



## **Omnichannel em Tempos de Pandemia: Tendência da Estação ou Moda Atemporal?**

### *Omnichannel in Pandemic Times: Seasonal Trend or Timeless Fashion?*

Lucas Silva Barreto<sup>1</sup>

Vérica Freitas<sup>2</sup>

Verônica Angélica Freitas de Paula<sup>3</sup>

#### **Resumo**

O mercado da moda é responsável por números expressivos na economia. Em 2019, o setor já liderava o número de pedidos no e-commerce brasileiro e empregava mais de um milhão de pessoas. A pandemia de covid-19, no entanto, trouxe inúmeros impactos para o setor: marcas de moda brasileiras consideram o fechamento definitivo de lojas em shoppings centers, importantes semanas de moda foram canceladas, além da redução de coleções. Com as medidas de distanciamento social, necessárias para conter a pandemia, a estratégia omnichannel passou a ser uma questão de sobrevivência para as empresas do setor, que vêm correndo contra o tempo, numa escalada digital sem precedentes. Adoção de lojas on-line, delivery, pagamento digital, antecipação de vale compras, live fashion show e ações específicas em redes sociais são algumas das iniciativas adotadas. Apesar disso, reclamações relacionadas a prazos de entrega, produtos não recebidos, problemas com troca e/ou devolução de produtos cresceram durante a pandemia, fazendo surgir questionamentos sobre a maturidade das organizações para a integração de canais. Este caso de ensino narra, a partir de dados reais secundários, como a estratégia omnichannel está sendo utilizada por empresas do setor e oferece subsídios para a discussão do impacto e longevidade dessas estratégias no cenário pós-pandemia.

**Palavras-chave:** Omnichannel. Moda. Pandemia. Covid-19. Varejo.

#### **Abstract**

*The fashion market is responsible for expressive numbers in the economy. In 2019, the sector already led the number of orders in Brazilian e-commerce and employed more than one million people. The covid-19 pandemic, however, has brought numerous impacts to the sector: Brazilian fashion brands consider the definitive closure of stores in shopping malls, and important fashion weeks have been canceled, in addition to the reduction of collections. With the social distancing measures necessary to contain the pandemic, the omnichannel strategy has become a matter of survival for companies in the sector, which have been racing against time in an unprecedented digital escalation. Adoption of online stores, delivery, digital payment, the anticipation of shopping vouchers, live fashion shows, and specific actions on social networks are some of the initiatives adopted. Despite this, complaints related to delivery deadlines, products not received, and problems with exchange and/or return of products grew during the pandemic, raising questions about the maturity of organizations for channel integration. This teaching case narrates, based on secondary data, how the omnichannel strategy is being used by companies in the sector and offers subsidies for the discussion of the impact and longevity of these strategies in the post-pandemic scenario.*

**Keywords:** Omnichannel. Fashion. Pandemic. Covid-19. Retail.

---

1          Doutorando Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU).

2          Professora Associada na Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU). Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP).

3          Professora Associada na Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. Doutora em Engenharia de Produção pela UFSCar.

## 1 O CONTEXTO: CORRIDA CONTRA O TEMPO

O mercado da moda é responsável por números expressivos na economia do Brasil. A categoria de vestuário e acessórios era o setor com a maior quantidade de empresas ativas em 2019, mais de um milhão (FENAJU, 2019). O último Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) identificou que o complexo têxtil, vestuário, couro e calçados empregava, formalmente, mais de 1,2 milhão de pessoas. Em 2018, as projeções eram bastante otimistas: previsão de crescimento anual de 3,1% até 2021 (TONI, 2018).

Com relação à utilização de canais, embora a maioria das vendas do setor fosse proveniente de seus canais off-line representados por lojas físicas em diversos formatos, o setor de moda e acessórios já liderava o ranking de números de pedidos no *e-commerce* brasileiro em 2019, 18% do total (E-BIT/NIELSEN, 2019). No atual contexto competitivo, o consumidor deseja buscar e comprar da forma mais conveniente, e a utilização de múltiplos canais no varejo – estratégia multicanal – depende de iniciativas de integração de promoções, consistência do mix de produtos, sistemas compartilhados, políticas de precificação e estoques integrados (BERMAN; THELEN, 2004). Nesse sentido, a estratégia *omnichannel*, caracterizada pela utilização de canais on-line e off-line totalmente integrados, já representava uma vantagem competitiva para algumas organizações do setor. Assim, para o consumidor, já havia possibilidades diversas, como: canais off-line que possibilitam o toque e a experimentação e canais on-line que facilitam a busca de informações e a comparação.

Há algum tempo, especialistas vêm defendendo a necessária adoção do *omnichannel* no varejo, porém sem a confirmação efetiva de um cenário tão desafiador e que deixasse isso tão evidente. O otimismo dos últimos anos se transformou em um cenário desolador em 2020, com a pandemia do novo coronavírus (Sars-Cov-2), causador da covid-19. A pandemia levou à adoção de medidas de distanciamento social e ao fechamento de estabelecimentos nas ruas e em shoppings, visando conter a disseminação do vírus. Assim, essas ações vêm preocupando empresários, gestores e entidades, tendo em vista seus impactos econômicos e estruturais, já que o setor emprega grande parte da mão de obra em todo o mundo.

Marcas de moda brasileiras já analisam o fechamento definitivo de lojas estabelecidas em shoppings, tendo em vista o alto custo com aluguel; bem como o cancelamento de importantes semanas de moda e a redução de coleções. Na tentativa de superar o maior desafio do século XXI, as empresas do setor estão buscando por medidas inovadoras que incluem a adoção de novos canais, físicos ou digitais. Assim, a integração de canais, a partir da estratégia *omnichannel* no mercado de moda, antes considerada uma vantagem competitiva, passou a ser considerada uma questão de sobrevivência para empresas e trabalhadores. Por meio do *omnichannel* as empresas do setor podem atender seus clientes quando e onde for mais conveniente, de forma integrada: o cliente pode fazer um pedido no *e-commerce* e retirar, trocar ou devolver o produto em loja física; ou pode comprar no *e-commerce* em totens nas lojas físicas; dentre outras possibilidades.

