



A ESTRATÉGIA *OMNICHANNEL* PARA A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA AMARO

¹ Aline Silva Autran de Moraes

² Martha Stadlander Magnus Chaves Barcellos

³ Mauren Soares Müller

⁴ Liliane Antunes Rohde

RESUMO

Objetivo do Trabalho: Analisar a contribuição do *omnichannel* para a fidelização do cliente dentro do varejo de moda, tendo como objeto de estudo o caso da empresa Amaro. Buscou-se entender a aplicação do conceito *omnichannel* no processo de interação entre consumidor e marca e avaliar empiricamente o efeito da estratégia *omnichannel* adotada pela Amaro na fidelização de suas consumidoras.

Metodologia: Pesquisa qualitativa exploratória e quantitativa descritiva aplicada em um estudo de caso. Foram realizadas entrevistas em profundidade com consumidores da marca, especialista e gestor da loja, na parte qualitativa, e levantamento (*survey*) na quantitativa. Os dados qualitativos foram avaliados através da análise de conteúdo com categorização *a priori*. Os dados quantitativos foram submetidos à análise descritiva da amostra, análise univariada dos constructos e análise de regressão.

Originalidade: O tema da fidelização no *omnichannel* ainda é pouco explorado na academia e esse estudo possibilitou identificar aspectos que contribuem para esse processo, tais como a percepção e a recomendação da marca.

Principais Resultados: Observa-se que a Amaro molda o seu negócio para oferecer uma experiência de compra *omnichannel* a suas consumidoras e que seus esforços nessa estratégia contribuem para o processo de fidelização das consumidoras com a marca. A experiência de comunicação, compra, entrega e pós-compra teve relação positiva significativa com a percepção e com recomendação da marca. Nos canais de venda, o site é o que teve uma experiência com significância estatística e está mais estreitamente associado com a recomendação da marca, mas também com a percepção da marca.

Contribuições Teóricas: Possibilitou identificar como as variáveis experiência de comunicação, compra, entrega, pós-compra e canais de venda podem influenciar na fidelização da marca através da percepção e recomendação da marca. E, que entre os canais de venda, nem todos demonstraram relevância significativa.

Palavras-chave: *Omnichannel*. Varejo de moda. Fidelização.

Editor Científico: Evandro Luiz Lopes
Organização Comitê Científico Double Blind
Review pelo SEER/OJS
Recebido em 19.02.2022
Aprovado em 13.04.2022
<https://doi.org/10.53946/rmr.v2i1.32>

¹Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: alineautran@ideiamais.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-3111-6773>

²Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: mth.chavesbarcellos@gmail.com

³Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: mauren.soares@espm.br

⁴ Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: lrohde04@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-4694-9644>

THE *OMNICHANNEL* STRATEGY FOR CUSTOMER LOYALTY IN RETAIL: A CASE STUDY OF THE AMARO COMPANY

ABSTRACT

Objective: To analyze the contribution of omnichannel to customer loyalty within fashion retail, having as the object of study the case of the company Amaro. It sought to understand the application of the concept in the process of interaction between consumer and brand and empirically evaluate the effect of the omnichannel strategy adopted by Amaro on the loyalty of its consumers.

Methodology: Exploratory qualitative and descriptive quantitative research applied in a case study. In-depth interviews were carried out with consumers of the brand, a specialist, and a store manager, in the qualitative part, and a survey (survey) in the quantitative. Qualitative data were evaluated through content analysis with a priori categorization. Quantitative data were subjected to descriptive analysis of the sample, univariate analysis of the constructs, and regression analysis.

Originality: The theme of loyalty in omnichannel is still little explored in academia and this study made it possible to identify aspects that contribute to this process, such as brand perception and recommendation.

Main results: It is observed that Amaro shapes its business to offer an omnichannel shopping experience to its consumers and that its efforts in this strategy contribute to the process of consumer loyalty to the brand. The communication, purchase, delivery, and post-purchase experience had a significant positive relationship with brand perception and recommendation. In sales channels, the website is the one that had a statistically significant experience and is most closely associated with a brand recommendation, but also with brand perception.

Theoretical Contributions: It made it possible to identify how the variables of communication experience, purchase, delivery, post-purchase, and sales channels can influence brand loyalty through brand perception and recommendation. And that among the sales channels, not all of them showed significant relevance.

Keywords: Omnichannel. Fashion retail. Loyalty.

INTRODUÇÃO

O varejo vem passando por transformações, modificando o seu modelo de negócio, a gestão do seu mix e acompanhando o comportamento dos consumidores, desde o advento do canal *on-line* e dos novos canais digitais, como o *mobile* e as mídias sociais (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013; Verhoef, Kannan & Inman, 2015). A conveniência e a praticidade da Internet fizeram aumentar as vendas no canal *on-line* (Motta & Silva, 2006). Além disso, o surto da pandemia de COVID-19 fortaleceu os negócios *on-line* e alterou ainda mais o comportamento de compra dos consumidores, tornando mais significativa a inovação das estratégias de marketing para as empresas sobreviverem (Wang, Hong, Li & Gao, 2020). No entanto, as empresas varejistas normalmente não são associadas a pioneirismo em tecnologias inovadoras. Porém, alguns varejistas exploram essas tecnologias de forma eficiente, adotando inovações

que aprimoram todo o processo do varejo, apoiados na extração de conhecimento, atração e manutenção dos clientes (Pantano, 2014).

Usar estratégias de multicanal, com a inserção dos novos canais aos existentes, foi a forma que as empresas varejistas encontraram para atender a essas transformações (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Verhoef et al., 2015). A evolução desta estratégia leva ao conceito de *omnichannel* que tem sido cada vez mais utilizado dentro do varejo para descrever a convergência entre os meios virtual e físico (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Pode ser entendido como a total integração dos diferentes canais e pontos de contato, que gera a melhor experiência de compra para o cliente (Huré, Picot-coupey & Ackermann, 2017; João & Pastore, 2017).

Os clientes procuram uma experiência de compra integrada, que combine os vários canais do varejista de acordo com suas necessidades e preferências (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh, 2010). E, o varejista que estabelece uma estratégia *omnichannel* de forma sincronizada e integrada, comunicando uma imagem de marca consistente, influencia positivamente na fidelização do cliente (Christoforou & Melanthiou, 2019). A fidelização do cliente pode ser vista como o comportamento de atrair o cliente certo, fazê-lo comprar com frequência e consistência, em maiores quantidades e levando ainda mais clientes para a loja por acreditar que os produtos e serviços são superiores aos da concorrência (Kumaradeepan & Pathmini, 2019). Contudo, não é qualquer iniciativa que angaria maior satisfação e lealdade do consumidor. Toda a organização deve se guiar pelas práticas propulsoras na implantação e fortalecimento da integração dos canais para a melhor gestão *omnichannel* (Bronholo & Guissoni, 2018). A falta de consistência e transparência no varejo *omnichannel* pode prejudicar o desenvolvimento da fidelização do cliente (Quach, Barari, Moudry & Quach, 2022).

No varejo de moda, o uso dos diversos canais transacionais (lojas independentes, *e-commerce*, catálogo, lojas de departamentos), com a integração de estratégias de comunicação e oferta, requer uma grande coordenação desses canais auxiliada pela tecnologia (Buttle & Maklan, 2015). Além da complexidade na gestão dos diversos canais, o varejista de moda precisa acompanhar a mudança do comportamento do seu consumidor ocorrida pelo desenvolvimento da tecnologia, e entender sua interação e engajamento com os diferentes canais da jornada de decisão (Lynch & Barnes, 2020).

