

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

RICARDO XAVIER SILVA

**USO DA ESTRATÉGIA *OMNICHANNEL* NO VAREJO DE MODA:
DESAFIOS E BENEFÍCIOS PARA OS CONSUMIDORES E LOJISTAS DO
INTERIOR**

**VITÓRIA
2025**

RICARDO XAVIER SILVA

**USO DA ESTRATÉGIA *OMNICHANNEL* NO VAREJO DE MODA:
DESAFIOS E BENEFÍCIOS PARA OS CONSUMIDORES E LOJISTAS DO
INTERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Prof^a Dr.^a Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri.

**VITÓRIA
2025**

RICARDO XAVIER SILVA

**USO DA ESTRATÉGIA *OMNICHANNEL* NO VAREJO DE MODA:
DESAFIOS E BENEFÍCIOS PARA OS CONSUMIDORES E LOJISTAS DO
INTERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração - Nível Profissionalizante.

Aprovada em 10 de novembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof^a. Dra. Amanda Soares Zambelli Ferretti
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof^a. Dra. Marcia Juliana D'Angelo
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**VITÓRIA
2025**

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, pela força, proteção e sabedoria durante todo este percurso.

À minha orientadora, professora **Lara Sepulcri**, pela dedicação, orientação cuidadosa e pelas contribuições essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos **empresários** do varejo de moda, pela disponibilidade em compartilhar suas experiências; e aos **clientes**, que contribuíram com seus relatos sobre a estratégia *omnichannel*, tornando possível a construção desta pesquisa.

Ao **PRODES**, pela concessão da bolsa de estudos, que possibilitou a dedicação necessária à realização desta pesquisa.

À **Prefeitura de Presidente Kennedy**, pelo incentivo e contribuição ao desenvolvimento acadêmico e científico.

À minha **família**, pelo apoio constante, incentivo e compreensão em todos os momentos.

E, finalmente, a **todos** que, de alguma forma, colaboraram para a concretização deste trabalho, deixo registrado meu sincero agradecimento.

RESUMO

A presente pesquisa analisa o uso da estratégia *omnichannel* no varejo de moda em Presidente Kennedy, cidade situada no interior do Espírito Santo, com ênfase nos desafios e benefícios percebidos por consumidores e lojistas nesse um contexto. O estudo justifica-se pela crescente transformação digital no comércio varejista, que impõe a necessidade de integração entre canais físicos e digitais para acompanhar o perfil de um consumidor cada vez mais conectado e exigente. O objetivo foi compreender os desafios e benefícios percebidos por lojistas e consumidores de uma cidade do interior quanto a utilização das estratégias *omnichannel* no ramo de moda varejista no Brasil. Adotou-se para isso uma abordagem qualitativa, com dados primários e amostragem por conveniência composta por 10 empresários e 10 consumidores, utilizando entrevistas semiestruturadas de aproximadamente 30 minutos, posteriormente transcritas e analisadas por análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que, para os lojistas, os principais desafios relacionam-se à segurança de dados, a integração entre canais digitais e físicos, a gestão de estoques/logística e a manutenção da qualidade no atendimento. Já os consumidores destacaram preocupações quanto a confiabilidade das transações *online* e a eficiência do atendimento em meios digitais. Em contrapartida, os benefícios percebidos apresentaram distinções entre os grupos: para os lojistas, incluem a ampliação das vendas por meio das redes sociais, maior fidelização de clientes e a complementaridade entre canais físicos e digitais. Para os consumidores, destacam-se a praticidade nas compras, a rapidez nas entregas e a possibilidade de integração entre diferentes canais de compra e atendimento. Conclui-se que a adoção do *omnichannel*, apesar dos desafios, gera efeitos positivos no varejo local, fortalecendo a competitividade e influenciando os hábitos de consumo. A pesquisa contribui teoricamente ao demonstrar como a integração de canais pode ser viabilizada em contextos de cidades menores e, na prática, oferece subsídios para que empresários locais aprimorem seus processos de gestão e atendimento. Além disso, os achados revelam que tanto empresários quanto consumidores podem se beneficiar de operações mais eficientes, experiências de compra mais fluidas e relações comerciais fortalecidas no contexto interiorano.

Palavras-chave: fidelização; moda; *Omnichannel*; varejo.

