

O VAREJO DE PRODUTOS MODA NO BRASIL ESTÁ SEGUINDO AS TENDÊNCIAS DO VAREJO?

IS THE BRAZILIAN FASHION RETAILERS
FOLLOWING THE RETAIL'S TRENDS?

Israel Tannus¹
Thais Sauer²

RESUMO

O varejo de produtos de moda apresenta características desafiadoras para a operação varejista e no entendimento do comportamento do consumidor. Desde a consolidação do comércio eletrônico, há uma busca constante do varejo por uma estratégia que seja capaz de gerenciar os canais de venda físico e virtual. Esta pesquisa tem o objetivo de identificar indícios da implementação de uma estratégia de integração total de canais nos principais varejistas de produtos de moda no Brasil. A estratégia de integração dos canais tem recebido grande importância no varejo, por proporcionar maiores benefícios e lucros. O novo comportamento do consumidor torna-se um dos principais pontos destas estratégias visando o melhoramento da experiência de compra dos consumidores. Os resultados desta pesquisa revelam que os varejistas apresentam poucos indícios da integração total de canais e forte presença nas redes sociais. O comércio eletrônico oferece um grande potencial de exploração para melhorar a experiência de compra do consumidor.

Palavras-chave: Varejo. Multicanal. Moda. Omni-channel. Tecnologias.

ABSTRACT

The fashion retail presents challenge features for its operation and for consumer behavior understanding. Since the consolidation of e-commerce, there is a constant search for a strategy that is capable to manage physical and virtual channels. This research aims to identify evidences of full integration channels strategy in brazilian leading fashion retailers. The full integration of channels has become very relevant subject as it provides great benefits and better profits. The new consumer behavior is one of the most important points of these strategies and the objective is to improve consumers purchase experience. The results of this research reveal that retailers have few evidences of a full integration strategy however, they have a strong presence in social media. E-commerce has a large potential unexplored to improve the customer shopping experience.

Keywords: Retail. Multichannel. Fashion. Omni-Channel. Technologies.

¹ Mestrando em Têxtil e Moda pela Universidade de São Paulo.

² Mestrando em Têxtil e Moda pela Universidade de São Paulo.

1 INTRODUÇÃO

No varejo, o segmento de produtos de moda é um dos mercados mais dinâmicos que estabelece a necessidade de uma estratégia capaz de prever, monitorar e responder rapidamente às mudanças no mercado. Estas influências derivam principalmente do comportamento do consumidor e dos avanços tecnológicos de informação e comunicação.

Um varejista que atua em dois ou mais canais de vendas (ex: lojas físicas e lojas virtuais), possui maior complexidade na tomadas de decisões de marketing. O varejo de produtos de moda atingiu R\$180 bilhões de faturamento (IEMI – Inteligência de mercado, 2015) e é a categoria com maior participação nas vendas do comércio eletrônico, com 17% do total de itens comercializados pela internet, segundo o estudo webshopper (EBIT, 2015).

O varejista deve considerar que seus clientes estão transitando pelos canais de vendas durante o processo de decisão de compra, na busca por alternativas, pesquisa de preços e produtos, efetivação da transação e pós-venda (PORTO, 2006). Desta maneira, as discussões sobre o varejo multicanal ganham destaque na literatura acadêmica de marketing na busca por uma estratégia que possibilite a integração total das informações entre os canais de vendas.

Para isso, muitos pesquisadores abordam a estratégia *omni-channel* revelando os grandes benefícios da integração das informações dos canais e o monitoramento em tempo real do comportamento do consumidor (ORTIS, I., 2010; ROSA, M., 2012; ELLIOTT, S. et al., 2012; KALYANAM, K.; TSAY, A. 2013; BODHANI, A., 2013; GOLOMBEK, 2013; JOHNSEN, M., 2013; CHAN, J., 2013).

A estratégia *omni-channel* é capaz de guiar o varejista por duas grandes mudanças recentes no mercado, o avanço das plataformas *mobile* e das mídias sociais.

As plataformas *mobile*, (*smartphones* e *tablets*) tornam-se promissores para a categoria de produtos de moda. O canal *mobile* ou o canal eletrônico que suporta as transações e comunicações via celulares conectados à internet, contribui para o varejo em duas principais frentes: Comunicação e Vendas.

As infinitas possibilidades de contato com os consumidores pelo *mobile* apresenta um enorme potencial de exploração, pois atualmente no Brasil, um terço da população



utilizam dispositivos mobile (CETIC, 2015). A segunda frente explora o grande potencial de vendas neste canal, já que em 2014, os produtos de moda representaram 15% do total de itens vendidos no canal *mobile*.

O avanço das novas mídias também ganham destaque no desenvolvimento do varejo e as mídias sociais tornam-se um importante canal de comunicação entre varejo e consumidores. Para WOO, J. Et al., (2014), as redes sociais desempenham um importante papel para o varejo como fonte de informação para tornar o processo de consumo mais veloz, retendo e compartilhando informações.

Como abordado por HOWARD et al. (2012), as redes sociais também são um dos exemplos mais convincentes de como o comportamento do consumidor direciona as empresas a empreender esforços nas suas praticas de tecnologias de informação. Hoje em dia, os compartilhamentos de conteúdos, comentários e recomendações de links aos amigos podem trazer informações preciosas para o varejo e orientá-lo na concepção de uma estratégia eficaz de ofertar os produtos.

As tecnologias *mobile* (celulares e *tablets*) tornam-se importantes ferramentas para o consumo durante o processo de compra, pois aprimoraram suas capacidades e de maneira rápida, fácil e eletrônica, permitem a troca de informações do produtos nas redes sociais, a comparação de preços ou interagir em tempo real com os canais de vendas da loja ou com outros consumidores, a qualquer momento e em qualquer local (DRISCOLL, M., 2013).

