

OMNICHANNEL COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO VAREJO CALÇADISTA DO RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

A crescente utilização da internet e os avanços tecnológicos removeram as barreiras entre o *online* e *off-line* no setor varejista permitindo a criação de novos modelos de negócios. Essa evolução tornou as estratégias das empresas mais complexas à medida que demanda a integração dos canais de venda/atendimento e cria a necessidade de uma experiência sem atritos para os consumidores. O varejo calçadista do Rio Grande do Sul se movimenta para atender esta demanda e criar vantagem sobre seus concorrentes. Este estudo busca compreender como o *omnichannel* pode se transformar em vantagem competitiva no varejo de calçados no RS. Foram entrevistados oito profissionais do varejo, do setor comercial ou marketing e como complemento, foram selecionados dois especialistas nos temas varejo e *omnichannel*, com experiência de mercado e acadêmica. Os resultados mostraram que existe diferença no estágio de implementação do *omnichannel* entre as empresas. Essa desigualdade sofre influência da cultura organizacional, do segmento de mercado e do foco da empresa. Empresas mais conservadoras apresentam uma tendência de menos incentivo ao *omnichannel* à medida que investem menos em tecnologia e treinamento de pessoal. Evidencia-se que o *omnichannel* pode ser considerado uma estratégia geradora de vantagem competitiva temporária ao passo que melhora a experiência de compra e entrega conveniência ao consumidor. O estudo contribui para uma melhor compreensão do estágio em que essas empresas se encontram em relação ao *omnichannel*.

Palavras-chave: *Omnichannel*. Varejo calçadista. Vantagem competitiva.

1. INTRODUÇÃO

O advento do canal *online* e dos novos canais digitais, como o *mobile* e as mídias sociais, modificaram o modelo de negócio do varejo, a gestão do *mix* de varejo e o comportamento dos consumidores (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Para atender a esse desenvolvimento, muitas empresas varejistas iniciaram com estratégias multicanais, inserindo novos canais aos existentes (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). O escopo do multicanal foi ampliado com a questão da gestão dos clientes em todos os canais e a integração do *mix* de varejo entre os canais (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Como evolução do varejo multicanal, o modelo *omnichannel* pressupõe a interação entre cliente e empresa usando vários canais antes de fazer uma compra (DORMAN, 2013).

O *omnichannel* pode ser entendido como o total alinhamento entre diferentes canais e pontos de impacto, que tem por resultado uma experiência de marca ideal para o cliente (HURÉ; PICOT-COUPÉY; ACKERMANN, 2017). É uma estratégia baseada na experiência de compra do consumidor (JOÃO; PASTOPRE, 2017). Os clientes buscam uma experiência de compra integrada e não se sentem confortáveis com varejistas que operam em canais de vendas separados, querem combinar os vários canais de acordo com suas necessidades e preferências (ZHANG et al., 2010; PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014). Além disto, estudos revelam que a integração de canais contribui para a vantagem competitiva no varejo (HERHAUSEN et al., 2015; SIMONE; SABBADIN, 2018).

Não importa o canal de venda que é utilizado, o que faz diferença para o varejo é compreender o comportamento, as necessidades e desejos do consumidor. O comportamento do consumidor envolve a seleção, compra e consumo de bens e serviços para a satisfação de

seus desejos (GAJJAR, 2013). O varejo de moda é um dos segmentos mais desejados pelos consumidores e um dos mais relevantes na economia brasileira. No ano de 2017, atingiu o valor de 132 milhões de reais em vendas no Brasil, somando vestuário e calçados (EUROMONITOR, 2018). Além disto, no comércio eletrônico a categoria moda e acessórios teve o maior *share* por categoria com 14,2% das vendas (EBIT, 2018). E a influência do digital no comportamento de compra do consumidor deve aumentar devido a maior conectividade, aos avanços tecnológicos e aos novos serviços (SONNEVELD et al., 2015).

Entendendo a força do setor de moda brasileiro e a relevância dentro do comércio eletrônico, é possível destacar o setor calçadista no estado do Rio Grande do Sul que é o segundo maior estado produtor de calçados, em quantidade de pares, e o maior exportador de calçados, em valor, no Brasil (ABICALÇADOS, 2019). O consumo aparente de calçados no Brasil se recuperou no ano de 2017 em relação à queda de 2016, mas não voltou ao mesmo nível de 2015 (ABICALÇADOS, 2018) e em 2018 ficou relativamente estável em relação a 2017 (ABICALÇADOS, 2019). Enquanto marcas que produzem calçados com base em custos de produção baixos tendem a perder competitividade, as marcas que conseguem manter um papel ativo na cadeia de valor nas etapas de criação, *design*, marketing e coordenação de cadeia de produção e distribuição da indústria calçadista, sustentam vantagens competitivas (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Afinal, a vantagem competitiva é, essencialmente, o valor que uma companhia consegue gerar para seus clientes excedendo os custos de produção (PORTER, 2003).

Em pesquisa a bancos de dados Google Acadêmico, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Scielo, acerca do tema *omnichannel*, varejo calçadista, vantagem competitiva, foram encontrados estudos com focos diversos e principalmente sobre marketing de varejo e vantagem competitiva, porém não há trabalho que foque nas estratégias de *omnichannel* como vantagem competitiva no setor calçadista. E, embora existam artigos que reconheçam a importância da integração entre múltiplos canais, a literatura sobre o tema ainda é limitada (JOÃO; PASTORE, 2017; SARQUIS et al., 2019), as discussões são em torno da canibalização entre canais, da otimização de canal ou como escolher o canal certo, e pouco se fala em como integrar os canais (HANSEN; SIA, 2015).

Entende-se a relevância do varejo dentro do comércio brasileiro, do setor calçadista no RS, bem como o impacto do digital no processo de compra do consumidor. Levando em conta este contexto e a busca por oferecer uma experiência de compra integrada de modo a contribuir para a vantagem competitiva no varejo, surge a seguinte pergunta: **Como as estratégias *omnichannel* podem se transformar em vantagem competitiva no varejo calçadista no Rio Grande do Sul?** Desse modo, o objetivo é compreender de que maneira as estratégias *omnichannel* podem se transformar em vantagem competitiva no varejo calçadista no Rio Grande do Sul. Especificamente o estudo pretende identificar empresas varejistas de calçados que utilizam de estratégias *omnichannel* no RS; analisar as estratégias *online* e *off-line* dessas empresas varejistas; avaliar o estágio em que essas empresas varejistas se encontram em relação ao *omnichannel*; entender de que forma é feita a integração entre o canal *online* e *off-line*, a fim de estabelecer vantagem competitiva no mercado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégias de canais de marketing – do Multicanal ao *Omnichannel*

O varejo é o último estágio do processo de distribuição de produtos e serviços e acaba por adicionar valor a eles (PARENTE; BARKI, 2014; MATTAR, 2011). É um canal de marketing, um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para consumo (COUGHLAN et al., 2012). A inserção de

mais canais disponíveis como ponto de impacto nos consumidores iniciou a criação de estratégias chamadas de multicanal. Zhang et al. (2010) afirmam que os varejistas tradicionais evoluíram conquistando o seu espaço na Internet trabalhando estratégias multicanais.