ABSTRACT

This research analyzes the use of omnichannel strategies in the fashion retail sector in Presidente Kennedy, a city located in Espírito Santo, Brazil, emphasizing the challenges and benefits perceived by consumers and retailers in an inland context. The study is justified by the growing digital transformation in retail, which imposes the need for integration between physical and digital channels to keep up with the profile of an increasingly connected and demanding consumer. The objective was to understand the challenges and benefits perceived by retailers and consumers in an inland city regarding the use of omnichannel strategies in the fashion retail sector in Brazil. A qualitative approach was adopted, using primary data and a convenience sample composed of 10 business owners and 10 consumers, using semi-structured interviews of approximately 30 minutes, subsequently transcribed and analyzed through content analysis. The results showed that, for retailers, the main challenges relate to data security, integration between digital and physical channels, inventory/logistics management, and maintaining quality in customer service. Consumers, on the other hand, highlighted concerns about the reliability of online transactions and the efficiency of customer service in digital channels. Conversely, the perceived benefits differed between the groups: for retailers, they included increased sales through social media, greater customer loyalty, and complementarity between physical and digital channels. For consumers, the key benefits were convenience in shopping, faster deliveries, and the possibility of integrating different purchasing and service channels. It is concluded that the adoption of omnichannel, despite the challenges, generates positive effects on local retail, strengthening competitiveness and influencing consumption habits. The research contributes theoretically by demonstrating how channel integration can be implemented in smaller cities and, in practice, provides support for local entrepreneurs to improve their management and service processes. Furthermore, the findings reveal that both entrepreneurs and consumers can benefit from more efficient operations, smoother shopping experiences, and strengthened commercial relationships in the rural context.

Keywords: loyalty; fashion; *Omnichannel*; retail.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 ESTRATÉGIAS OMNICHANNEL	12
2.2 DESAFIOS DO OMNICHANNEL	14
2.3 BENEFÍCIOS DO OMNICHANNEL	17
2.4 DIFERENÇAS DE CONSUMO ENTRE CAPITAL E INTERIOR	21
3 METODOLOGIA	24
4 ANÁLISE DE DADOS.....	32
4.1 DESAFIOS E BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PELOS EMPRESÁRIOS	35
4.1.1 Desafios para os empresários.....	35
4.1.1.1 Segurança dos dados pessoais dos consumidores.....	35
4.1.1.2 Gerenciamento dos canais de venda conciliando com a loja física	38
4.1.1.3 Gestão de estoque com a logística	44
4.1.1.4 Eficiência no atendimento ao consumidor	47
4.1.2 Benefícios para os empresários	49
4.1.2.1 Canais de venda – <i>WhatsApp, Instagram, Facebook</i>	50
4.1.2.2 Fidelização dos clientes	52
4.1.2.3 Condicionais	55
4.2 DESAFIOS E BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PELOS CONSUMIDORES	58
4.2.1 Desafios para os consumidores	58
4.2.1.1 Atendimento <i>Online</i>	59
4.2.1.2 Segurança de dados	60
4.2.2 Benefícios para os consumidores	62
4.2.2.1 Facilidade de pesquisa, comparação da qualidade das peças e os preços.....	63
4.2.2.2 Entrega e/ou retirada rápida e qualidade das peças	65
4.2.2.3 Experiência consistente e fluida em todos os canais de venda....	68
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	71
6 CONCLUSÃO	77
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A - ENTREVISTA AO EMPRESÁRIO VAREJISTA.....	87

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM CONSUMIDORES	88
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – EMPRESÁRIO	89
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – CONSUMIDOR	90

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, têm aumentado o número de consumidores que se utilizam de vários canais e pontos de interação para efetivação de suas compras. A esta estratégia dá-se o nome de *omnishoppers* (Borba & Tezza, 2021). Assim, esses clientes esperam experimentar uma jornada de compra sem interrupções entre os canais que usam (Borba & Tezza, 2021). Portanto, o processo deve ser unificado, intercambiável e com uma experiência única, de maneira que não exista qualquer diferença entre a compra entre os canais *offline* e *online* (Yurova et al., 2017).

Essa estratégia, que unifica ambos os canais, é denominada de *omnichannel* (Mosquera et al., 2019). A chamada estratégia *omnichannel* é utilizada quando as empresas disponibilizam opções e múltiplos canais de compra (Borba & Tezza, 2021). Entende-se o varejo *omnichannel* como um conjunto de atividades relacionadas com a venda de mercadorias ou serviços por meio de todos os canais *online* e *offline*, local ao qual, os consumidores dispõem de interação total entre os canais e o varejista retém controle absoluto sobre a integração dos canais (Straker et al, 2015).