Empresas do setor vêm recorrendo a inúmeras ações multicanais numa corrida contra o tempo, que exigem ou exigirão a adoção do *omnichannel* para que sejam bem-sucedidas, como: adoção de lojas on-line; serviços de *delivery*; pagamento digital; antecipação de vale compras; *live fashion show*, na falta de eventos de moda; e até a personalização de pedidos em “malas” que ficam com o cliente por 24 horas para experimentação e posterior devolução ou pagamento digital. Vale destacar ainda as ações promocionais em redes sociais, incluindo contratos com influenciadores digitais e campanhas voltadas para novos hábitos de vida surgidos com o isolamento social. Essas ações buscam, ao final, disponibilizar os produtos e também estabelecer uma maior conexão emocional com o consumidor. Resta saber, no entanto, se essas ações serão suficientes e qual a sua longevidade no cenário pós-pandemia. Compreende-se, então, que a decisão entre tendência da estação ou moda atemporal nunca foi tão importante para o mercado da moda.

## 2 O MERCADO DA MODA NO BRASIL E NO MUNDO

O mercado da moda foi responsável por mais de 2% do Produto Interno Bruto (PIB) global em 2019, o que correspondeu a US\$ 3 trilhões (FASHION UNITED, 2019). Somente o valor de mercado da indústria de vestuários, em 2015, era de US\$ 1,3 bilhão, tendo em 2019 os valores também expressivos em diferentes categorias de produto, como na Tabela 1.

Tabela 1: Valor de Mercado (US\$) por segmento

Segmento de mercado	Valor de mercado (US\$)
Bens de luxo	339,4
Moda masculina	402,402
Moda feminina	621,621
Moda noivas	57,57
Moda infantil	186,186
Calçados	90,4

Fonte: Adaptado de Fashion United (2019). *Global fashion industry statistics - International apparel*. Disponível em: [Link](#)

No Brasil, foram produzidas mais de oito bilhões de peças de vestuário e acessórios em 2018, representando um faturamento de US\$ 48 bilhões, com exportação significativa de mais de US\$ 2,6 bilhões. Os investimentos no setor em 2018 foram de mais de US\$ 894 milhões, sendo o país o quarto maior produtor e consumidor de denim; quarto maior produtor de malhas no mundo, e tendo uma das cinco principais semanas de moda do mundo. Além do impacto financeiro significativo para a economia nacional, o setor – que é o segundo maior gerador de empregos para jovens – emprega diretamente mais de 1,2 milhões de pessoas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO [ABIT], 2020). Com números animadores, a perspectiva era de que o mercado de moda no Brasil crescesse 3,1% anualmente até 2021 (TONI, 2018).

Em relatório sobre estratégias para o setor a partir de 2019, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2019) destacou a mudança no perfil de consumo das gerações Y e Z, que, juntas, representam mais de 60 milhões de consumidores no Brasil. Essas gerações não fazem distinção entre on-line e off-line; a expressiva maioria tem acesso a *smartphones*; utilizam as mídias sociais como fonte de informação e para compartilhar o que compram; utilizam mais o *e-commerce* como canal quando comparado à população geral; são exigentes, conectados; buscam experiências e estilo de vida compatíveis com as marcas que consomem. Assim, o uso de investimentos expressivos em marketing digital, marketing de conteúdo e *storytelling*, uso de comunicação clara e objetiva, e oferta de experiências de compra diferenciadas já vinham sendo ações consideradas pelas empresas do setor. Essas estratégias, portanto, deverão continuar em alta e deverão ser intensificadas diante do cenário mais desafiador do século XXI?

Antes da pandemia de covid-19, o setor já adotava estratégias inovadoras, incluindo a adoção, mesmo que parcial, do *omnichannel*. Marcas que nasceram digitais, como a Amaro, passaram a oferecer as chamadas *guide stores*, espaços físicos criados para vender os produtos, retirar ou devolver compras feitas no site ou no aplicativo, ou ainda para que clientes possam experimentar e testar produtos. Na C&A, compras realizadas no site ou aplicativo até as 17 horas podem ser retiradas em três horas nas lojas físicas da marca, dependendo do estoque disponível. A presença e participação nas redes sociais, incluindo ações de propaganda com influenciadores digitais de moda, com seus milhões de seguidores, também é uma das estratégias que já vinham sendo utilizadas antes da pandemia e que devem ser intensificadas.

### 3 OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19

Ao ler as manchetes de jornais e sites de notícias, são notórios os impactos da pandemia no mercado da moda. Sócia-empresária da Loja Mundalua, de Belo Horizonte, disse em entrevista ao Jornal Estado de Minas (BORGES, 2020): “Nas lojas físicas, o faturamento caiu cerca de 60% de um dia normal” e completa “quando começou as primeiras notícias que haveria o *lockdown* em BH corremos pra colocar o site no ar”.

Para grandes organizações e grifes, a utilização de canais digitais será inevitável para o enfrentamento da crise, mas a coordenadora nacional da moda do Sebrae afirmou em entrevista para a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2020): “O empresário pode vender mesmo sem ter um *e-commerce*. Neste momento de crise, é preciso buscar soluções rápidas e eficientes”.

No caso do varejo de moda de luxo, a experiência do consumidor e a cultura são diferenciais; como destaca a fundadora da NK Stores em entrevista concedida ao portal *e-commerce* Brasil (O FUTURO..., 2020): “da noite para o dia minha pirâmide de vendas virou, as vendas on-line passaram às da loja física e nós entendemos a necessidade de fato ser *omnichannel*”. O fundador da marca de grife masculina Ricardo Almeida destacou que iniciou suas operações on-line e diversificou seu catálogo em menos de 100 dias. O desafio para o setor de moda de luxo é ainda maior, considerando que, ao contrário de marcas populares, não há produção em massa, mas o foco na personalização, atendimento e alta qualidade. Para a fundadora da NK Stores, a construção de um guarda-roupas de luxo é semelhante à decoração de uma casa: “leva-se tempo”. Assim, ambos destacaram que a moda de luxo incentiva o consumo mais sustentável. Ainda sobre isso, o fundador da marca Ricardo Almeida concluiu: “não é só escolher o tecido que tem

menos impacto, reciclável, mas o de melhor qualidade, que vai durar mais com o consumidor” (O FUTURO..., 2020).

O relatório *The state of fashion* da McKinsey & Company (THE STATE..., 2020) destacou que a pandemia resultará em um cenário econômico disruptivo que exigirá que todas as estratégias traçadas para o setor sejam reavaliadas significativamente, especialmente, com o que denominou de “escalada digital”, uma corrida para vender on-line. Para quem não conseguiu se adaptar às novas exigências apresentadas, por razões óbvias ou não, agora está lutando para conseguir entregar produtos e serviços em meio ao isolamento social.