Embora o número de pesquisas sobre o *omnichannel* esteja aumentando, sua literatura é esporádica e fracionada (Mishra; Singh, & Koles, 2021), sendo considerado um conceito novo, que precisa ser mais bem entendido (João, & Pastore, 2017, Sarquis, Morais, Cittadin, Giuliani, & Scharf, 2019). O estudo do marketing *omnichannel* pode ser dividido nas temáticas com foco no consumidor, na empresa ou no conceito (Mishra; Singh, & Koles, 2021). Na área de comportamento do consumidor e varejo os tópicos mais estudados são: integração da experiência de consumo de compras, gestão da experiência do cliente em todas as linhas, estratégias para o varejo *omnichannel* e envolvimento do cliente, gestão de varejo multicanal, e tecnologia e experiência de compra do consumidor (Lopes, Sousa, Calçada & Oliveira, 2021). Hickman, Kharouf e Sekhon (2020) apontam a falta de estudos empíricos que abordem fatores que influenciam uma experiência *omnichannel*.

Poucos estudos abordam a fidelização no *omnichannel* (Xu & Jackson, 2019). Dos estudos sobre tomada de decisão do consumidor no *omnichannel* e fidelização do consumidor, Mishra, Singh, e Koles, (2021) identificaram cinco estudos, sendo dois do setor bancário, um de serviços logísticos e outro abordando pontos de contato. Já os estudos de Tyrväinen, Karjaluo e Saarijärvi (2020) e de Christoforou e Melanthiou (2019) demonstram que o varejo *omnichannel*, quando estabelecido corretamente e levando melhor experiência aos clientes, tem efeitos positivos na lealdade do cliente. Para Gereia, Gonzalez-Lopez e Herskovic (2021), a pesquisa de *omnichannel* abordando a experiência do cliente ainda é fragmentada. Além disso,

a pesquisa de *omnichannel* na moda está emergindo, sobretudo centrada no impacto das tecnologias no ambiente de loja, portanto há espaço para pesquisas que possam trazer mais conhecimento sobre o comportamento do consumidor de moda *omnichannel* (Lynch & Barnes, 2020).

Com base nos pontos abordados e considerando a loja Amaro, uma empresa de moda feminina com conceito *omnichannel*, busca-se responder à questão: **qual a contribuição do *omnichannel* para fidelização do cliente no varejo de moda?** O objetivo geral deste artigo é analisar se o *omnichannel* pode contribuir para a fidelização do cliente no varejo de moda pelo estudo de caso da empresa Amaro. Quanto aos objetivos específicos: compreender a aplicação do conceito *omnichannel* no processo de interação entre consumidor e marca e avaliar o efeito da estratégia *omnichannel* da Amaro na fidelização de suas consumidoras, no que diz respeito à percepção e recomendação da marca.

REFERENCIAL TEÓRICO

Estratégias *omnichannel*

Varejistas tradicionais evoluíram conquistando o seu espaço na Internet com estratégias multicanais (Zhang et al., 2010). O multicanal é cada vez mais utilizado pela possível ampliação da participação no mercado, por estar em mais pontos de distribuição e canais de atendimento (Andreini & Pedeliento, 2014; Kushwaha & Shankar, 2013) e por poder melhorar a satisfação e lealdade dos consumidores (Zhang et al., 2010). As novas tecnologias digitais trouxeram mais conveniência e acessibilidade, mudando o ambiente varejista multicanal, permitindo combinar o *on-line* com o *off-line*, o acesso imediato a comparações de preço, de produto e serviços (Piotrowickz & Cuthbertson, 2014). Os diversos canais integrados, com consistência, sistemas de informações compartilhados dos dados dos clientes, dos produtos, preços e inventário, para gerar uma melhor experiência de compra *on-line* e *off-line*, é o chamado *omnichannel* (Beck & Rygl, 2015). O *omnichannel* surge da criação de um sistema que interliga diferentes canais de venda/distribuição de forma complementar a fim de torná-los indistintos (Aubrey & Judge, 2012).

Em função de o *omnichannel* ser mais complexo que o varejo em canal único ou multicanal, o varejista necessita de um sistema de logística e distribuição mais desenvolvido, incidindo na cadeia de suprimentos e nas operações (Fairchild, 2015). Na questão de logística, Murfield, Boone, Rutner e Thomas (2017) identificaram que o consumidor *omnichannel* difere de outros segmentos de clientes no que diz respeito as dimensões de condição, disponibilidade e pontualidade e essas têm impacto distinto na satisfação e lealdade do consumidor.

Apesar dos obstáculos da estratégia *omnichannel*, as vantagens de um canal podem ser usadas por outro. As melhores práticas do *on-line* e do *off-line* devem ser adaptadas em áreas estratégicas como precificação, experiência de compra e relacionamento com o consumidor (Brynjolfsson et al., 2013). A rica experiência do *off-line* com a informação do *on-line* permite transformar a experiência de compra com ações que mudam a percepção do cliente (Luo, Fan & Zhang, 2016). Possibilita a compra de produtos *on-line* no interior das lojas físicas, sendo possível vender produtos que não estão no estoque da loja (Gao, Shao & Yang, 2017). Além disso, comporta a alternância de canais de forma fácil durante a jornada do cliente (Freichel & Wortge, 2018).

No *omnichannel* o cliente fica no centro de todo o processo, diminuindo o foco no canal que está sendo utilizado e aumentando a interação e relacionamento entre comprador e marca (Verhoef et al., 2015). O objetivo dos diversos formatos de loja integrados não é apenas a venda, mas toda uma experiência ao consumidor. A loja física pode ser transformada em um showroom da marca e pode ser explorada com estratégias de marketing sensorial, marketing de

experiência, gerando envolvimento do consumidor (Bernardino, Pacanowski, Khoury & Reis, 2011), dando ao varejista a oportunidade de explorar todos os sentidos do consumidor (Broilo, Espartel & Basso, 2014). Os componentes da integração de serviços, sua consistência e transparência, têm impacto significativo na experiência *omnichannel* do cliente, além de desempenhar um importante papel para desenvolver a fidelidade (Quach et al., 2022).

Benefícios do *omnichannel* para a fidelização do cliente

A integração dos canais, com a experiência do canal *on-line*, que produz maior interatividade, expande o catálogo de produtos e apresenta ofertas mais relevantes para os clientes, se complementa com o canal físico, que oferece experiência sensorial e possibilita retirada do produto de forma imediata, gerando eficiência operacional e benefícios para o cliente (Zhang et al., 2010). Nesse processo, os clientes podem pesquisar um produto em um canal e finalizar a compra em outro de sua preferência (Dias, 2014).

A comunicação necessita ser integrada entre todos os canais e pontos de contato do cliente, e mapeado tudo o que está sendo comunicado tanto na loja física, quanto no canal *on-line*, móvel e mídias sociais (Mosquera, Pascual & Ayensa, 2017). No processo de *omnichannel*, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) exerce a função de unificar as mensagens, envolver os clientes e formar um relacionamento duradouro (Payne, Peltier & Barger, 2017). Nas mídias sociais e sites, os consumidores encontram informações sobre produtos, realizam comparações de preço, veem o que os seus amigos estão consumindo e conseguem efetuar compras diretamente pelo canal *on-line* (Moraes, 2017).