No ambiente dinâmico do varejo de produtos de moda, os consumidores acompanham as tendências estabelecidas pela moda, motivados principalmente pelo alto grau de inovação que é proposto pelas marcas (SOLOMON, 2004). Os consumidores de produtos de moda expressam um forte envolvimento com os produtos e são facilmente influenciados por variáveis sociais e mercadológicas (TIGERT et al., 1976; BLOCH, 1986; KAPFERER; LAURENT, 1986; GOLDSMITH, 1991; SOLOMON, 2004 e CARDOSO et al., 2005).

SOLOMON (2004) acrescenta ainda que os consumidores são fortemente influenciados pelo primeiro contato com a marca, como o contato com uma vitrine ou receber algum tipo de comunicação por meio das diversas mídias disponíveis.



Diante deste cenário, no qual o varejo está cada vez mais presente na internet, as tecnologias de comunicação e informação em constante evolução e as mudanças no comportamento do consumidor, este estudo tem como objetivo: **investigar, sob a ótica do consumidor, como os principais varejistas de moda no Brasil estão orientando sua estratégia multicanal, diante das novas tendências estratégicas da integração dos canais de vendas.**

O tema *omni-channel* e seu contexto foram destaque na agenda dos grandes fóruns de varejo do mundo (Global Retailing Conference – GRC, National Retail Federation – NRF, IBEVAR, FECOMERCIO, Associação Brasileira de Franchising entre outros). É importante que os varejistas de produtos de moda avaliem as mudanças no contexto para identificar os principais pontos que possam alavancar sua empresa diante deste mercado competitivo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O NOVO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O processo de decisão de compra é abordado por SOLOMON (2004), que adaptou à categoria de produtos de moda, o modelo de ENGEL e BLACKWELL (1982), também conhecido como modelo EKB.

Este modelo é importante para este trabalho, pois apresenta de forma clara cada etapa do processo de decisão de compra de produtos. Em cada uma das 5 etapas será apresentado fatores contemporâneos que agregam informações no entendimento do comportamento do consumidor. O modelo se baseia em cinco etapas:

- **Reconhecimento da necessidade:** Origem de um desconforto no estado mental do indivíduo e quando o consumidor está mais aberto à toda comunicação das marcas. Para SOLOMON (2004), na categoria de produtos de moda, o primeiro contato com a marca/produto, independente do canal (lojas físicas, lojas virtuais, mobile, comunicações tradicionais, mídias sociais, etc..) irá despertar interesse no consumidor. Através das novas



tecnologias de comunicação, como o *mobile*, é possível dirigir estímulos aos consumidores por meio das propagandas, redes sociais, aplicativos e o uso da geolocalização.

- **Busca de informações:** esta etapa irá guiar o consumidor no entendimento e conhecimento das características do produto e avaliam se serão capazes de satisfazerem suas necessidades de consumo. No caso dos produtos de moda, características como o corte, cor, tecido, modelo, marca, preço, tamanho, caimento entre outros, são uma das primeiras informações a serem pesquisadas. É Imprescindível para o varejo multicanal que estas informações estejam à disposição dos consumidores quando e onde precisarem.

- **Avaliação das alternativas:** Nesta etapa, os consumidores decidem qual marca comprar. Com os produtos de moda, FREDERICO, E. (2008) identificou alguns atributos importantes que orientam o consumidor em sua escolha, estes atributos são: Qualidade; Conforto; Caimento; Design; Estilo pessoal; Possibilidade de coordenação com os outros itens; Adequação à moda; Ocasões de uso; Facilidade de manutenção; Preço e Loja/marca.

A integração total dos canais pode facilitar a escolha do consumidor quando está totalmente integrado com as mídias sociais e usando esta mídia para trazer comentários e interações de usuários que comparam o produto.

- **A compra:** Esta etapa resume a identificação e seleção da alternativa favorita. Algumas vezes, o processo de decisão de compra se inicia nesta fase, principalmente quando a compra é gerada por impulso, ou seja, a decisão de comprar não foi planejada e é realizada dentro da loja, no site ou no aplicativo mobile.

Na integração total dos canais, o consumidor ao efetuar sua compra, tem à sua disposição, diferentes métodos para efetivamente receber o produto. Ele poderá escolher retirar na loja física ou receber o produto em casa.

- **Experiência pós-compra:** Nesta etapa final, o consumidor irá avaliar sua satisfação ou insatisfação, influenciando assim sua resposta futura em relação à empresa/marca. As redes sociais podem exercer um papel fundamental nesta etapa. É cada vez mais frequente que as empresas disponibilizem uma função de compartilhamento da informação de compra e oferecendo uma plataforma de avaliação dos produtos adquiridos. As redes sociais podem



auxiliar as empresas na função de SAC (serviço de atendimento ao consumidor), respondendo dúvidas e orientações aos consumidores.

Partindo desta discussão sobre o comportamento do consumidor, é possível observar que em diferentes etapas do processo de decisão de compra, o consumidor passa por situações das quais ele interage com diferentes ferramentas que o suportam na tomada de decisão.

Como discutido na introdução deste trabalho, uma estratégia de gerenciamento de múltiplos canais pode trazer benefícios para o varejista, atuando em todo processo de decisão de compra do consumidor, permitindo q ele se movimente livremente pelas lojas físicas e virtuais durante o processo de compra.

Para o consumidor multicanal é importante ter a sua disposição diversos benefícios específicos que cada canal pode oferecer, satisfazendo suas necessidades de compra (HEITZ-SPAHN, S, 2013), ou seja, o consumidor multicanal procura acumular ou complementar os benefícios oferecidos pelos canais, em seu processo de compra.

