça a preferência dos consumidores na compra por produtos *on-line* e retirada nas lojas, o chamado *Click and Collect*. Segundo a pesquisa, 81,4% dos consumidores globais relataram encomendar itens *on-line* para retirada na loja, um crescimento em *Click and Collect* ou *Buy on-line Pickup In Store* (BOPIS) de quase 30% em relação à pesquisa realizada pela mesma empresa de software de varejo no ano passado. Neste contexto, uma das marcas de moda no Brasil que oferecem essa opção é a Loja Riachuelo. Com isso, os clientes podem fazer suas compras pela internet e retirá-las em uma unidade da marca.

Figura 5 - Simulação de compra no site da Riachuelo



Fonte: Site Riachuelo².

Além da possibilidade de retirada dos produtos comprados *on-line*, a marca disponibiliza a opção de retirada em até quatro horas, melhorando mais ainda a experiência daqueles consumidores que possuem a necessidade dos produtos de forma mais imediata.

[...] a empresa tem se focado fortemente na transformação digital. Com a integração de 100% dos estoques, todas as lojas do grupo operam com serviços como o Retire Rápido (que permite a compra *on-line* e retirada de produtos em até quatro horas), vendas pelo WhatsApp, PDV Mobile e prateleira infinita (e-store). No terceiro

² Disponível em:

https://www.riachuelo.com.br/camisa-feminina-listrada-com-gola-colarinho-azul-ak-by-riachuelo-15036146_sku

trimestre, 19% das vendas nos canais digitais passaram pelas lojas e, em outubro, esse percentual foi de 44%, indicando uma aceleração da operação omnichannel. (MERCADO E CONSUMO, 2020).

Outra possibilidade do uso da estratégia *omnichannel* no varejo de moda são as **vendas assistidas**. O conceito de vendas assistidas envolve o uso de tecnologia e interação humana para melhorar a experiência de compra do cliente. No contexto do varejo de moda *omnichannel*, isso significa permitir que os clientes tenham assistência personalizada tanto nas lojas físicas quanto nas plataformas *on-line*. Várias marcas e varejistas de moda no Brasil estão adotando esta estratégia para oferecer um atendimento mais personalizado e conveniente aos clientes. Neste contexto é que surgiram as chamadas *Guide Shops* que, segundo Moraes (2019), é uma solução que veio para facilitar a escolha dos produtos por parte dos consumidores e reduzir a desistência das compras.

Guide shop ou, em Português, “loja guia” é um estabelecimento comercial físico com mostruário, mas sem estoque, no qual os consumidores escolhem e provam produtos, os compram via totens ou tablets *on-line* presentes no lugar, e depois recebem as mercadorias em casa via frete tradicional. Em outras palavras, trata-se de um negócio muito parecido com o showroom, só que totalmente integrado à uma loja *on-line* (MORAES, 2019).

As *guide shops* vieram para revolucionar tanto a experiência do consumidor com a compra, quanto o atendimento dos lojistas do varejo de moda com os seus clientes. Neste modelo, os clientes podem visitar uma loja física para experimentar os produtos, obter orientação e assistência de vendedores especializados, mas as compras são feitas principalmente *on-line*. Ao contrário de uma loja física tradicional, onde os clientes podem pegar os produtos da prateleira e fazer a compra imediatamente, uma *guide shop* geralmente tem uma seleção limitada de itens em exposição. Os produtos disponíveis na loja são amostras ou modelos para que os clientes possam ver, tocar e experimentar, mas não são vendidos no local. Em vez disso, os clientes são orientados a fazer a compra *on-line*, geralmente por meio de um site ou aplicativo da marca.

A ideia principal por trás de uma loja *guide shop* é oferecer uma experiência personalizada e consultiva aos clientes, ao mesmo tempo em que aproveita a eficiência do comércio eletrônico. Os vendedores nas *guide shops* são treinados para fornecer orientação, informações detalhadas sobre os produtos e ajudar os clientes a tomarem decisões de compra informadas. Eles podem auxiliar na escolha dos tamanhos corretos, dar conselhos sobre estilos ou sugerir combinações de

produtos.

Uma das pioneiras em *guide shops* foi a marca de moda AMARO, a qual fundou sua primeira loja personalizada em 2015 e, atualmente, conta com 19 lojas conceituais pelo Brasil. Segundo a jornalista Mariana Fonseca, a qual entrevistou um dos CEOs da marca, Dominique Oliver, “hoje, uma em cada três compras da marca são feitas nas *Guide Shops*. As lojas foram responsáveis por um aumento de 43% no LTV - uma métrica comum ao mundo das startups, que significa o faturamento que o cliente gera durante seu relacionamento com a empresa.” Além disso, “cerca de 60% dos usuários totais da AMARO pagam pelo aplicativo - estatística impulsionada inclusive pela loja física, com o recurso de escanear o QR Code das peças e adicioná-las automaticamente ao carrinho virtual” (FONSECA, 2018).

Estes são apenas alguns exemplos de usos da estratégia *omnichannel* no varejo de moda no Brasil. No próximo capítulo, veremos quais são os benefícios e desafios para implementar uma estratégia que une diversos setores de um mesmo negócio e consegue potencializar as vendas.

3.1 Desafios da implementação do *omnichannel*

Conforme visto no capítulo anterior, a estratégia *omnichannel* trouxe uma série de benefícios para o varejo de moda, impactando diretamente a relação dos consumidores com as marcas. Apesar de encantar os varejistas, a proposta *omnichannel* traz consigo uma série de desafios que faz com que as marcas necessariamente reavaliem sua gestão de negócios e sua compreensão de mercado para conseguirem se adaptar e tornarem-se competitivos neste setor.

Segundo Vieira (2022), “não basta apenas integrar tecnologicamente, é necessário que haja mudança organizacional nas operações e processos para lidar com a nova estratégia”. Desta forma, a autora discorre sobre cinco principais fatores-chave que são desafios para as marcas implementarem o *omnichannel* aos seus negócios. Neste trabalho foi mencionado somente quatro fatores-chave.

O primeiro olhar para a implementação da estratégia é a necessidade de uma **mudança organizacional**. O sucesso do *omnichannel* requer uma mudança na cultura organizacional e um investimento na capacitação dos funcionários. As equipes precisam estar alinhadas e colaborar para oferecer uma experiência integrada aos clientes. Isso pode exigir treinamento adequado, re-alinhamento de metas e incentivos, e uma mentalidade voltada para o cliente em toda a

organização. A ascensão do varejista *multichannel* para o varejista *omnichannel* é uma das tarefas mais desafiadoras para marcas que desejam implementar a estratégia *omnichannel*. Devido a essa mentalidade segregada, onde os canais *on-line* e *off-line* são gerenciados de forma diferente e por diferentes departamentos, muitas marcas de varejo ainda são consideradas multicanais. Esse processo precisa passar por algumas etapas de mudanças internas antes do consumidor experimentar a compra de forma integrada.

É preciso que os funcionários estejam alinhados com a transformação, de forma que tenham visão do todo, podendo colaborar e interagir, sendo donos do negócio e estando em papéis de protagonismo para que consigam se colocar no lugar do cliente e possam fazer com que a transformação aconteça. É importante conseguir conscientizar os funcionários sobre a importância da mudança de perspectiva, de forma a assegurar que a transformação da estratégia visa o crescimento da organização e não uma ameaça ao modelo físico. (VIEIRA, 2022, p.32).

Desta forma, os autores Larke, Kilgour e O'Connor (2018) apresentam três formas para que essa mudança organizacional aconteça, são elas: 1) recrutamento especializado de talentos, com competências no varejo físico e *on-line*; 2) mudança na estrutura organizacional; e 3) recompensas de incentivo às vendas O2O. É imprescindível que a marca tenha um time de pessoas especializadas tanto no *on-line* quanto no *off-line*, com lideranças experientes e profissionais qualificados.

Varejos que nasceram no físico possuem dificuldades na implementação e mudança na mentalidade dos seus colaboradores de um sistema único rentável. Desta forma, existe competição entre o físico e o *on-line*, o que por sua vez pode acabar acarretando na canibalização da marca.

Por haver até então duas perspectivas individuais de negócio (O2O), há uma competição entre os modelos, o que pode levar a um desentendimento entre os funcionários que performam em canais distintos. Por isso é importante fazer com que todas as pessoas envolvidas na transformação estratégica se envolvam e se apaixonem pelo problema e não pela solução, já que cada canal é responsável por contribuir no alavancamento de vendas à sua maneira. Enquanto os modelos físicos visam a melhoria de relacionamento, comodidade, segurança e fidelização, os modelos digitais propagam a expansão de sortimento (VIEIRA, 2022, p.32).

O segundo tópico de desafio para a implementação de estratégias *omnichannel* no varejo é a dificuldade das marcas na ***integração de sistemas***. Integrar e sincronizar os sistemas de vendas físicas e *on-line*, estoque, logística e atendimento ao cliente é um desafio importante. Isso

envolve garantir que todas as plataformas e canais de vendas estejam interconectados e possam compartilhar informações em tempo real.

O desafio de maior complexidade para empresas de varejo é conseguir ampliar a sua relevância por meio da evolução dos modelos de negócio, para que sejam integrados ao mundo digital. O crescimento do varejo digital em ritmo superior ao do varejo como um todo tem sido uma constante em âmbito global nos últimos 20 anos, fazendo com que a participação das vendas digitais em relação ao varejo cresça progressivamente. (SERRENTINO, 2019, p. 203).

Segundo Serrentino (2019), esse processo de integração precisa levar em consideração não somente a forma como os consumidores atuam em cada canal, passando-se a ter uma compreensão rotulada referente a comportamentos de clientes que se dividem em *showrooming* ou *webrooming* já que, segundo o autor, um mesmo consumidor pode comportar-se das duas formas em diferentes situações de compras. Portanto, é necessária uma compreensão que entenda que os consumidores “[...] não veem canais, veem marcas, proposta de valor e tomam decisões de compras baseadas na comparação de valor percebido e atributos relevantes a cada compra” (SERRENTINO, 2019, p. 205).

A partir deste entendimento é que as marcas terão êxito no seu processo de transformação para um sistema *omnichannel*, onde é preciso ter **requerimentos e fatores críticos**. No primeiro caso, os pilares de sustentação passam por arquitetura de sistemas que possibilite a **visibilidade de produtos em tempo real** em todos os canais e **visibilidade de clientes** em suas interações com canais e jornadas de compra (SERRENTINO, 2019). A visibilidade de produtos é fundamental para que as marcas possam implementar iniciativas que facilitem o processo de consulta e compra dos seus clientes, assim como é fundamental entender como o cliente interage com a marca em diferentes canais para assim a empresa avaliar e definir seus indicadores de métricas orientados à atribuição de canais no processo de compra dos seus clientes.

Outros três pontos são essenciais para o sucesso das marcas varejistas na integração dos seus sistemas, os quais precisam se orientar em: maturidade digital, análise de dados e conteúdo.

O primeiro tópico, a maturidade digital, exige aprendizado contínuo devido a dinamicidade do mundo digital em relação ao físico. “Entender a dinâmica de comunicação, relacionamento com o cliente e venda em canais digitais é importante para a definição do percurso de integração ao mundo físico.” (SERRENTINO, 2019, p. 217). O segundo tópico é referente a análise de dados (*data analytics*), o qual gera uma grande quantidade de informações que permitem análises

para tomadas de decisões. Empresas nascidas no ambiente digital já possuem esse componente como parte dos negócios; porém, empresas que nasceram no varejo tradicional precisam de uma ruptura cultural, inserindo, como já visto anteriormente, novos processos, ferramentas e treinamentos de moda para incentivar seus colaboradores a incorporarem a análise de dados e inteligência em seus processos decisórios. Por fim, o último tópico diz respeito ao conteúdo, a presença de uma integração com o meio digital gera uma explosão de conteúdos para as empresas.

O desafio de produzir, editar, atualizar e gerenciar conteúdo é um fator relevante para a consistência da relação da marca com seus clientes. À medida que se ampliam os canais de venda e comunicação, usam-se ferramentas digitais para aumentar a oferta do sortimento da marca e se integram os canais de venda, é fundamental assegurar informações consistentes, e atualizadas sobre as lojas, produtos, preços, condições, garantias, serviços, políticas e promoções em todos os pontos de contato do cliente com a marca. (SERRENTINO, 2019, p. 218).

O terceiro ponto de desafio para a implementação de estratégias *omnichannel* no varejo é a falta de **capacidade analítica** das empresas, conforme citado por Vieira (2022). Conforme visto brevemente no tópico anterior sobre a integração de sistemas, neste terceiro ponto se faz necessário o aprofundamento do assunto devido sua relevância nos dias atuais para marcas que encontram essa barreira na implementação do *omnichannel*. Além disso, mesmo marcas que se consideram *omnichannel* possuem grandes dificuldades na manutenção e entendimento de análise de dados.