O varejista que encontra as melhores práticas na integração dos canais digitais e físicos, construindo uma experiência de compra positiva, pode alcançar a fidelização dos clientes (Brynjolfsson et al, 2013). Diante disto, Christoforou e Melanthiou (2019) apresentam que os canais funcionando de maneira sincronizada e integrada, e comunicando uma imagem de marca consistente, permitem um caminho de compra multidirecional, no qual o cliente pode começar sua jornada de compra em um canal e continuar em outro, com base em suas preferências, o que resulta em uma experiência perfeita para o cliente. Isso gera sentimentos positivos no boca a boca, em atitudes favoráveis em relação à empresa, na repetição de compras, influenciando também a fidelidade dos clientes. Sugerem, ainda, que se a empresa tiver um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), que permite um melhor entendimento do cliente e análise dos dados, pode aumentar a fidelização. E, concluem que a estratégia de *omnichannel* pode reter os clientes existentes e evitar a concorrência, obtendo aumento na participação de mercado.

Para Xu e Jackson (2019), a escolha dos canais de compra se dá com base na conveniência, acessibilidade, disponibilidade, desempenho dos canais e o relacionamento do cliente com os fornecedores nesses canais. Para o retorno do produto, os clientes consideram seu canal de preferência de compra, e essa consistência influencia positivamente sua fidelidade. Portanto, uma forma eficaz de gerenciar seus canais de devolução, é entender o comportamento e a lealdade dos clientes.

O estudo de Mainardes, Rosa e Nossa (2020) identificou que a fidelidade atitudinal dos clientes de uma instituição financeira pode aumentar se puderem usar vários canais de atendimento em conjunto e com informações consistentes, independente do canal selecionado. A integração dos canais gera uma percepção positiva. No entanto, a troca de canais pelo cliente (fluência dos canais) não foi indicada como fator de fidelização dos clientes de bancos. Já na questão de relacionamento com cliente, a qualidade da interação integrada dos canais de atendimento, com bom atendimento, agilidade e com informações e resoluções consistentes, tende a gerar experiências positivas de consumo e reter os clientes.

Os resultados da pesquisa de Hamouda (2019) demonstram que uma alta qualidade de integração *omnichannel* em instituição bancária aumenta o valor percebido pelo cliente e tem relação positiva com a satisfação. O valor percebido e a satisfação do cliente, e a fidelização do cliente no contexto bancário, tem relação positiva. A satisfação do cliente no sistema bancário *omnichannel* pode aumentar a fidelidade do cliente.

Hickman et al (2019) revelam que os varejistas precisam considerar como fatores de influência de uma experiência multicanal a familiaridade de marca, personalização, valor percebido e prontidão tecnológica. Em sua pesquisa, a familiaridade da marca tem forte influência no *omnichannel*. Contudo, o valor percebido tem impacto negativo na experiência nos meios móveis.

Quach et al. (2022) descobriram que a consistência e transparência da integração dos serviços nos vários canais pode aumentar o prazer e o fluxo das compras, e ajudar os varejistas a melhorar a experiência do cliente nos canais. O acesso aos dados pessoais dos clientes permite a personalização do seu atendimento. Contudo, essa estratégia aumenta a preocupação do cliente com a privacidade, mas nota-se que a integração de serviços e consistência nos diversos canais pode diminuir essa preocupação. A experiência do cliente deve ser gerenciada para o relacionamento ter um impacto significativo e gerar um cliente fiel. Ressaltam que se deve encontrar uma maneira de incentivar o cliente a concluir sua jornada de compras durante a visita às lojas físicas, evitando o comportamento de *showrooming* (cliente aproveita as informações na loja física, mas compra em um canal on-line).

Tyrväinen et al. (2020) confirmam que a personalização (conteúdo e serviços personalizados com base nos dados dos clientes e adaptação de ofertas para atendê-los) e a motivação hedônica (comportamento relacionado à diversão, fantasia, estímulos sensoriais de consumo) geram relacionamentos positivos com componentes cognitivos e emocionais na experiência do cliente e confirmam esses efeitos positivos para a fidelidade do cliente. Além disto, os resultados do estudo de Lynch e Barnes (2020) trazem a estrutura da jornada do cliente *omnichannel*, mapeando as experiências emocionais, os dispositivos e canais encontrados pelos jovens consumidores de moda, e seu alto envolvimento em cada estágio dessa jornada. Revelam que essa jornada é complexa, com estágios em canais, dispositivos e experiências afetivas, e é baseada no risco no qual os consumidores empregam estratégias específicas para evitá-los. Nessa jornada, a fase pós-compra é identificada como mais extensa do que o esperado, revelando a necessidade de os varejistas priorizarem as etapas de entrega e devolução, visto que representam pontos de estresse para os consumidores. Neste contexto, a gestão da marca no varejo de moda *omnichannel* pode alimentar o desejo do envolvimento com a mesma, projetar uma marca forte, clara e consistente.

Gerea, Gonzalez-Lopez e Herskovic (2021) apontam que a adoção do *omnichannel*, situando o cliente no centro da interação, pode favorecer a aquisição e retenção de clientes, principalmente em cenários altamente competitivos. Entendem essa experiência do cliente no *omnichannel* como uma cocriação, que surge nas interações da marca com o cliente ao longo de todos os pontos de contatos e canais, e durante todo o ciclo de vida do cliente. Finalizam referindo que a adoção dessa estratégia centrada no cliente exige uma forte articulação organizacional, unindo equipes interdisciplinares, e onde o fator humano seja um eixo fundamental.

Varejo de moda

O varejo pode ser definido como um componente dos canais de marketing, em que o intermediário faz a ligação entre fabricante e consumidor final (Bernardino et al., 2011). É o último estágio do processo de distribuição de produtos e serviços para o consumidor final (Parente & Barki, 2014). O varejista precisa gerenciar os diferentes canais de vendas e de

comunicação, seus pontos de contato com o cliente, para ter melhor interação e fornecer uma experiência de compra superior (Melero, Sese & Verhoef, 2016). O varejo de moda é composto por formatos como: butikues independentes, cadeias de lojas independentes, de tamanho médio, grandes cadeias de lojas, lojas franqueadas, lojas nacionais de departamentos ou ainda concessões. (Dillon, 2018).

A tarefa primária da moda é satisfazer a necessidade de seu consumidor, portanto varejistas que trabalham nesse setor devem estar atentos a todos os processos e mudanças na jornada de compra de seus clientes e interagir com eles (Dillon, 2018). Além disso, precisam considerar o uso de canais inovadores, como canal móvel (*mobile*) e aplicativos, para melhor atender as necessidades de seus clientes (Simone & Sabbadin, 2018). Os aplicativos de *smartphones* são cada vez mais usados pelos clientes para comparar preços ou até para obter um cupom de desconto (Sopadjeiva, Dholakia & Benjamin, 2017). E, para criar um relacionamento duradouro com os clientes, as marcas precisam construir uma jornada de compra integrada, unindo as estratégias *on-line* e *off-line*, trabalhando com o *omnichannel* (Brynjolfsson et al., 2013).

No entanto, o *omnichannel* é um desafio para muitos varejistas. Para isso, Allagiannis, Lohiya e Mirijamdotter (2021) reforçam que a adaptação às novas condições de mercado é um dos caminhos para a sobrevivência no varejo, e a transformação digital é um dos mais importantes a serem seguidos. Em seu estudo, identificam que a maturidade digital e um roteiro para a transformação digital são importantes para o processo de adequação ao *omnichannel*.