As principais características encontradas de um CM são:

- Comportamento *Free Riding*, ou as interações do consumidor com os múltiplos canais de venda durante o processo de compra (VAN BAAL, S. 2005; VERHOEF et al., 2007; KONUS et al., 2008; POOKULANGARA, S. et al. 2011; KALYANAM, 2013; HEITZ-SPAHN, S, 2013);
- Se importam com a variável preço (SKALLERUD, et al., 2009; UNNI, R. et al., 2010; DRISCOLL, M., 2013; HEITZ-SPAHN, S., 2013; CUELLAR, S. et al., 2014);
- 60% dos consumidores multicanal visitam uma loja física antes de efetivar a compra (MOSES, 2013)

Para XING e LIU (2012), o efeito *Free Riding* é um problema no varejo multicanal e age como um redutor de lucros, pois o canal físico, possui maior custo de operação do que a loja virtual. Para os autores, a solução é coordenação dos preços nos canais, evitando discrepâncias que poderiam prejudicar toda operação do varejista.

Desta maneira, entende-se que o consumidor, quando está em um ambiente multicanal do varejo, ele atribui à si, as características inerentes do consumo de produtos de moda ao seu comportamento de comportamento. No momento em que essas

características são identificadas pelos varejistas, tornam-se grandes oportunidades de atuação dos esforços de marketing, para aumentar as vendas.

3 EVOLUÇÃO DO VAREJO MULTICANAL

Conforme abordado por PORTO, R. (2006), a abordagem mais recorrente encontrada na literatura acadêmica explora as principais motivações que levaram os varejistas a implementarem uma estratégia multicanal, dentre as quais: redução do custo da transação, menor crescimento da demanda, estratégia competitiva e diferenciação, mudança no comportamento dos consumidores, aumento da eficiência na distribuição, concentração do fornecimento, convergência dos papéis dos canais e polarização.

Desde a consolidação do comércio eletrônico, no final da década de 90, é possível destacar três grandes momentos: a Introdução do Canal eletrônico (1998-2006), Sinergia de canais, com a estratégia *cross-channel*, e a mais atual abordando integração total, com a estratégia *omni-channel*. A figura 1 ilustra estes momentos e suas principais características:



Figura 1 – Evolução Multicanal
Fonte: WALDRON, P. (2014)

Gradualmente os varejistas tradicionais foram adotando a internet como um novo canal de venda para concorrer contra os varejistas puramente virtuais, ou seja, as empresas que atuam apenas com o comércio eletrônico, sem necessidade de uma loja física, que estavam se destacando no mercado (WILLIAMS et al., 1999; NICHOLSON et al. 2002; BURT e SPARKS, 2003).



Uma das principais características deste momento é a forma de gestão da empresa, pois muitos varejistas decidiram administrar o canal físico e eletrônico separadamente, como se fossem duas empresas diferentes (CHARITOU; MARKEDIS, 2003).

Porém, com a evolução das discussões, muitos pesquisadores chegaram ao consenso de que uma operação simultânea dos dois modelos, buscando a sinergia entre os canais, proporcionaria maiores benefícios à empresa em termos estratégicos de alocação de recursos e questões operacionais (GULATI; GARINO, 2000; MOORE, 2000; SIMONS et al., 2002; CHARITOU; MARKEDIS, 2003).

Em seguida, por volta do ano de 2005, muitas pesquisas abordaram novos desafios na operação do varejo multicanal impulsionados pela busca de uma estratégia que trouxesse sinergia na gestão simultânea dos canais e os avanços nos estudos do comportamento do consumidor.

Para isso, muitos pesquisadores abordaram a estratégia *cross-channel* com as premissas de cobrir os pontos da sinergia entre os canais de vendas e com desenvolvimento de ações que engajem o consumidor a se relacionar de forma mais pessoal com a marca/empresa, usando o suporte das novas tecnologias de informação e a participação de outras áreas como *supply chain* e tecnologia de informação.

O *cross-channel* baseia-se em oferecer condições ao varejista para:

- Executar uma única campanha, com uma mensagem consistente e coordenada, que seja ativada em todos os canais objetivando resultados sustentáveis e maiores lucros (VERHOEF et al. 2007; BERRY et al. 2010; ZHANG et al. 2010; AVERY et al., 2012; PARENTE, J., 2012; VERHOEF, 2012).
- Gerenciamento do mix de produtos, visando minimizar os efeitos da ruptura de sortimento, ou seja, a falta de um ou mais tipos de produto em determinado canal e trazendo soluções para algumas diversidades no relacionamento com o consumidor, como por exemplo o cancelamento de compra, trocas e devoluções (AGATZ, N. et al., 2008).
- Gerenciamento das marcas, unificando sua comunicação e empregando o máximo de esforços para diferenciar com os concorrentes (VERHAGEN e VAN DOLEN, 2009; KIM, M. et al., 2010; CARLSON e O'CASS, 2011 e YAN, R., 2010)



Por volta de 2010, a operação de multicanais torna-se padrão para quase todas grandes empresas e a sinergia entre os canais de vendas tornou-se essencial para a sobrevivência de muitos varejistas (DORMAN, 2013).

Neste contexto, há um rápido desenvolvimento das tecnologias de comunicação, a consolidação do mobile, o avanço das mídias sociais e o estreitamento do dialogo entre consumidores e empresas (seja na loja física, via telefone, site ou pelos dispositivos *mobile*) originaram transformações nas ações de marketing e na forma de impactar o consumidor (PANIGRAHI, 2013).

Neste período as discussões de estratégias multicanais são revistas e atualizadas por pesquisadores, tendo como consenso sobre a necessidade do varejo de integrar todas as informações de seus canais e ao mesmo tempo, oferecer uma melhor experiência de compra ao consumidor.