O varejo multicanal envolve a venda de produtos ou serviços através de mais de um canal de venda e atendimento, em que o cliente não pode acionar a interação com o canal ou o varejista não possui o controle sobre a interação do canal (BECK; RYGL, 2015). Um dos principais motivadores para trabalhar o multicanal é a ampliação da participação no mercado, pois o varejista consegue estar em mais pontos de distribuição, possibilita um aumento na gama de produtos e nos canais de atendimento (ANDREINI; PEDELIENTO, 2014; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013; ZHANG et al., 2013). Além disto, tende a melhorar a satisfação e lealdade dos consumidores (ZHANG et al., 2010).

Com o advento de novas tecnologias digitais, em específico do canal *mobile*, novas estratégias surgiram causando uma mudança no ambiente varejista. O *smartphone* trouxe a conveniência, a acessibilidade e a possibilidade de combinar o *online* com o *off-line*, permitindo o acesso imediato a comparações de preço e outras formas de comparação de produto e serviços (PIOTROWICKZ; CUTHBERTSON, 2014). O escopo das estratégias multicanal no varejo é ampliado levando em consideração a gestão dos clientes em todos os canais e a inserção do *mix* de varejo entre os canais (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Uma estratégia multicanal bem-sucedida se caracteriza por incluir promoções altamente integradas, ter consistência de produto em todos os canais, sistema de informação que compartilha dados dos clientes, preços e inventários atualizados e um sistema que habilita a retirada de produtos na loja física quando comprado *online* (BECK; RYGL, 2015). A situação ideal para uma empresa seria a integração completa de dados dos clientes, tendo uma visão única e integrada do cliente em todos os canais. Essa estratégia de integração é chamada de *omnichannel*, na qual há um alinhamento completo dos diferentes canais, tornando-os indistintos à medida que as fronteiras entre eles começam a desaparecer (HURÉ; PICOT-COUPÉY; ACKERMANN, 2017; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). O maior desafio dessa integração é a gestão das estratégias entre os canais, controlando os objetivos, *design* e implantação de canais para gerar sinergia (NESLIN et al., 2006).

Os varejistas devem iniciar adaptando as melhores práticas do *online* e do *off-line* em áreas estratégicas como precificação, experiência de compra e relacionamento com o consumidor (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). Sendo o *omnichannel* mais complexo que o varejo em único canal ou multicanal, o varejista precisa de algumas mudanças na organização. Implica na necessidade de um sistema de logística e distribuição mais desenvolvido, refletindo na cadeia de suprimentos e nas operações (FAIRCHILD, 2015). É preciso mudanças nos processos dos departamentos e integração das áreas relacionadas à logística (serviço de expedição, gestão de estoques, sistemas de entrega, e políticas de troca e devolução), marketing, finanças e gestão da loja física, além de uma mudança na cultura da organização ao encontro da integração no processo comercial (HANSEN; SAI, 2015; PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014). A integração entre os canais ainda cria a necessidade de investimento em portfólio de produtos (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014). Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) complementam que, à medida que os varejistas se adaptam a estratégia *omnichannel*, as mudanças são sentidas por todos os *stakeholders*.

Corroborando com a complexidade da integração de canais, pelas necessidades de mudanças na estrutura e cultura organizacional, de alinhamento das políticas de vendas dos canais, Kersmark e Staflund (2015) afirmam que além da integração das áreas relacionadas ao *omnichannel*, existem desafios em relação aos requisitos tecnológicos, a obtenção do

desempenho nas lojas físicas e de consistência com os franqueados. As autoras consideram o modelo de negócio franquia um desafio por ser um canal gerenciado por outras empresas.

No *omnichannel* os consumidores se beneficiam com a facilidade de pesquisa e comparação de produtos e preços através do *smartphone*, mas esse recurso pode ser prejudicial para os vendedores das lojas. Esse comportamento de comparação e competição entre canais é chamado de *showrooming*, e muitos varejistas citam como causa do declínio da rentabilidade da loja física (DORMAN, 2013). O impacto do *showrooming* sugere que os consumidores baseiam sua decisão de canal em uma avaliação de custo e benefício (GENSLER; NESLIN; VERHOEF, 2017). Para dificultar a comparação de produtos e proteger os varejistas dessa competição, mitigando os efeitos da concorrência por preço, podem ser utilizadas três estratégias: características distintas de produto; exclusividade de produtos; pacotes de produtos (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Mirsch et al. (2016) confirmam que o *omnichannel* é um obstáculo para muitas empresas, pois além de requerer investimento financeiro, necessita desenvolver a consciência, gerar uma mentalidade gerencial de integração de canais, capacitar e integrar departamentos e equipes. Os conflitos internos na organização que surgem com a integração dos canais foram evidenciados por Wiener, Hoßbach e Saunders (2018). Identificaram que no setor do varejo a integração dos processos leva a um aumento significativo na complexidade, não só dos processos, mas também de esforços gerenciais e operacionais, gerando conflitos entre a equipe. Para mitigar as tensões, sugerem que sejam introduzidos incentivos que permitam que unidades *off-line* participem do *on-line*. Cao (2014) reforça a necessidade de reestruturação da organização, inclusive com mudanças na cultura corporativa, da partilha do conhecimento e formação de novas competências. Já o estudo de caso de Moraes et al. (2019) identificou que o marketing interno ajuda no desenvolvimento da consciência e compromisso com o *omnichannel*, sendo relevante inclusive para a retenção de talentos aderentes a essa estratégia.

Embora a estratégia do *omnichannel* traga muitos desafios, os recursos entre canais podem integrar as vantagens do *off-line* com a experiência rica em informação do canal *online*, permitindo que as empresas transformem as compras em uma experiência de compra, alavancando seus ativos de tecnologia da informação e de canais para iniciar ações com antecedência suficiente, com frequência suficiente e de forma ampla o suficiente para mudar a percepção do cliente (LUO; FAN; ZHANG, 2016). Igualmente, os varejistas podem obter vantagens ofertando e permitindo a compra dos produtos *online* dentro da loja física, evitando a perda de venda em caso de falta de estoque na loja (GAO, SHAO, YANG, 2017). Por permitir que os clientes alternem facilmente entre todos os canais de vendas disponíveis de um varejista durante a jornada do cliente, o varejo *omnichannel* com excelência operacional ao longo da cadeia de suprimentos pode criar vantagem competitiva (FREICHEL; WORTGE, 2018). Além disto, existem estudos que identificam que essa estratégia gera vantagem competitiva no varejo (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013; HERHAUSEN et al., 2015).