Os varejistas tradicionais complementam suas ofertas com os canais *on-line*, melhorando a eficiência operacional e aumentando os serviços e benefícios ao cliente. A loja *on-line* oferece interatividade, seleção ampla de produtos, conveniência de comprar onde e quando quiser, pesquisa de produtos e promove um sentimento de segurança pessoal no local de onde compra, e geralmente a preços menores. E as lojas físicas trazem o benefício de oferecer uma experiência social, um serviço personalizado, possibilidade de usar todos os cinco sentidos humanos na avaliação do produto e retirada imediata das compras (Broilo et al., 2014).

A gestão da inovação no varejo está ligada à gestão de tecnologias introduzidas no ponto de venda e à obtenção de dados que ajudem a prever as tendências futuras do mercado. Os sistemas adotados, como telas de toque com funcionalidade interativa e tecnologias táteis para aumentar a interação humano-computador e a velocidade de resposta às solicitações dos consumidores, podem fornecer estímulos e propor experiências sensoriais e inovadoras, capazes de comunicar produtos e marcas. Uma das chaves para o sucesso do varejista é a capacidade de prever tendências, adotando inovações que aprimoram todo o processo de varejo e melhoram a eficiência de vendas, gerando maior conhecimento dos clientes e atração e manutenção dos já existentes (Pantano, 2014).

Além de gerar conhecimento do cliente, o varejista precisa tornar sua marca conhecida. Antes de comprar, os consumidores pesquisam sobre os produtos e serviços no mercado ou perguntam para pessoas que confiam, pois preferem comprar de marcas que eles conhecem bem e tendem a hesitar a compra de novos produtos. Construir uma imagem positiva da marca não é fácil, portanto, é preciso manter o cliente ciente de sua marca e sustentar esse cliente através de ações contínuas da sua marca (Shahid, Hussain & Azafar, 2017). O varejista precisa investir na experiência do cliente e no seu relacionamento (Quach et al. 2022).

A Amaro

A loja Amaro, com sede em São Paulo, surgiu no varejo de moda em 2012 pelo canal *on-line*. No ano de 2016, começou a sua operação nas lojas físicas, chamadas de *Guide Shops*, com a proposta de oferecer uma experiência *omnichannel* para suas consumidoras. Como diferenciais, os fundadores Dominique Oliver, Lodovico Brioschi e Roberto Thiele apontam a cadeia integrada e verticalizada (modelo direct-to-consumer) e centralização do consumidor em

todas as tomadas de decisões da marca. A ideia é oferecer uma experiência encantadora e surpreendente em qualquer um dos canais de compra (Endeavor, 2019). As *Guide Shops* são os espaços físicos onde o cliente pode experimentar os produtos e até levá-los para casa na hora. Também permite ver a seleção de produtos de beleza, bem-estar e casa, comprar com frete grátis, retirar e devolver pedidos (Amaro, 2021).

Ao todo são 16 *Guide Shops* em sete cidades do Brasil, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Distrito Federal. A equipe de atendimento das lojas é chamada de *Guide Shop Influencers*, que são considerados embaixadores da marca, e levam informação sobre tendência e tecnologia, tiram as dúvidas e ajudam os clientes a escolher os seus produtos (Amaro, 2021). A concepção da Amaro pode ser enquadrada no conceito do *omnichannel* por ser um espaço físico criado para levar experiência e envolvimento ao consumidor (Bernardino et al., 2011, Simone & Sabbadin, 2018), colocando o cliente no centro de todo o processo da marca (Gerea, Gonzalez-Lopez & Herskovic, 2021, Verhoef et al., 2015).

MÉTODO

Essa pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem qualitativa exploratória e quantitativa descritiva. Foram coletados dados qualitativos na parte exploratória para obter uma melhor visão e uma compreensão mais aprofundada do problema (Malhotra, 2011). A pesquisa quantitativa com coleta através de *survey*, por sua vez, foi empregada em uma amostra maior, para descrever, através de testes estatísticos, as características do público consumidor da Amaro (Richardson, 1999). Em verdade, a vertente qualitativa gerou um estudo preliminar com a percepção dos entrevistados, o que ajudou a formular as questões para a etapa quantitativa. Já a vertente quantitativa avaliou essa percepção em uma amostra mais representativa. Essa linha mista de pesquisa foi usada de forma complementar para melhor atender os objetivos propostos.

O método de pesquisa foi o de estudo de caso único e a empresa escolhida foi a Amaro, varejista feminina de moda brasileira. O estudo de caso único permite centralizar suas atenções e foco em um único caso e desenvolver de maneira atenta a investigação a respeito desse caso (Yin, 2014). A Amaro foi escolhida por ser uma empresa considerada inovadora e com o conceito *omnichannel* implantado quando passou a vender também em lojas físicas. Esse estudo permitiu uma análise profunda da marca, a fim de compreender a contribuição da estratégia *omnichannel* na fidelização dos clientes. Para medir a fidelidade dos pesquisados foi calculado o NPS (*Net Promoter Score*), concebido para avaliar se a experiência proporcionada por uma empresa é satisfatória e para verificar se os consumidores recomendam essa marca para outras pessoas (Reichheld & Markey, 2006). Contudo, a literatura sugere que somente a recomendação da marca, como proposto pelo NPS, poderia não ser o suficiente para medir a fidelização (Zaki, Kandeil, Neely, & Mccoll-Kennedy, 2016). Portanto, como indicadores de fidelização foram usados, além da recomendação da marca, a percepção da marca, pois a reputação da marca impacta positivamente na fidelização do cliente (Khan, Salamzadeh, Iqbal, & Yang, 2022) e a percepção que o cliente tem de uma marca pode demonstrar o seu fortalecimento e a fidelização de seus clientes (Gordiano, Peñaloza, & Quezado, 2013).

Esse estudo seguiu o processo de amostragem não probabilística por julgamento e por conveniência (Malhotra, 2011). Na etapa qualitativa, os entrevistados foram selecionados pela facilidade de acesso e pelo conhecimento sobre o tema. Na etapa quantitativa, a amostra foi selecionada pela acessibilidade a pessoas que estavam nas redes sociais.

Foram realizadas sete entrevistas em profundidade, sendo uma com um especialista em *omnichannel*, cinco com consumidoras dos produtos da empresa Amaro e uma com a gerente de uma das *Guide Shops*. O especialista foi envolvido para complementar as opiniões das consumidoras com a visão de um profissional conhecedor dessa estratégia. As consumidoras foram entrevistadas para verificar a sua percepção em relação ao relacionamento com a marca e sua visão das estratégias de *omnichannel* e fidelização. A gestora da loja foi importante para trazer uma visão da empresa sobre o processo de *omnichannel* e fidelização. O perfil dos entrevistados encontra-se na Tabela 1, sendo que alguns dados foram omitidos para garantir o anonimato dos respondentes. As entrevistas foram feitas com um roteiro de entrevistas elaborado a partir do estudo de Pastore (2020).