De acordo com uma pesquisa realizada pela consultoria especializada em tecnologia para varejo, a EKN, cerca de 40% dos varejistas norte-americanos admitem estar atrasados em sua abordagem estratégica de análise de dados em comparação com seus concorrentes. Os motivos apontados na pesquisa para essa situação são os seguintes: 1) Incapacidade de gerenciar efetivamente o grande volume de dados disponíveis de maneira alinhada com os objetivos de negócios. 2) Confusão e receio diante da abundância de opções tecnológicas disponíveis. 3) Obstáculos relacionados à falta de conhecimento ou visão ultrapassada por parte da alta administração em relação à análise de dados. 4) Escassez de profissionais qualificados para desempenhar funções analíticas. 5) Falta de integração entre equipes e recursos, especialmente no contexto da gestão *omnichannel*. Conforme a consulta ao jornal GV Executivo (2017), com a integração das lojas à internet, redes sociais e aplicativos em vários dispositivos é possível atingir

um estágio mais avançado de *customer analytics*.

O sistema conhecido como cookie tracking, por exemplo, permite monitorar a navegação de usuários a partir do endereço IP e relacioná-la com dados demográficos, geográficos e comportamentais de cada pessoa. Os smartphones desempenham um importante papel na obtenção de dados, já que a navegação na internet nesses dispositivos móveis também pode ser monitorada pelo sistema de cookies. (JORNAL GV EXECUTIVO, 2017, p. 26).

Este processo de captura de dados permite cruzamento de informações relevantes para tomadas de decisões, como: onde abrir novas lojas, quais produtos têm maiores chances de conversão, etc... Para criar capacidade analítica é preciso que as marcas saibam combinar dados *on-line* com os dados do setor físico e modernizar suas ferramentas, apostando em novas tecnologias especializadas no tratamento, captura e leitura dessas informações.

Precisam considerar a combinação dos seus dados internos com dados externos, incluindo informações individuais dos clientes. Por exemplo, podem cruzar dados como cestas de compras e taxas de retorno aos estímulos de marketing com informações disponíveis em redes sociais e reviews das compras anteriores que foram compartilhados pelos clientes. Assim, empresas varejistas devem sofisticar suas tradicionais ferramentas, softwares e sistemas de gestão de relacionamento com os clientes para que facilitem o cruzamento desses dados. (JORNAL GV EXECUTIVO, 2017, p. 26).

O quarto e último ponto referente aos desafios para a implementação de estratégias *omnichannel* no varejo é a oferta de uma **experiência consistente** ao cliente. Proporcionar uma experiência consistente em todos os canais é um desafio significativo. Os clientes esperam uma experiência integrada e harmoniosa ao alternar entre os canais de compra, portanto, garantir preços consistentes, informações de produtos uniformes, políticas de devolução alinhadas e uma experiência de marca unificada é fundamental.

Complementarmente, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que a transição imperceptível entre os canais é o que confirma ao consumidor a consistência do propósito da marca. Eles enfatizam que essa consistência é algo difícil de tangibilizar, mas fundamental para a percepção positiva e a confiança do consumidor na marca. Os autores ainda destacam que, para oferecer uma experiência *omnichannel* eficaz, é essencial que os canais de vendas e comunicação estejam alinhados e transmitam a mesma mensagem e propósito da marca. Eles argumentam que os consumidores esperam uma experiência contínua e integrada em todos os pontos de contato,

sem perceber transições bruscas ou inconsistências.

Além disso, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) ressaltam que a coerência entre os canais no *omnichannel* é necessária para atender às expectativas crescentes dos consumidores. Os clientes esperam que a marca ofereça uma experiência consistente em todos os canais, seja *on-line* ou *off-line*, e que possam alternar entre esses canais sem perder a qualidade ou a proposta de valor da marca.

A expansão de canais digitais e a progressiva adoção de estratégias multicanal por parte de varejistas tradicionais traz à tona uma das questões mais complexas e críticas para a gestão do varejo: a estratégia de preços entre canais (SERRENTINO, 2019). Para Serrentino (2019), um dos desafios na consistência da marca no varejo, especificamente no quesito de preços, é encontrar uma estratégia que equilibre a uniformidade de preços entre canais com a necessidade de lidar com as especificidades e demandas de cada canal. O autor destaca que os consumidores estão cada vez mais propensos a comparar preços e buscar as melhores ofertas em diferentes canais, seja na loja física ou *on-line*. Isso coloca pressão sobre os varejistas para manterem preços competitivos em todos os canais.

No entanto, há desafios a serem enfrentados para garantir a consistência dos preços da marca. Por exemplo, os custos operacionais e logísticos podem variar entre os canais. Além disso, as políticas de precificação podem ser diferentes entre o ambiente *on-line* e a loja física, levando em consideração fatores como frete, estoque e estratégias promocionais específicas. Desta forma, o autor argumenta que encontrar o equilíbrio certo entre a uniformidade de preços e a flexibilidade para atender às demandas de cada canal é essencial para garantir a consistência da marca. Isso envolve a definição de uma estratégia de precificação que leve em consideração a proposta de valor da marca, a concorrência, as preferências dos consumidores e as características de cada canal.

Vimos que os desafios para a implementação de estratégias *omnichannel* são de fato assuntos complexos que envolvem diferentes setores de um mesmo negócio. No próximo tópico, o foco principal será em como a jornada do consumidor foi mudando de acordo com as tecnologias disponibilizadas, assim como de que forma passamos de um comportamento de compra “linear” para um caminho mais disruptivo.

3.2 A evolução no comportamento do consumidor e sua relação com o *omnichannel*

O consumidor é dinâmico nas estratégias de marketing *omnichannel*, mudando seus hábitos e caminhos de compra de forma ativa. Também é possível afirmar que tanto as marcas se moldam aos comportamentos e exigências dos seus consumidores, quanto seus consumidores são moldados pelas marcas ao experienciar formas diferentes de pesquisa, comparação de preços, avaliação de produtos e serviços até a finalização da compra. Esse sistema, marca X consumidor, no contexto *omnichannel*, é retroalimentado um pelo outro. Enquanto as marcas captam diferentes *feedbacks* e dados referente ao comportamento dos seus consumidores em cada canal, personalizando cada vez mais o processo de compra e disponibilizando uma experiência única aos seus clientes, estes, por sua vez, passam a comportar-se de forma mais exigente e com grandes expectativas referente a sua experiência de compra, de forma a esperar que as marcas atendam suas necessidades e se adequem a sua rotina dinâmica de consumo.

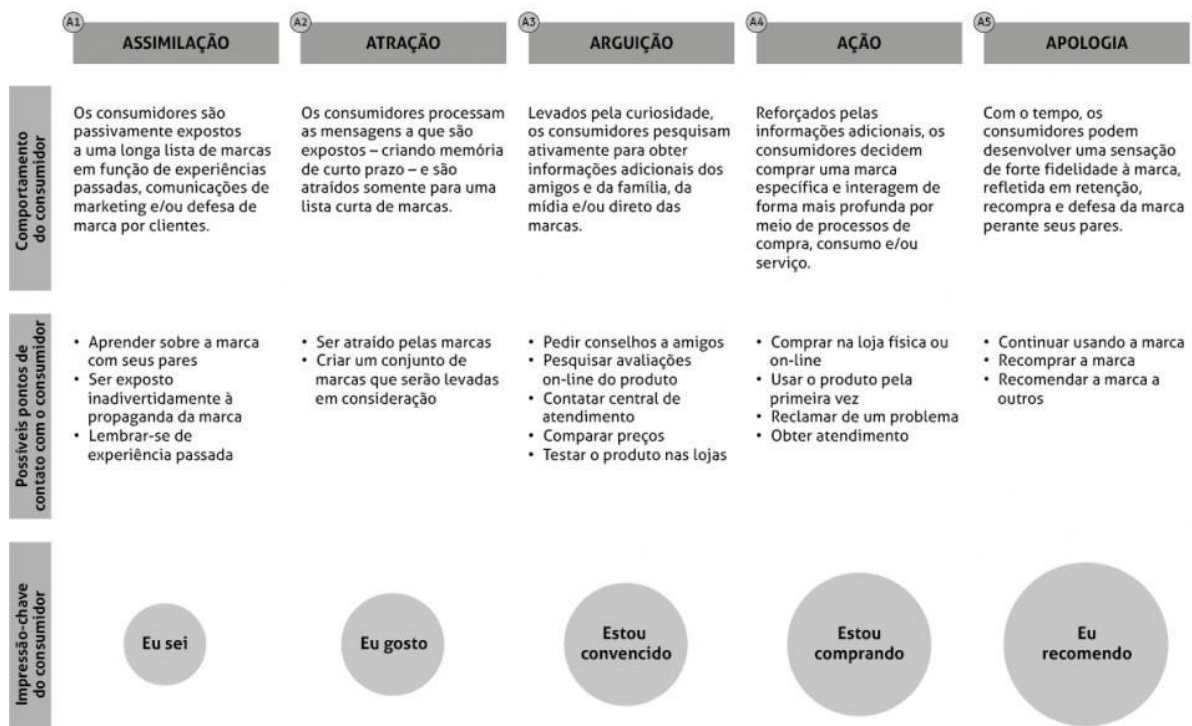
Para entendermos a evolução do comportamento do consumidor, recorreremos aos autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), os quais retomam alguns modelos mais antigos para então explicar o comportamento do atual consumidor e sua relação com o *omnichannel*. Um dos primeiros e mais conhecidos modelos que corrobora com o entendimento do caminho do consumidor é o modelo A.I.D.A.: atenção, interesse, desejo e ação. O termo foi cunhado por um dos pioneiros da publicidade e das vendas, E. ST. Elmo Lewis, com a finalidade de educar executivos de publicidade na criação de anúncios publicitários. Baseando-se no modelo A.I.D.A., Derek D. Rucker, da Kellogg School of Management, apresentou uma modificação do A.I.D.A., que se chama os 4 As do Marketing (assimilação, atitude, ação e ação nova). Neste modelo, um novo estágio surge, o da ação nova, o qual pretende rastrear o comportamento pós-compra do consumidor e medir a retenção de clientes.

Eles tomam conhecimento da marca (assimilação), gostam ou não dela (atitude), decidem se vão comprá-la (ação) e se vale a repetir a compra (ação nova). Quando tratado como um funil de consumo, o número de consumidores que passam pelo processo vai se reduzindo à medida que passam para o estágio seguinte. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIWAN, 2017, p. 71)

Porém, os dois modelos apresentados não dão conta de atender e explicar o consumidor moderno através da sua entrada no meio digital. Portanto, os três autores apresentam um novo

modelo de comportamento do consumidor, reescrito como os cinco As: assimilação, atração, arguição, ação e apologia. Na fase da assimilação, os consumidores estão sujeitos às suas experiências anteriores e/ou influências de outras pessoas. Após o encolhimento das opções, eles tendem a buscar opiniões, caso sejam convencidos, entrarão em ação onde inevitavelmente o cliente no viés pós-consumo fará uma apologia, isto é, irá expor a sua opinião frente a sua experiência. Todo esse caminho é definido e sintetizado segundo a figura 6.

Figura 6 - Mapeamento do caminho do consumidor ao longo dos 5 As



Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.77)

Diante disso, durante toda a sua jornada de compra os consumidores passam pelas fases de reconhecimento de marca até a sua fidelização a ponto de recomendá-la aos seus amigos. De forma mais detalhada, os cinco passos apresentados na figura 6 funcionam assim:

- Eu sei/conheço a marca.** Nesta etapa, o consumidor estabelece o primeiro contato com a marca, influenciado por experiências passadas, esforços de marketing e recomendações de clientes fiéis. Esse encontro inicial transforma o consumidor em um potencial interessado, pronto para ser direcionado por estratégias de vendas relacionadas a produtos e serviços. A abordagem inicial acontece no processo de identificação da marca.

- b) **Eu gosto da marca.** Isso ocorre quando o consumidor toma conhecimento de uma marca e se sente atraído por ela. A marca conquista um espaço nas opções consideradas pelo cliente, tornando-se uma alternativa viável para satisfazer suas necessidades e desejos. Para alcançar esse estágio, é crucial implementar ações estratégicas destinadas a despertar a curiosidade do cliente, aumentando o valor percebido do produto ou serviço.
- c) **Estou convencido pela marca.** Nesta etapa, o cliente já está familiarizado com a marca e teve interações com o conteúdo e criativos veiculados nos canais de comunicação. Agora, ele busca validação social da marca. Em outras palavras, o consumidor pesquisa ativamente para obter informações adicionais sobre a marca, consultando amigos, familiares, redes sociais ou até mesmo a própria marca. O objetivo é consolidar a confiança na decisão de compra.
- d) **Estou comprando a marca.** Reforçado pelo acúmulo de informações sobre a marca, o consumidor toma a decisão de compra e a concretiza. Isso envolve uma interação mais profunda, englobando os processos de compra, consumo e/ou utilização do serviço. Nesse estágio, o foco se volta para a satisfação do cliente, visando criar bases para possíveis oportunidades de fidelização.
- e) **Eu recomendo a marca.** Nessa fase final, o cliente pode desenvolver uma conexão de forte lealdade à marca, não apenas como consumidor, mas também como defensor ativo. Ele não apenas adquire produtos ou serviços, mas os recomenda e promove entre seus pares. Esse nível de comprometimento transforma o cliente em um representante dos valores da marca, contribuindo diretamente no momento da decisão de compra e na reputação de mercado.