2.2 Vantagem Competitiva

Para Vasconcelos e Cyrino (2000) as teorias de estratégia empresarial que tratam de vantagem competitiva podem se dividir em duas: o estudo pela concepção da origem (um atributo de posicionamento exterior a organização e a performance superior decorrente das características internas da organização), e pelas premissas da concorrência. Barney e Hesterly (2011) indicam que o objetivo das estratégias empresariais é permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que gere vantagem competitiva. Para os autores, vantagem competitiva é quando a empresa consegue gerar mais valor econômico do que as rivais.

O modelo VRIO, o qual ajuda a identificar se uma empresa possui vantagem competitiva ou não, é dividido em quatro implicações: valor, caso recurso ou competência possibilite que a empresa explore ou neutralize uma oportunidade ou ameaça do ambiente; raridade, caso recurso ou competência seja de posse de poucos concorrentes ou não; imitabilidade, custo para empresas concorrentes comprar ou desenvolver tal recurso ou competência; explorado pela organização, caso os processos e políticas da empresa apoiem a utilização desses recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Estudos sobre a dinâmica competitiva descobriram que empresas que realizam um número maior de ações totais a partir de repertórios mais heterogêneos e complexos experimentam maior lucratividade, ganham participação de mercado e são menos propensas a serem desbancadas pela concorrência (LUO; FAN; ZHANG, 2016). Portanto, em uma indústria complexa, competitiva e em constante mudança e adaptação como o varejo, as empresas devem empreender frequentes atividades competitivas ao longo do tempo para criar e recriar vantagem competitiva. A criação de experiências de compra se torna cada vez mais importante para obter vantagens competitivas e atender as necessidades e desejos dos consumidores. Saber como criar e aplicar essas experiências pode estimular o engajamento do consumidor e a intenção de passar mais tempo no varejista (CACHERO-MARTÍNEZ; VÁZQUEZ-CASIELLES, 2018).

A tecnologia está possibilitando que empresas ganhem vantagem competitiva competindo através de novos processos e ferramentas. Para o setor do varejo, a tecnologia está derrubando as barreiras entre os diferentes canais e tornando o varejo inevitavelmente *omnichannel* (LUO; FAN; ZHANG, 2016). Os varejistas que não apostarem na comercialização de experiências ficarão em desvantagem em termos de competitividade e das possibilidades de se protegerem contra quedas em suas margens e preços (CACHERO-MARTÍNEZ; VÁZQUEZ-CASIELLES, 2018).

Por sua vez, esse tipo de competição demanda agentes preparados para enfrentar ciclos de vida de produto mais curtos e gerenciar uma rede complexa de parceiros, acionistas e clientes. Quando as empresas atendem essas demandas, elas podem capturar mais valor e até mesmo experimentar uma vantagem competitiva sustentável (LOPES et al., 2019). Recursos superiores de tecnologia da informação em uma empresa, associados à frequência das ações gerenciais e a integração do canal físico com o *online*, permite que as empresas transformem a compra em uma experiência de entretenimento e emocionalmente envolvente (LUO; FAN; ZHANG, 2016). No entanto, não é somente a tecnologia que traz vantagem, o contato pessoal e a proximidade física ao cliente são grandes vantagens sobre os varejistas puramente de comércio eletrônico. A utilização de lojas existentes como forma de ligação entre o comércio virtual e o físico é indispensável no mercado de hoje (FREICHEL; WORTGE, 2018).

À medida que o varejista e suas iniciativas e recursos se tornam cada vez mais intercambiáveis do ponto de vista do cliente, especialmente o serviço de entrega e a excelência operacional ao longo da cadeia de suprimentos, representa uma base importante para a criação de vantagem competitiva. No varejo *omnichannel*, a acessibilidade de retorno representa uma vantagem competitiva significativa e as empresas devem desenvolver soluções adequadas em suas redes de distribuição, dependendo das preferências dos consumidores e independentes do canal de venda (FREICHEL; WORTGE, 2018). Alguns estudos demonstram que o *omnichannel* pode ser fonte de vantagem competitiva, pois além de possibilitar a acessibilidade, ofertam mais produtos e canais de atendimento ao cliente, e é mais difícil de imitar devido a sua complexidade (ANDREINI; PEDELIENTO, 2014; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013).

2.3 Varejo Calçadista

O setor calçadista é intensivo em mão de obra, e maioria das inovações tem origem no próprio *design* do calçado ou em fornecedores que desenvolvem novos materiais. Essa inovação está relacionada à capacidade que a empresa tem em trabalhar sua marca e seus canais de marketing, tendo em vista que empresas não patenteiam o produto (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

A indústria do calçado é um mercado de moda que ganha destaque nas principais redes varejistas do mundo, se tornando popular em varejos *online* e mantendo seu espaço em mídias tradicionais. Ao mesmo tempo é um mercado saturado, o qual grandes marcas brigam por espaço nas vitrines, exibindo um número elevado de estilos, que carece de inovação, principalmente na área de *design* (CHOKLAT, 2012). O que agrega valor ao calçado não é a alta produtividade e ganho de escala, mas sim a entrega de valor da pesquisa, *design*, formas de trabalhar vendas e marketing e na conexão de sua rede. Ao entender os elementos de valor na cadeia varejista, o setor foi se desenvolvendo e ganhando mais atributos, até chegar a um formato dinâmico e competitivo (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

A cadeia de valor das empresas calçadistas tem parte das atividades realizadas externamente por agentes de produção que são responsáveis por fazer a conexão entre os fabricantes e a empresa, cuidando da qualidade e otimização de custos. Na distribuição dos calçados é utilizado um operador logístico que faz a armazenagem e distribuição dos produtos as lojas, franquias e multimarcas. Os franqueados têm como fornecedor a marca franqueadora e atendem ao consumidor final dentro das regras estipuladas pela marca. As lojas próprias servem de modelo para franquias e as multimarcas compram os produtos da marca para revender. Multimarcas são utilizadas quando não se consegue chegar a determinada praça através de lojas próprias ou franquias (SCHNEIDER; DIEHL; HANSEN, 2011).

A estratégia de distribuição deve contemplar uma comunicação eficaz entre as equipes de venda e a fábrica, e flexibilidade em relação à entrega de produtos aos clientes. Sendo que a produção do calçado é alocada onde o custo do trabalho e da matéria-prima é menor (SUZIN; GONÇALO; SOUZA, 2007). Os movimentos geográficos da indústria de calçados acontecem em função da concorrência das cadeias produtivas, a qual a competitividade depende dos estímulos no desenvolvimento dos canais de marketing (SUZIN; GONÇALO; SOUZA, 2007; GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Deste modo, como a produção não é o principal motivo definidor de vantagens competitivas sustentáveis, ela passa a acontecer por empresas terceirizadas que possuem os menores custos, independente da sua localização (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Essas empresas são detentoras de grandes marcas, que usam seus recursos em marketing, pesquisa e desenvolvimento de *design*, distribuição e financeiro (SUZIN; GONÇALO; SOUZA, 2007) e através de canais de vendas como lojas próprias, multimarcas e franquias (SUZIN; GONÇALO; SOUZA, 2017).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa (MALHOTRA, 2012). É exploratória por ser um tema pouco estudado e pela necessidade de trazer novas informações sobre as estratégias de *omnichannel* no varejo calçadista. É qualitativa para melhor compreender como essas estratégias podem se transformar em vantagem competitiva na indústria de calçados no Rio Grande do Sul.