Tabela 1 – Entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Região	Escolaridade
A	22	F	RS	Superior Incompleto
B	32	F	RS	Superior Completo
C	24	F	SP	Superior Incompleto
D	24	F	SP	Superior Completo
E	23	F	RS	Superior Completo
ESP	58	M	SP	Doutorado
GER	-	F	-	Pós Graduação

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O questionário da etapa quantitativa foi elaborado no Google Forms com base nos objetivos do estudo e na análise das respostas dadas pelos entrevistados na fase qualitativa. O instrumento foi elaborado com perguntas com escala Likert de 5 pontos, na qual 1 seria “muito ruim” e 5 seria “excelente” e com escala de concordância. Foi disponibilizado nas redes sociais Facebook e Instagram pelo período de 01 a 18 de outubro de 2020. Embora 248 pessoas tenham iniciado o questionário, apenas 159 destes questionários foram julgados como válidos após conferência, sendo retirados aqueles com inconsistências, distorções ou erros de preenchimento. Como a amostra foi não probabilística, e os elementos selecionados de forma não aleatória, não foi calculada a margem de erro por essa amostragem apresentar limitações técnicas que não permitem a generalização dos resultados (Malhotra, 2011). A Tabela 2 permite visualizar as questões e os constructos mensurados pelo questionário. As questões do constructo de *omnichannel* foram definidas com base na teoria sobre o tema, na qual esclarece que deve proporcionar ao cliente uma experiência de compra fluida (Dias, 2014) nos diferentes pontos de contato dos canais de vendas e de comunicação (Melero et al., 2016), e nos roteiros de entrevista de Pastore (2020).

Tabela 2 – Questões e constructos do questionário

Questões	Constructos
Como você avalia a experiência que a Amaro proporciona em sua comunicação, compra, entrega e pós compra? ^a O quanto você concorda com a frase: "A experiência de compra na Amaro é fácil, prática e descomplicada"? ^b Qual a classificação que você daria para sua experiência no site da Amaro? ^a Qual a classificação que você daria para sua experiência no aplicativo da Amaro? ^a Qual a classificação que você daria para sua experiência na <i>Guide Shop</i> da Amaro? ^a	<i>Omnichannel</i>
Qual a sua percepção da Amaro? ^a Você recomendaria a Amaro para uma amiga? (NPS)	Fidelização

Nota: ^a Escala Likert de 5 pontos. ^b Escala de concordância.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na etapa qualitativa as respostas foram analisadas através da técnica de análise de conteúdo com categorização dos dados a priori (Bardin, 1988). Já na etapa quantitativa, os dados foram analisados por meio de uma série de procedimentos estatísticos (Malhotra, 2011). A confiabilidade do questionário foi atestada pelo Alfa de Cronbach, que sugere que o instrumento de pesquisa tem confiabilidade alta se ficar maior que 0,75 (Hair et al., 2010). Os valores de Alpha de Cronbach resultantes das variáveis do *omnichannel* foi de $\alpha = 0,7818$. Ainda, foi realizada uma análise descritiva para o perfil da amostra e uma análise univariada dos constructos do questionário, com o intuito de estabelecer as suas propriedades de tendência central e dispersão (média e desvio-padrão). Por fim, para testar o impacto da estratégia *omnichannel* empregada pela Amaro na fidelização de suas clientes, foi conduzida uma análise de regressão.

RESULTADOS

Omnichannel no processo de interação entre consumidor e marca

Na entrevista com as consumidoras foi possível notar uma consciência sobre a integração entre os canais por parte da Amaro e a boa experiência gerada. A entrevistada B diz: “Já tive experiência de comprar na *Guide Shop* e chegar na minha casa. Já comprei uma vez pelo site e não gostei e foi tranquilo de efetuar a troca. [...] Eu nunca tive uma experiência de compra ruim.”. Já a entrevistada A iniciou sua jornada navegando pelas redes sociais para consultar os produtos da marca e efetuou a compra na loja física. Para a entrevistada D, a Amaro se posiciona como uma marca prática e com qualidade, sendo uma empresa que facilita a vida de suas consumidoras. A GER confirmou a percepção dessa interação de canais da marca: “Somos *omnichannel*. Tu podes comprar aqui (*GuideShop*) e retirar aqui, tu podes comprar aqui e receber em casa, podes comprar em casa e receber em casa, tu podes comprar em casa e devolver aqui. Todas as combinações a gente faz.”.

Percebe-se que há uma integração consistente de comunicação entre todos os canais e pontos de contato com o cliente, se identificando o *omnichannel* (Mosquera, Pascual & Ayensa, 2017). Também é possível verificar que o cliente é colocado no centro de todo o processo de compra (Melero et al., 2016) e que a empresa agrega valor ao consumidor em todos os pontos de contato (Morais et al., 2019).

A entrevistada A reforça a experiência positiva na *Guide Shop* e a entrevistada B complementa falando da importância de haver a experiência *on-line* e física na Amaro, acrescentando: “Eu adoro comprar *on-line*, mas ao mesmo tempo eu gosto mais da compra física.”. A GER menciona que as *Guide Shops* fazem parte da estratégia da marca para atrair novos clientes e conseguir ganhar share de mercado. “[...] a gente monitora as clientes, o tempo delas e o quanto gastam. E a gente percebe que se a cliente é omni, ela gasta 3 vezes mais.”. O formato *omnichannel* da Amaro permite a compra *on-line*, no interior das lojas físicas, de produtos que não estão no estoque (Gao et al., 2017). Possibilita, também, gasto adicional com a compra de mais produtos (Melis et al., 2015; Simone & Sabbadin, 2018). Tem um sistema de logística e distribuição bem desenvolvido, o que é um diferencial para a operação *omnichannel* (Fairchild, 2015), e valoriza a fase pós-venda com rápida entrega (Lynch & Barnes, 2020).

Nota-se a tendência de fidelização. O ESP aponta que a fidelização do consumidor a uma marca dentro de um ambiente *omnichannel* se dá por meio da avaliação desse consumidor em relação à experiência como um todo com a marca. A consumidora D cita, por exemplo, a integração dos canais como um fator de fidelização com a marca, pelo fato dela se sentir segura com a forma como eles trabalham os canais: “[...] tu queres comprar uma peça e experimentar, [...] tu queres ir à loja, mas tu podes pedir no site ou se tu queres comprar no site, tu podes trocar

a peça na loja. Então, tu consegues fazer todos esses caminhos”. Também é possível notar taxa de retorno e fidelização em sua fala: “Sim, sempre estou voltando. [...] eu não baixo aplicativo de marca alguma se eu não estou super fidelizada. E eu tenho o aplicativo deles [Amaro]”. E a recomendação é mencionada pela entrevistada B, que indicaria a marca para suas amigas e conhecidas principalmente por conta da agilidade na entrega.

Percebe-se que na Amaro a criação de um relacionamento duradouro com o cliente passa pela construção de uma jornada *omnichannel* (Brynjolfsson et al., 2013), que permite a livre transição do consumidor entre os canais de venda e atendimento (Mosquera et al., 2017). No entanto, esse resultado difere do estudo de Mainardes et al. (2020), que identificou que no setor bancário a troca de canais pelo cliente não é indicada como fator de fidelização. Essa construção de relacionamento, a integração e fluência de canais da Amaro demonstra gerar uma melhor imagem da marca, mais fidelidade (Melis et al., 2017) e recomendação da marca para familiares e amigos (Sopadijeva, Dholakia & Benjamim, 2017), usando ainda o boca a boca, atitudes favoráveis em relação à empresa, influenciando a fidelidade dos clientes (Christoforou & Melanthiou, 2019; Tyrväinen et al., 2020).