Assim, mesmo que essa corrida seja bem-sucedida, as consequências da pandemia já estão sendo graves para toda a cadeia de valor, da colheita de fibras até o produto acabado e, especialmente, em países em desenvolvimento como Bangladesh, Índia, Camboja, Honduras e Etiópia, conhecidos enquanto centros de fornecimento de baixo custo, tendo, mesmo nos mercados europeus e norte-americanos, a previsão de que a crise atinja 80% das organizações do setor (THE STATE..., 2020). Destarte, com o final da crise, há ainda a previsão de um cenário econômico marcado por forte recessão e uma transformação radical.

## 4 O OMNICHANNEL JÁ ESTÁ NA MODA?

A adoção de uma cultura digital, em um setor caracterizado pelos serviços em loja física, foi acelerada como nunca na indústria da moda, o que pode significar uma oportunidade para grandes *players* (agentes do mercado) e problemas para segmentos especializados e *players* menores. Durante o *lockdown* na China, a empresa de roupas e calçados Nike fez uma ação promocional com influenciadores digitais no site chinês Taobao; produtores locais utilizaram o aplicativo de mensagens WeChat com transmissões ao vivo, atraindo mais de um milhão de pessoas; desfiles virtuais, *showrooms digitais*, *livestream shopping* e ferramentas de design 3D já estão sendo utilizados.

Basta que o consumidor acesse seus principais aplicativos no *smartphone* para encontrar medidas semelhantes sendo utilizadas por pequenas e grandes empresas do setor. São comuns as iniciativas nas lojas on-line e nas redes sociais, como Whatsapp®, Instagram® e Youtube®.

A Vivara (empresa brasileira de produção de jóias) lançou a campanha *Estamos com Você* em que, além da loja on-line, novos canais e estratégias estão sendo utilizadas para enfrentar a crise, como: entrega expressa para algumas capitais; serviços de *drive-thru* em shoppings por todo o país; consultoria por aplicativo rápido de mensagens em que vendedoras ajudam na escolha de produtos; e aviso automático para entrega de produtos em processo de assistência técnica.

O Whatsapp® é a rede social mais popular no Brasil e o seu uso comercial nos tempos de pandemia deverá solidificar essa posição (MANZONI JR., 2020), com o envio de cupons de desconto para compra na loja on-line; consultoria de vendas especializada; comunicação de conteúdo específico para o período de quarentena e divulgação de horários e novos formatos de atendimento. É interessante salientar o uso integrado de diferentes canais: clientes de lojas físicas sendo contatadas via WhatsApp® com oferta de vantagens para compra on-line, nos sites de *e-commerce* das empresas. Essas estratégias vêm sendo adotadas, por exemplo, pela Coach, Maria Filó, Vivara e Oppen, bem como pelas marcas Swarovski, Gregory e Michael Kors (Figura 1).

Figura 1: Ações no Whatsapp®

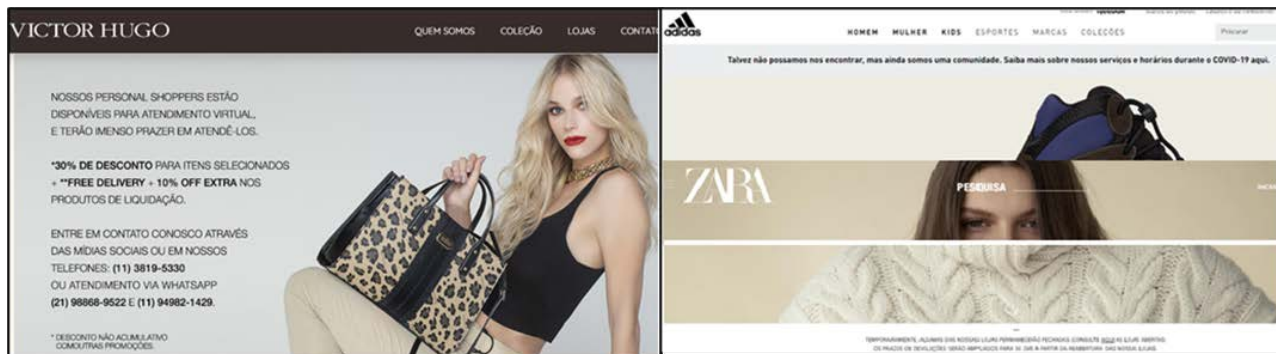


Fonte: Captura de tela extraída do aplicativo de mensagens Whatsapp.



Além do Whatsapp®, as marcas de vários segmentos da moda estão comunicando suas ações em seus websites e lojas virtuais. Conforme Figura 2, marcas como Victor Hugo, Zara e Adidas passaram a oferecer cupons de desconto, frete grátis, além de comunicar novos prazos de entrega, o fechamento de lojas e novos canais de atendimento.

Figura 2: Ações em websites



Fonte: Captura de tela extraída do site da marca.

Ao acessar o Instagram®, as novas ações são evidentes. As marcas divulgam seus novos canais de atendimento e distribuição de produtos e criam conteúdo direcionado para o período de isolamento social. Brookfield, Bo.bô, Hering e Levi's, por exemplo, apresentaram a ação de publicação de cupons de desconto e novos canais de atendimento (Figura 3).

Figura 3: Ações no Instagram®



Fonte: Captura de tela das referidas marcas do aplicativo Instagram.

Considerando as redes sociais como um importante canal de prestação de serviços e presença digital, algumas empresas, conscientes da maior exigência dos consumidores, lançaram campanhas sobre sustentabilidade e ações filantrópicas nas redes sociais. A Damyller criou a campanha #FeitonoBrasil e #Ecoera, evidenciando a importância da valorização da indústria local em tempos de pandemia e da sustentabilidade. A Centauro comunicou suas ações filantrópicas no Instagram, anunciando doações para organizações não governamentais (ONGs) parceiras da empresa.

Além disso, diante de novos hábitos surgidos com as medidas de isolamento, marcas que atuam no segmento de vestuário e artigos para esporte, como Centauro, Netshoes e Nike criaram conteúdo exclusivo para a prática de exercícios físicos em casa, além de descontos na compra de produtos para esse fim. A Renner, notando o crescimento do *home office*, lançou a campanha *Home office com estilo*. Percebe-se, então, que essas estratégias em redes sociais são fundamentais porque estimulam a interação, a criação de conteúdo e servem de base para a integração das estratégias de comunicação da empresa com o *webrooming* (pesquisar on-line e comprar off-line) e o *showrooming* (examinar o produto em loja física e comprar on-line) (KANG, 2018).