Ao passo que avançamos na evolução do comportamento do consumidor, chegamos ao objetivo central dos 5 As, o aprofundamento da utilização do marketing centrado no ser humano em cada etapa da jornada do consumidor, combinando interações *on-line* e *off-line*. Uma vez que o marketing *omnichannel* é focado no cliente, de forma a satisfazer suas demandas e melhorar sua interação com a marca, a experiência do consumidor neste âmbito é o foco central desta estratégia. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), os consumidores de hoje estão altamente conectados e têm acesso a uma ampla variedade de canais de comunicação e compra. Eles não veem mais as interações com as marcas como transações isoladas, mas sim como parte de uma jornada contínua. Nesse contexto, o *omnichannel* desempenha um papel importante ao permitir

que as marcas ofereçam uma experiência integrada e consistente em todos os pontos de contato.

Complementarmente, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) discorrem que a experiência do consumidor no *omnichannel* envolve uma combinação de interações *on-line* e *off-line*, onde os consumidores podem alternar entre diferentes canais de forma fluida e conveniente. O objetivo é criar uma experiência personalizada e envolvente, adaptada às necessidades individuais de cada consumidor. Desta forma, evoluímos para a jornada do novo consumidor e sua relação com o *omnichannel* onde Souza (2009), exemplifica e detalha o perfil desses compradores. Conforme visto previamente no capítulo 2, de contextualização, a figura 7 resume a evolução do consumidor no decorrer das décadas e de acordo com a disponibilização de instrumentos tecnológicos que foram moldando a população e suscitando novas demandas de consumo. Neste contexto, “[...] cresce de forma exponencial a importância de conhecer e monitorar o comportamento efetivo do consumidor, em tempo real, para a excelência no ajuste de todos os fatores que podem determinar a preferência.” (SOUZA, 2009, p. 26). Além disso, o autor apresenta cinco estágios onde podemos compreender como os canais e recursos disponíveis foram e sempre serão determinantes para o amadurecimento do consumidor.

Figura 7 - A evolução do comportamento do consumidor

2010 CONSUMIDOR 5.0	Consumidor onipresente + redes sociais e internet em tempo integral + TV interativa
2006 - 2010 CONSUMIDOR 4.0	Consumidor móvel + internet móvel Canais: + mcommerce
1995 - 2005 CONSUMIDOR 3.0	Consumidor conectado Mídias: internet Canais: + comércio eletrônico
Até 1995 CONSUMIDOR 2.0	Consumidor analógico Mídias: TV, rádio, impressa Canais: loja + catálogo + venda direta
Pré-história CONSUMIDOR 1.0	Consumidor isolado Feiras livres Abrangência local

Fonte: Souza (2009, p. 31).

Neste panorama, Souza (2009) caracteriza o consumidor com comportamentos que se

relacionam com o *omnichannel* ao destacar o uso de canais simultâneos para a pesquisa e comparação de preços para a tomada de decisão de compra. Falar da jornada de compra atual, é dizer como passamos de um caminho de compra mais “linear” para um caminho mais complexo que caracteriza o comprador como Neoconsumidor. Para Souza (2009), o consumidor 3.0 é o primeiro consumidor multicanal e digital. A partir do momento em que foi incorporado um canal de vendas digital e todo um aparato de instrumentos que deram amadurecimento e a possibilidade de interação de compra entre diferentes meios (*on-line e off-line*), assim como novas plataformas, considera-se que estamos na era do Neoconsumidor. O conceito de "neoconsumidor" geralmente envolve as seguintes características:

- a) **Digitalização:** Esses consumidores estão altamente conectados e utilizam a tecnologia de forma intensiva para pesquisar produtos, comparar preços, ler avaliações e realizar suas compras *on-line*.
- b) **Sustentabilidade:** O neoconsumidor é mais consciente das questões ambientais e sociais e valoriza marcas que demonstram compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social.
- c) **Experiência e Personalização:** Eles buscam experiências únicas e personalizadas ao interagir com as marcas e esperam que as empresas ofereçam produtos e serviços adaptados às suas necessidades e preferências individuais.
- d) **Valorização da Marca:** Os neoconsumidores tendem a valorizar mais a marca e a história por trás dos produtos, buscando marcas autênticas com as quais possam se identificar.
- e) **Influência das Redes Sociais:** Eles são influenciados pelas redes sociais, compartilhando experiências de compra, avaliações e opiniões sobre produtos e marcas.

Essa característica do e-commerce que permite a comparação direta e em tempo real de produtos, preços e benefícios, entre diferentes marcas, varejistas e mercados é o fator decisivo de mudança do ambiente do consumo e do varejo no mundo, ao criar um consumidor com um poder de análise e escolha sem precedentes e irreversível. Mais que permitir a comparação e escolher uma compra específica, o hábito se incorpora ao comportamento permanente do Neoconsumidor, pela percepção de uma melhor decisão quando contar com alternativas e comparar benefícios (SOUZA, 2009, p. 34).

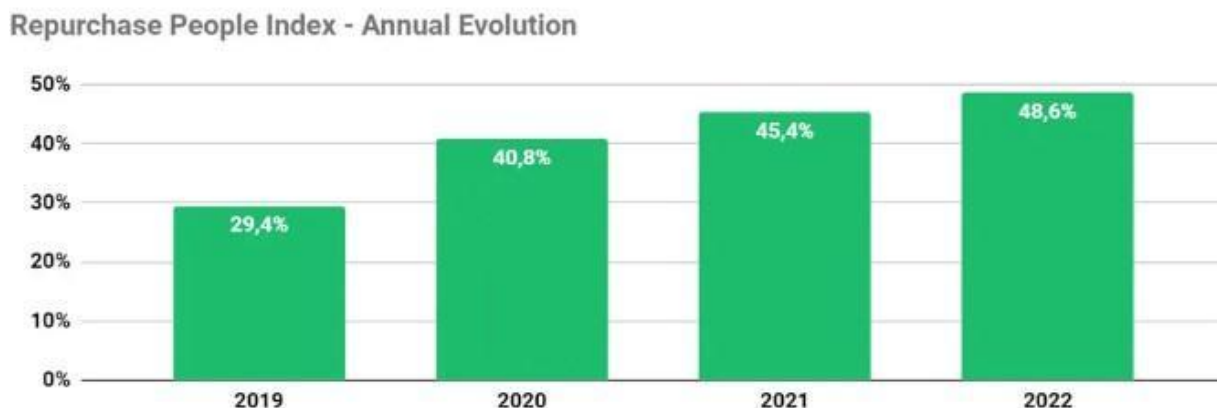
Desta forma, o processo de compra torna-se mais difícil devido à multiplicidade de informações, onde os consumidores continuam expostos a um excesso de tudo: características de produtos, promessas de marcas e argumentos de vendas (KOTLER; KARTAJAVA; SETIWAN,

2017).

A evolução do consumidor contemporâneo, conforme destacado por Souza (2009), moldou uma mudança radical no comportamento de compra; porém, a COVID-19 trouxe uma reviravolta marcante no cenário do varejo, assim acelerando a adoção de tecnologias digitais, as quais mudaram a expectativa dos consumidores em relação à experiência de compra. A antecipação do processo de transformação digital no período da pandemia foi o equivalente ao esperado para o período de um a quatro anos, conforme divulgado através da Pesquisa Anual sobre o Mercado de TI e Uso nas Empresas, do Centro de Tecnologia da Informação Aplicada (FGVCia), da Escola de Administração de empresas de São Paulo (FGV EAESP), realizada em 2021. Nessa transformação, o consumidor experienciou vantagens do *ecommerce*, gostou e agora espera que as empresas ofereçam o melhor desse universo com uma experiência física de qualidade, que inclua experimentação sensorial, acesso instantâneo, interação social e respostas mais fáceis.

Segundo uma pesquisa realizada pela Clienting Index, entre o período de Janeiro de 2019 a Junho de 2022, tivemos grandes mudanças no comportamento dos consumidores. Neste estudo, foram investigados os dados de 140 marcas do segmento de Varejo de Moda, incluindo Vestuário, Calçados e Acessórios, com atuação no Brasil. O principal fator identificado foi a lealdade dos consumidores às marcas que já conheciam. Os consumidores estão comprando mais das mesmas marcas e isso pode estar relacionado com a maior confiabilidade durante suas compras no período de pandemia e as adaptações que o varejo de moda precisou fazer para facilitar a aquisição dos seus produtos de maneira rápida e de acordo com a necessidade de cada consumidor.

Figura 8 - Índice de recompra do consumidor.



Fonte: E-commerce Brasil³ (2023)

Além disso, o aumento na recompra por produtos/serviços podem estar relacionados com o bom relacionamento que as marcas foram criando ao decorrer deste período. Um fator importante identificado por uma pesquisa realizada pela ConQuist Consultoria (2021), aponta que 96,8% dos brasileiros consideram o atendimento algo muito ou extremamente importante ao comprarem um produto ou adquirirem um serviço. Neste estudo, foi avaliada a experiência do consumidor com o atendimento prestado pelas empresas para entender as preferências antes e depois da pandemia, a partir de quesitos como: eficiência e conveniência, os quais foram positivamente avaliados como fatores que melhoraram após a crise sanitária, com percentuais de 43% e 37%. Outro fator de grande relevância foi a descoberta digital, já mencionada anteriormente, através da qual, durante a pandemia, os consumidores ampliaram o uso da internet para descobrir novos produtos: 23% dos entrevistados em um levantamento realizado pela Veja Insights (2020), desenvolvido pela consultoria EY Parthenon (2020), têm a web como o principal canal de pesquisa e descoberta de produtos. Essa jornada de pesquisa e descoberta *on-line* foi fortemente influenciada pelas restrições dos espaços físicos, colaborando para a aceleração do meio digital no processo de compra dos consumidores.

O segundo passo da jornada de compra é a busca por detalhes dos produtos. Se a internet era o principal meio usado pelos clientes para tomar contato com novidades, ela é ainda mais relevante para a obtenção de informações mais aprofundadas. Durante a pandemia, 40% dos entrevistados baseiam suas buscas na internet e apenas 13% em lojas físicas, o que faz sentido em um ambiente de restrições à circulação. Durante a pandemia, a internet também é o meio mais relevante no terceiro passo da jornada de

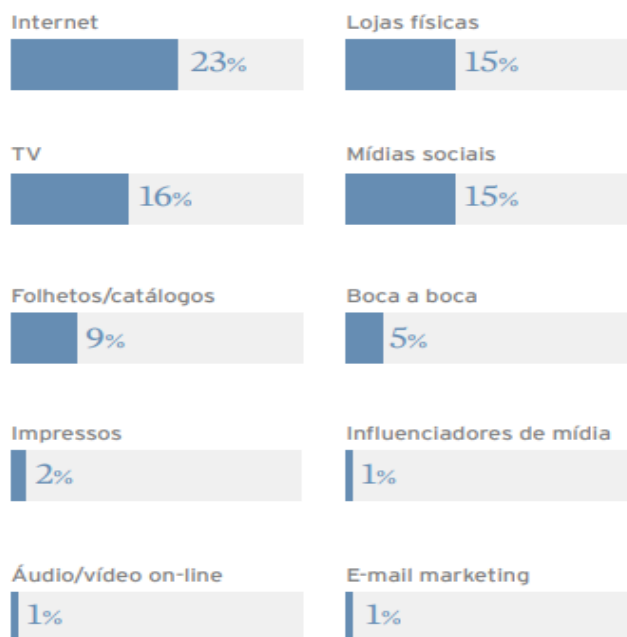
³ Disponível em:

<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/as-mudancas-no-comportamento-de-consumo-depois-da-pandemia>

compras – a comparação de preços. A facilidade trazida pela possibilidade de fazer buscas e de obter resultados rapidamente em lojas de qualquer lugar do mundo faz com que 36% dos entrevistados elejam a internet como o canal mais relevante nesse momento de avaliação de alternativas de consumo e de comparação entre itens similares. (EY PARTHENON, 2020, p.18)

Estas mudanças de comportamento ocorridas devido a uma crise sanitária global deram origem a este novo consumidor, o qual passou a usar mais o meio digital para pesquisa de compras. As duas figuras abaixo indicam a preferência pelo meio digital; porém, é importante destacarmos que, conforme as flexibilizações sobre os espaços físicos e a retomada da abertura das lojas, tivemos uma pequena redução na consulta sobre detalhes de produtos na internet e um aumento nas lojas físicas.