O efeito da estratégia *omnichannel* da Amaro na fidelização de suas consumidoras

A etapa quantitativa foi usada para identificar a percepção dos clientes na aplicação do *omnichannel*, descobrir o nível de fidelização das consumidoras da Amaro, bem como para avaliar o efeito da estratégia *omnichannel* na percepção e na recomendação da marca. A amostra foi composta, predominantemente, por mulheres entre 18 e 35 anos (86%), que já compraram produtos da Amaro. A maioria é do Rio Grande do Sul (70%) e depois São Paulo (18%).

Quanto à identificação dos produtos com o perfil das respondentes, 93% assinalaram que os produtos são compatíveis com seu estilo pessoal, reforçando o que foi visto na etapa qualitativa, que a empresa ouve e atende seus consumidores, personalizando o atendimento. Confirma também que a personalização gera relacionamentos positivos na experiência do cliente (Tyrväinen et al., 2020). Contudo, no que diz respeito ao engajamento com o público, os resultados não são tão expressivos, uma vez que 64% da amostra acompanha a empresa nas redes sociais e newsletters. O engajamento com os diferentes canais da jornada de decisão do cliente é um importante fator que o varejista de moda deve acompanhar (Lynch & Barnes, 2020).

O resultado da pesquisa demonstrou que 87% das respondentes concordam ou concordam totalmente com a afirmação de que a experiência de compra na Amaro é fácil, prática e descomplicada. A média das respostas foi de 4,48 com um desvio-padrão de 0,83. Apenas 2,5% marcaram que não concordavam com essa afirmativa. Assim como observado nas entrevistas realizadas, os resultados evidenciam que os clientes da Amaro percebem a integração dos seus canais como uma experiência de compra consistente e fluída (Dias, 2014; Quach et al., 2022).

Em relação à percepção das consumidoras acerca da experiência de compra no site da Amaro, 47% das participantes avaliaram o canal com a nota máxima, sendo que 85% das notas foi 4 ou 5. A nota média para esse canal foi de 4,29 com um desvio-padrão de 0,81. No que tange à experiência de compra através do aplicativo da marca, as notas 4 e 5 também foram destaque, representando 65% da amostra, e apresentando uma média de 3,99 e desvio-padrão de 0,93. Nas *Guide Shops*, por outro lado, 62% foi o percentual de clientes que atribuiu nota 4 ou 5 à experiência nesse canal. Nesse caso, a nota média foi a mais baixa, de 3,84 com um desvio-padrão de 0,99. Uma hipótese para essa classificação pode ser em razão da antiga limitação de não poder sair com o produto comprado na *Guide Shop*, como sinalizado pela entrevistada E durante a pesquisa qualitativa. Contudo, em 2020, no período da pesquisa, essa situação estava sendo reformulada pela empresa, demonstrando que a varejista atua com o

processo de gestão de canais envolvendo a avaliação do desempenho e tomando ações corretivas (Morais, 2017). Em síntese, as notas de todos os canais estão em níveis aceitáveis, entretanto é possível observar que a experiência via site é a que foi mais bem avaliada. Ainda que as lojas físicas tenham como benefício oferecer uma experiência social, serviço personalizado, capacidade de avaliação do produto (Broilo et al., 2014), ressalta-se que poucas cidades possuem uma *Guide Shop*, limitando a experiência nesse canal.

Considerando a percepção geral das respondentes em relação a Amaro, 83% da amostra demonstrou gostar ou gostar muito da marca. A média para esse quesito foi de 4,25 com um desvio-padrão de 0,80. Somente 2% das consumidoras assinalaram os pontos 1 ou 2 nessa questão. Logo, pode-se inferir que a marca possui uma avaliação positiva na percepção de suas consumidoras. Nota-se que a Amaro tem uma imagem de marca consistente, que gera atitudes favoráveis à empresa (Christoforou & Melanthiou, 2019).

Pela avaliação da métrica de fidelidade NPS, os números encontrados mostram que 67% das participantes classificaram com 9 ou 10 a probabilidade de indicar a marca para amigos ou familiares, e apenas 6,4% evidenciaram insatisfação com a marca. Isso significa que, dentro das zonas de pontuação, o NPS da Amaro, de 60,6%, está em uma zona de qualidade, onde parte considerável dos clientes estão satisfeitos com a experiência de compra e podem ser considerados clientes fiéis que continuarão comprando e recomendando a marca para terceiros. Esse achado corrobora estudos que afirmam que a estratégia eficaz de *omnichannel* pode gerar recompra e recomendação (Christoforou & Melanthiou, 2019; Sopadijeva et al., 2017), mais vendas e mais fidelidade (Melis et al., 2015; Simone & Sabbadin, 2018; Tyrväinen et al., 2020). Essa descoberta é ratificada pela taxa de 96% da amostra que afirmou que voltaria a comprar da marca Amaro.

Para mensurar o impacto do *omnichannel*, variável independente, na fidelização, variável dependente, foi utilizada a análise de regressão. Segundo Hair et al. (2010), a regressão múltipla, mais precisamente, busca examinar a relação entre variáveis independentes métricas e uma única variável dependente métrica para fazer previsões. Neste artigo, em específico, foram realizadas duas regressões, testando a significância das variáveis independentes, componentes da estratégia *omnichannel*, em ambos os indicadores de fidelização, percepção e recomendação da marca. Os resultados desses procedimentos estão descritos na Tabela 3.

Tabela 3 – Impacto do *omnichannel* na fidelização

Variáveis	Percepção da marca		Recomendação da marca	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
(Constante)		0,001		0,009
Experiência de comunicação, compra, entrega e pós compra	0,20	0,021	0,19	0,021
Experiência fácil, prática e descomplicada	0,17	0,085	0,11	0,246
Experiência no site	0,19	0,029	0,33	0,000
Experiência no aplicativo	0,16	0,052	0,09	0,235
Experiência na <i>Guide Shop</i>	0,03	0,659	0,09	0,167
R ²	0,34		0,40	
Sig. F	0,000		0,000	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os resultados encontrados na Tabela 3 revelam que ambos modelos de regressão foram altamente significantes. Conforme Hair et al. (2010), para haver significância estatística, deve haver probabilidade menor de 0,05 de os resultados serem obra do acaso. O R² de 0,34 no primeiro caso evidencia a quantidade de variação na percepção da marca que pode ser explicada pelas variáveis independentes combinadas. Isto é, as estatísticas mostram que 34% da variação na percepção da marca pode ser explicada a partir das variáveis independentes. Esse percentual

é ainda maior no segundo modelo ($R^2 = 0,40$). Ou seja, 40% da variação na recomendação da marca pode ser justificada usando as variáveis independentes vinculadas à estratégia *omnichannel* da Amaro.

Outra análise relevante da Tabela 3 trata de estabelecer quais variáveis independentes são significativas na previsão da percepção e da recomendação da marca. Para conhecimento, pontua-se que o coeficiente beta para experiência de comunicação, compra, entrega e pós compra é positivo e significativo na sua relação com percepção da marca ($\beta = 0,20$, $p < 0,05$) e com recomendação ($\beta = 0,19$, $p < 0,05$). Estudando os outros coeficientes, é possível notar que experiência no site está mais estreitamente associado com recomendação da marca ($\beta = 0,33$, $p < 0,05$), embora também possua significância estatística na sua relação com percepção da marca ($\beta = 0,19$, $p < 0,05$). Como informação adicional, cabe ressaltar que o coeficiente de regressão da variável independente experiência no aplicativo foi, no modelo de regressão de percepção da marca, marginalmente significativo. Os demais coeficientes, de experiência fácil, prática e descomplicada, e experiência na *Guide Shop*, nos testes com as variáveis de fidelização, não foram significativos do ponto de vista estatístico.