## 5 OS DESAFIOS DE SER OMNICHANNEL

Apesar das estratégias mencionadas, alguns desafios já eram vivenciados, pois entregar tendências de moda – o chamado *fast fashion* – em tempo hábil, exige criação rápida de conteúdo e padronização das lojas virtuais,

que nem sempre é possível; e as tecnologias que oferecem a possibilidade de experimentação ainda são limitadas, tendo mais de 28% do que é comprado on-line devolvido por erro em tamanhos (O FUTURO..., 2020). Além disso, práticas como o *scan and scam*, em que o cliente encontra o produto em uma loja e pode comprar de outro varejista on-line, tem pressionado as empresas na reformulação de sua política de correspondência de preços e descontos. As práticas de *scan and scam* também são vistas no *webrooming*, quando o cliente pode pesquisar produtos on-line e retirar nas lojas físicas de diversas marcas, e no *showrooming*, quando o cliente pesquisa informações sobre produtos em lojas físicas e pode comprar on-line de qualquer varejista.

O fato é que o *omnichannel* exige investimento, como: treinamento de funcionários; contratação, manutenção ou readequação de *softwares*, por exemplo (FCEM, 2020). Oferecer produtos adaptados à conveniência do cliente incorre em integração interna dos sistemas de controle de estoques, gestão de vendas e de pagamentos (OMNICHANNEL..., 202?) e, como nem todos os varejistas dispõem de recursos suficientes para esses investimentos, uma saída encontrada foi recorrer a *marketplaces* disponíveis no mercado, com estrutura completa, tais como B2W, Mercado Livre, Amazon, Via Varejo, dentre outros (SEBRAE, 2020).

Além do investimento, a precificação no varejo multicanal também é um desafio porque os consumidores podem comparar os preços em diversos canais de uma forma muito simples. Portanto, precificar deve levar em consideração não apenas os preços dos concorrentes, mas os diferentes segmentos de consumidores e canais. Para isso, tecnologias de *machinelearning* são utilizadas para precificação dinâmica, como uma forma de monitorar e precificar de acordo com requisitos estipulados (NOVAZZI, 2020).

Outro desafio é a logística reversa. Ao dispor de diversas opções de canal, o cliente também deseja fazer trocas e devoluções pelo canal mais conveniente. A questão é que, quando o cliente compra um produto on-line em uma loja com estoque defasado, por exemplo, os custos operacionais aumentam; se o item for devolvido diretamente no centro de distribuição, o frete pode ser mais caro; e ainda existem os riscos de roubos, avarias, dentre outros (CUNHA, 2021). Dificuldades logísticas são comuns e, com o aumento da demanda, durante a pandemia, foram agravados. Apesar das boas iniciativas demonstradas, entre março e abril de 2020, o site brasileiro de reclamações contra empresas, Reclame Aqui (CARDOSO, 2020), apontou para um aumento de mais de 61,4% do número de reclamações relacionadas ao valor do frete durante a pandemia em todos os setores da economia (Figura 4).

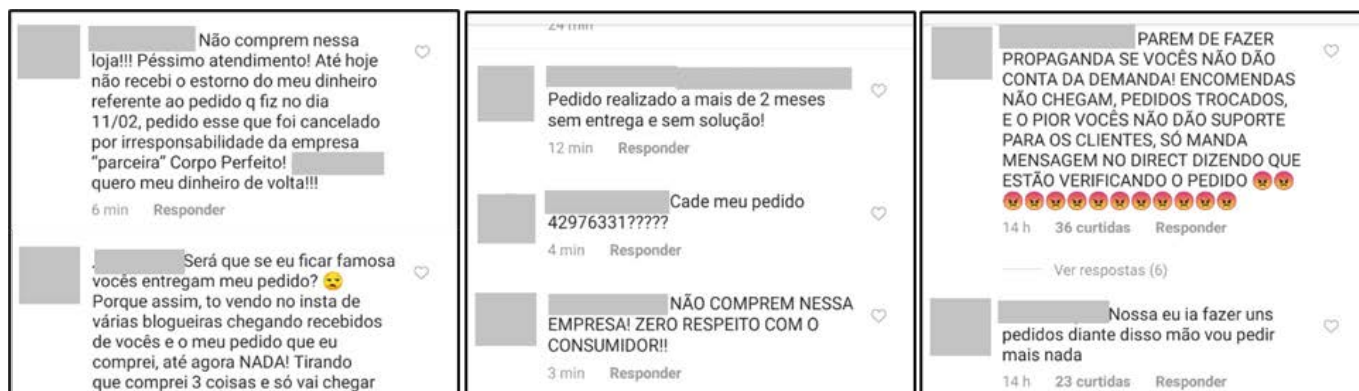
Figura 4: Reclamações e mais reclamações



Fonte: Cardoso (2020).

No ranking das 20 piores empresas entre 15 de abril e 15 de maio de 2020, duas são do setor de moda e as principais reclamações podem estar relacionadas à falta de integração de canais no varejo: atraso na entrega, produto não recebido, problemas com troca ou devolução de produtos – correspondendo a mais de 60% das reclamações desse período, nessas empresas. Ao acessar as campanhas de comunicação no Instagram®, também são encontradas reclamações que podem impactar negativamente as vendas do período (Figura 5):

Figura 5: Reclamações nas redes sociais.



Fonte: Capturas de tela do aplicativo Instagram.

A compra cruzada da loja virtual para a física ainda é problemática. Segundo pesquisa da Manhattan Associates divulgada no portal *e-commerce* Brasil (SESSENTA..., 2018), 60% dos brasileiros que compram on-line preferem retirar o pedido em lojas físicas, mas muitos se queixam do tempo de espera para localização do produto na loja, da indisponibilidade de produtos, de diferenças em cores do pedido realizado, dentre outras reclamações. Além disso, 30% dos consumidores que desejam trocar ou devolver um item comprado na internet em lojas físicas enfrentam algum tipo de problema. De acordo com um gerente sênior da Manhattan Associates, “percebemos que, embora os nomes no site e na loja física sejam os mesmos, devolver ou trocar itens ainda é problemático, pois muitas empresas não compartilham os estoques” (SESSENTA..., 2018).