Desta maneira, a estratégia *omni-channel* surge como a etapa final da evolução do varejo multicanal para uma completa e holística experiência de compra, da qual se assume que o consumidor poderá interagir com a loja de diferentes formas durante o processo de decisão de compra de um produto (HARRIS, 2012 e DORMAN, 2013).

No SEBRAE (2015), a definição do *omni-channel* é a possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo online e o off-line, colocando-o como “centro do universo” e criando uma percepção positiva de sua experiência com a empresa nos seus canais de vendas e redes sociais.

A grande quantidade de informações que é gerada em uma estratégia *omni-channel*, pode fornecer análises mais profundas sobre o comportamento do consumidor, agregar informações, melhorar a segmentação dos mercados alvo e gerar previsões em tempo real, o que aumenta a eficiência de áreas como *supply chain* e vendas.

A literatura de marketing sobre o *omni-channel* ainda é escassa, porém é possível encontrar indícios da aplicação da estratégia em importantes varejistas como Amazon, WalMart, BestBuy, ou também os grandes varejistas de produtos de moda como a Macy’s, Victoria’s Secret e TopShop.

4 INTEGRAÇÃO DE CANAIS NO VAREJO DE MODA

O varejo brasileiro passa por mudanças significativas na sua operação, principalmente depois abertura comercial e a entrada dos grandes varejistas internacionais durante toda década de 90 (MATTAR, F. 2010).

Atualmente, o segmento varejo de moda é um dos que possuem números mais expressivos no resultado do varejo brasileiro. Segundo o IEMI – Inteligência de mercado (2015), o varejo de moda encerrou 2014 com um faturamento de aproximadamente R\$ 184 bilhões e volume de vendas de aproximadamente 6,7 bilhões de peças, representando um crescimento de 6,7% e 1,5%, em relação ao ano de 2013.

O comércio eletrônico de produtos de moda é a principal categoria comercializada na internet em 2014, representando 17% do volume total de vendas ou aproximadamente R\$ 6 bilhões (E-BIT – WEBSHOPPER, 2015). Moda é também é uma das principais do canal mobile em 2014, com aproximadamente 15% do volume total e faturamento de aproximadamente R\$ 500 milhões, um crescimento de aproximadamente 150% em relação ao ano de 2013.

Atualmente, as 4 maiores varejistas de moda no Brasil (Riachuelo, Renner, C&A e Marisa) apresentaram uma participação tardia no comercio eletrônico: A Riachuelo ainda não possui uma loja virtual e sua previsão está para 2016; a Renner teve a inauguração em 2010; C&A inaugurou no início de 2015 e a Marisa em 2013. Estas 4 empresas juntas representam 5% do mercado de moda brasileiro (IDV, 2015).

Para SERRENTINO (2007), o varejo brasileiro de produtos de moda se depara com fatores inerentes da operação do negócio, como:

- A informação de moda cada vez mais acessível e em tempo real;
- A convergência das tendências mundiais;
- “Comoditização” de estilo, produtos e qualidade;
- A cópia de fácil realização;
- O clima imprevisível e instável;
- Consumidor exigente, assíduo por estímulos e novidades.

Com estas características, o varejo multicanal de produtos de moda torna-se um ambiente favorável à aplicação da estratégia de integração total, ajudando o varejista a se diferenciar de seus concorrentes e alavancar os resultados.

A aplicação do *omni-channel* no varejo exige um profundo conhecimento da operação da empresa e também um grande investimento em tecnologias de informação, levando discussão para outras áreas de conhecimento como *supply chain* e TI.

BRYNJOLFSSON et al. (2013), afirmam que o papel das tecnologias de informação e comunicação no varejo é minimizar as distinções entre a loja física e a loja virtual. Para o autor, um varejista *omni-channel* pode ser beneficiar com os recursos tecnológicos como:

- O melhoramento da experiência de compra, tendo o *mobile* como principal ferramenta de consulta de informações;
- O uso da realidade aumentada (figura 2), que é a integração de informações virtuais com o mundo real, interagindo com os consumidores de múltiplos pontos de contato e expô-lo a uma mistura rica de informações sensoriais off-line e online.



Figura 2 – Provador virtual com realidade aumentada
Fonte: RODRIGUES (2014)

Para ROSA (2012), o fator mais visível e característico do *omni-channel* é flexibilidade do consumidor comprar, trocar ou devolver produtos da loja virtual em alguma loja física de preferencia. Ao mesmo tempo, o consumidor tem total liberdade de experimentar os produtos na loja física e finalizar a compra na loja virtual.

Para SALMON, K (2015) , o *omni-channel* eleva a empresa de um patamar médio para um de alta diferenciação. Para isso, o autor sugere que o varejista tenha as seguintes configurações:

- **Loja Virtual:** provedores virtuais (uso de realidade aumentada), lista de desejos, avaliações de consumidores, atendentes virtuais para dúvidas e utilizar múltiplas formas de pagamento.
- **Loja Física:** Disponibilizar internet sem fio na loja, equipar os atendentes com dispositivos mobile, oferecer serviços como *personal stylist* (com a ajuda dos dispositivos mobile, os atendentes ajudam os clientes a encontrarem as melhores combinações de roupas)
- **Canal Mobile:** ter a loja virtual presente no canal *mobile* exige replicar os benefícios da loja virtual e ao mesmo tempo, interagir através da geolocalização com os consumidores e lhes oferecerem cupons ou ofertas especiais para lojas físicas próximas.
- **Mídias sociais:** forte engajamento com consumidores e frequentes atualizações nas redes sociais sobre as informações dos produtos, situações de uso e lançamentos. Também é importante utilizar estas plataformas para inspirar os consumidores a interagir com os canais de vendas
- **Atividades multicanais:** Frete grátis, entrega expressa (no mesmo dia), comprar na loja virtual e retirar na loja física, incentivos nos canais para visitar outros canais do varejista.