Figura 9 - Como o consumidor se informa sobre novos produtos durante a pandemia



Fonte: EY Brasil⁴ (2020)

⁴ Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/strategy/consumo-e-pandemia

Figura 10 - Como o consumidor obtém detalhes sobre produtos durante e pós-pandemia



Desta forma, esse novo consumidor não descarta as lojas físicas como parte do seu processo de compra. Pelo contrário, a digitalização acelerada do varejo durante a crise fez com que a loja física se tornasse ainda mais importante para conquistar os clientes. Mas não qualquer loja. Na retomada pós-pandemia, não é qualquer loja física que continuará sendo importante para os clientes. Lojas ruins, ultrapassadas, pouco inovadoras e sem integração com o digital tendem a desaparecer. Uma pesquisa realizada pela McKinsey (2020) ressalta a necessidade de os varejistas atenderem ao novo comportamento dos consumidores, que agora exigem uma experiência de compra segura, denominada *SafeX*. A prioridade dos clientes é entrar e sair das lojas o mais rapidamente possível, e evidências sugerem que a busca por uma experiência *SafeX* perdurará por um longo período.

⁵ Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/strategy/consumo-e-pandemia

Figura 11 - Pontos de Contato



Fonte: Adaptado de Mckinsey (2020).

Conforme a figura 11, 59% dos clientes pretendem continuar a usar o meio logístico de retirar o produto na loja, enquanto 51% possui o interesse no serviço logístico de *delivery*, 74% dos entrevistados buscam permanecer usando os meios de pagamento seguro e sem contato em lojas físicas e 50% dos entrevistados pretendem continuar utilizando os serviços de *drive-through*. A Mckinsey (2020) ainda apresenta a importância de reinvenção da loja física, onde as lojas começam a apresentar uma nova conotação. As lojas que sobreviverão ao pós-pandemia serão aquelas que oferecem uma experiência mais tecnológica aos consumidores como: caixas de autoatendimento, gôndola infinita, *scan & go* - onde o cliente escaneia o código de barras de cada produto desejado na sua lista de compras e o coloca no carrinho. Um exemplo de adaptação a este novo comportamento dos consumidores em lojas físicas, evidenciados pela pesquisa apresentada, a qual destaca a preferência dos consumidores por compras com pagamentos seguros e sem contato, são as Lojas Renner, as quais aceleraram a implantação de caixas de autoatendimento em suas lojas em 2021. Segundo a marca, os 420 *totens* instalados já são responsáveis por um terço dos pagamentos realizados nas lojas onde estão instalados. Os terminais utilizam identificação por radiofrequência (RFID), que acelera o tempo de registro dos produtos, pagamento, desativação das etiquetas de alarme e emissão da nota fiscal, pois permite a leitura simultânea de todos os itens adquiridos.

Figura 12 - Implantação de caixas de autoatendimento Lojas Renner



Fonte: Mercado & Consumo⁶ (2023).

A dinamicidade do comportamento do novo consumidor representa um desafio e uma oportunidade para as empresas. Aquelas que se adaptam e oferecem uma experiência única, segura e conveniente em todos os pontos de contato com a marca, têm maior probabilidade de conquistar e fidelizar esse consumidor. Neste cenário, emerge a necessidade das marcas adotarem estratégias *omnichannel* uma vez que o próprio termo reconhece a realidade de que os consumidores modernos utilizam uma variedade de canais e dispositivos para se envolverem com uma marca antes de efetuarem uma compra. Eles podem pesquisar produtos *on-line*, visitar lojas físicas, interagir com as redes sociais da marca, entre outras ações.

⁶ Disponível em:

<https://mercadoeconsumo.com.br/15/03/2023/noticias-varejo/renner-acelera-implantacao-de-caixas-de-autoatend>

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Abordagem da pesquisa

Esta pesquisa busca responder a pergunta: “Como a estratégia *Omnichannel* no varejo de moda oferece uma experiência de compra única aos consumidores da marca Vinci Shoes?” Logo, o objetivo geral que se pretende alcançar com a realização desse estudo é “compreender a utilização das estratégias de *omnichannel* pela empresa Vinci Shoes na oferta de compra personalizada”.

A proposta do trabalho envolve a utilização de um método de pesquisa exploratório com abordagem qualitativa. A revisão bibliográfica é uma das estratégias utilizadas, baseada em textos originados de livros, artigos científicos, revistas e resenhas, sendo os artigos científicos considerados uma fonte relevante para adquirir conhecimento científico atualizado.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. (GIL, 1999, p. 27).

O trabalho em questão apresenta uma revisão bibliográfica de estudos relacionados ao tema *omnichannel*, abrangendo fontes de dados de alta relevância. Com um olhar qualitativo para o fenômeno empírico em discussão, apontamos os seguintes objetivos específicos:

- a) Examinar e contextualizar o conceito *Omnichannel* no varejo de moda;
- b) Mapear quais pontos de contato a marca atua de forma integrada;
- c) Analisar quais as vantagens competitivas que levam a marca a oferecer uma experiência de compra única aos seus consumidores.

4.2 Estudo de Caso

Apesar de alguns pesquisadores associarem o estudo de caso apenas a resultados de pesquisas etnográficas ou observações, ele é o método mais adotado em estudos organizacionais. Essa abordagem de pesquisa é poderosa para descrever fenômenos complexos e fornecer bases

para a construção de novas teorias (MASSIS; KOTLAR, 2014). O estudo de caso permite o entendimento profundo do processo presente em situações únicas do mundo real em que ocorre o fenômeno estudado (EISENHARDT, 2007).

Para este trabalho, a autora optou por realizar um estudo de caso único, aplicado em uma marca calçadista, a Vinci Shoes. Essa escolha se deve à capacidade do estudo de caso de investigar com detalhes e riqueza de informações o contexto específico em que a marca opera. O objetivo é obter uma compreensão mais profunda e significativa do fenômeno em questão e possibilitar a análise detalhada de suas particularidades e complexidades. Desta forma, o levantamento de dados para este estudo de caso se deu em três partes:

- a) Dados primários: para Malhotra (2004), os dados primários são aqueles que são coletados especificamente para um propósito de pesquisa particular. Isso envolve a obtenção de informações diretamente dos indivíduos, grupos ou fontes relevantes para a pesquisa em questão. A coleta de dados primários envolve a criação de métodos e instrumentos de pesquisa, como questionários, entrevistas, observações ou experimentos, para obter informações específicas sobre o tópico em análise. Esses dados são originalmente gerados para atender aos objetivos da pesquisa em questão e podem ser personalizados para atender às necessidades do pesquisador. Para o estudo de caso da Vinci, os dados primários utilizados foram: consulta ao site oficial da marca e entrevista qualitativa com um dos sócios, Bruno Henkel.
- b) Dados Secundários: já os dados secundários, segundo Malhotra (2004), são informações que já foram coletadas, registradas ou publicadas para outros propósitos além da pesquisa em questão. Esses dados são obtidos a partir de fontes que já existem. O estudo de caso em questão abrange a consulta de sites *on-line* de revistas do setor de negócios, como: Mercado & Consumo, Associação Comercial, Industrial e de Serviços, Olist e VNDA, assim como parceiros da marca que possuem informações relevantes em seus sites como crescimento no faturamento da marca após aplicação de estratégias *omnichannel*. Além disso, houve um levantamento de dados através de fontes jornalísticas as quais continham outras entrevistas realizadas com um dos sócios da marca, Rodrigo Morsch.
- c) Análise de conteúdo: segundo Bardin (2006) este é um método de pesquisa qualitativa utilizado para examinar e compreender o conteúdo de dados textuais, visuais ou de mídia. Apesar de não ter sido realizada as oito etapas de análise propostas pelo estudioso, a

autora da pesquisa se atentou na busca de conteúdos nas redes sociais e blog da marca com a finalidade de encontrar dados que pudessem enriquecer a apresentação do objeto e análise do mesmo. Através deste levantamento foi identificado um conteúdo em que a marca faz um *overview* do ano de 2022 divulgando dados importantes que só foram possíveis de serem obtidos através de um sistema integrado de canais.

4.3 Entrevistas

A entrevista é uma técnica para coleta de dados, informações e evidências que tem como objetivo entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Com base nas necessidades dos objetivos específicos, a pesquisa tem apoio de entrevista qualitativa com um dos CEOs da marca Vinci Shoes, Bruno Henkel, a fim de obter informações aprofundadas sobre as técnicas utilizadas que formam a vantagem competitiva da marca perante o mercado.

A entrevista realizada seguiu um roteiro de perguntas, a qual foram inseridas outras de acordo com o decorrer do diálogo entre o entrevistado e a entrevistadora (SAUNDERS; LEWIS; THORHILL, 2000). O questionário possuía perguntas mais amplas desde a criação da marca até perguntas aprofundadas sobre sua aplicação da estratégia *omnichannel*.

5 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO

O presente capítulo aborda as metodologias e técnicas para o desenvolvimento da análise dos dados empíricos da pesquisa. Para tanto, dividimos este capítulo em partes. A primeira e a segunda apresentam o contexto da marca no mercado de varejo de moda, dando conta de aspectos desde sua fundação e trajetória, até os desafios enfrentados pela marca na integração dos seus canais. Já o terceiro tópico visa destacar canais e funcionalidades da Vinci que a fazem ser considerada *omnichannel*, apresentando um panorama geral da estratégia e o detalhamento de cada ponto, bem como, seus benefícios. Por fim, o último tópico traz as observações acerca do aumento nas vendas da marca após a implementação das estratégias *omnichannel*, com um crescimento significativo no faturamento do *e-commerce* e uma representatividade cada vez maior das *guide shops* no faturamento total da marca.

5.1 Histórico e trajetória no mercado de moda

Criada em 2013, na cidade de Estância Velha - interior do Rio Grande do Sul, a marca Vinci Shoes nasceu com o objetivo de revolucionar a indústria do calçado. Seu nome “Vinci” foi inspirado no artista Leonardo da Vinci sob a premissa de uma frase que a marca leva como seu valor principal: “A Simplicidade é o último grau de sofisticação”. Os três sócios fundadores da marca: Bruno Henkel, Rodrigo Morsch e Sara Lanzini miraram em uma nova oportunidade de mercado, os sapatos sem saltos, e apostaram nas vendas 100% *on-line*. Conforme apontado por Henkel (2023), adentrar neste nicho foi uma aposta que nenhum dos três possuíam muita experiência; porém, o que não faltou foi a vontade de fazer diferente.

A gente sabia que tinha uma oportunidade no mercado de sapatos sem salto, que era uma tendência e que a gente tinha acesso a um parceiro que a gente conseguiria produzir. Exploramos várias ideias, entre elas criar uma marca de sapatos personalizáveis...então seria cem por cento *on-line*, as pessoas poderiam customizar as cores ou fazer as combinações de cores; a gente produziria bem rápido...Estávamos com essa ideia inicial; porém, logo desistimos pois na época a tecnologia não era tão boa. (HENKEL, 2023).

Figura 13 - Logo da marca Vinci Shoes



Fonte: Site Vinci Shoes⁷ (2023)

Figura 14 - Os três sócios fundadores da marca.



Fonte: Site Vinci Shoes⁸ (2023)

Seguindo o ideal em ser uma marca calçadista de destaque e inovadora, ao contrário das marcas tradicionais, que demoram de dois a três meses para lançar novos produtos, a Vinci Shoes faz isso em apenas dez dias através de produção sob demanda. Cada par é produzido somente depois que a marca recebe o pedido, corroborando para um sistema de baixo estoque e sem grandes impactos ambientais, assim, sempre buscando diminuir ao máximo os resíduos da produção.

Ao longo dos anos a empresa se manteve cem por cento no digital e apostou na venda dos seus produtos em *marketplaces* no ano de 2016, porém, conforme relatado por um dos sócios diretores, houve a retirada dos sapatos destas multimarcas, mantendo a venda apenas sob responsabilidade da marca para maior controle da experiência de compra dos seus consumidores. Desta forma, a Vinci Shoes possui um grande gerenciamento e entendimento sobre as preferências dos seus clientes, além de estabelecer um relacionamento direto com os mesmos.

⁷ Disponível em: <https://www.vincishoes.com.br/>

⁸ Disponível em: <https://www.vincishoes.com.br/p/sobre>

Já o ano de 2017 foi um marco importante para a marca, a qual inaugurou sua primeira loja física na cidade de Porto Alegre/RS. Após quatro anos no mercado, a Vinci optou por oferecer uma experiência de compra ainda mais personalizada, através de um modelo de loja inovador, a *Guide Shop*.

A gente sabia que o mercado tem um comportamento de compra diferente, tem uma necessidade, uma credibilidade que se desenvolve com as lojas físicas. Sempre tivemos a vontade de abrir uma loja física, mas pelo nosso modelo ser esse de não ter estoque a gente não conseguia ver uma possibilidade de isso acontecer. A ideia de abrir uma *Guide Shop* da marca era ter uma experiência mais direta com a marca. O objetivo é comprar na loja e receber o produto em casa. (HENKEL, 2023)

Com o sucesso deste novo formato de loja, a marca decidiu abrir mais dois espaços físicos em São Paulo, no ano de 2021, e mais uma loja no Rio de Janeiro. Ao total, a Vinci conta com cinco *guide shops* disponíveis atualmente (duas lojas em Porto Alegre, duas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro).

5.2 Desafios enfrentados na aplicação de estratégias *omnichannel*

Para a Vinci Shoes, que já nasceu cem por cento digital, houve alguns desafios na implementação de estratégias *omnichannel* mesmo que para uma marca tão jovem e atualizada no mercado de moda. Os desafios identificados na entrevista foram: sistema organizacional interno, sistemas de integração de canais, público menos aderente ao modelo de *Guide Shop*, inicialmente.