O objeto de estudo são empresas calçadistas do RS que tem representatividade na indústria calçadista gaúcha e presença no varejo. As empresas selecionadas foram das marcas: Arezzo, Schutz, Vinci Shoes, Cristófoli, Paquetá Esportes, Capodarte, Giulia Dom, Clo e Raphaella Booz. A unidade de estudo, que se relaciona a decisão sobre quais pessoas

entrevistar e seus grupos de origem (FLICK, 2004), foram as estratégias *online* e *off-line* e de integração de canais utilizadas pelas empresas. Os elementos entrevistados (Quadro 1) foram oito profissionais do setor comercial ou marketing, do varejo físico ou digital, das marcas varejistas de calçados, que ocupassem o cargo de analista ou superior e com volume mínimo de venda de 5.000 pares mês. Para complementar, foram escolhidos dois profissionais especialistas no tema varejo e *omnichannel* que tinham experiência profissional no varejo e exerciam atividades acadêmicas relacionadas ao tema.

Quadro 1 – Entrevistados

Entrevistado	Empresa	Cargo
GC1	Raphaela Booz	Gerente comercial
GC2	Giulia Domna	Gerente comercial
GMKT1	Paquetá the Shoe Company	Gerente de Marketing
SD1	Vinci Shoes	Sócio diretor
GTI1	Arezzo & CO	Gerente de TI
LE1	Arezzo & CO/Schutz	Líder de Marca - E-commerce
SG1	Cristófoli Calçados	Sócio gerente
SD2	Clo	Sócio diretor
ESP1	DELL; ESPM	Gerente de e-business; professor de pós-graduação.
ESP2	Ideiamais; ESPM	Sócia; professora de negócios digitais

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A coleta de dados envolveu dados secundários e primários. Como secundários envolveu a pesquisa documental, através de sites e redes sociais das empresas objetos de estudo. E como dados primários, entrevistas em profundidade com os profissionais pré-definidos. A entrevista utilizou um roteiro semiestruturado, que serviu de guia para o desenvolvimento da entrevista (DUARTE; BARROS, 2006), com perguntas relativas ao problema de pesquisa e que atendessem aos objetivos do estudo. As entrevistas foram realizadas entre os dias 22/03/19 a 23/04/19, sendo algumas presencialmente na sede das empresas e outras por aplicativo de ligação e vídeo (Skype), pela indisponibilidade presencial do entrevistado. As entrevistas foram gravadas e transcritas com consentimento dos entrevistados para que não se perdesse nenhum conteúdo.

Para entender como a integração de canais pode estabelecer uma vantagem competitiva não foram comparados resultados financeiros das empresas, mas feito uma avaliação do modelo VRIO com uma análise da fase de integração de canais das empresas e pela percepção dos respondentes sobre a vantagem competitiva.

Na análise dos dados, foi feita a análise de conteúdo com categorias criadas *a priori*, definidas a partir da teoria (BARDIN, 2011). As categorias foram as estratégias de canais utilizadas, *omnichannel* e vantagem competitiva.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise das marcas

As marcas foram analisadas através de seus e-commerces, das estratégias de mídias digitais e das entrevistas. Todas as marcas escolhidas neste estudo possuem vendas no varejo *online* e *off-line*. A marca Arezzo, do grupo Arezzo & Co, possui três tipos de canais de venda *off-line*: lojas próprias, franquias e multimarcas. E e-commerce como *online*. Utiliza estratégias de mídia como Google Adwords, links patrocinados e remarketing, práticas de SEO, blog “Mundo Arezzo”, e-mail marketing e redes sociais que direcionam o consumidor para o site. Em seu e-commerce existe comunicação tímida quanto às práticas de multicanal. A marca Schutz, também do mesmo grupo, segue a mesma estratégia de canais *off-line* da

Arezzo, assim como utiliza as mesmas estratégias de mídias. Embora seja uma das marcas analisadas com maior uso das estratégias de integração de canais, ambas têm poucas iniciativas perceptíveis sobre o *omnichannel* no site e nas mídias digitais.

A Vinci Shoes é uma marca que iniciou suas vendas no canal *online* e após disponibilizou seus produtos em multimarcas. As estratégias de mídia *online* são similares as das marcas da Arezzo & Co. Promove a integração dos canais através do vale presente adquirido *online* e utilizado em lojas físicas. Também oferece a opção de retirar o produto na loja. A marca Cristófoli Calçados possui as mesmas estratégias de mídias *online* das outras marcas analisadas, porém não se identifica nenhuma iniciativa de *omnichannel* no site da marca. Outra marca analisada, Raphaela Booz, é originária de Santa Catarina, porém com algumas lojas físicas no estado do RS. Não investe em mídia paga para o nome da marca no buscador do Google, em contrapartida tem bom resultado orgânico. Está presente nas redes sociais, mas não tem iniciativas *omnichannel*.

Já a Paquetá Esportes, do Grupo Paquetá, outra marca com maior avanço no uso da integração de canais, demonstra um bom desempenho na utilização das estratégias de mídias. Além disto, são visíveis as iniciativas de *omnichannel* em seu e-commerce. Tem a iniciativa de trocar em lojas, retirar a compra em loja e possui localizador de loja física. A Capodarte, também do Grupo Paquetá, não possui multimarca, somente lojas próprias, franquias e e-commerce. Segue a mesma estratégia da Paquetá Esportes, porém a única iniciativa de *omnichannel* percebida é o localizador de loja. A marca Clo é a única empresa entrevistada que só possui e-commerce como canal de venda.

4.2 Estratégias de canais utilizadas

Nas entrevistas individuais foi possível identificar as estratégias de canais de marketing utilizadas pelas marcas. A marca Raphaela Booz, tem participação de 30% da produção para o canal próprio de varejo em relação à exportação e lojas multimarcas, conforme a entrevistada GC1 esse número é significativo dentro da produção da empresa.

Pensando em todo o processo de compra, combinados com o uso de canais de compras (COUGHLAN et al., 2012), percebe-se um padrão na escolha dos canais entre as varejistas de calçados entrevistadas. LE1 da Schultz comenta que possuem o canal lojas próprias, franquias, que é muito forte para a empresa, multimarcas, que é grande para a empresa, e e-commerce. De acordo com os entrevistados GC1 e GMKT1 (Paquetá), os canais utilizados por suas empresas também são os mesmos. Porém o GMKT1 informa sobre a complexidade dos vários canais e ainda acrescenta ter marcas de terceiros.