Estas configurações são importantes parâmetros para investigar o problema proposto por esta pesquisa.

5 METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada neste trabalho é o Estudo de Caso, que conforme YIN (2010), trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real. **Este estudo, busca investigar e descrever indícios de uma estratégia multicanal varejo de produtos de moda no Brasil.**

Dentre as metodologias do estudo de caso, esta pesquisa pode ser classificada, segundo YIN (2010), como análise de casos cruzados, que é a apresentação individual dos casos bem como as conclusões gerais do estudo. Para a seleção dos casos (varejistas), tomou-se como base o cruzamento das informações dos varejistas que estão presentes nos



10 principais shoppings centers (ABRASCE, 2015), com uma ampla rede de lojas e a presença na última edição do São Paulo Fashion Week

Os casos selecionados foram as lojas próprias da ANIMALE, ELLUS, AREZZO e TNG. A Animale é uma marca de vestimentas que possui mais de 60 lojas próprias e 500 pontos de venda pelo país e está presente na maioria dos SPFW. A Ellus, marca de vestimentas, possui 169 lojas próprias, 168 lojas franqueadas e mais de cinco mil pontos de vendas. A marca também esteve presente nos últimos desfiles da SPFW. A Arezzo é uma loja de calçados presente em 356 lojas pelo país e a TNG em 200 lojas nos principais shoppings do Brasil.

Os indícios pesquisados foram elaborados com base no levantamento bibliográfico e a coleta das informações foi realizada com a simulação do processo de compra, interagindo com a loja física e virtual. A Tabela 1 apresenta os temas e os itens que representam os indícios de uma integração total de canais. Todos os itens foram investigados durante a simulação de uma compra. Os temas 1 e 2, foram coletados com a visita à loja física e realizando uma simulação de compra e observar a presença ou não dos itens.

Para a simulação da compra, foi solicitado ao vendedor que verificasse meu carrinho de compras no site da loja. Esta questão é importante para verificar se há integração entre a loja física e a loja virtual e em seguida, era simulado a necessidade de uma consulta de um item comprado em outra loja, desta maneira, foi verificado se as lojas físicas estão integradas.

Através da observação direta (YIN, 2010), ou seja, a participação do pesquisador cobrindo o evento real e o contexto do caso, foram identificados as informações sobre preços, estratégia de marcas, formas de pagamento, vendedores equipados com dispositivos *mobile*, políticas de troca e devoluções, a presença de internet sem fio na loja, quais são as opções de entrega na loja física.

Tabela 1 – Itens da Pesquisa de Campo

	1.0 - Multicanal						2.0 - Lojas Físicas						3.0 - Loja Virtual								4.0 - Canal Mobile					5.0 - Mídias sociais																																																																																								
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	5.3	5.4																																																																																					
Itens	Preços iguais						Wi fi						Vendas						Provedor Virtual						Lista de desejos						Sac Online						Retirada na loja física						Disponibilidade de produtos nos canais						Frete grátis						Opções de frete						Aplicativo						Integração com outros canais						Ações de mkt com Geolocalização						Frete grátis						Opções de frete						Presença						Engajamento com público						SAC						Ações de Branding					
	Ações de branding						Vendedores com Mobile						Provedor Virtual						Lista de desejos						Sac Online						Retirada na loja física						Disponibilidade de produtos nos canais						Frete grátis						Opções de frete						Aplicativo						Integração com outros canais						Ações de mkt com Geolocalização						Frete grátis						Opções de frete						Presença						Engajamento com público						SAC						Ações de Branding											
	Formas de pagamento						Opções de entrega						Provedor Virtual						Lista de desejos						Sac Online						Retirada na loja física						Disponibilidade de produtos nos canais						Frete grátis						Opções de frete						Aplicativo						Integração com outros canais						Ações de mkt com Geolocalização						Frete grátis						Opções de frete						Presença						Engajamento com público						SAC						Ações de Branding											
	Cadastro unificado						Integração com mobile						Provedor Virtual						Lista de desejos						Sac Online						Retirada na loja física						Disponibilidade de produtos nos canais						Frete grátis						Opções de frete						Aplicativo						Integração com outros canais						Ações de mkt com Geolocalização						Frete grátis						Opções de frete						Presença						Engajamento com público						SAC						Ações de Branding											
	Busca de produto multicanal						Trocas/devoluções de outros canais						Provedor Virtual						Lista de desejos						Sac Online						Retirada na loja física						Disponibilidade de produtos nos canais						Frete grátis						Opções de frete						Aplicativo						Integração com outros canais						Ações de mkt com Geolocalização						Frete grátis						Opções de frete						Presença						Engajamento com público						SAC						Ações de Branding											
	Histórico de compras						Provedor Virtual						Lista de desejos						Sac Online						Retirada na loja física						Disponibilidade de produtos nos canais						Frete grátis						Opções de frete						Aplicativo						Integração com outros canais						Ações de mkt com Geolocalização						Frete grátis						Opções de frete						Presença						Engajamento com público						SAC						Ações de Branding																	

Fonte: autor

Os itens 3, 4 e 5 foram verificados também pela técnica da observação direta, identificando a presença dos itens.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A condução das análises seguirá com a apresentação e discussão dos principais pontos de cada caso e após, a conclusão geral do estudo.