Henkel (2023) relata sobre a dificuldade em educar a **organização** de forma a pensar no todo e não em silos. Neste cenário de integração entre canais, surge o desafio em atribuição de comissão entre canais ou esforços de times diferentes. Um dos desafios mencionados é a aquisição de clientes, onde surge um dilema envolvendo a alocação de gastos. Henkel (2023) menciona um cenário onde um cliente fez uma compra em uma loja física, resultando em benefícios para a loja, como faturamento e comissão, enquanto o setor de comércio eletrônico gastou dinheiro para tentar atrair esse cliente. Essa situação ilustra um conflito que precisa ser resolvido, provavelmente para equilibrar os interesses e objetivos de diferentes áreas da empresa.

Tem um processo de educação que é constante, sabe? Tem um certo conflito entre áreas... Todo mundo tem as suas metas, todo mundo ganha suas comissões, seus PPRs,

então... Tem algum tipo de conflito que precisa ser gerido, né? A gente tinha que adquirir aquele cliente que é um gasto do e-commerce, o cliente comprou numa loja, então a loja ganhou o faturamento, ganhou a comissão e o e-commerce que gastou aquele dinheiro pra instigar a conversão. Teve muita conversa, muitas reuniões e a gente teve que alinhar muita coisa entre os times e explicar que a marca é uma só. Que a experiência precisa ser uma só. Então o nosso papel como sócios é ir gerindo esses conflitos. (HENKEL, 2023)

Outro desafio identificado foi a **integração de canais** para tornar a experiência do consumidor mais fluida. Para Henkel (2023) esse processo de integração entre canais foi mais difícil quando houve a necessidade de integração entre estoques. Para a marca driblar esses desafios foi preciso uma organização interna a qual teve a necessidade de integrar o time de dados, tecnologia e lojas físicas em uma grande equipe.

[...] ter uma integração de estoques, eu acho que esse é um grande percalço, é uma grande dificuldade. Temos uma dificuldade muito grande de organização de equipe interna, porque todos eles têm que ser quase uma equipe só. Tínhamos a equipe de dados, de tecnologia e lojas físicas separadas. Com a integração de sistemas, tivemos que puxar as lojas físicas e dados para dentro de um braço de tecnologia. (HENKEL, 2023)

Por fim, o entrevistado menciona uma preocupação inicial, mesmo que breve, de aceitação do **modelo de *guide shop*** na sua primeira loja física em Porto Alegre.

[...] a ideia era ter uma experiência com a marca, mas não fazer a compra exatamente ali. Fazer a compra, mas não receber o produto na hora e sim em casa. A primeira foi em Porto Alegre e foi uma aceitação muito legal, bem melhor do que a gente esperava. Porém, teve suas dificuldades, né? Ainda tem pessoas que não estão 100% abertas à ideia, mas uma grande parte está. Então a gente conseguiu superar as nossas expectativas. (HENKEL, 2023).

Tendo em vista que a marca abriu sua primeira loja em 2017, o modelo das *guide shops* era e ainda é uma novidade para muitos consumidores, ainda mais tratando-se do setor calçadista.

5.3 Visão geral da estratégia *omnichannel*

Ser uma empresa *omnichannel* não é apenas uma tendência global, como também uma necessidade cada vez maior. Atuar desta maneira significa integrar toda a experiência de compra, de forma que o consumidor não sinta a diferença entre a interação no mundo *on-line* ou *off-line*. Ou seja, a mistura do físico com o digital sem interrupções ou fricção na jornada do consumidor.

Esta convergência permite que os clientes iniciem a comunicação por meio de um canal e continuem por outro. E é exatamente este conceito que a Vinci Shoes colocou em prática. Desde a sua concepção, a marca foi pensada para ser diferente das tradicionais através de um viés tecnológico. Conforme dito por um dos seus sócios diretores, Rodrigo Morsch, “Nascemos com o espírito *digital first*, costumamos dizer que somos uma empresa de tecnologia que faz calçados”. Portanto, adotar estratégias de inovação que ofereçam uma experiência única aos seus consumidores sempre esteve no planejamento dos seus negócios. Com isso, a pesquisa identificou os seguintes pilares e sua integração, todas elas centradas no consumidor.

- a) Lançamentos em 10 dias;
- b) Produção sob demanda;
- c) Estoque zero/otimizado;
- d) *Guide Shops*;
- e) *Direct*;
- f) Personalização.

A estratégia *omnichannel* em que a empresa aposta gera uma série de benefícios que a colocam em vantagem perante ao mercado de moda. Enquanto marcas desse setor, mais tradicionais, levam até três meses para lançar novas coleções, a Vinci Shoes realiza essa divulgação em apenas dez dias, tudo isso graças a uma estratégia integrada onde os dados são a base para a tomada de decisão. Morsch (2020) resume a importância do uso de dados para embasar as mudanças de “rotas” ou a implementação de outras estratégias: “Aprendemos de forma rápida para crescer com rapidez e baseados em dados.” O entendimento do cliente é o fator principal na análise de dados. Os dados coletados de diversas fontes fornecem informações valiosas sobre o comportamento, preferências e necessidades dos clientes, além de ajudar a marca a entender melhor quem são seus consumidores, o que eles procuram, como interagem com a Vinci e quais canais preferem utilizar. Desta forma, a marca é assertiva no que seus clientes esperam para lançamentos futuros, através do entendimento da leitura de dados e *feedbacks* dos

seus consumidores. Além da captura de dados, a Vinci realiza uma interação muito próxima com seus consumidores através de conteúdos que os eduquem sobre curiosidades da marca e fatos interessantes sobre a sua evolução, conforme a figura 15.

Figura 15 - 10 curiosidades sobre a Vinci



Fonte: Instagram da marca: @vincishoes⁹ (2023)

No quesito de produção sob demanda, a Vinci se posiciona sendo efetiva na aplicação de estratégias *omnichannel* para otimizar sua cadeia produtiva. Por ser uma marca baseada em dados, a qual consegue cruzar informações relevantes de diferentes canais, é possível ser assertiva em um contexto de consumo imediatista e oferecer uma ótima experiência e produto aos seus clientes, em troca do tempo de espera. Neste cenário, a Vinci já nasceu tendo uma cadeia produtiva rentável que perdura até os dias de hoje (em exceção ao estoque de lojas) e esse é um grande posicionamento da marca sobre o impacto positivo que esse modelo gera ao meio ambiente.

Minha ideia era produzir com demanda, ou seja, esse era o centro da ideia, que a gente não teria estoque pronto. Receberíamos os pedidos e produziríamos muito rápido, a gente conseguiria produzir em quatro dias, então, a gente não precisava ter os estoques prontos, isso nos dava possibilidade de ter ideias, de desenvolver coisas, tirar uma foto, botar no site e se vendesse, legal, se não vendesse não tinha problema, porque a gente não tinha estoque. Então, essa foi uma coisa que abriu muitas portas. (HENKEL, 2023).

⁹ Disponível em: https://www.instagram.com/p/Cu5FapRp_Nv/

Com uma produção sob demanda, a marca consegue aperfeiçoar seu estoque através da redução de produtos remanescentes. Neste tópico, as estratégias *omnichannel* tem grande influência ao permitir que a marca tenha maior rentabilidade através do entendimento dos produtos que mais vendem e a produção sob controle. Com a quebra das fronteiras entre os canais de venda e o compartilhamento dinâmico de estoques, a Vinci busca a otimização de um sistema de estoque mais reduzido, baseando-se em dados precisos e análises sofisticadas. Nesta abordagem, o uso inteligente de dados é fundamental para proporcionar uma experiência de compra aprimorada ao consumidor, reduzir custos operacionais e maximizar a eficiência da cadeia de abastecimento. Existem quatro pilares, identificados pela autora deste trabalho, em que a marca baseia suas estratégias *omnichannel* para um estoque otimizado.

- a) **Previsão de demanda mais precisa:** A integração dos canais de venda e o uso de dados detalhados permitem que a marca tenha uma visão holística do comportamento do consumidor em todos os pontos de contato. Isso inclui informações sobre vendas históricas, padrões de compra, sazonalidade e eventos externos que possam influenciar a demanda. Com base nesses dados, a Vinci trabalha com um modelo de estoque reduzido ao fabricar seus produtos após os pedidos. Em decorrência da loja física, a marca aborda que disponibiliza os produtos que mais possuem saídas de acordo com a localidade das lojas e desta forma produz alguns modelos para compras imediatas. Uma previsão mais acurada reduz a necessidade de estoques de segurança excessivos e minimiza os riscos de estoques obsoletos para a marca.
- b) **Gestão de estoque em tempo real:** No ambiente *omnichannel*, os estoques da Vinci Shoes são compartilhados entre os diferentes canais de venda e a localização física de um produto deixa de ser uma restrição rígida para atender a demanda do consumidor. Com sistemas de informação integrados, a marca pode acompanhar em tempo real o nível de estoque em todas as lojas físicas e lojas *on-line*. Henkel (2023) resume brevemente como é gerenciado os estoques das lojas. “Hoje, a gente tem 50% das vendas de lojas físicas sendo encomendas. A gente tenta manter um estoque de *best sellers* bem atualizado e é bem baseado em dados em cada loja.” Essa visibilidade permite a alocação inteligente dos estoques para atender pedidos de forma mais eficiente, utilizando a origem do produto que proporciona o melhor nível de serviço ao cliente da marca.

- c) **Redução de custos operacionais:** A otimização de estoques com base em dados permite que a marca reduza despesas operacionais significativas. Com uma melhor utilização dos estoques disponíveis, evita-se a necessidade de remanejar produtos para o centro de distribuição, reduzindo custos de frete e movimentação.
- d) **Análise contínua e adaptação:** O ambiente *omnichannel* é dinâmico para a Vinci, que está em constante evolução. Portanto, a análise de dados e o monitoramento da eficácia das estratégias de estoque são os pilares de atenção e cuidado que a marca possui. A Vinci acompanha as mudanças no comportamento dos seus consumidores, novas tendências e fatores externos que possam afetar a demanda.

O trabalho deles (time de dados) é muito baseado nisso, de procurar padrões, fazer testes e ver se tem diferença de taxa de conversão. A gente tem muita divisão de clientes que são cinco estrelas, quatro estrelas, três estrelas... Então clientes que estão comprando com bastante recorrência, clientes que compraram uma vez e não compraram mais. Pensamos em comunicação e estratégias para elas. Por exemplo: se uma das lojas físicas está precisando de ajuda para bater alguma meta, o time de dados fornece informações, como um ranking de clientes que através dos dados se imagina que tem uma maior propensão de compra. Então, esse cliente pode receber um incentivo de algum desconto. (HENKEL, 2023).

Seguindo mais uma tendência de mercado, a Vinci Shoes aposta em formato de *Guide Shops*, ou seja, lojas guias que servem como uma prateleira de produtos para experimentação. Diferente das tradicionais lojas de varejo, o objetivo principal das *guide shops* da Vinci Shoes não é realizar vendas imediatas, mas sim oferecer uma experiência de compra diferenciada e personalizada aos clientes. O funcionamento de uma loja *guide shop* é bastante distinto do modelo convencional. Em vez de manter um amplo estoque disponível para pronta entrega, as lojas da Vinci expõem uma seleção cuidadosamente curada de produtos e tamanhos para que os clientes possam experimentá-los e conhecer a qualidade e os detalhes das peças.

O principal atrativo das lojas é a oportunidade de interagir com produtos físicos antes de fazer a compra, eliminando a incerteza e a hesitação que muitas vezes acompanham as compras *on-line*. Os clientes podem tocar, sentir e experimentar os calçados, permitindo que avaliem a textura do tecido, conforto dos calçados e outros aspectos importantes antes de tomar uma decisão de compra.

Além disso, o ambiente das lojas da marca são projetados para proporcionar uma experiência única e envolvente. Os espaços são bem decorados, com atendimento personalizado e

consultores especializados para ajudar os clientes a encontrar os calçados que se adequem ao seu estilo e preferências. Essa abordagem personalizada cria uma conexão emocional entre o cliente e a marca, tornando a experiência de compra mais memorável e aumentando as chances de fidelização.

Figura 16 - Modelo Guide Shop Vinci Shoes.



Fonte: Site Vinci Shoes¹⁰ (2023)

Uma característica interessante das *guide shops* da Vinci Shoes, que também segue o objetivo que este formato proporciona é que, apesar de não terem um grande estoque disponível, elas estão integradas ao ambiente *on-line* da marca. Após escolher os produtos na loja física, os clientes podem fazer a compra no próprio local, utilizando dispositivos digitais, e escolher a forma de entrega que mais lhes convém. Isso cria uma integração perfeita entre os canais físicos e digitais, permitindo que os clientes tenham a comodidade da compra *on-line* com a vantagem da experiência presencial. Nesse ambiente integrado, Henkel (2023) relata que “hoje, o modelo de compra é híbrido, ele ainda é cerca de 70% do *e-commerce*, mas 30% e poucos são das lojas físicas.”