As reclamações também partem de funcionários. Quando adotam o *omnichannel*, conflitos com profissionais de vendas em lojas físicas são comuns, porque a diferença de preço, geralmente mais baixo nos canais on-line, pode “canibalizar” as vendas dos canais off-line. Além disso, disponibilizar canais on-line no interior de lojas físicas exige investimento que nem sempre tem o retorno almejado no que tange ao volume de vendas do canal off-line (Ye et al., 2018).

Diante do que divulgam algumas empresas e as constantes reclamações de consumidores, restam algumas dúvidas: essas estratégias serão incluídas permanentemente no cotidiano das empresas do setor de moda ou de setores econômicos não-essenciais no cenário pós-pandemia? As empresas estão preparadas para o *omnichannel*? Como o varejo *omnichannel* pode ajudar a resolver esses problemas?

## 6 NOTAS DE ENSINO

### 6.1 Objetivos didáticos

O caso busca oferecer subsídios para a discussão dos potenciais impactos da estratégia *omnichannel* no cenário surgido com a pandemia de covid-19. É esperado que o aluno discuta e compreenda como o varejo *omnichannel* é relevante e que essa estratégia não envolve apenas a distribuição de produtos e serviços.

### 6.2 Fontes e métodos de coleta

Este caso utiliza dados secundários disponíveis e coletados em *websites* e redes sociais das empresas analisadas para elucidação das situações demonstradas, possibilitando a discussão do contexto apresentado. Qualquer informação que permitisse a identificação pessoal dos envolvidos, apesar de obtidas em fontes de acesso público, foi removida.

### 6.3 Aplicação

O caso pode ser aplicado em processos de aprendizagem que envolvam cursos de graduação e pós-graduação, em unidades curriculares de marketing, operações, gestão da informação e inovação. A análise do caso deve permitir a discussão dos principais conceitos, iniciativas, oportunidades e desafios que envolvem a adoção do varejo *omnichannel*, tendo como pano de fundo as mudanças e os desafios apresentados pela pandemia do covid-19 e que estão alterando a forma das organizações atuarem, bem como os hábitos dos consumidores.

### 6.4 Sugestões de utilização

São apresentadas sugestões de aplicação do caso tanto para aulas presenciais quanto para aulas de 1h40 realizadas de maneira não presencial (remotas ou on-line). O uso do caso foi planejado considerando o seu uso

na temática de canais, sendo interessante abordar canais e o surgimento de novos canais, multicanalidade e omnicanalidade, bem como das características do varejo no Brasil e no mundo.

### 6.4.1 **Aulas presenciais:**

O Quadro 1 apresenta uma proposta de sequência de atividades em uma aula presencial para discussão e aplicação do caso. É recomendado que seja precedida de uma aula expositiva, no formato e com os recursos de preferência do professor.

**Quadro 1:** Proposta de plano para condução do caso em aula presenciais

Etapa	Duração	Atividade
Introdução	15min	Recapitulação com a interação dos alunos sobre os principais conceitos estudados em aula relacionados a canais, novos canais e integração de canais.
Discussão do caso – Parte I	15min	Leitura do caso em grupo de quatro a cinco alunos.
	5min	Proposição das questões pelo professor para análise e discussão nos grupos.
Discussão do caso – Parte II	30min	Discussão pelo grupo das questões propostas pelo professor.
	5min	Definição de novo rearranjo dos grupos, com um membro do grupo anterior em cada novo grupo.
	20min	Discussão do caso e das questões apresentadas pelo professor no novo grupo.
Encerramento	10min	Conclusões finais sobre o caso e a temática de multicanais e omnicanalidade.

Fonte: Os autores.

### 6.4.2 **Aulas remotas:**

O quadro 2 apresenta uma proposta de sequência de atividades para uma aula on-line/remota com a medição do docente, para uso do caso. É recomendado que os alunos realizem a leitura e o estudo de materiais definidos pelo professor, como o capítulo do livro da unidade curricular sobre canais e um artigo que abranja novos canais e a sua integração. Após isso, é sugerido que seja encaminhado o caso para leitura prévia pelos alunos, para a discussão em aula remota:

**Quadro 2–** Proposta de plano para condução do caso em aula on-line/remota

Etapa	Duração	Atividade
Introdução	20min	Apresentação pelo professor dos principais conceitos estudados na leitura prévia pelos alunos.
Discussão do caso – Parte I	5min	Abertura do fórum de discussões on-line pelos alunos onde o professor atuará como mediador, apresentando as cinco primeiras questões e direcionando as discussões para maior participação.
	40min	Realização do fórum de discussão on-line entre os alunos com o caso e as questões propostas como pano de fundo. O professor atuará como mediador, procurando obter a maior participação de todos.
Discussão do caso – Parte II	10min	Apresentação da Questão 5, questionando os participantes sobre modelos de negócios que as organizações experimentaram ou desenvolveram durante a pandemia e que podem manter, intensificar ou descartar no período pós-pandemia.
	10min	Orientação aos alunos sobre o retorno da questão 5 via plataforma on-line (como o Moodle®) para análise pelo professor.
Encerramento	15min	Conclusões finais sobre o caso e a temática de multicanais e omnicanalidade.

Fonte: Os autores.

## 6.5 **Questões para discussão**

- O texto narra alguns exemplos de iniciativas multicanal adotadas pelas empresas do setor de moda, visando diminuir os impactos do fechamento de lojas físicas. Quais são essas iniciativas e como a estratégia *omnichannel* pode ser útil para que sejam bem-sucedidas?
- O caso cita alguns impactos da pandemia sobre o mercado da moda e alguns deles farão emergir estratégias permanentes. Que mudanças são esperadas no setor?
- O caso demonstra que novos canais deverão ser incluídos nas estratégias organizacionais dos próximos períodos. Além disso, quais os potenciais impactos da pandemia sobre a cadeia de suprimentos global?
- O caso ilustra algumas reclamações de consumidores que podem estar relacionadas à falta de integração de canais. Quais desafios devem ser vencidos para a adoção do *omnichannel*?



- Qual o impacto da utilização de redes sociais no cenário pandêmico e no cenário pós-pandemia? Como essa estratégia poderá ser útil para o cenário pós-pandemia?

## 6.6 Guia teórico

Redes de distribuição que garantam a eficiência dos fluxos incluídos entre a fabricação e a disponibilização de um produto para o consumidor final frequentemente envolvem a adoção de múltiplos canais, a partir de uma estratégia denominada multicanal.