6.1 CASO ANIMALE

A Animale foi fundada em 1991, no Rio de Janeiro e hoje é administrada pelo Grupo Animale, composto pelas marcas Animale, Farm, A.Brand, FYI e Fábula. A loja opera tanto no canal físico quanto no virtual.

A marca apresentou indícios que apontam para uma integração das informações dos consumidores, por possuir um sistema de cruzamento de informações entre canais. Todas as informações do comportamento de compra são compartilhadas e acessadas de qualquer terminal, porém a marca, não apresentou indícios de atuação nas plataformas *mobile* e nem a opção de onde encontrar o produto, sinal que tende à ausência de investimentos no gerenciamento do mix de produto.



As lojas não oferecem internet sem fio para os consumidores, não há flexibilidade na entrega de produtos e as trocas e devoluções devem ser feitas pelo canal em que o produto foi adquirido.

A operação da loja virtual é apresentada em um site paralelo com o nome de E-store, o que aparenta ser uma administração separada de operações. A marca não trabalha com nenhum tipo de interação tecnológica entre consumidor e não disponibiliza a retirada na loja física, do produto comprado na loja virtual.

A empresa apresenta indícios de integração com as informações do comportamento do consumidor no ambiente virtual, através do histórico de compras e lista de desejo, compartilhando com toda a operação. A loja virtual oferece atendimento ao consumidor, ao vivo, via bate papo.

A presença nas mídias sócias é forte, possui quase 1 milhão de seguidores no facebook, com uma média mensal de 7 publicações diárias, abordando ações de branding e situações de uso do produto. Cada publicação da marca gera, em média, 400 interações com usuários, através da função “curtir” disponibilizada nas redes sociais. Porém, há pouca interação com o público, principalmente pela falta de respostas aos questionamentos dos usuários.

A marca apresentou indícios de que as principais vantagens de seu investimento em tecnologias de informação e comunicação teve o foco na análise do comportamento do consumidor, o que pode trazer grandes benefícios para a marca em termos de planejamento e operação de *supply chain*.

Porém, a inexistência de flexibilidade em fatores como entrega, devolução e troca leva são indícios que supõe um sistema ineficiente de mix de produtos. Não é possível afirmar os motivos de não estarem presentes no canal mobile, mas o crescimento do número de usuários de plataforma *mobile* é um ponto importante que deve ser considerado nas discussões gerenciais.



6.2 CASO ELLUS

A Ellus foi criada em 1972 e desde 2008 é administrada pelo grupo Inbrands, que atua também com as marcas Richards, VR, Salinas, VRK, Bobstore, Tommy Hilfiger, Alexandre Herchcovitch e Mandi.

A marca trabalha com o mesmo preço nas lojas virtuais e físicas, padronizando também as ações de marketing, as formas de pagamento e a integração do cadastro e do histórico de compras é feito somente entre as lojas físicas.

A falta de integração de informações do mix de produtos pode afetar a experiência de compra do consumidor, impossibilitando que a loja consiga identificar um determinado produto entre as diferentes lojas.

Além disso, a marca padroniza as ações de branding da marca, alinhando a comunicação entre a loja física, loja virtual e redes sociais, facilitando a identificação dos atributos da marca pelo consumidor, em qualquer canal que ele esteja.

As lojas físicas da marca não disponibilizam internet para os consumidores, não há nenhum indício do uso das tecnologias *mobile* e também de interações tecnológicas com o público. Não há flexibilidade na entrega de produtos e as trocas e devoluções devem ser feitas pelo canal em que o produto foi adquirido.

A loja virtual da marca não apresentou nenhum dos indícios da execução de uma estratégia multicanal e da mesma forma, não esta presente na plataforma *mobile*.

A marca está presente nas redes sociais mais importantes e possui cerca de 470 mil seguidores no facebook. Porém o número de publicações (média de duas publicações por dia) é baixo se comparado com os concorrentes e há pouca interação com o público (por volta de 200 curtidas), principalmente pela falta de respostas aos questionamentos dos usuários.

A marca não apresenta indícios favoráveis à uma integração total de canais, exceto pela comunicação existente apenas entre as lojas físicas. A inexistência de um comunicação mais ativa, como nas redes sociais e ausência no canal *mobile* pode trazer limitações para a empresa oferecer uma melhor experiência de compra. No canal eletrônico, esta experiência



poderia ser alavancada com a integração das informações do comportamento do consumidor e a flexibilidade na entrega, oferecendo a opção de retirar na loja física e também, fretes mais rápidos e grátis.

6.3 CASO AREZZO

A Arezzo é uma marca de calçados do grupo Arezzo&CO, que também administra as marcas Ana Capri, Schutz e Alexandre Birman.

A Arezzo não possui uma loja virtual, porém sua página possui indícios de uma integração do mix de produtos. Pela página da marca, o consumidor pode localizar em tempo real, em qual loja se encontra um determinado produto. Além disto, a página funciona como um catálogo no qual os preços informados são os mesmos praticados nas lojas físicas.

As informações cadastrais dos consumidores e o histórico de compras são integradas entre as lojas físicas e não há presença da marca no canal mobile. Além da busca por lojas e produtos, a página da marca não oferece nenhum outro recurso que possa gerar informações do comportamento do consumidor úteis para as lojas físicas.

A presença da marca nas redes sociais é bastante sólida, com 1.3 milhões de seguidores no facebook, com uma média de 10 publicações diárias e um alto número de interações com os consumidores, por volta de 1200 curtidas. A marca utiliza as redes sociais como uma forma de serviço de atendimento ao consumidor, além de empenhar os esforços de marketing para alavancar a marca.

De maneira geral, apesar da marca não estar presente no ambiente virtual, a marca possui uma grande vantagem no gerenciamento do mix de produtos, refletindo em melhores planejamentos pelo time de supply chain e vendas.