Para tanto, é necessário associar estratégias que apontem para eficiência do mix de produtos, integrando e conectando elementos, como: promoções, políticas de precificação e estoques (Straker et al., 2015). Além disso, é preciso enfatizar que todos os canais (*offline* e *online*) revelem o mesmo tratamento de qualidade ao cliente (Mosquera et al., 2019). Ter à disposição canais *offline* possibilita aos clientes a predisposição ao toque ou a opção de experimentar o item a ser adquirido (Borba & Tezza, 2021). Porém, com a inserção de canais *online*, instaura-se a facilidade de obter informações sobre o produto, ajudando o consumidor a comparar preços e mercadorias (Troiville et al., 2019).

Estudos como o de Moraes et al. (2019), Barreto et al. (2022) e Souza et al. (2023) defendem a necessidade de adotar *omnichannel* no setor da moda, mas não havia, até a pandemia, uma intensificação explícita da necessidade de implementação desta estratégia. A estratégia *omnichannel* pode gerar processos emocionalmente positivos no consumidor, assim como pode influenciar na lealdade do cliente (Kopot & Cude, 2021). Uma experiência de consumo positiva, independentemente do canal utilizado, depende da habilidade da empresa em oferecer um serviço integrado e de qualidade (Herhausen et al., 2015). Para Vilkaite-Vaitone e Skackauskiene (2020), a integração eficaz dos serviços é fundamental para empresas que operam múltiplos canais de interação, pois, se essa integração for insuficiente, poderá comprometer a qualidade total do serviço prestado.

Ainda, as diferenças geográficas de consumo, como por exemplo entre uma população da capital e no interior, podem ser influenciadas por vários fatores, incluindo o acesso a lojas físicas e *online*, a disponibilidade de produtos e a preferência dos consumidores (Gasparin & Slongo, 2023). Na capital, os consumidores podem ter maior acesso a uma variedade de lojas e produtos, facilitando a adoção de estratégias *omnichannel* pelas empresas (Gasparin & Slongo, 2023). No interior, a limitação no acesso a certos produtos ou tecnologias pode levar a uma experiência de compra diferente, potencialmente com um foco maior em lojas locais e um envolvimento menor com canais digitais (Herhausen et al., 2019).

Além disso, enquanto os consumidores das capitais podem estar mais expostos e serem mais receptivos às inovações tecnológicas e *omnichannel*, tendo assim uma maior lealdade e experiência emocional positiva, além de perceberem menos risco nas compras *online*, os consumidores do interior podem valorizar mais as interações físicas e diretas, o que influencia sua percepção de risco e lealdade de maneira distinta

(Troiville et al., 2019). Também, ainda não é bem compreendido com diferenças culturais e sociais afetam o uso do *omnichannel* por clientes no varejo (Mishra et al., 2020).

Portanto, o problema de pesquisa gira em torno das seguintes questões: Como a estratégia *omnichannel* é adotada no varejo de moda em cidades do interior e quais desafios e benefícios são percebidos por lojistas e consumidores nesse processo? Dessa forma, o objetivo da pesquisa é compreender os desafios e benefícios percebidos por empresários lojistas e consumidores de uma cidade do interior quanto a utilização das estratégias *omnichannel* no ramo de moda varejista no Brasil.

Como justificativa teórica, o estudo busca compreender as diferenças de comportamento desse consumidor, fora das grandes cidades, dado que as inovações trazidas pelas tecnologias mostram um mercado com maior dinamicidade e, portanto, os clientes que fazem parte de tal mercado requerem respostas mais rápidas quando iniciam um processo de compra (Kopot & Cude, 2021). Compreende-se que no setor da moda, o uso de múltiplos canais transacionais (*online e offline*) exige uma profundidade significativa desses canais, integrados por estratégias de comunicação e oferta, o que é facilitado pela utilização da tecnologia (Mainardes et al., 2020).