A popularização de novas tecnologias ampliou os pontos de contato entre consumidores e organizações, tornou indistintas as experiências on-line e off-line e vem pressionando as organizações varejistas a adotarem modelos híbridos, a partir de uma estratégia *omnichannel*. O varejo *omnichannel*, então, visa, além da adoção de múltiplos canais segregados, uma experiência única de busca e compra em todos os canais de interação com o consumidor (GAO; SU, 2017). Essa estratégia tem sido utilizada por diversas razões e motivado variados estudos, como: análise do crescimento das vendas em todos os canais adotados (CAO; LI, 2015); melhoria na satisfação do consumidor (HERHAUSEN et al., 2015); lealdade (VAN BAAL, 2014); personalização e motivação hedônica (TYRVÄINEN; KARJALUOTO; SAARIJÄRVI, 2020); aplicação de teorias psicológicas, como a da Psicologia Ambiental (PAZ; DELGADO, 2020); barreiras para adoção do *omnichannel* (BERMAN; THELEN, 2018; GUTIÉRREZ; GARCÍA, 2020); dentre outros.

Alguns modelos têm sido desenvolvidos para uma abordagem eficaz no varejo *omnichannel*. Dentre elas, propõe-se a inclusão de estratégias em três dimensões, conforme defendem Hüseyinoğlu, Galipoğlu e Kotzab (2017): *social commerce* (SO), com uso das mídias sociais; *local commerce* (LO), a partir de serviços baseados em tecnologias de geolocalização e lojas físicas integradas; e *mobile commerce* (MO), a partir da utilização de dispositivos móveis. Estratégias de integração bem-sucedidas, a partir da reciprocidade (possibilidade de alternância entre canais durante o processo de compra) e da coordenação, (nível de alinhamento entre as ofertas on-line e off-line) levam ao aumento da lealdade do consumidor (FRASQUET; MIQUEL, 2017).

A integração dessas estratégias envolve um conjunto de complexidades operacionais e estratégicas porque deve garantir a sinergia entre o gerenciamento de operações logísticas e de sistemas, para que os investimentos feitos em determinado canal gerem resultados para os outros (GALLINO; MORENO, 2014). A eficácia dessa integração deve ser precedida pelo uso de promoções altamente integradas, maior consistência do mix de produtos, sistema de informações compartilhado, política de preços e estoques integrados (PANTANO; VIASSONE, 2015). No cenário da pandemia de covid-19, a sinergia entre essas dimensões foi dificultada a partir das rupturas de estoque e desalinhamento entre oferta e demanda, levando a mudanças em operações logísticas (IVANOV, 2020).

A disponibilização de novos canais deve considerar a existência de um ambiente multicanal social, que fez surgir um modelo de comunicação bidirecional, permitindo o *feedback* e a criação de conteúdo por parte do consumidor (KOHLI; SURI; KAPOOR, 2015). Suh (2020) constatou que as mídias sociais causaram uma revolução cultural na indústria da moda, tornando-a mais democrática e uma vitrine para a expressão do cotidiano. Essa democratização aconteceu (no sentido da transformação da não-arte em arte) a partir de quatro conceitos: a festivalização; a artificialização; a estilização; e a revolução cultural como prática diária no cotidiano dos consumidores.

A pandemia de covid-19 também pode ser uma oportunidade para acelerar a transição entre um estilo de consumo e gestão baseados na utilização de grandes volumes de suprimentos e energia, para um consumo sustentável (SARKIS et al., 2020). He e Harris (2020) argumentam que a pandemia trouxe a oportunidade para que as organizações adotem uma abordagem de responsabilidade social genuína que efetivamente pode contribuir para os desafios globais, incluindo a revisão de suas missões, visões e objetivos, bem como a flexibilidade e capacidade de resposta operacional, sem desconsiderar o contexto ambiental.

Na indústria da moda, a complexidade de suas cadeias de suprimento era conhecida: ciclo de vida curto, grande variedade de produtos e demanda volátil e imprevisível. Além disso, o setor passou por um processo de transição, em que a maioria das operações de fabricação de roupas foi internacionalizada (ŞEN, 2008), o que hoje pode ser uma questão agravante. Além disso, Mu, Lennon e Liu (2020) identificaram mais recentemente que os mercados de roupas e acessórios de luxo, embora tivessem adotado com sucesso os canais on-line, ainda estavam num estágio inicial no fornecimento de atributos importantes de atendimento ao cliente em seus sites, especialmente relacionadas à medição de tamanho e comparações entre produtos.

No contexto vivenciado pela pandemia, a solução tempestiva desses problemas se torna fundamental, pois é possível que as tendências da estação venham a ceder seu lugar à moda atemporal, reduzindo estoques, provocando mudanças significativas no mercado de luxo e levando à inclusão ou exclusão de intermediários a partir da maior maturidade do *e-commerce* (THE STATE..., 2020).

## 6.7 Análise do caso

A análise do caso será guiada pelas questões sugeridas para discussão e reflexão, sendo o objetivo apresentar possíveis tópicos a serem abordados na utilização do caso, especialmente quanto ao desenvolvimento de novos canais e da utilização do *omnichannel*.

- O texto narra alguns exemplos de iniciativas multicanal adotadas pelas empresas do setor de moda, visando diminuir os impactos do fechamento de lojas físicas. Desse modo, quais são essas iniciativas e como a estratégia *omnichannel* pode ser útil para que essas iniciativas sejam bem-sucedidas?

Alguns exemplos são demonstrados: utilização de aplicativos móveis e comércio eletrônico; opção de pedido on-line e/ou por aplicativos e posterior retirada ou entrega em *drive-thru*; além e utilização de redes sociais para comunicar cupons, promoções e campanhas para engajamento do consumidor. A estratégia *omnichannel* pode ser útil para gerar valor ao consumidor, que pode ter uma experiência única em todos os canais on-line e off-line, levando a maior lealdade do consumidor; tornando as operações logísticas mais eficientes, ao estabelecer políticas de integração dos estoques em diferentes canais; e amadurecendo as operações do *e-commerce* (ADDO et al., 2020; IVANOV, 2020; SARKIS et al., 2020).

- O caso cita alguns impactos da pandemia sobre o mercado da moda e alguns deles farão emergir estratégias permanentes. Que mudanças são esperadas no setor?