O entrevistado SG1 (Cristófoli) diz que a marca possui os canais loja própria, multimarcas, e-commerce e também vendem por *marketplace*. O GC2 (Giulia Domna) informa que trabalham com multimarcas e abriram um e-commerce recentemente. E o entrevistado SD1 (Vince Shoes) trabalha com loja própria e e-commerce.

Na entrevista, GTI1 (Arezzo) comenta que utilizam os canais de lojas próprias, franquias, multimarcas como ponto físico e e-commerce como virtual. Porém possuem seis marcas e no canal *online* possuem uma sétima marca que é Outstore, que vende ponta de estoque de todas as marcas. A complexidade aumenta por trabalhar seis marcas em cinco canais. O varejo multicanal é mais complexo comparado ao canal único (ZHANG et al., 2010).

LE1 ressalta a importância de estar presente em diferentes canais como forma de ampliar a participação de mercado e que um canal influencia o outro. Corroborando com os resultados de estudos que indicam que o multicanal amplia a participação de mercado e de canais de atendimento (ANDREINI; PEDELIENTO, 2014; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013), permite

aos clientes alternarem suas compras entre os canais (FREICHEL; WORTGE, 2018) e que um canal pode explorar as fraquezas e fragilidades de outros canais (ZHANG et al., 2010).

Observa-se pelas entrevistas que existe um padrão de escolha dos canais físicos e digitais pelas marcas. Contudo, existe uma diferença no foco de cada canal. Enquanto algumas estão avançando no desenvolvimento do canal digital e buscando sua integração, outras ainda estão em fase inicial. Um dos fatores de influência para isto pode ser a cultura da empresa. A marca Giulia Domna, que tem origem em uma tradicional fábrica de calçados, Zenglein, lançou seu e-commerce há três meses e seu foco é aumentar vendas nos canais multimarcas. Já a Vinci Shoes, que tem origem em *design* e formas de marketing e vendas e não na indústria de produção, começou pelo e-commerce para depois a abrir loja física para melhorar a experiência do consumidor. O entrevistado SD1 informou que não tem planos de abrir franquias e que inclusive retirou seus sapatos de multimarcas e sites de terceiros, mantendo somente loja física e e-commerce próprios para maior controle da experiência de compra. Conforme estudo de Kersmark e Staflund (2015) o canal franquia é uma fonte de desafio para as empresas na integração de canais.

A escolha de canais também acontece pelo perfil do produto produzido. GC2 informa que sua marca, pelas características do produto e posicionamento, precisa de maior escala para ter preço competitivo. Já SD1 compreende que o conceito de sua marca, *slow fashion*, leva a canais que esse consumidor interage. A definição da cadeia de valor calçadista também ajuda a determinar as estratégias de canais de marketing. A Arezzo & Co tem foco no desenvolvimento de produtos, marketing e vendas, refletindo uma forma de agregar valor preconizada por Guidolin, Costa e Rocha (2012). GTI1 comenta que tem agilidade em disponibilizar novos produtos, com um ciclo de 40 dias entre desenvolver, produzir e colocar na loja. Possuem uma área de pesquisa muito grande, sendo orientados para o produto e marca, atendendo praticamente todas as fatias de consumidoras. Suzin, Gonçalves e Souza (2007) reforçam que as empresas que não possuem unidades produtivas são detentoras de grandes marcas e com alto investimento em marketing e desenvolvimento. Já GC1 que vem da indústria de calçados, comenta que a indústria entende que a alocação de recursos em marketing deve ser em meios tradicionais. O Quadro 2 mostra um resumo das estratégias de canais de marketing.

Quadro 2 - Resumo estratégias de canais de marketing

Existe separação entre o marketing online e offline entre os entrevistados.
Canais offline escolhidos: lojas próprias monomarca, lojas próprias multimarca, franquias, lojas multimarcas.
Canais online escolhidos: e-commerce e redes sociais.
Canais semelhantes, mas a estratégia em cada canal é diferente.
Diferença de estratégia devido a: cultura da empresa, segmento de mercado e foco dentro da cadeia de valor.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

4.3 Omnichannel

Pelas entrevistas foi possível avaliar como usam e o estágio em que essas empresas varejistas se encontram em relação à integração de canais. O conceito do *omnichannel* é de conhecimento dos entrevistados. SG1 considera uma estratégia para integrar o mundo *online* com o *off-line*, fornecendo uma melhor experiência para o consumidor. Para GC1, é uma experiência de compra, um canal complementando o outro. GTI1 reflete sobre as necessidades do cliente quando vai comprar e acredita que o *omnichannel* é um caminho sem volta. Define como o cliente poder comprar de onde ele estiver, o que ele quiser e de uma forma mais rápida e barata. A ESP2 valida o entendimento dos entrevistados e complementa

como sendo a integração de todos os canais de venda e atendimento ao cliente, trazendo uma experiência sem atrito, ou *seamless* como se chama em inglês.

Embora seja considerada uma estratégia positiva, os entrevistados identificam diversos obstáculos. GMKT1 comenta da dificuldade com sistemas de CRM e ERP. O CRM que possuem é desqualificado, não conseguindo analisar adequadamente informações e que a loja física não tem cultura de pegar o CPF e e-mail dos clientes. Já o ERP foi um sistema desenvolvido internamente e com muitos outros sistemas desenvolvidos em cima dele, então qualquer alteração no ERP significa uma alteração em algum sistema que está rodando.

GC1 fala como dificuldade o investimento necessário em tecnologia para que as plataformas sejam integradas. Normalmente as que atendem tem custo muito alto e as com preço acessível deixam a desejar. Kersmark e Staflund (2015) relatam dos desafios em relação aos requisitos tecnológicos e Mirsch et al. (2016) reforçam requerer investimento financeiro.

GTI1 relaciona a dificuldade tecnológica com a dificuldade fiscal enfrentada no Brasil. Lojas próprias e franquias têm uma miscelânea de CNPJs envolvidos e ter sistemas que consigam ajudar nas questões fiscais e tributárias é um desafio. LE1 complementa que o cliente enxerga a marca, mas na realidade são CNPJs diferentes. Com isso, muitas vezes a troca acaba sendo um problema. Devido aos problemas fiscais, GMKT1 só coloca totem para vender estoque *online* nas lojas próprias. Entendendo essa complexidade, SD1 afirma que não pretende abrir franquias.

GTI1 aponta a dificuldade de estoques, de malha logística, de fechar boas parcerias para o serviço ter qualidade e bom preço. Fairchild (2015) ressalta a importância de identificar parceiros logísticos. Piotrowicz e Cuthbertson (2014) abordam a necessidade da gestão de estoque, além do investimento em portfólio de produtos, sistemas de entregas e políticas de trocas e devolução. SD1 fala dos desafios operacionais relacionados à gestão de pessoas e da questão da política de trocas onde é necessária a avaliação do vendedor em relação ao produto.