Nesse contexto, este estudo acrescenta uma contribuição teórica relevante ao demonstrar que o *omnichannel* não se restringe aos grandes centros urbanos, mas também se manifesta de forma significativa no varejo de moda em cidades menores. Ao reunir percepções de empresários e consumidores de uma cidade do interior no Brasil, evidencia-se como elementos culturais, relações de proximidade e práticas comerciais locais influenciam a adoção de múltiplos canais. Dessa forma, o estudo amplia o entendimento existente na literatura ao mostrar que a integração entre canais

digitais e físicos é moldada pelas particularidades regionais, reforçando a importância de considerar fatores territoriais e socioculturais na análise do *omnichannel*.

Com base nessas discussões, esta pesquisa também oferece contribuições práticas para o varejo de moda em cidades do interior. Ao compreender como consumidores locais constroem suas jornadas de compra, incluindo comportamentos como o *webrooming* e o *showrooming*, os lojistas podem aprimorar a integração entre canais físicos e digitais, alinhando suas estratégias às expectativas reais do público. Isso permite, por exemplo, ajustar políticas de atendimento no *WhatsApp* e *Instagram*, melhorar a atualização de estoques, aperfeiçoar o uso de condicionais e adequar práticas de comunicação que transmitam maior confiança e segurança aos clientes.

Da mesma forma, ao identificar os principais desafios percebidos pelos consumidores, como a preocupação com dados pessoais, o tempo de resposta nos canais online e a clareza das informações sobre produtos, a pesquisa fornece subsídios para que os varejistas adotem práticas mais transparentes, responsivas e personalizadas. Para os consumidores, os resultados ajudam a ampliar o conhecimento sobre o funcionamento do *omnichannel*, destacando benefícios como maior comodidade, agilidade nas entregas e consistência na experiência entre canais, o que pode orientá-los em decisões de compra mais seguras e eficientes.

Assim, a partir da realidade vivenciada no interior, esta pesquisa evidencia que a adaptação contínua e a inovação nas estratégias *omnichannel* são fundamentais não apenas para a competitividade das marcas, como também para o fortalecimento das relações entre empresas e clientes, contribuindo diretamente para a melhoria das práticas de compra e venda no varejo de moda local.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIAS OMNICHANNEL

A evolução do *omnichannel* é um processo contínuo, o qual vem sendo impulsionado pelo avanço do comércio eletrônico e devido ao aumento de dispositivos e canais disponíveis aos consumidores (Silva et al., 2023). O *omnichannel* pode ser definido como uma estratégia que visa integrar os múltiplos canais de comunicação para a venda e atendimento ao consumidor de forma fluida e muito bem sincronizada, visando otimizar a experiência do cliente durante a jornada de compra (Kamiya & Branisso, 2021). Para Neslin (2022), o cliente pode começar a jornada em um canal, por exemplo, o site da empresa, e terminar em outro, como o atendimento via telefone.

A definição de *omnichannel* engloba ainda a manutenção de uma comunicação consistente em todos os canais, a fim de manter o tom profissional e coerente com a imagem da marca (Garcia et al., 2022). Tem-se, portanto, a estratégia *omnichannel* como uma ferramenta importante para empresas que buscam uma abordagem holística no relacionamento com o cliente e uma forma eficaz de oferecer suporte, produtos e serviços em tempo real, em vários canais (Neslin, 2022).

A estratégia *omnichannel* é uma tendência de varejo complexa, e, para sua execução, é preciso que as empresas se aperfeiçoem e tenham capacidade analítica entre os múltiplos canais utilizados (Moraes et al., 2019). A compreensão dessa estratégia compara-se com o que acontece atualmente, em que as empresas se mostram mais dispostas a criar e oferecer tanto espaços físicos quanto digitais para o atendimento ao cliente, com o objetivo de expandir seu alcance, complementar os canais de atendimento já existentes e aproveitar as vantagens de cada tipo de ambiente (Chen et al, 2018). Verhoef et al. (2021) afirmam que uma empresa que

apresenta a estratégia *omnichannel* possui vantagens nas vendas em detrimento àquelas que somente apresentam vendas por meio de lojas físicas.

O varejo que usa multicanais para vendas precisa ter a interação ininterrupta dos mais diferenciados canais de atendimento ao cliente (Agarwal & Dixit, 2020). Um dos motivos principais para que o varejo adote o *omnichannel* é a possibilidade de ampliação de vendas e participação no mercado, já que o varejista consegue atender em mais de um ponto de distribuição (Vilkaite-Vaitone & Skackauskiene, 2020).