Algumas tendências pressionarão as empresas que desejam permanecer competitivas no cenário pós-pandemia. O período poderá confirmar a eliminação ou inclusão de intermediários; elevação do custo com estoques e, portanto, garantia de investimentos substanciais em moda atemporal; a esperada continuidade da utilização das mídias sociais para estabelecer conexão emocional com o consumidor; a manutenção da utilização de aplicativos móveis para transações e comunicação com o consumidor; práticas de consumo e gestão mais sustentáveis; e operações logísticas mais dinâmicas com cadeias de suprimento regionais (ADDO et al., 2020; IVANOV, 2020; SARKIS et al., 2020).

- O caso demonstra que novos canais deverão ser incluídos nas estratégias organizacionais dos próximos períodos. A partir disso, quais os potenciais impactos da pandemia sobre a cadeia de suprimentos global?

Além da inclusão/exclusão de intermediários na disponibilização de produtos, é esperado que, em âmbito global, haja um esforço maior para o desenvolvimento de cadeias de suprimentos regionais, já que a maior dependência de cadeias globais poderia levar à queda significativa nos resultados das diversas economias no mundo. As organizações que já vinham diversificando suas cadeias de suprimento apresentarão maior facilidade no enfrentamento da crise, realocando esforços em períodos de fechamento e abertura de mercado nos demais países (COHEN, 2020; IVANOV, 2020). Ademais, defende-se a adoção de cadeias de suprimento cada vez mais flexíveis e adaptativas, que considerem a disponibilidade de recursos regionais (IVANOV, 2020).

- O caso ilustra algumas reclamações de consumidores que podem estar relacionadas à falta de integração de canais. Assim quais desafios devem ser vencidos para a adoção do *omnichannel*?

Para que a estratégia *omnichannel* seja bem-sucedida, deve-se considerar a capacidade da organização em gerar sinergia, por meio do gerenciamento de operações logísticas e de sistemas. Algumas iniciativas incluem o uso de promoções integradas nos diferentes canais, maior consistência do mix de produtos, sistema de informações compartilhado, política de preços e estoques integrados (PANTANO; VIASSONI, 2015; GALLINO; MORENO, 2014). Em suma, deve ser considerada a integração física e informacional para que o cliente seja atendido e possa alternar canais on-line e off-line (FRASQUET; MIQUEL, 2017). Provavelmente, as organizações que cumprirem esse objetivo fidelizarão mais clientes (PANTANO; VIASSONI, 2015; GALLINO; MORENO, 2014).

- Qual o impacto da utilização de redes sociais no cenário pandêmico e no cenário pós-pandemia? Como essa estratégia poderá ser útil para o cenário pós-pandemia?

O acesso às mídias sociais deve crescer substancialmente no período e, conseqüentemente, isso deve ampliar a sua utilização por parte de consumidores que buscam informações sobre produtos e serviços, fazer compras, fazer reclamações e interagir com as marcas. No entanto, é interessante destacar que as redes sociais funcionam como uma “vitrine” também para comunicações negativas, fortalecendo a importância de um controle simultâneo entre as ações de marketing e o *feedback* dos usuários (KOHLI; SURI; KAPOOR, 2015). No mercado da moda, Suh (2020) defende que as mídias sociais provocaram uma revolução cultural, a partir de sua democratização e da ampla

utilização de produtos do setor para expressar o cotidiano de consumidores. Assim, as estratégias integradas nas mídias sociais serão imperativas para a lealdade eletrônica, operando como fonte de afeto e de informações sociais no período da pandemia (ADDO et al., 2020).

## REFERÊNCIAS

60% DOS BRASILEIROS QUE COMPRAM ON-LINE preferem retirar na loja física. **E-commerce Brasil**, [S.l.], 13 jun. 2018. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 03 dez. 2021

ADDO, P.C. et al. COVID-19: fear appeal favoring purchase behavior towards personal protective equipment. **The Service Industries Journal**, [S.l.], v. 40, n. 7-8, p. 471-490. DOI: [10.1080/02642069.2020.1751823](#).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (org.). **Perfil do Setor 2020**. [S.l.]: [s.n.], 2020. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 15 maio 2020.

BERMAN, B.; THELEN, S. A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S.l.], v.32, n.3, p.147-156, 2004. DOI: [10.1108/09590550410524939](#)

BERMAN, B.; THELEN, S. Planning and implementing na effective omnichannel marketing program. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S.l.], v. 46, n. 7, p. 598-614, 2018.

BORGES, F. Apesar da pandemia, 'delivery de roupas' e compras on-line fazem sucesso em BH. **Estado de Minas**, Minas Gerais, 01 abr. 2020. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 28 ago. 2020.

CAI, Y. J.; LO, C. K. Y. Omni-channel management in the new retailing era: a systematic review and future research agenda. **International Journal of Production Economics**, [S.l.], v. 229, p. 1-16, nov. 2020. DOI: [10.1016/j.ijpe.2020.107729](#)

CARDOSO, A. P. Dor de cabeça com o valor do frete durante a pandemia? **Reclame aqui**, [S.l.], 14 maio 2020. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 15 maio 2020.

COHEN, M. J. Does the COVID-19 outbreak mark the onset of a sustainable consumption transition? **Sustainability: Science, Practice and Policy**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 1-3, 18 mar. 2020. DOI: [10.1080/15487733.2020.1740472](#)

CORONAVIRUS: Pequeno varejo de moda busca se reinventar para manter o negócio. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios Disponível**. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 28 agosto 2020.

CUNHA, D. Os principais desafios logísticos no varejo omnichannel. **E-commerce Brasil**, [S.l.], 12 ago. 2021. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 24 nov. 2021.

DESAFIOS e inovações no e-commerce de moda e beleza. **E-commerce Brasil**, [S.l.], 20 ago. 2018. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 30 jun. 2020.

E-BIT/NIELSEN. **Webshoppers 40ª edição**. 2019. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 18 maio 2020.

FASHION UNITED. **Global fashion industry statistics**: international apparel. International apparel. [S.l.], 2020. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 13 maio 2020.

FCEM. Omnichannel no varejo de moda: o desafio de ser multicanal. **Febratex Group**, [S.l.], 15 abr. 2020. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 24 nov. 2020.