LE1 comenta que o estoque da Arezzo & CO não é 100% integrado, então existe a possibilidade de o cliente comprar para retirar na loja e não ter o produto ou já ter vendido. Para minimizar esse efeito, reservam o produto na loja e oferecem o frete grátis para o cliente. ESP2 informa que mesmo com os estoques integrados, pode haver distorções pois o ser humano alimenta o estoque e realiza as vendas e, algumas vezes, pode fazer de forma incorreta, ocasionando vender produto que não tem mais no estoque.

Percebe-se que uma das grandes dificuldades na integração de canais é em função da cultura das empresas. GMKT1 reforça que o modelo ainda é muito tradicional, que existe uma dificuldade cultural, e a transformação digital é um desafio, principalmente por ter nascido no canal físico e por esse ter grande participação nas vendas. Também pela gestão das estratégias entre os canais. A divisão do marketing em *online* e *off-line*, sendo o primeiro com foco no institucional e o segundo em performance. Outro ponto levantado por ele é a cultura das lojas que consideram existir concorrência entre os canais. ESP2 adiciona que é muito comum no varejo o pessoal da loja física achar que o e-commerce é concorrente. Essa visão é compartilhada pela maioria dos entrevistados. Complementando esta visão, LE1 fala em relação ao desafio cultural de vender o estoque *online* no canal físico. Não adianta só treinar franqueados, mas também vendedores. A cultura organizacional é um desafio na integração de canais (CAO, 2014). A complexidade na gestão da integração dos canais pode ser um obstáculo para as empresas (HANSEN; SAI, 2015; MIRSCH et al., 2016). Os conflitos internos são confirmados no estudo de Wiener, Hoßbach e Saunders (2018).

GC1 também afirma que o primeiro desafio do *omnichannel* é quebrar a questão cultural das pessoas e equipes. Considera uma das maneiras de combater esse desafio é ter políticas claras, treinamentos específicos, políticas de condicionamento e remuneração. E GTI1 relata que para uma estratégia ter sucesso é necessário a convicção da alta diretoria em relação a prioridade, pois o apoio dos tomadores de decisão molda o comportamento dos membros da empresa, gerando mudança na cultura. Cao (2014) e Hansen e Sia (2015) reforçam a necessidade de reestruturação da organização, inclusive com mudanças na cultura corporativa e Mirsch et al. (2016) complementam com a necessidade de desenvolver a consciência, gerar uma mentalidade gerencial de integração de canais, capacitar e integrar departamentos e equipes. Morais et al. (2019) apontam que o marketing interno pode ajudar no desenvolvimento da consciência e compromisso com o *omnichannel*. E Wiener, Hoßbach e Saunders (2018) ressaltam que além dos esforços gerenciais, é preciso introduzir incentivos para que o *off-line* participe do *on-line*.

Por outro lado, SD1 vê dificuldade na cultura do consumidor. No caso de comprar *online* e retirar na loja tem que estar claro para o cliente que ele vai receber um e-mail informando quando poderá buscar na loja. “[...] a gente tinha medo que ela comprasse e saísse correndo para a loja [...] então teve que fazer essa adaptação, deixar bem claro [...].”

O que foi percebido é que as culturas mais conservadoras tendem a ter mais dificuldade de implementar o *omnichannel*, que a implementação passa pela convicção da alta diretoria, que a velocidade das mudanças no ambiente externo evidenciam a discussão da cultura organizacional para constantes adaptações, e gestão e treinamento de equipes é o ponto chave para o sucesso do *omnichannel*.

Entre as marcas entrevistadas, a Raphaella Booz e a Clo reconhecem a importância do *omnichannel*, porém ainda não conseguiram implantar essa estratégia, e a marca Guilia Domna não tem planos de implementar no momento. As outras marcas estão em momentos diferentes de implementação. SD1 comenta que a Vinci Shoes incentiva a comprar *online* e retirar na loja e que esta iniciativa faz com que os clientes comprem mais. GMKT1 fala que a Paquetá utiliza nas lojas físicas totem com o estoque do e-commerce. Que pode comprar *online* e retirar na loja, além de possibilitar que compre no e-commerce da Gaston (marca do grupo) e retire na loja da Paquetá. Para retirar na loja oferecem frete grátis e 10% de desconto para comprar na loja. Teve meses que o retire na loja alcançou 30% dos pedidos *online*.

SG1 diz que a Cristófoli incentiva comprar no e-commerce e retirar na loja como forma de levar cliente para o físico, porém tem dificuldade em mensurar os resultados. GTI1 fala que a Arezzo & CO trabalha sob o viés da compra que começa *online* e acaba *off-line*, com foco na integração dos dados de estoques. Oferecem a modalidade *pick up in store* (compre e retire na loja) com frete grátis e o *store shipping* (utiliza o estoque da loja mais próxima para enviar o produto comprado online). LE1 complementa citando a tela *touch* em algumas lojas e que estão estudando a venda por link por ferramenta de comunicação do Whats app.

O entrevistado LE1 comenta sobre o fenômeno do *showrooming*, porém diz que a Arezzo achou um modo de combater por ser monomarca. Mitigam os efeitos da comparação por ter características distintas de produto e exclusividade de produtos (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). O Quadro 3 apresenta um resumo dos principais achados nas estratégias de integração de canais das marcas.

Quadro 3 - Resumo omnichannel

Grande conhecimento sobre o tema.
Para os entrevistados, omnichannel melhora a experiência de compra por quebrar barreiras entre os canais.
Empresas estão em diferentes momentos de implementação.

4.4 Vantagem competitiva

Pelas entrevistas foi possível entender a percepção dos entrevistados da sua marca e o que elas fazem em relação aos canais para obter vantagem competitiva.

Tanto para o entrevistado SD1 da Vinci Shoes e o SD2 da Clo o que gera maior vantagem competitiva é a produção rápida, sob demanda e não ter estoque. Para eles, isto gera um diferencial financeiro e possibilita ter uma gama de produtos com baixo investimento. Esse diferencial financeiro pode trazer uma lucratividade mais alta que seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011), no entanto vai contra ao apregoado por Guildon, Costa e Rocha (2010), no qual a produção não é definidor de vantagens competitivas sustentáveis.

Já GTI1 da Arezzo comenta da vantagem competitiva na agilidade de lançar produto, com um ciclo geralmente de 40 dias. Lopes et al. (2019) entendem que estar preparado para ciclos de vida de produto mais curtos pode até mesmo gerar uma vantagem competitiva sustentável. LE1, também da Arezzo, concorda com GTI1 e cita ainda a marca consolidada, gerando engajamento dos consumidores, e a capilaridade das lojas, o que facilita no avanço da estratégia *omnichannel*. GMKT1 da Paquetá apresenta os mesmos pontos como vantagem competitiva. A percepção de valor de marca pode gerar vantagem competitiva ao poder cobrar preços mais altos e aumentar o lucro da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011) e a presença em diversas lojas físicas, se ligando ao varejo virtual, é uma possibilidade de vantagem, sendo indispensável no mercado atual (FREICHEL; WORTGE, 2018).