Boa parte dos clientes não apresentam lealdade somente à marca, mas, fundamentalmente, a uma experiência que eles considerem boa durante o processo de compra (Mishra et al., 2020). Os clientes são os protagonistas das estratégias de marketing, devido às mudanças dentro do mercado tecnológico e digital (Morais et al., 2019). Como apontam Chen et al. (2018), o ambiente *omnichannel* apresenta-se com a responsabilidade em ofertar uma experiência de consumo que seja positiva, oportunizando bons retornos, uma maior satisfação por parte dos clientes e maximização da intenção de comprar produtos, já que existe um aumento do número de formas e canais de interação entre empresas e clientes.

A estratégia *omnichannel* não se limita apenas a sincronizar informações e o atendimento ao consumidor, mas também em entender e antecipar quais são as necessidades dos clientes, pois ela personaliza as informações fornecidas por eles, direcionando ofertas e promoções com base em dados informados pelo cliente (Both & Steinmann, 2023). Logo, o *omnichannel* eficaz resulta em uma experiência de cliente aprimorada, e, por fim, um aumento nas vendas e na rentabilidade para a empresa (Both & Steinmann, 2023).

2.2 DESAFIOS DO OMNICHANNEL

Para Gasparin e Slongo (2023) a estratégia *omnichannel* encanta os varejistas, mas traz consigo uma série de desafios, que faz as empresas repensarem sua gestão de negócios, bem como uma nova compreensão do mercado para adaptar-se e serem competitivos no segmento de vendas. De acordo com Gao e Huang (2021), embora a estratégia *omnichannel* ofereça muitas vantagens, ela também apresenta desafios, um deles é a complexidade do gerenciamento de vários canais de venda, pois para promover uma experiência de compra consistente aos clientes é preciso muita integração e coordenação entre todos os setores da empresa.

Entende-se com McCole et al. (2010) que um dos principais desafios para os varejistas é o investimento em tecnologias para integrar os canais de venda. Nesse sentido os empresários precisam investir em gerenciamento de dados e análise, para obter informações sobre o perfil dos seus clientes, para identificar o comportamento de compra, garantindo a eles as melhores experiências em seu canal *offline*. Conforme Mounaim et al. (2021) as mudanças no contexto comercial e do avanço dos sistemas de informação e comunicação faz com que muitos empresários do varejo se sintam pressionados.

Os aportes tecnológicos permitiram nos últimos anos e principalmente pós-pandemia que os consumidores utilizassem a internet como ferramenta para suas compras (Ghizzo et al., 2022). Contudo esse crescimento no setor tecnológico pode ser outro desafio apresentado ao varejo, nesse viés contribui-se que os empresários precisam investir em tecnologias de gerenciamento de dados e sistema de análise para obter soluções sobre o comportamento do consumidor e assim garantir a melhor experiência de compra a este (McCole et al., 2010).

Em relação aos desafios que o consumidor pode enfrentar ao acesso do *omnichannel* direciona-se ao contexto de atendimento por diversos canais, entre eles o *online*, seja por *WhatsApp*, *Instagram* ou pelo site da empresa, em que ele está suscetível a exposição e a possíveis fraudes ou vazamentos de dados (Vieira & Dantas, 2024). Além disso, os consumidores geralmente se encontram em uma posição de vulnerabilidade em relação aos fornecedores (Gawor & Hoberg, 2019). Entende-se que essa vulnerabilidade não se limita a uma simples fragilidade econômica, sendo também impactada por demais fatores, tais como a assimetria de informações, a desigualdade no poder de mercado, a falta de recursos para buscar peças em caso de danos, entre outros (Vieira & Dantas, 2024).

Além da segurança, a privacidade dos dados pessoais é outra preocupação importante para os consumidores no contexto do *omnichannel* (Kazancoglu & Aydin, 2018). Destaca-se com os estudos de Mishra et al. (2020) que um dos desafios para a implementação do *omnichannel* é a oferta de uma experiência consistente ao cliente. De acordo com os autores, para oferecer uma experiência *omnichannel* segura e eficaz aos clientes é preciso os canais estarem bem alinhados, transmitindo a mesma mensagem e o propósito da marca da empresa.

Afirma-se com Nguyen et al. (2023), que ao interagir com diferentes canais de venda, os consumidores compartilham informações sensíveis, como endereço, número de telefone e histórico de compras. A percepção de risco pode aumentar quando os consumidores não se sentem confortáveis com as políticas de privacidade adotadas pelas empresas (Nguyen et al., 2023).