6.4 CASO TNG

A empresa foi fundada em 1984 e atualmente não conta com uma operação no comércio eletrônico, porém há um comunicado na página informando a abertura da loja virtual em um futuro próximo.

As informações cadastrais e o histórico de compras são integrados entre as lojas, porém não há como pesquisar a disponibilidade do produto em outras lojas, o que é feito atualmente com telefonemas entre para as lojas próximas.

A presença da marca nas redes sociais é baixa, apenas 140 mil seguidores, com uma publicação diária e 100 curtidas. A marca não utiliza as mídias sociais para responder os questionamentos dos clientes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar se no varejo de produtos de moda há indícios da implementação da estratégia de integração total de canais, que é tida como a mais recente no varejo mundial. Observa-se que as empresas pesquisadas apresentam poucos indícios da implementação total da estratégia e pouco interesse de estar presente no canal *mobile*, porém há indícios em cada uma delas que aparentam apresentar os esforços em obter benefícios deste gerenciamento simultâneo das loja física e virtual.

A Animale apresentou fortes indícios da integração das informações do comportamento do consumidor em seus canais e uma forte presença nas redes sociais, porém há um grande potencial de investimento na integração das informações do mix de produtos e limitadores de experiência de compra no virtual ocasionado pelo nome diferente na operação (e-store).

A Ellus possui uma forte presença nas redes sociais e integração das informações dos consumidores apenas entre as lojas físicas. A falta de integração com a loja virtual pode limitar a experiência de compra do consumidor, ocasionando a percepção de duas operações diferentes com processos distintos.



A Arezzo e a TNG não operam com vendas no canal virtual, porém a Arezzo apresenta indícios na integração do mix de produtos em seu site, com a possibilidade de verificar em qual loja mais próxima do consumidor está disponível determinado produto. Além disso, o site da Arezzo conta com um catálogo virtual com preços padronizados com as lojas físicas. A TNG utiliza a presença virtual apenas para divulgar suas contas das redes sociais e algumas fotos das coleções lançadas.

A caracterização deste trabalho como um estudo de caso não permite projetar seu resultado para todo o varejo de produtos de moda, mas serve como base para aprofundar os estudos e contribuir para a geração de hipóteses para estudos futuros, em diferentes áreas de conhecimento como marketing, supply chain, comportamento do consumidor e vendas.

REFERÊNCIAS

- AGATZ et al. E-fulfillment and multi-channel distribution—A review. **European Journal of Operational Research**, v. 187, n. 2, p. 339-356, 2008.
- AVERY et al. Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities over Time. **Journal of Marketing**, 76 (3), 96–111. 2012.
- BERRY et al. Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services. **Journal of Interactive Marketing**, 24 (2), 155–67. 2010.
- BLOCH, P.H. (1986), The product enthusiast: implications for marketing strategy, **The Journal of Consumer Marketing**, v. 3, n. 3, p. 51-62.
- BODHANI, A. Getting a purchase on AR. **Engineering & Technology**, v. 8, Issue 4, may. 2013, p. 46 - 49
- BRYNJOLFSSON et al. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT sloan management Review**, v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.
- BURT; SPARKS. E-commerce and the retail process: a review. **Journal of Retailing and Consumer Services** 10 275–286. 2003.



CARDOSO, P.; TSOURVAKAS, G.; SANTOS, J. **Information sources and clothing brands consumption in Mediterranean countries**. 2005.

CARLSON e O'CASS. Managing web site performance taking account of the contingency role of branding in multi-channel retailing. **Journal of Consumer Marketing**, v. 28, n. 7, p. 524-531, 2011.

CETIC - Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação. **Indicadores TIC**. 2015. Disponível em: < <http://cetic.br/pesquisa/governo-eletronico/indicadores>>/. Acesso em: abr. 2015

CHAN, J. The promise of Digital Technology in Brick and Mortar Retail. **MIT Sloan School of Management**. May. 2013.

CHARITOU; MARKEDIS. **Responses to Disruptive Strategic Innovation**. **MIT Sloan Management Review**, Winter, p. 55-63, 2003.

CUELLAR, S. et al. Retail channel price discrimination. **Journal of Retailing and Consumer Services** **21**. Pp. 339–346. 2014.

DORMAN. **Omni-channel retail and the new age consumer**: an empirical analysis of direct-to-consumer channel interaction in the retail industry. 2013.

DRISCOLL, MARIE. Bye-Bye, silo retailing, hello, omni-channel. **Value Retail News**. May. 2013.

Ebit - Relatório **Web Shoppers**, 2014.

ELLIOTT, S.; TWUNAM, B.; CONNEL, S.; **Building for breakthroughs - The leadership of innovation in UK retail**. Korn/Ferry Company. 2012. Disponível em < <http://goo.gl/XVFFbX> >. Acesso em: 11 ago. 2013.

FREDERICO, E. ROBIC, A. Determinantes da satisfação do consumidor no processo de seleção de roupas infantis. **Revista de Negócios**, ISSN: 1980-4431, Blumenau, v. 13, n. 1, p. 76 – 92, jan./mar. 2008.

GOLDSMITH. Measuring product category involvement: a multitrait-multimethod study. **Journal of Business Research**, v. 23, n.4. p.363-71. 1991.

GOLOMBEK, Jessica. Omni-channel- The Future of Retailing. **Working Paper**, The Pennsylvania State University, 2013.

GULATI; GARINO. Get the Right Mix of Bricks and Clicks”. **Harvard Business Review**, p. 107-114. 2000.

HARRIS. **A Look At Omni-Channel Retailing**. Jameson Publishing. 2012.



HEITZ-SPAHN, S. Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 20, p. 570–578, 2013.