ESP2 acredita que a estratégia *omnichannel* é geradora de vantagem competitiva por haver estudos que indicam um aumento de cerca de 30% nas vendas em comparação a uma empresa que não integra os canais de venda. ESP1 comenta que pesquisas indicam que o consumidor monocal canal consome até 40% menos. Porém LE1 e GTI1 acreditam que o *omnichannel* é mais uma questão de sobrevivência. GTI1 fala da comodidade que o consumidor quer e da informação a todo o momento no celular. Para ele se a empresa não atender essa necessidade o cliente vai para concorrência. E LE1 reforça sobre o cliente querer uma experiência mais integrada com a marca. Para Cachero-Martínez e Vázquez-Casielles (2018), os varejistas que não apostarem na experiência para o consumidor ficarão em desvantagem competitiva, não se protegendo de quedas em margens e preços.

GTI1 acredita que as informações obtidas no canal *online* e a análise dos dados pode gerar vantagem competitiva. Entende que precisam ficar mais enxutos, encurtar etapas, dominar outras atividades além da marca. Corroborando com a percepção de GTI1, as empresas devem empreender constantemente atividades competitivas ao longo do tempo para criar e recriar vantagem competitiva (LUO; FAN; ZHANG, 2016).

ESP1 fala que as novas tecnologias e sua possibilidade de eliminar intermediários e conectar a indústria direto ao consumidor, assim como melhorar o nível de estoques e sua assertividade, podem gerar vantagem. De acordo com Luo, Fan e Zhang (2016) a tecnologia pode possibilitar processos e ferramentas competitivas que geram vantagem.

Analisando as entrevistas a partir das implicações do modelo VRIO para vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011) foi possível fazer inferências. Mostrou-se um recurso valioso, pois os próprios clientes demandam, e permite explorar oportunidades no mercado. Porém não é totalmente raro, visto que maioria das marcas entrevistadas está adotando. O custo de imitabilidade da estratégia é percebido como uma das principais barreiras para as empresas. As empresas grandes estão implementando, porém as pequenas ainda não sabem o que é, e, além disto, as barreiras financeiras, principalmente para sistemas

e tecnologia dificultam a sua implantação. Em relação a explorado pela empresa, ou seja, possuir processos e políticas que apoiam a utilização do recurso, foi observado que o aspecto cultural está relacionado à maturidade na implantação da estratégia. Empresas mais tradicionais não tem processos que apoiem o *online* e a integração de canais e as mais orientadas para a experiência têm. Com isso, entende-se que esta estratégia gera uma vantagem competitiva temporária. O Quadro 4 apresenta um resumo das principais observações da vantagem competitiva.

Quadro 4 - Resumo vantagem competitiva

Integração de canais gera melhor experiência de compra, resultando em vantagem competitiva.
Vantagem competitiva gerada pelo maior número de impactos por ambos os canais e pela oferta de conveniência.
Omnichannel será "obrigatório" para competitividade entre empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como as estratégias de *omnichannel* podem se transformar em vantagem competitiva no varejo calçadista do RS. Para tanto, identificou empresas varejistas de calçados no RS que utilizam de estratégias *omnichannel*. Analisou as estratégias *online* e *off-line* dessas empresas, avaliando o estágio em que se encontravam em relação ao *omnichannel*, e buscou entender de que forma é feita a integração entre o canal *online* e *off-line*, a fim de estabelecer vantagem competitiva no mercado.

Os resultados mostraram que as marcas entrevistadas seguem caminhos parecidos perante a escolha de canais, optando por trabalhar tanto no *online* quanto *off-line*. Porém a escolha de cada canal e o desempenho dentro deles sofre interferência de fatores culturais da organização, da escolha de segmento de produto, do foco dentro da cadeia de valor da indústria, e da origem da empresa. Existe dificuldade nas empresas de conectar o marketing *online* e *off-line*, ao passo que estratégias que nascem *off-line* precisam ser adaptadas ao *online*, gerando menos assertividade. E percebe-se que as empresas estão em momentos diferentes de integração.

Mesmo as empresas com a estratégia de integração de canal mais avançadas, no caso a Arezzo e Paquetá, vivem dificuldades para fazer acontecer o *omnichannel* integralmente. Reforçam que as dificuldades estão relacionadas a questões culturais (apoio dos diretores, treinamento de pessoal e cultura de investimento em marketing e vendas), tecnologia (integração de estoque, CRM, ERP, software que resolva questões fiscais e tributárias). Essa dificuldade é sentida também pelas empresas menores, com o agravante de uma cultura mais conservadora e menos investimento em tecnologia e treinamento.

No entanto, os entrevistados concordam que a integração de canais gera uma melhor experiência de compra e faz com que seja percebido como vantagem competitiva. A marca Arezzo ainda considera uma questão de sobrevivência no mercado. Contudo, evidencia-se que o *omnichannel* nestas empresas pode ser considerado uma estratégia geradora de vantagem competitiva temporária, pois é valioso, parcialmente raro, custoso de imitar e parcialmente explorado pelas empresas. Constata-se que só é possível obter vantagem competitiva através do *omnichannel* se a empresa possuir uma cultura de investimento em sistemas, tecnologia e orientação para trabalhar questões operacionais como treinamento de franqueados, lojistas e vendedores, desenvolvimento de soluções logísticas e foco em informação.

As contribuições desse estudo são: uma melhor compreensão do estágio em que essas empresas se encontram em relação ao *omnichannel*, e um melhor entendimento das estratégias de integração entre os canais para gerar vantagem competitiva. No âmbito acadêmico, este estudo pode servir para ampliar o conhecimento sobre a influência das estratégias de

integração de canais do varejo de calçados para a vantagem competitiva. Pode, também, servir para novas pesquisas envolvendo o conceito de *omnichannel*. Quanto às implicações gerenciais, observa-se que os gestores das empresas possuem entendimento sobre o tema, porém encontram obstáculos, principalmente logísticos, tecnológicos, fiscais e culturais, para a sua implantação, mas acreditam ser um gerador de vantagem competitiva.

As limitações deste estudo estão ligadas ao curto espaço de tempo para a realização das entrevistas, principalmente pela agenda e disponibilidade dos entrevistados, as políticas de algumas empresas de não compartilhamento de informações, restringindo o potencial desta pesquisa, além de nem todos os gestores estarem disponíveis para entrevista presencial. Outra limitação é ter se restringido ao setor calçadista do RS, não podendo estes resultados ser aplicáveis para outras localidades.