Outro aspecto importante das lojas da Vinci é que elas podem funcionar como pontos de

¹⁰ Disponível em: <https://www.vincishoes.com.br/p/sobre>

coleta para compras *on-line*. Os clientes que fizeram pedidos pela internet podem retirar suas compras na *guide shop* mais próxima, proporcionando conveniência e agilidade na entrega. Para a Vinci Shoes, as *guide shops* representam uma oportunidade de reduzir custos com estoque, uma vez que mantêm um estoque limitado, focado nos calçados mais populares e em novidades. Além disso, a abordagem de atendimento personalizado e a experiência envolvente ajudam a diferenciar a marca em um mercado competitivo.

Já a estratégia de *Direct* só é possível em marcas que aderem a estratégia *omnichannel* devido ser um modelo que exige uma integração entre as soluções da marca. Desde julho de 2019, a Vinci adota a plataforma VNDA *Direct*. Essa ferramenta possibilita que os atendentes das lojas físicas gerem pedidos híbridos, o que significa que agora é possível incluir no mesmo pedido produtos disponíveis tanto no estoque da loja física quanto no do *e-commerce*. Essa integração estratégica e *omnichannel* visa assegurar que os clientes sempre encontrem os itens desejados, evitando assim qualquer frustração causada pela indisponibilidade dos produtos. O grande diferencial é a total integração entre os catálogos e os pedidos, unindo de forma harmoniosa as experiências de compra física e *on-line* para os consumidores da marca. Os grandes benefícios que a marca possui através desta implementação são:

- **Vendas Externas:** A Vinci Shoes pode ter agentes de vendas em qualquer lugar, cada um com seu login de acesso e percentuais de comissão pré-definidos, com produtos do estoque físico e/ou digital à disposição;
- **Otimização de espaço físico:** Com o aplicativo, os vendedores das lojas físicas da marca podem utilizar o app em dispositivos móveis, agilizando o atendimento sem a necessidade de bancadas e evitando filas de clientes para fechar as vendas;
- **Guide Shops e PDV:** O *Direct* é utilizado nas lojas e *guide shops* da marca, sem custos extras e possibilitando pedidos híbridos (um mesmo pedido com produtos do estoque da loja física e do *e-commerce*).

Conforme relatado pelo Henkel (2023) “A solução que a gente tem hoje de *omnichannel*, de integração lojas e *e-commerce*, ajudou muito. Possibilitou um *checkout* expresso, que antes a gente tinha que fazer em duas plataformas diferentes: uma venda pronta-entrega era direto no ERP e uma venda que era encomenda, na plataforma. Otimizou muito o serviço!”.

Figura 17 - Sistema Direct no PDV da marca



Fonte: Site VNDA¹¹ (2023).

5.4 Aumento das vendas

Embora o entrevistado não tenha informado um número exato ou tenha o conhecimento em valores monetários sobre o crescimento de vendas após a adoção de estratégias *omnichannel*, existem alguns dados que servem de informações para termos indicativos se as práticas integradas adotadas pela marca foram efetivas no âmbito de ganhos financeiros (OLIST, 2023). A grande mudança da Vinci Shoes que a colocou em destaque como mais uma marca considerada *omnichannel* foi a abertura das lojas físicas com uma funcionalidade cem por cento integrada ao ambiente digital.

A Vinci Shoes testemunhou um notável avanço em sua trajetória, especialmente no ano de 2017, quando a marca deu um salto significativo em direção ao sucesso ao aprimorar seu ambiente de comércio eletrônico. O resultado foi impressionante: o faturamento médio mensal da empresa multiplicou-se por sete, uma conquista impulsionada pela adoção da tecnologia da VNDA. Esta transformação se refletiu ainda no impressionante aumento de 600% no volume

¹¹ Disponível em:

<https://www.vnda.com.br/casesdesucesso/case-vinci-shoes-guide-shop-plataforma-vnda-omnichannel>

médio de pedidos por mês desde a migração para a plataforma VNDA em 2017.

Os primeiros três meses após a transição para a nova plataforma marcaram um marco notável para a Vinci. Nesse curto período, a marca experimentou um notável aumento de 50% no faturamento do *e-commerce* (OLIST, 2023). Além disso, a marca continuou a expandir seu alcance nos anos seguintes. Henkel (2023), comemorou o crescimento da empresa, destacando que em 2021 a marca alcançou um aumento de 80% em relação aos anos anteriores. Ele também enfatizou que a Vinci optou por vender exclusivamente através de canais que permitissem um controle total sobre a experiência do cliente, um princípio que se alinha perfeitamente à estratégia *omnichannel*.

A implementação da ferramenta VNDA *Direct*, trouxe um avanço adicional ao permitir que os atendentes das lojas físicas gerassem pedidos híbridos. Isso não apenas garantiu que os clientes sempre encontrassem o que desejavam, mas também fortaleceu a promessa da Vinci de evitar frustrações pela falta de produtos. O sucesso da adoção da estratégia se manifestou na representatividade das *guide shops* no faturamento da marca, que aumentou para impressionantes 25% após a implementação da ferramenta *Direct*. Esses números destacam a eficácia da abordagem *omnichannel* adotada pela marca, onde catálogos e pedidos estão perfeitamente integrados entre os ambientes físico e *on-line*. Além disso, a Vinci Shoes aproveitou os benefícios desta nova funcionalidade, otimizando o processo de *checkout*, permitindo a inclusão de vários itens por pedido, agilizando a adição e visualização de pedidos, bem como proporcionando uma integração fluida e rica em dados.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de dados é um processo contínuo e reflexivo durante toda a pesquisa, envolvendo anotações frequentes e reflexões ao longo do estudo. No caso da análise de dados qualitativos, ela pode ocorrer simultaneamente à coleta de dados, análise de conteúdo e redação dos relatórios (CRESWELL, 2010). Para entendimento dos processos e conceitos levantados no decorrer do trabalho, buscou-se com a interpretação de dados, cruzar informações do mercado (pesquisa bibliográfica) e estabelecer relações com a marca Vinci Shoes tanto no processo de implementação das estratégias *omnichannel*, quanto no entendimento da marca referente aos desafios e benefícios da solução aplicada.

Nesta perspectiva, estudamos como a Vinci Shoes oferece uma experiência única aos seus consumidores através do uso da estratégia *omnichannel*. Com sua criação em 2013, a marca já adentrou em um mercado cada vez mais competitivo, imediatista e com diversas propostas de experiências personalizadas aos consumidores. Seguindo esta dinâmica de atualização de tendências, a Vinci Shoes se posiciona como uma marca que possui estratégias bem definidas de *omnichannel*. Para a marca, a estratégia em questão é focada em fornecer uma experiência única aos consumidores conforme apontado pelo entrevistado.

A gente conseguiu uma parceria legal com a empresa que faz o nosso *e-commerce* (empresa VNDA) e eles desenvolveram uma solução que contemplasse as nossas lojas físicas e isso permitiu essa integração total, porque tem vários pequenos percalços assim, que é um cupom de desconto, sabe? Então a nossa visão é que é isso, o *omnichannel* é uma experiência única que onde a pessoa tiver um cupom de desconto ela tem que conseguir aplicar. Então, sei lá, não pode ter um desconto que eu vi numa pop up de 10% no *e-commerce* e se eu chego com esse desconto na loja, ele tem que ser usado na loja. (HENKEL, 2023)

Diante disso, a marca calçadista reforça sua posição em ter adotado estratégias *omnichannel* para que “seja realmente fluida a experiência toda do cliente” (HENKEL, 2023). A percepção de um modelo integrado e a oferta de uma experiência única aos consumidores, identificada tanto na entrevista com um dos sócios da marca, quanto no levantamento de dados bibliográficos, vai de encontro com os autores utilizados na base teórica deste trabalho ao passo que o autor Segura (2014) define o *omnichannel* como a integração total dos canais que tocam o consumidor, permitindo que o cliente tenha uma experiência única com a marca, não importando qual o meio de compra e contato que o cliente tenha com ela. Ou seja, *omnichannel* é a

integração total do *on-line* com o *off-line*. Complementarmente, Rigby (2011) define que o *omnichannel* é uma combinação das vantagens das lojas físicas com a experiência rica em informações das lojas *on-line*, de forma que seu objetivo principal é oferecer uma forte experiência integrada de aquisição de produtos.

Ao passo que avançamos na definição do termo, chegamos às aplicações do seu uso em diferentes canais em que a marca atua de forma integrada. O entrevistado nesta pesquisa destaca pontos relevantes sobre o domínio que a Vinci Shoes possui dos seus canais e uma centralização muito eficaz que os levam a ter maior controle e entendimento da experiência dos seus consumidores. Por possuir um acompanhamento muito de perto e priorizar a experiência dos seus clientes, a Vinci Shoes, que possui seus canais integrados (CRM, WhatsApp, Loja *on-line* e Lojas físicas) considera uma grande dificuldade a abertura de franquias em seu nome.

Hoje a gente tem tudo muito integrado, uma experiência muito coesa, sabe? E a gente não conseguiu enxergar como uma franquia, que é uma empresa separada, né? Não é uma integração de sistema de nota fiscal, de cadastro, não é tudo que pode ser integrado. Então hoje a gente tá nesse desafio agora. Quando falamos sobre franquia, a gente sabe que tem uma oportunidade boa, mas a gente ainda não conseguiu achar um modelo que não perca o controle, porque priorizamos muito a experiência. (HENKEL, 2023)

Como afirma Piotrowicz e Cuthbertson (2014) os clientes têm a expectativa de receber um serviço e experiência que sejam coerentes, uniformes e integrados, independentemente do canal que escolham utilizar. Eles estão prontos para fazer a transição entre os diferentes canais com facilidade, incluindo lojas físicas, plataformas *on-line* e dispositivos móveis. Desta forma, a Vinci atua no mercado de moda centralizando internamente todo o seu processo de negócio, deixando a cargo dos times capacitados as funções que envolvem a troca de informações entre diferentes canais. Por isso é que a marca encontra uma grande dificuldade no modelo tradicional de varejo na abertura de franquias que possam acarretar em um impacto negativo na experiência dos seus consumidores.

O ponto máximo de integração da marca foi a inauguração dos serviços físicos após quatro anos de atuação ativa no mercado. Com o modelo das *Guide Shops*, foi possível integrar o ambiente físico ao ambiente *on-line* da marca. Henkel (2023) destaca que um ponto da necessidade da abertura da marca em espaços físicos se deu pela “percepção de credibilidade maior que as lojas físicas possuem. As pessoas sentem-se mais seguras de comprar alguma coisa sabendo que tem uma loja, além de sentirem a necessidade da experimentação dos produtos.”

(HENKEL, 2023). Piotrowicz e Cuthbertson (2014) enfatizam que, ainda que a necessidade de transitar entre diferentes canais seja evidente, os consumidores ainda almejam contemplar, experimentar, tocar e vivenciar os produtos de maneira tangível, assim como imbuir-se na atmosfera única da loja. Assim, surge a possibilidade de transformar a loja em um espaço destinado a proporcionar uma experiência individual que cativa os consumidores, independentemente do canal escolhido. Dentro desta necessidade das lojas físicas, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) apresentam duas tendências de compra que os consumidores modernos possuem: os *Showrooming* e os *Webrooming*. É possível identificarmos que a integração de canais da Vinci Shoes possibilita as duas tomadas de decisão de compra por parte dos clientes ao passo em que seus consumidores transitam entre canais e possuem o poder de decisão de compra que melhor se adequa às suas necessidades. Esse comportamento do consumidor é identificado também em uma pesquisa feita pela McKinsey (2020) que revelou que 44% dos consumidores adotaram o *webrooming*, ao passo que 23% optaram pelo *showrooming*. Complementarmente, a pesquisa aponta para a prática de experimentação dos dois modelos de compras realizada pela maioria dos entrevistados.

A integração de canais no ambiente *omnichannel* trouxe diversos benefícios para a marca calçadista, conforme identificado pela autora. Alguns dos principais são:

- a) **Experiência do Cliente:** A integração de canais permite que os clientes tenham uma experiência de compra mais fluida e conveniente. Eles podem pesquisar produtos *on-line*, visitar lojas físicas para experimentá-los e, se desejarem, finalizar a compra *on-line*. Isso torna o processo de compra mais flexível e alinhado com as preferências individuais dos consumidores.
- b) **Satisfação e Fidelização:** Ao oferecer uma experiência de compra mais integrada e consistente, a Vinci Shoes tem maior probabilidade de satisfazer seus clientes. Clientes satisfeitos tendem a ser mais fiéis à marca, retornando para novas compras e recomendando a empresa para amigos e familiares.
- c) **Aumento de Vendas:** Com a integração de canais, a Vinci Shoes tem a oportunidade de alcançar um público mais amplo e diversificado. Isso pode levar a um aumento nas vendas, pois os clientes podem escolher o canal que melhor se adapta às suas necessidades e preferências.
- d) **Otimização de Estoques:** Ao integrar os estoques das lojas físicas e do *e-commerce*, a

Vinci Shoes pode gerenciar melhor seus níveis de inventário. Isso evita a falta de produtos em determinadas lojas ou a acumulação excessiva de estoque em outras, maximizando a eficiência operacional.