HOWARD, C.; PLUMMER, D. C.; GENOVESE, Y.; MANN, J.; WILLIS, D. A.; SMITH, D. M. **The nexus of forces: social, mobile, cloud and information**. Gartner, Inc. Report G00234840, 14, Jun. 2012.

IEMI – Inteligência de mercado. **Setor têxtil tem alta de 1,5% em volume**. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/setor-textil-tem-alta-de-15-em-volume/>>. Acesso em: fev. 2015.

JOHNSEN, M. Chasing The Elusive Omnichannel Shopper. On The Cover. **Drug Store News**, v. 35, issue 2, fev. 2013

KALYANAM. Free riding and conflict in hybrid shopping environments: Implications for retailers, manufacturers, and regulators. **The antitrust bulletin**: v. 58, 2013.

KAPFERER; Laurent. Consumers' involvement profile: new empirical results", **Advances in Consumer Research**, Association for Consumer Research, Provo, UT, v. 12. 1986. p.290-5.

KIM, M. et al. The effect of distribution channel diversification of foreign luxury fashion brands on consumers' brand value and loyalty in the Korean market. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 17, n. 4, p. 286-293, 2010.

KONUS et al. Multichannel shopper segments and their covariates. **Journal of Retailing** 84 (4), 398–413. 2008.

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

MOORE, K. The E-volving Organization. **Ivey Business Journal**. p. 25-28. Nov./dez, 2000.

MOSES. **Consumers Visit Retailers, Then Go Online for Cheaper Sources The victims, demographics and rationales behind showrooming**. 2013

NICHOLSON et al. One brand, three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 12, n. 2, p. 131-148, 2002.

ORTIS, I. **Unified Retailing-Breaking Multichannel Barriers**. IDC RETAIL Insights Analyst Report. 2010.

PANIGRAHI, S. Seamless purchase - an insight into the issues. **Elk Asia Pacific Journal Of Marketing And Retail Management**. V. 4, Issue 4, oct. (2013).

PARENTE, J. **Entenda o Cross-channel**. 2009. Disponível em: <<http://nextecommerce.com.br/cross-channel/>> . Acesso em: fev. 2015.



POOKULANGARA, S. et al. Explaining consumers' channel-switching behavior using the theory of planned behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 18, 2011.

PORTO, R. **Varejo Multicanal: grau de integração e o varejo de livros no Brasil**. Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas. 2006.

RODRIGUES. **Tecnologia na moda e os Provedores virtuais, combinação melhor impossível**. Disponível em: <<http://sautlink.com/tecnologia-na-moda-provedores-virtuais-combinacao-melhor-impossivel/>>. Acesso em: abr. 2015.

ROSA, M. **Omni-channel retailing: Is it "Order online pick-up in store" service viable in the Portuguese grocery industry**. Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa, como requisito para a obtenção do título Master in Business. Jun. 2012.

SALMON, K. **Topshop takes the top spot in fashion omni-channel survey**. 2015. Disponível em: <<http://www.kurtsalmon.com/en2-gb/about-news-item/451/Topshop-takes-the-top-spot-in-fashion-omni-channel-survey->>. Acesso em: abr. 2015.

SEBRAE. **O que é omni-channel: Integre seus canais de vendas a partir do conceito de Omni-Channel**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-Omni-Channel>>. Acesso em: abr. 2015.

SERRENTINO. **Inovações no varejo: decifrando a cabeça do consumidor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

SIMONS et al. Strategic positioning of the Web in a multi-channel market approach. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, v. 12, n. 4, p. 339-347. 2002.

SKALLERUD, et al. An examination of consumers' cross-shopping behaviour. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 16, p. 181-189, 2009.

SOLOMON, M; RABOLT, N. **Consumer behavior in fashion**. New Jersey: Prentice Hall, 2004

TIGERT, DO. J., RING, L. J.; KING, C. W. (1976). Fashion Involvement and Buying Behavior: A Methodological Study, **Advances in Consumer Research**, v. 3, pp. 46-52.

UNNI, R. et al. **Context specificity in use of price information sources**. V. 27, n. 3; p. 243-250. 2010.

VAN BAAL, S. , Free riding and customer retention across retailers' channels. **J. Interactive Mark.**, 19: 75-85. 2005.

VERHAGEN; VAN DOLEN. **Online purchase intentions: A multi-channel store image perspective**. **Information & Management**, v. 46, n. 2, p. 77-82, 2009.



VERHOEF et al. Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, 24 (2), 129–48. 2007.

VERHOEF. **Multichannel Customer Management Strategy,” in Handbook of Marketing Strategy**, UK: Edward Elgar Publishing, 135–50. 2012.

WALDRON, P. Take a trip through the Channels: Single, Multi, Cross and Omni Channel. IBM - **Insights of Business**. Disponível em: <<http://insights-on-business.com/retail/take-a-trip-through-the-channels-single-multi-cross-and-omni/>>. Acesso em: abr. 2015.

WILLIAMS, S., DELHAGEN, K.; LEVIN, K.; ARDITO, C. Synchronyze channels or bust, **Forrester Report**, apr., 1999.

WOO, J.; CHOI, J. Y.; SHIN, J.; LEE, J. The effect of new media on consumer media usage: An empirical study in South Korea. **Technological Forecasting and Social Change**, 89, 2014. p 3–11.

XING e LIU. Sales effort free riding and coordination with price match and channel rebate. **European Journal of Operational Research**, v. 219, n. 2, p. 264-271, 2012.

YAN, R. Product brand differentiation and dual-channel store performances of a multi-channel retailer. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 5, p. 672-692, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo. 2010.

ZHANG et al. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. **Journal of Interactive Marketing**, 24 (2), 168–80. 2010.