Como sugestões para futuros estudos, ressalta-se a necessidade de aprofundar o impacto que a cultura organizacional gera na implementação de estratégias *omnichannel* e realizar uma pesquisa quantitativa com a percepção dos clientes sobre a integração de canais para a vantagem competitiva. Além disto, se faz relevante o assunto tecnologia, entendendo como as novas tecnologias podem melhorar a experiência de compra, otimizar as operações logísticas e de estoque e se tornarem mais acessível para pequenas e médias empresas. Pode-se, também, realizar um estudo longitudinal para verificar como o *omnichannel* influenciou o desempenho competitivo destas empresas analisadas em longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS - Associação Brasileira Das Indústrias De Calçados. **Relatório setorial: Indústria de calçados do Brasil 2018**. Abicalçados, Novo Hamburgo, 2018.
- ABICALÇADOS - Associação Brasileira Das Indústrias De Calçados. **Relatório setorial: Indústria de calçados do Brasil 2018**. Abicalçados, Novo Hamburgo, 2019.
- ANDREINI, D.; PEDELIENITO, G. Is multichannel integration in retailing a source of competitive advantage? In: MUSSO, Fabio; DRUICA, Elena Org.. **Handbook of Research on Retailer: consumer relationship development**. IGI Global, 2014. p. 471–489.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170–178, 2015.
- BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; RAHMAN, M. Competing in the age of *omnichannel* retailing. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.
- CACHERO-MARTÍNEZ, S.; VÁZQUEZ-CASIELLES, R. Developing the Marketing Experience to Increase Shopping Time: The Moderating Effect of Visit Frequency. **Administrative sciences**, Espanha, v. 8, n. 77, p. 1-21, nov. 2018.
- CAO, L. Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study. **International Journal of Electronic Commerce**, v.18, n. 4, p. 69-96, 2014.
- CHOKLAT, Aki. **Design de sapatos**. São Paulo: Senac, 2012
- COUGHLAN, A.; ANDERSON, E.; STERN, L.; EL-ANSARY, A. **Canais de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

DORMAN, A. J. Omni-Channel Retail and the New Age Consumer: An Empirical Analysis of Direct-to- Consumer Channel Interaction in the Retail Industry. **CMC senior Theses**, v. 590, mar. 2013.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

EBIT.COM.BR. **Relatório Web Shoppers**, 2018. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 4 maio. 2019.

EUROMONITOR. **Apparel and footwear in brazil**. Disponível em: <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

FAIRCHILD, A. M. Extending the Network: Defining Product Delivery Partnering Preferences for Omni-channel Commerce. **Procedia Technology**, v. 16, p. 447–451, 2015.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2 ed., 2004.

FREICHEL, S.L.K.; WÖRTGE, J.K. Facility Design in Omni-channel Retail – a logistic point of view. **18th international scientific conference Business Logistics in Modern Management**, Croacia, dez. 2018.

GAJJAR, N. B. Factors Affecting Consumer Behavior. **International Journal of Research In Humanities and Social Sciences**, v. 1, n. 2, abr. 2013.

GAO, R.; SHAO, D.; YANG, Y. The appeal of the omni-channels on lady casual wears retailing in China. **Journal of the Textile Institute**, v.108, n. 4, p. 472-482, 2017.

GENSLER, S.; NESLIN, S. A.; VERHOEF, P. C. The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price. **Journal of Interactive Marketing**, v. 38, n. C, p. 29-43, 2017.

GUIDOLIN, S.; COSTA, A. C. da; ROCHA, Érico Da. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. **BNDES Setorial**, v. 31, p. 147-184, jan. 2010.

HANSEN, R.; SAI, K. Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned. **MIS Quarterly Executive**, v. 14, n. 2, p. 51-66, 2015.

HERHAUSEN, D.; BINDER, J.; SCHOEGEL, M.; HERRMANN, A. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of *online–off-line* channel integration. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 309–325, 2015.

HURÉ, E.; PICOT-COUPÉY, K.; ACKERMANN, C. Understanding omni-channel shopping value: a mixed method study. **Journal of retailing and consumer services**, v. 39, p. 314-330, ago. 2017.

JOÃO, B.; PASTORE, R. Pesquisa em Varejo Omnichannel: uma Revisão Sistemática e Análise de Conteúdo Quantitativo. **12º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo: Transformação Digital no Varejo CLAV 2017**, mai. 2019.

KERSMARK, M.; STAFLUND, L. **Omni-Channel Retailing**: Blurring the lines between online and offline. Dissertação (Mestrado) – Curso de Business Administration, Jönköping University, Jönköping, 2015.

KUSHWAHA, T.; SHANKAR, V. Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 4, p. 67–85, 2013.

LOPES, S. et al. Business Models and Competitive Advantage: A Dynamic Approach. **Ibero-Americana De Estratégia**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 90-105, jan./mar. 2019.

LUO, J.; FAN, M.; ZHANG, H. Information Technology, Cross-Channel Capabilities, and

Managerial Actions: Evidence from the Apparel Industry. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 17, n. 5, p. 308-327, mai. 2016.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2012.

MATTAR, F. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MIRSCH, T.; LEHRER, C.; JUNG, R. Channel integration towards omnichannel management: a literature review. In: 20th **Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)**. Chiayi, Taiwan, 2016.

MORAIS, A. S. A.; HOECKESFELD, L.; SARQUIS, A. B.; MUSSI, C. C. Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p.260-286, 2019. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3942>

NESLIN, S. A.; GREWAL, D.; LEGHORN, R.; SHANKAR, V.; TEERLING, M. L.; THOMAS, J. S.; VERHOEF, P. C. Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 95–112, Nov. 2006.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2014.

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. 5-15, dez. 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 24 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SARQUIS, A. B; MORAIS, A. S. A.; CITTADIN, J; GIULIANI, A. .; SCHARF, E. R. Análise da Produção Científica Internacional do Tema Omnichannel no Varejo. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.17, n.1, Janeiro- Abril - 2019

SCHNEIDER, L. C.; DIEHL, C. A.; HANSEN, P. B. Análise da cadeia de valor em duas empresas do setor calça-dista. *Revista Gestão Industrial*, v. 7, n. 3, 2011.

SIMONE, A.; SABBADIN, E. The new paradigm of the omnichannel retailing: key drivers, new challenges and potential outcomes resulting from the adoption of an omnichannel approach. **International Journal of Business and Management**, v. 13, n. 1, p.85-109, 2018.

SONNEVELD, S. et al. VAREJO NO BRASIL: A INFLUÊNCIA DO DIGITAL SOBRE O CONSUMO. **BCG perspectives**, v. 12, jan. 2015.

SUZIN, J.; GONÇALO, C. R.; SOUZA, Y.S.Capacidade estratégica de uma empresa calçadista no Brasil: o caso Olympikus. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, p. 105-122, 2007.

VASCONCELOS, Flávio; CYRINO, Álvaro. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERHOEF, P.; KANNAN, P.; INMAN, 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.

WIENER, M.; HOßBACH, N.; SAUNDERS, C. Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models. **Decision Support Systems**, v. 19, p. 15-25, May 2018.

ZHANG, J.; FARRIS, P.; IRVIN, J.; KUSHWAHA, T.; STEENBURGH, T.; WEITZ, B. Crafting integrated multichannel retailing strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 168–180, 2010.