- e) **Coleta de Dados e Personalização:** A integração também permite que a Vinci Shoes colete dados valiosos sobre o comportamento do cliente em diferentes pontos de contato. Essas informações são usadas para personalizar ofertas e recomendações, proporcionando uma experiência de compra mais relevante e personalizada.
- f) **Competitividade:** No mercado de calçados, a competição é acirrada. A integração de canais pode ser um diferencial para a Vinci Shoes, tornando a marca mais atraente para os consumidores que buscam uma experiência de compra completa e moderna.
- g) **Acompanhamento de Tendências:** A integração de canais permite que a Vinci Shoes acompanhe as tendências do mercado e as mudanças nas preferências do consumidor de forma mais ágil. Isso possibilita ajustes rápidos na estratégia da empresa para se manter relevante e competitiva.

Estes benefícios impactam diretamente a experiência dos consumidores com a marca ao passo que torna a jornada de compra mais fluída e personalizada. Com a integração dos canais, o consumidor da Vinci Shoes experimenta uma jornada de compra mais coesa e consistente. Ele pode começar a pesquisar produtos no site da empresa no desktop, continuar a navegação no aplicativo móvel e, finalmente, concluir a compra na loja física, sem que haja quebra de informações ou descontinuidade na experiência. Os consumidores apreciam a comodidade de poder escolher o canal de sua preferência para realizar suas compras. A estratégia *omnichannel* permite que eles comprem *on-line*, retirem na loja física, ou até mesmo comprem na loja e recebam em casa, proporcionando uma experiência de compra mais flexível e adaptada às suas necessidades. Além disso, um fator muito benéfico para a marca é a utilização de cupons de desconto tanto no *e-commerce* quanto nas lojas físicas.

A empresa que faz o nosso e-commerce desenvolveu uma solução que contemplasse as nossas lojas físicas e isso permitiu essa integração total, porque tem vários pequenos percalços assim, como um cupom de desconto, sabe? Então a nossa visão é que é isso, é uma experiência única, onde a pessoa tiver um cupom de desconto ela tem que conseguir aplicar. Não pode ter um desconto que, sei lá, eu vi numa *pop up* de 10% no e-commerce

e eu chego com esse desconto na loja, ele tem que ser usado na loja também. (HENKEL, 2023)

Diferentemente de marcas do setor de moda, tanto as tradicionais quanto as que adotaram um modelo *omnichannel*, é muito difícil ter esse benefício da utilização de cupons de desconto nos ambientes físicos. Desta forma, cria-se a mentalidade de uma competição entre os meios (*on-line* e *off-line*), no qual o PDV acaba em desvantagem conforme apontado por Porto (2006).

Além disso, a marca destaca a implementação da ferramenta *Direct* em seus espaços físicos. Como visto, um aspecto essencial que aprimora a estratégia *omnichannel* é a integração completa dos catálogos e pedidos, abrangendo tanto o ambiente físico quanto o *on-line*. Essa integração entre catálogos é destacada pelos autores Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016) os quais possuem um foco de estudo onde coloca a logística como tema central no processo da estratégia *omnichannel*. Para os autores, marcas que adotam integração de catálogo de produtos entre canais e estoque unificado geram uma experiência de compra perfeita. O estudo mostra que existe uma correlação significativa entre a capacidade de mostrar a disponibilidade do estoque da loja na loja virtual e o nível de integração do estoque *on-line* e *off-line* em um depósito. Além disso, os varejistas que possuem armazéns integrados com estoques conjuntos também possuem um sistema ERP unificado para canais *on-line* e *off-line*. Os varejistas precisam de informações integradas ao canal para seus armazéns e estoques conjuntos, e os clientes desejam essas informações entre canais para uma experiência *omnichannel* de sucesso.

Por fim, este trabalho identificou que existem algumas vantagens competitivas que tornam a marca referência na oferta de uma experiência única aos seus consumidores. Todos os apontamentos identificados pela autora desta pesquisa são embasados em dados coletados pela Vinci Shoes em diferentes canais que levam a marca a tomada de decisões, mudanças de estratégias e aplicação de novas.

- a) Lançamento de Coleções em 10 dias:** como já mencionado, a marca se destaca perante a concorrência ao adotar uma estratégia de previsão de demanda e coleções baseada em dados. Isso faz com que seja possível o lançamento de novos produtos em um período de dez dias, enquanto marcas tradicionais demoram meses. O posicionamento da empresa em ser “*digital first*” possibilita as tomadas de decisões de forma mais rápida do que os modelos mais tradicionais do setor. Morsch (2018) afirma que toda a semana há um

modelo novo sendo anunciado pela marca e os que não funcionam, simplesmente são eliminados. Neste aspecto, por trabalhar com um modelo de gestão sob demanda, a marca não depende de lançamentos de coleção ou estações para criar modelos novos - diferente das demais empresas, que criam coleções e geram estoques de coleções. Para Garcia et al. (2006) apud Werner (2005) a previsão de vendas no setor de vestuário que gera o lançamento de novas coleções é realizada com base em uma grande variedade de produtos de ciclo de vida curto, profundamente influenciado por vendas sazonais, eventos promocionais, campanhas de publicidade e marketing, mas sobretudo existe um aspecto-chave para prever produtos assertivos que são os dados históricos em que a marca deve utilizar para antever coleções que sejam atrativas. De forma paralela, a Vinci faz uso de dados coletados em diferentes canais para a tomada de decisão tanto na manutenção dos seus estoques, quanto na previsibilidade de novas peças.

- b) Estoque otimizado:** um dos principais destaques da marca na oferta de uma experiência única que se destaca perante ao mercado do mesmo nicho. A Vinci shoes por ser uma marca jovem, consegue integrar toda a sua cadeia de estoque independentemente se o ambiente seja físico ou virtual. Henkel (2023) afirma que a marca possui um grande controle de saídas de calçados nas lojas físicas e *on-line*. Desta forma, existe uma previsibilidade de demanda de acordo com a localização e comportamento de cada *guide shop*. Com isso, a loja mantém um estoque de calçados “*best-sellers*” que mais possuem saídas de acordo com os dados obtidos de cada espaço. Diante disso, McKinsey (2020) apresenta três modelos de integração de estoque em que marcas do setor de varejo passam ao tornaram-se *omnichannel*. É possível afirmar que a Vinci Shoes possui um estágio mais avançado de integração de estoques ao passo que é identificada estando no seu último estágio de integração, conforme proposto por McKinsey (2020), o qual abarca todos os estágios anteriores que dizem respeito a: visibilidade e disponibilização dos estoques físicos em todos os canais, venda de itens de outras lojas para serem entregues no endereço do cliente e vários modais de entrega enquanto otimiza as rotas e agendamentos para minimizar o custo e melhorar a experiência.
- c) Tecnologia e Inovação:** a marca busca constantemente inovar em tecnologia para oferecer uma experiência de compra única e integrada aos seus clientes em todos os canais de venda. Através do autor Serrentino (2019) acompanhamos a evolução no setor

varejista e o surgimento de dispositivos tecnológicos que foram moldando e sendo moldados pelos consumidores modernos. A adoção de tecnologias mais avançadas foi o ponto assertivo da marca que já adentrou em um mercado mais atualizado e exigente, Piotrowicz; Cuthbertson (2014). Para Morsch (2020) a Vinci Shoes é uma empresa de tecnologia que fabrica calçados. Este posicionamento em priorizar mecanismos tecnológicos antes de se pensar em fabricar calçados é a chave de sucesso para a marca se destacar perante a sua concorrência. Desta forma, a Vinci Shoes possui uma das estratégias centrais para operação do seu negócio de forma mais eficiente, otimizada e moderna, o *omnichannel*. Alinhando-se ao mesmo pensamento dos seus consumidores, a marca não distingue mais canais e assim passou a operar de forma a acompanhar e entender seus clientes independente do meio em que eles compram, um posicionamento que vai de encontro com os autores Hubner, Kuhn e Wollenburg (2016) ao afirmarem que o sucesso para varejistas que pretendem adotar um modelo de negócio mais integrado é justamente centrar-se nos consumidores e não em canais individuais.

- d) Experiências em Lojas Físicas:** o modelo das *Guide Shops* da Vinci Shoes possibilita maior relacionamento com o consumidor ao ter o benefício de experimentação real dos produtos e contato com a marca. Até a presente data não foi identificado pela autora outra marca calçadista concorrente que opere dentro deste modelo. Desta forma, a Vinci Shoes se destaca podendo ser considerada pioneira no setor de calçados a oferecer uma experiência mais moderna e inovadora aos consumidores. Moraes (2019) discorre sobre a utilização deste espaço como uso de “prateleira infinita” onde o objetivo central é a experimentação e não necessariamente a compra dos produtos em lojas. De forma semelhante, a Vinci possui o mesmo intuito com este formato e consegue fazer com que seus consumidores mantenham este comportamento ao destacar que 50% das vendas em lojas físicas são encomendas, conforme relatado por Henkel (2023).
- e) Experiência do Cliente Personalizada:** ao oferecer produtos que podem levar dias para o recebimento, a Vinci procura oferecer uma melhor experiência em troca do imediatismo de alguns de seus consumidores. Henkel (2023) relata que o argumento de venda da marca é a possibilidade do consumidor possuir todos os produtos pois a loja possui uma prateleira infinita, ou seja, é uma extensão do seu site; porém, por possuírem muitas demonstrações para experimentação a consequência é a falta de disponibilidade direta dos

alguns calçados. Desta forma, a Vinci Shoes consegue convencer aqueles clientes que possuem esse comportamento mais imediatista de compra ao passo em que a marca assegura a entrega dentro de quatro dias no endereço desejado. Neste cenário, é possível considerarmos que os consumidores da Vinci não possuem tanto o comportamento imediatista como fator decisivo na jornada de compra através da possibilidade em obter os produtos na hora, conforme apontado pelos autores Barnes e Lea-Greenwood (2006) *apud* Sproles & Burns (1994) ao ressaltar que as mudanças no estilo de vida do consumidor e consequentes demandas por novidades têm exercido pressão sobre o formato estabelecido da cadeia de suprimentos. Para os consumidores da marca, o fator de melhor experiência faz com que exista um jogo de troca entre cliente X marca ao negociarem seu tempo de espera pela melhor comodidade e relacionamento oferecido pela Vinci Shoes. Neste aspecto, as pesquisas realizadas durante e no pós-pandemia, apontam para um dado valioso identificado no levantamento feito pela ConQuist Consultoria (2021) a qual registrou um percentual de 96,8% dos brasileiros que consideram o atendimento algo muito ou extremamente importante ao comprarem um produto ou adquirirem um serviço. Complementarmente, um estudo realizado pela Mckinsey (2020) ressaltou os três fatores de importância que os consumidores têm considerado na hora da compra, que são: possibilidade da retirada em loja, delivery e pagamento seguro sem o contato com outras pessoas. Nesta perspectiva, devido ao impulsionamento das vendas *on-line* durante a pandemia é possível identificar uma mudança de mentalidade referente a pressa no tempo de espera dos produtos ao passo que a marca consegue educar seus consumidores de que a experiência na loja física é uma extensão do espaço *on-line* e, por isso, funciona da mesma maneira que as compras realizadas no site.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, foram abordados diversos aspectos relacionados à estratégia *omnichannel* no varejo de moda, com foco na empresa Vinci Shoes. Tendo em vista que a marca utiliza esta estratégia integrada para melhorar a experiência dos seus consumidores e tornar o processo de compra mais disruptivo. Assim, ao final desta etapa, são retomadas as questões levantadas pelo estudo, considerando as discussões tecidas nos capítulos que apoiam a resolução da pergunta-problema da pesquisa, bem como retomar os principais resultados obtidos na entrevista. Por meio da interpretação, relacionamos esses conhecimentos teóricos com os resultados obtidos através do levantamento de dados do objeto de estudo.

No capítulo dois foi apresentado o contexto atual do mercado de varejo de moda, marcado pela intensa concorrência entre marcas e pela busca por experiências mais imersivas e disruptivas por parte dos consumidores (SERRENTINO, 2019; BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006). Nesse sentido, a estratégia *omnichannel* surge como uma alternativa para as empresas que desejam oferecer uma experiência de compra única e personalizada aos seus clientes.

No terceiro capítulo, foram apresentados os conceitos fundamentais relacionados à estratégia *omnichannel* (PARKER; HAND, 2009; ORTIS; CASOLI, 2009), bem como as principais vantagens competitivas que ela pode oferecer às empresas (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; CERIBELLI, 2014; HÜBNER; KUHN; WOLLENBURG, 2016; BALASUBRAMANIAN; RAGHUNATHAN; MAHAJAN, 2005; RIGBY, 2011, LEVY, et al. 2013; FERNANDES, 2018; PECORARI, 2018). Além disso, foram discutidos os desafios e tendências relacionadas ao uso dessa estratégia no mercado atual (KOTLER; KARTAJAVA; SETIWAN, 2017; GARCIA *et al.*, 2006; WERNER, 2005; MCKINSEY, 2020).