FRASQUET, M.; MIQUEL, M.-J. Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S.l.], v. 45, n. 7-8, p. 859-873, 10 jul. 2017. DOI: [10.1108/ijrdm-10-2016-0175](#)

GALLINO, S.; MORENO, A. Integration of Online and Offline Channels in Retail: the impact of sharing reliable inventory availability information. **Management Science**, [S.l.], v. 60, n. 6, p. 1434-1451, jun. 2014. DOI: [10.1287/mnsc.2014.1951](#)

GAO, F.; SU, X. Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store. **Management Science**, [S.l.],

v. 63, n. 8, p. 2478-2492, ago. 2017. DOI: [10.1287/mnsc.2016.2473](https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2473)

GUTIÉRREZ, L. R.; GARCÍA, R. S. Omnichannel Strategy and Consumer Behavior in Distribution Channels: trends in the ophthalmology sector. **Frontiers in Psychology**, [S.l.], v. 11, p. 1-16, 3 jun. 2020. DOI: [10.3389/fpsyg.2020.01142](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01142)

HE, H.; HARRIS, L. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 116, p. 176-182, ago. 2020. DOI: [10.1016/j.jbusres.2020.05.030](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030)

HERHAUSEN, D.; BINDER, J.; SCHOEGEL, M.; HERRMANN, A. Integrating Bricks with Clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 91, n. 2, p. 309-325, jun. 2015. DOI: [10.1016/j.jretai.2014.12.009](https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009)

HÜSEYINOĞLU, İ.Ö.Y.; GALIPOĞLU, E.; KOTZAB, H. Social, local and mobile commerce practices in omni-channel retailing: Insights from Germany and Turkey. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S.l.], v. 45, n. 7-8, p. 711-729, 10 jul. 2017. DOI: [10.1108/ijrdm-09-2016-0151](https://doi.org/10.1108/ijrdm-09-2016-0151)

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2010**. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 12 de maio de 2020.

IVANOV, D. Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives: lessons from and thinking beyond the covid-19 pandemic. **Annals of Operations Research**, [S.l.], p. 173-184, 22 maio 2020. DOI: [10.1007/s10479-020-03640-6](https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6)

KANG, J.-Y.M. Showrooming, Webrooming, and User-Generated Content Creation in the Omnichannel Era. **Journal Of Internet Commerce**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 145-169, 26 fev. 2018. DOI: [10.1080/15332861.2018.1433907](https://doi.org/10.1080/15332861.2018.1433907)

KOHLI, C; SURI, R.; KAPOOR, A. Will social media kill branding? **Business Horizons**, [S.l.], v. 58, n. 1, p. 35-44, jan. 2015. DOI: [10.1016/j.bushor.2014.08.004](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.08.004)

MANZONI JUNIOR, R. Da Via Varejo à Riachuelo: o whatsapp virou o novo fenômeno do e-commerce. **Neofeed**. 08 mai. 2020. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 18 maio 2020.

MU, W.; LENNON, S. J.; LIU, W. Top online luxury apparel and accessories retailers: what are they doing right? **Fashion and Textiles**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 1-17, 15 fev. 2020. DOI: [10.1186/s40691-019-0197-x](https://doi.org/10.1186/s40691-019-0197-x)

NOVAZZI, L. Pricing no omnichannel, a estratégia que veio para ficar no novo varejo. **E-commerce Brasil**. 14 dez. 2020. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 24 nov. 2020.

O FUTURO da moda de luxo: experiência do consumidor e cultura da empresa são diferenciais, **E-commerce Brasil**, [S.l.], 29 jul. 2020. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 24 nov. 2021.

OMNICHANNEL no mercado da moda? Entenda! **Verup**. [202-]. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 24 nov. 2020.

PANTANO, E.; VIASSONE, M. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 25, p. 106-114, jul. 2015. DOI: [10.1016/j.jretconser.2015.04.003](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.04.003)

PAZ, M.D. R.; DELGADO, F.J. Consumer Experience and Omnichannel Behavior in Various Sales Atmospheres. **Frontiers in Psychology**, [S.l.], v. 11, p. 1-11, 7 ago. 2020. DOI: [10.3389/fpsyg.2020.01972](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01972)

POUDEL, K.; SUBEDI, P. Impact of COVID-19 pandemic on socioeconomic and mental health aspects in Nepal. **International Journal of Social Psychiatry**, [S.l.], v. 66, n. 8, p. 748-755, 10 jul. 2020. DOI: [10.1177/0020764020942247](https://doi.org/10.1177/0020764020942247)

SARKIS, J. *et al.* A brave new world: Lessons from the covid-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. **Resources, Conservation and Recycling**, [S.l.], v. 159, p. 1-4, ago. 2020. DOI: [10.1016/j.resconrec.2020.104894](https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104894)

ŞEN, A. The US fashion industry: a supplychain review. **International Journal of Production Economics**, [S.l.], v. 114, n. 2, p. 571-593, ago. 2008. DOI: [10.1016/j.ijpe.2007.05.022](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.05.022)



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Os impactos da pandemia no varejo de moda**. 2020. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 24 nov. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Varejo de moda: perspectivas para 2019**. 2019. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 15 maio 2020.

SUH, S. Fashion Everydayness as a Cultural Revolution in Social Media Platforms—Focus on Fashion Instagrammers. **Sustainability**, [S.l.], v. 12, n. 5, p. 1-18, 5 mar. 2020. DOI: [10.3390/su12051979](#)

THE STATE of Fashion 2020: navigating uncertainty. **Mckinsey & Company**. 2020. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 18 maio 2020.

TONI, G. Mercado de moda deve crescer 3,1% ao ano até 2021. **FIESP**, [S.l.], 23 maio 2018. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 18 maio 2020.

TROIVILLE, J.; HAIR, J. F.; CLIQUET, G. Definition, conceptualization and measurement of consumer-based retailer brand equity. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 50, p. 73-84, set. 2019. DOI: [10.1016/j.jretconser.2019.04.022](#)

TYRVÄINEN, O.; KARJALUOTO, H.; SAARIJÄRVI, H. Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 57, p. 1-10, nov. 2020. DOI: [10.1016/j.jretconser.2020.102233](#)

VAN BAAL, S. Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 21, n. 6, p. 1038-1046, nov. 2014. DOI: [10.1016/j.jretconser.2014.04.012](#)

#### **Contato:**

Lucas Silva Barreto  
E-mail: [lucassbarreto@yahoo.com.br](mailto:lucassbarreto@yahoo.com.br)

Vérica Freitas  
E-mail: [verica@ufu.br](mailto:verica@ufu.br)

Verônica Angélica Freitas de Paula  
E-mail: [veronica@ufu.br](mailto:veronica@ufu.br)

**Submetido em:** 12/11/2020  
**Revisado em:** 05/01/2022  
**Aprovado em:** 30/01/2022