Os resultados corroboram com estudos que identificam que após comprar por uma experiência eficaz de *omnichannel* os clientes tendem a recomendar a marca (Sopadijeva et al., 2017), gerar sentimentos positivos e favoráveis à marca, melhorando sua imagem (Christoforou & Melanthiou, 2019; Melis et al., 2015). Entre as variáveis analisadas, a experiência de comunicação, compra, entrega e pós compra tem relação positiva significativa com a percepção da marca e recomendação. Esse resultado reforça que a comunicação integrada e consistente de marketing (Christoforou & Melanthiou, 2019; Payne et al., 2017), assim como os canais de compra integrados, gerando uma jornada do cliente *omnichannel*, com uma logística eficiente (Christoforou & Melanthiou, 2019; Fairchild, 2015), com pós-venda e rápida entrega (Lynch & Barnes, 2020) podem influenciar positivamente na fidelização do cliente. Contudo, nem todos os canais tiveram relevância significativa, demonstrando que nessa jornada complexa, a experiência no site foi representativa possivelmente por ser um canal conveniente, disponível e acessível, e pela escolha dos canais de compra ser feita com base nas preferências do cliente (Christoforou & Melanthiou, 2019; Xu & Jackson, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa analisou a varejista de moda Amaro para testar a contribuição do *omnichannel* para a fidelização do cliente. Para tanto, buscou entender como essa estratégia é aplicada no processo de interação entre consumidor e marca e avaliou empiricamente o efeito do *omnichannel* na percepção e na recomendação da marca. De posse dos dados coletados, foi possível observar que a marca aplica o *omnichannel* no seu processo de interação com o consumidor, gerando uma experiência consistente e proporcionando uma solução prática e descomplicada. Todos os seus canais são percebidos pela amostra como adequados, no entanto a experiência via site foi a melhor avaliada. A comunicação, o relacionamento e a personalização do atendimento são pontos positivos da empresa. Contudo, os resultados do engajamento com o público não são tão expressivos.

Com relação ao processo de fidelização pelo *omnichannel*, os resultados demonstram que existe uma boa imagem da marca perante os pesquisados, que gera atitudes favoráveis à empresa, como a recomendação e gasto adicional, e alta taxa de retorno. Presume-se, assim, que os clientes da Amaro são, em sua maioria, promotores e estão satisfeitos com a experiência de compra.

No que se refere aos achados relativos ao efeito do *omnichannel* na fidelização, os resultados mostraram que, nessa amostra, considerando as cinco variáveis em separado do *omnichannel*, as mais representativas são a experiência de comunicação, compra, entrega e pós compra e a experiência no site da Amaro. Tal resultado foi identificado tanto para a relação com percepção da marca quanto para a relação com recomendação da marca.

Em suma, os resultados desse estudo corroboram com as pesquisas que demonstram que a estratégia de *omnichannel* pode gerar recompra, recomendação, mais vendas e até mesmo a fidelidade do cliente. No entanto, percebe-se que há processos e integrações que podem ser ajustados para que a empresa possa atingir melhores resultados na sua avaliação.

Este trabalho apresentou limitações, tais como dificuldade de conseguir contato com outros funcionários da Amaro e dificuldade, por questões de política interna, em obter respostas em dúvidas relacionadas à gestão da estratégia *omnichannel*. Além disso, tanto na pesquisa qualitativa quanto na quantitativa boa parte dos participantes ficou concentrada no Rio Grande do Sul, havendo uma similaridade dentro dos perfis de entrevistados, podendo ter gerado um viés nas respostas. Por ser um estudo de caso único, e pela amostra ter sido não aleatória, existe restrições quanto à generalização dos resultados.

Como recomendações gerenciais, sugere-se que empresas que, assim como a Amaro, tenham resultados de engajamento não tão expressivos com o público, identifiquem como melhorar as relações nas redes sociais, buscando uma maior proximidade com esse público, identificando postagens que levem a uma maior interação, potencializando a comunicação, o relacionamento e a personalização do atendimento.

Para futuros estudos, sugere-se utilizar uma amostra aleatória e mais abrangente. Pode-se, também, pesquisar outras empresas do varejo de moda e de outros setores, que utilizam o *omnichannel*, para identificar a sua contribuição na fidelização do cliente. Identificar o papel da logística dessas empresas para essa fidelização, entender melhor como é a resposta do consumidor de moda *omnichannel*, traçando comparativos entre as diversas maneiras de efetuar a compra.

REFERÊNCIAS

Allagiannis, I., Lohiya, A., & Mirijamdotter, A. (2021). Omnichannel Retail and Business Model Transformation. Proceedings of the *1st Linnaeus Student Conference on Information Technology: Digital Transformation in the Contemporary World*. doi:10.15626/lscit2020.05. Amaro. (2020). Recuperado de <https://amaro.com/br/pt/>.

Andreini, D., & Pedeliento, G. (2014). Is Multichannel Integration in Retailing a Source of Competitive Advantage?: A Consumer Perspective. In F. Musso, & E. Druica (Ed.), *Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development* (pp. 471-489). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6074-8.ch025>

Aubrey, C., Judge, D. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal of Brand Strategy*, 1, (1).

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Beck, N., Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27: 170-178.

Bernardino, E., Pacanowski, M., Khoury, N. E., Reis, U. A. (2011). *Marketing de Varejo*. São Paulo, SP: FGV.

Broilo, P., Espartel, L., Basso, K. (2014). O cenário multicanal e a superprodução de informação: proposições para estudos futuros. In *Anais do 7o Congresso Latino Americano de Varejo*, São Paulo, SP.

Bronholo, E. F., Guissoni, L. (2018). A. Práticas propulsoras da Gestão *Omnichannel*. In *Anais do 11o Congresso Latino Americano de Varejo*. pp. 1-8, São Paulo, SP.

Brynjolfsson, E., Hu, Y., Rahman, M. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*. 54, (4).

Buttle F, Maklan S. (2015). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Taylor & Francis.

Christoforou, T., Melanthiou, Y. (2019). The Practicable Aspect of the Omni-Channel Retailing Strategy and Its Impact on Customer Loyalty. In: Thrassou A., Vrontis D., Weber Y., Shams S., Tsoukatos E. (eds) *The Synergy of Business Theory and Practice*. Palgrave Studies in Cross-disciplinary Business Research, In Association with EuroMed Academy of Business. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17523-8_11

Dias, S. (2014). *O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor*. 337 f. (Tese de Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP.

Dillon, S. (2018). *The Fundamentals of Fashion Management*. (2 ed.) London and New York: Bloomsbury Publishing.

Endevor Brasil. (2019). *DVNB: o modelo de negócio que combate as ineficiências de indústrias tradicionais*. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gGGTf6gyi20>> .

Fairchild, A. (2015). Extending the network: defining product delivery partnering preferences for omni-channel commerce. *Procedia Technology*, 16: 447–451. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212017314003387>

Freichel, S. L. K., & Wörtge, J. K. (2018). Facility Design in Omni-channel Retail – a Logistic Point of View. In *Anais do 18th International Scientific Conference Business Logistics in Modern Management*, Osijek, Croatia.

Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. *Management Science* 60(6): 1434-1451. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1951>

Gao, R., Shao, D., & Yang, Y. (2017). The appeal of the omni-channels on lady casual wears retailing in China, *The Journal of The Textile Institute*, 108 (4): 472-482. <https://doi.org/10.3390/su13052824>

Gerea, C., Gonzalez-lopez, F., & Herskovic, V. (2021). *Omnichannel Customer Experience and Management: An Integrative Review and Research Agenda*. *Sustainability*, 13 (5): 1-24.

Gordiano, E. C. S., Peñaloza, V., & Quezado, I. (2013). Alunos de Diferentes Áreas Têm a Mesma Percepção de Personalidade de Marca em Instituições de Ensino Superior? *XVI SemeAd*, ISSN 2177-3866

Hair, J. F. et al. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. 7 ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Hamouda, M. (2019), Omni-channel banking integration quality and perceived value as drivers of consumers' satisfaction and loyalty, *Journal of Enterprise Information Management*, 32 (4): pp. 608-625. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2018-0279>

Hickman, E., Kharouf, H., & Harjit Sekhon. (2020). An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 303 (3): 266-288, <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1694562>

Huré, E., Picot-coupey, K., & Ackermann, C. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, 39: 314-330. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698917304654>

João, B., & Pastore, R. (2017). Pesquisa em Varejo *Omnichannel*: uma Revisão Sistemática e Análise de Conteúdo Quantitativo. In *Anais do 10º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo*, São Paulo, SP.

Kersmark, M., & Staflund, L. (2015). *Omni-channel retailing blurring the lines between online and offline*. 69 f. Dissertação de Mestrado em Administração, Jönköping University, Jönköping International Business School, Jönköping.

Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q. & Yang, S. (2022). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction, *Journal of Relationship Marketing*, 21, (1): 1-26. DOI: 10.1080/15332667.2020.1840904

Kumaradeepan, V., & Pathmini, M. G. S. (2019). *Service Strategies for Customer Satisfaction and Customer Loyalty*. LAP Lambert Academic Publishing, Sri Lanka.

Kushwaha T, & Shankar V. (2013). Are Multichannel Customers Really more Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics. *Journal of Marketing*. 77, (4):67-85.

Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From multichannel to “*omnichannel*” retailing: review of the literature and calls for research. In: 2nd *International Conference on Contemporary Marketing Issues*, Atenas, Greece.

Lopes, J. M., Sousa, A., Calçada, E., & Oliveira, J. (2021). A citation and co-citation bibliometric analysis of *omnichannel* marketing research. *Manag Rev Q*, 2021. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00219-8>

Lynch S., & Barnes L. (2020). *Omnichannel* fashion retailing: examining the customer decision-making journey. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 24: 471–493.

- Luo, J., Fan, M., & Zhang, H. (2016). Information Technology, Cross-Channel Capabilities, and Managerial Actions: Evidence from the Apparel Industry. *Journal of the Association for Information Systems*, 17 (5). <https://doi.org/10.17705/1jais.00429>
- Mainardes, E.W., Rosa, C.A.d.M. & Nossa, S.N. (2020), "Omnichannel strategy and customer loyalty in banking", *International Journal of Bank Marketing*, 38 (4): 799-822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>
- Malhotra, N. (2011) *Pesquisa de Marketing - Uma orientação aplicada*. 6 ed, Porto Alegre: Bookman.
- Melero, I., Sese, F., & Verhoef, P. (2016). Recasting the customer experience in today' s omnichannel environment. *University Business Review*: 18–37.
- Melis, C., Campo, K., Breugelmans, E., Lamey, L. (2015). The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter? *Journal of Retailing*, 91, (2): 272-288. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002243591400092X>
- Mirsch, T., Lehrer, C., Jung, R. (2016). Channel integration towards *omnichannel* management: a literature review. In *20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. Chiayi, Taiwan.
- Mishra, R, Singh, RK, Koles, B. (2021). Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*. 45, (2): 147– 174. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12617>
- Morais, A. S. A. (2017). *Marketing multicanal como fonte de vantagem competitiva: estudo no setor de varejo de bens de consumo*. Dissertação Mestrado em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Morais, A. S. A., Hoekesfeld, L., Sarquis, A. B., & Mussi, C. C. (2019). *Omnichannel* como estratégia de inovação no varejo de moda brasileiro. *Brazilian Journal of Marketing*, 18 (2).
- Mosquera, A., Pascual, C., & Ayensa, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Journal ICONO14*, 15 (2): 92-114.
- Motta, R. G., & Silva, A. V. (2006). Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 5 (2): 101-108.
- Murfield, M., Boone, C.A., Rutner, P. and Thomas, R. (2017), "Investigating logistics service quality in omni-channel retailing", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47, (4): pp. 263-296. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2016-0161>
- Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. *International Journal of Information Management*, 34 (3): 344-350.
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Pastore, R. (2020). *Momentos-chave na experiência do omnishopper: um estudo construtivista da Teoria Fundamentada em Dados*. Tese de doutorado em administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.SP.

Payne, E. M., Peltier, J.W., & Barger, V.A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11 (2): 185-197.

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: toward *omnichannel* retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18, (4): 5-16.

Quach, S., Barari, M., Moudry, D. V., & Quach, K. (2022). Service integration in *omnichannel* retailing and its impact on customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102267>

Reichheld, F., & Markey, R. (2006, 25 de setembro). *NPS: The next Six Sigma? The "net promoter score" for measuring customer loyalty is emerging as a favorite metric for managers seeking organic growth*. Bain e Company. Recuperado de <https://www.bain.com/insights/nps-the-next-six-sigma-the-net-promoter-score/>

Richardson, R. J. (Org). (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

Santos, C. A. (2014). *Pós-venda e CRM: A importância para o cliente como estratégia de diferenciação*. Dissertação de Mestrado, Lisboa, Portugal.

Sarquis, A. B, Morais, A. S A., Cittadin, J, Giuliani, A., & Scharf, E. R. (2019). Análise da Produção Científica Internacional do Tema *Omnichannel* no Varejo. *Revista de Administração da UNIMEP*. 17 (1).

Shahid, Z., Hussain, T., & Azafar, F. (2017). The Impact of Brand Awareness on The consumers' Purchase Intention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 33.

Simone, A., & Sabbadin, E. (2018). The new paradigm of the *omnichannel* retailing: key drivers, new challenges and potential outcomes resulting from the adoption of an *omnichannel* approach. *International Journal of Business and Management*. 13 (1).

Sopadijeva, E., Dholakia, U., & Benjamim, B. (2017). A study of 46,000 shoppers shows that *omnichannel* retailing works. *Harvard Business Review*, 3.

Tyrväinen, O., Karjaluo, H., & Saarijärvi, H. (2020). Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in *omnichannel* retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233>

Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*. 91 (2): 174-181.

Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing Innovations during a global crisis: a study of China firms' response to Covid-19. *Journal of Business Research*, 116: 214-220.

Xu, X., & Jackson, J. E. (2019). Investigating the influential factors of return channel loyalty in omni-channel retailing. *International Journal of Production Economics*, Elsevier, 216: 118-132.

Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5 ed. Bookman Editora.

Zaki, M., Kandeil, D.A., Neely, A.D., & Mccoll-Kennedy, J.R. (2016). The Fallacy of the Net Promoter Score: Customer Loyalty Predictive Model. Cambridge Service Alliance, University of Cambridge.

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*. 24 (2): 168-180.