No capítulo quatro, apresentamos os processos metodológicos adotados nesta pesquisa e os resultados da investigação. Adotamos como metodologia a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa (GIL, 1999) e pesquisa bibliográfica (GIL, 1999) a fim de entendermos o objeto pesquisa em formato de estudo de caso (MASSIS; KOTLAR, 2014; EISENHARDT, 2007). Desta forma, usufruímos das técnicas de análises primárias e secundárias (MELHOTRA, 2004) para aprofundamento no entendimento de operação da marca assim como, a análise de conteúdo (BRADIN, 2006) na rede social do Instagram. Sobre os resultados da investigação, definimos o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

No quinto capítulo, foi realizada uma análise detalhada da empresa Vinci Shoes, com o objetivo de compreender como ela tem utilizado a estratégia *omnichannel* em sua operação. Foram mapeados os pontos de contato em que a marca atua de forma integrada, bem como o processo de compra do consumidor da Vinci Shoes. Além disso, foram discutidas as principais vantagens competitivas que levam a marca a oferecer uma experiência de compra única aos seus clientes.

Já o sexto capítulo buscou uma análise detalhada dos dados obtidos ao longo da pesquisa, com o objetivo de avaliar os resultados da implementação da estratégia *omnichannel* pela empresa Vinci Shoes relacionando o objeto de pesquisa com a bibliografia trabalhada. Nesse sentido, foram apresentados os principais indicadores de desempenho da empresa, bem como os resultados obtidos em termos de eficiência operacional, satisfação do cliente e aumento das vendas. Além disso, foram identificados os principais desafios e oportunidades para a aplicação da estratégia *omnichannel* no varejo de moda, com base nos dados coletados e nas informações obtidas por meio da análise de conteúdo.

Por fim, por intermédio desta investigação a autora procurou responder o primeiro objetivo específico, que buscou **examinar e contextualizar o conceito *Omnichannel* no varejo de moda**, a partir do levantamento bibliográfico foi possível compreender que a estratégia *omnichannel* consiste em uma abordagem integrada e centrada no cliente, que busca oferecer uma experiência de compra mais completa e satisfatória, por meio da integração dos diferentes canais de venda e comunicação. Esta implementação apresenta diversos desafios e oportunidades para o setor do varejo de moda, as quais envolvem desde a necessidade de investimentos em tecnologia e infraestrutura até a importância de uma gestão eficiente dos dados e informações dos clientes. Existem diversas marcas deste setor que apresentaram resultados positivos após sua implementação, como: Lojas Renner, Lojas Riachuelo e AMARO.

No segundo objetivo específico, que procurou **mapear quais pontos de contato a marca atua de forma integrada**, através do levantamento de dados primários e secundários. A Vinci inaugurou sua primeira loja física em 2017, na cidade de Porto Alegre/RS, como parte estratégica em oferecer uma experiência de compra ainda mais personalizada. A empresa também utiliza as redes sociais e o e-mail marketing como canais de comunicação e venda, e mantém um relacionamento direto com seus clientes, o que lhe permite ter um grande gerenciamento e entendimento sobre as preferências dos seus consumidores.

No terceiro e último objetivo específico, que visou **analisar quais as vantagens competitivas que levam a marca a oferecer uma experiência de compra única aos seus consumidores**, concluímos que a marca se destaca através da integração de canais, o qual torna a Vinci Shoes mais atraente para os consumidores que buscam uma experiência de compra completa e moderna. O acompanhamento de tendências permite que a marca acompanhe as mudanças nas preferências do consumidor de forma mais ágil. Isso possibilita ajustes rápidos na estratégia da empresa para se manter relevante e competitiva. Também há um maior relacionamento com o consumidor através do modelo das *Guide Shops* ao dar o benefício de experimentação real dos produtos de uma forma inovadora e disruptiva. Por fim, a marca prioriza muito a oferta de uma experiência de compra mais coesa e consistente. O consumidor pode começar a pesquisar produtos no site da empresa, através do desktop, continuar a navegação no aplicativo móvel e, finalmente, concluir a compra na loja física, sem que haja quebra de informações ou descontinuidade na experiência.

Com base no trabalho apresentado, surgiram algumas sugestões para pesquisas futuras de grande relevância na continuidade do assunto e o fomento de temáticas mais atualizadas referente ao mercado brasileiro. Houve, durante todo o processo de pesquisa bibliográfica, uma grande dificuldade em encontrar autores que discorrem sobre o varejo brasileiro e sua evolução acompanhando o mercado financeiro, bem como, a introdução de novos dispositivos tecnológicos. Com isso, se faz necessário a introdução do assunto no meio acadêmico bem como o enfoque da temática sobre *Big Data*. O termo apresentado se refere ao uso e análise de conjuntos de dados extremamente volumosos, complexos e variados que são centrais na aplicação de estratégias de canais integrados. No contexto do *omnichannel*, o *Big Data* desempenha um papel crucial ao possibilitar a coleta, análise e interpretação de dados provenientes de diversos canais de interação com os clientes, como lojas físicas, *e-commerce*, redes sociais, aplicativos móveis, entre outros.

REFERÊNCIAS

BALASUBRAMANIAN, S; RAGHUNATHAN, R; MAHAJAN, V. (2005) Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice. **Journal of Interactive Marketing**, 19, 12-30. <http://dx.doi.org/10.1002/dir.20032>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BARNES, L. and LEA-GREENWOOD, G. (2006), “Fast Fashioning the Supply Chain: shaping the research agenda”, **Journal of Fashion Marketing and Management** Vol.10 No.3, pp.259-271. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235301661_Fast_fashion_in_the_retail_store_environment> Acesso em: Jul de 2023.

CERIBELLI, Cíntia. O varejo onipresente. **Mercado e Consumo**, São Paulo, n. 05, p. 10-18. Acesso em: Jul de 2023.

EISENHARDT, K.M. (1989) Building theories form case study research. *Academy of Management Review*. New York, New York, v. 14 n. 4

FERNANDES, N. **A experiência omnicanal no varejo de moda brasileira**: Um estudo sobre a percepção das consumidoras em sua jornada de consumo. Rio de Janeiro, 2018. 41 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. DOI: <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.46328>. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/46328/46328.PDF>

FONSECA, M. Moda do futuro: na AMARO, sua próxima roupa está escondida no smartphone. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/moda-do-futuro-na-amaro-sua-proxima-roupa-esta-escondida-no-smartphone/>> Acesso em: 22 de Jun. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HÜBNER, A; WOLLENBURG, J; & HOLZAPFEL, A. Retail logistics in the transition from multichannel to omni-channel. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, 562-583. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179>. Acesso em: 11 jun. 2023.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: Mudança do Tradicional para o Digital. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora. Trad. Pedro Elói Duarte, 2017. 218 p.

JORNAL GV EXECUTIVO. **Conhecimento e Impacto em Gestão**. *Jornal GV Executivo*, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/issue/view/3775/1724>. Acesso em: 11 jun. 2023.

LAZARIS, C.; VRECHOPOULOS, A. **The E-Business Center**. Department of Management Science and Technology, Athens University of Economics and Business, Greece, 76, Patission St., 2014.

LEVY, M., WEITZ, B., & GREWAL D. (2013), **Retailing Management** - 9th Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006

MARTINS, G., & THEÓPHILO, C. R. (2007). **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas.

MASSIS, A; KOTLAR, J. (2014) The Case Study Method in Family Business Research: Guidelines for Qualitative Scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, 5, 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>

MC KINSEY. Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative. 2020. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/adapting-to-the-next-normal-in-retail-the-customer-experience-imperative#/>](https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/adapting-to-the-next-normal-in-retail-the-customer-experience-imperative#/) Acesso em Jul de 2023.

MC KINSEY. The end of shopping's boundaries: Omnichannel personalization. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/the%20end%20of%20shoppings%20boundaries%20omnichannel%20personalization/the-end-of-shoppings-boundaries-omnichannel-personalization.pdf>>. Acesso em Jul de 2023.

MERCADO E CONSUMO. Vendas online da Riachuelo crescem 380%, mas grupo tem prejuízo de R\$ 51 mi. 2020. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/12/11/2020/noticias-varejo/vendas-online-da-riachuelo-crescem-380-mas-grupo-tem-prejuizo-de-r-51-mi/>. Acesso em Jul. de 2023.

MORAES. O que é guide shop e como isso se relaciona ao e-commerce. 2019. Disponível em: <https://www.agenciaeplus.com.br/o-que-e-guide-shop-e-commerce/>. Acesso em Jul. de 2023.

MORAIS, A; HOECKESFELD, L; SARQUIS, A; MUSSI, C. Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, 18(2),264-291. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3942>. Acesso em: 13 jun. 2023.

NICOLETTI, M.; CHIARADIA, B.; LESNOVSK, M. **Clicks-and-Bricks**: Um estudo de caso da marca AMARO. *In*: 14º Colóquio de Moda, 2019.

ORTIS, I., & CASOLI, A. (2009). Technology Selection: IDC Retail Insights Guide to Enabling Immersive Shopping Experiences, *IDC Retail Insights report*.

OPINION BOX. Panorama da experiência do consumidor 2021: Lojas físicas x Lojas *on-line*. 2021. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F7540%2F1631131484OPB_ebook_panorama_experiencia_consumidor.pdf. Acesso em: Jul de 2023.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014. DOI: 10.2753/JEC1086-4415180400. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/JEC1086-4415180400>. Acesso em: 10 jul. 2023.

RIGBY, D., (2011), "The Future of Shopping", *Harvard Business Review*, 89(12), pp.64–75.

SANT'ANNA, L. Na vitrine da Renner, o modelo é omnichannel. **IstoÉ**, São Paulo, 07 out. 2022. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/na-vitrine-da-renner-o-modelo-e-omnichannel>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SEGURA, M. **As cinco prioridades dos consumidores em omnichannel**. Meio e Mensagem, 21 jan. 2014. Disponível em: http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2014/01/21/As-cinco-prioridades-dos-consumidores-em-Omnichannel.html. Acesso em: 11 jul. 2023.

SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas**. São Paulo: Varese, 2019, 176 p.

SOUZA, M. G. de. **Neoconsumidor: digital, multicanal e global**. 1ª Edição. São Paulo: Gouvea de Souza & Md, 2009.

PARKER, R., & HAND, L. (2009). Satisfying the Omnichannel Consumers Whenever and Wherever They Shop, *IDC. Retail Insights report*.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435915000214>. Acesso em: 11 jul. 2023.

VIANA, B. M. **O omnichannel e seu impacto no varejo brasileiro: Um estudo de caso**. 2021. Tese de Doutorado - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2021. 110 p.

VIEIRA, T. **Mapeamento dos conhecimentos críticos para a implementação de estratégias omnichannel no varejo brasileiro**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do

Conhecimento, Florianópolis, 2022.

WERNER, L. **Um modelo composto para realizar previsão de demanda através da integração de previsões e do ajuste baseado na opinião.** Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, 2005.

Questionário para elaboração do TCC

A ESTRATÉGIA OMNICHANNEL NO VAREJO DE MODA

Um estudo da Empresa Vinci Shoes

1. Como foi a trajetória da Vinci desde sua fundação em 2013 até os dias de hoje? (falar sobre os principais acontecimentos)
2. Quais foram os desafios, tanto as oportunidades quanto às limitações do varejo tradicional no mercado de moda? (concorrência, mudanças no comportamento do consumidor, desafios logísticos, questões de distribuição, problemas de marketing ou qualquer outro obstáculo que a empresa teve que superar)
3. Como a estratégia omnichannel afetou a experiência do consumidor na Vinci Shoes?
4. Discuta como a empresa utilizou dados e tecnologias para entender melhor o comportamento do consumidor e fornecer ofertas, recomendações de produtos e comunicações personalizadas, visando aumentar o engajamento e a fidelização dos clientes?
5. Quais canais de venda são utilizados pela Vinci Shoes para oferecer uma experiência omnichannel aos clientes?
6. Quais foram os principais desafios enfrentados pela Vinci Shoes durante a implementação da estratégia omnichannel?
7. Como a empresa lidou com a integração de diferentes canais de venda e sistemas de informação para garantir uma experiência consistente para os consumidores?
8. Quais foram os resultados observados após a adoção da estratégia omnichannel?
9. Qual foi o retorno sobre o investimento da estratégia omnichannel da Vinci Shoes? (não em valores mas por exemplo, aumentamos em 50% nosso ROI). Discuta os investimentos realizados, os custos associados à implementação e operação da estratégia e como esses investimentos foram compensados pelos resultados alcançados.
10. A implementação do omnichannel exigiu mudanças significativas na cultura organizacional da Vinci Shoes? Se sim, quais foram essas mudanças?

11. Como a Vinci Shoes gerencia a logística e a cadeia de suprimentos para garantir a eficiência na entrega dos produtos em todos os canais de venda?
12. Quais são os planos futuros da Vinci Shoes para aprimorar ainda mais a estratégia omnichannel?
13. Quais dicas ou conselhos você daria a outras empresas do setor de varejo de moda que estão considerando a implementação do omnichannel?