Além dos aspectos relacionados à segurança e privacidade, a eficiência do atendimento ao cliente também influencia a percepção de risco no *omnichannel* (Nascimento & Pastore, 2019). Os consumidores esperam que suas dúvidas e

problemas sejam prontamente resolvidos, independentemente do canal de comunicação utilizado (Andrade et al., 2022). A falta de agilidade e efetividade no atendimento pode levar os consumidores a perceberem um risco maior ao utilizar o modelo *omnichannel*, optando assim por outros canais mais confiáveis ou por empresas que ofereçam um atendimento mais satisfatório (Andrade et al., 2022; Hossain et al., 2020).

Em suma, a adoção do modelo *omnichannel* traz inúmeras vantagens para as empresas e consumidores, permitindo uma experiência de compra integrada e consistente (Quach et al., 2022; Son et al., 2021). No entanto, é necessário considerar os riscos percebidos pelos consumidores, como a segurança das transações *online*, a privacidade dos dados pessoais, a confiabilidade dos sistemas de pagamento e a eficiência do atendimento ao cliente (Kazancoglu & Aydin, 2018). Compreende-se com Khan (2022) que grande preocupação dos consumidores é sua segurança *online*, pois a atenção recebida e a segurança dele quando surgem problemas que sejam determinados como imprevisíveis, levando em consideração a preocupação com os indivíduos e as necessidades existentes são determinantes na intenção de compra. A seguir, no Quadro 1, uma síntese dos desafios do *omnichannel* citados pela literatura, tanto para os empresários quanto para os clientes.

Quadro 1 - Desafios do *Omnichannel* para Empresários e Clientes

Desafios do <i>omnichannel</i>	
Para os empresários	Autores
Segurança dos dados pessoais dos consumidores	Kazancoglu e Aydin (2018); Khan (2022); Nguyen et al. (2023)
Complexidade do gerenciamento de vários canais de venda	Gao & Huang (2021)
Eficiência do atendimento ao cliente	Andrade et al. (2022); Nascimento e Pastore (2019)
Para os clientes	Autores
Segurança dos dados nas transições <i>online</i>	Kazancoglu e Aydin (2018); Khan et al. (2022)
Atendimento por diversos canais	Vieira e Dantas (2024); Hossain et al. (2020), Gawor & Hoberg (2019).

Fonte: Elaboração própria (2025).

2.3 BENEFÍCIOS DO OMNICHANNEL

Uma das principais vantagens do *omnichannel* é a melhoria de experiência de compra para o cliente. Assim a integração dos canais de venda é essencial (Verhoef et al., 2015). Entende-se com Zhang et al. (2010), a integração dos canais se dá a partir da experiência do canal *online*, o qual produz maior comunicação, proporciona a expansão do catálogo de produtos, oferece novas promoções e ofertas relevantes aos consumidores. Entende-se ainda com o autor, que o *online* é complementar ao físico, sendo que este oferece uma experiência sensorial e possibilita retirada eficaz e instantânea do produto adquirido, proporcionando eficiência operacional e vantagens para o cliente.

Os varejistas podem obter vantagens com a estratégia *omnichannel*, entre essas destaca-se não perder o fechamento da venda, haja vista que se ocorrer a falta do estoque na loja, os clientes podem fazer o pedido e receber seu produto por envio (Gao & Su, 2017). Quando funcionam de forma sincronizada e integrada, o uso de diversos canais beneficia o varejista, à medida que o cliente pode iniciar as suas compras em qualquer um dos canais e finalizá-la em um outro diferente que seja mais conveniente naquele momento de compra (Hsia et al., 2020). Contribui-se com Lee e Kim (2021), que essa integralidade dos canais pode promover a coleta de dados dos clientes em tempo real, a partir disso as empresas podem personalizar as experiências de compra dos clientes direcionando-os propagandas e produtos conforme suas informações iniciais preenchidas, vindo a atender às necessidades e preferências dos clientes.

Entende-se que o *omnichannel* disponibiliza as modalidades de *click-and-collect* e *click-and-reserve*, tais são o retorno de mercadorias em um canal distinto do qual a mercadoria foi adquirida, e a possibilidade de averiguar se o produto se

encontra disponível na loja física (Herhausen et al., 2015). Compreende-se que o *click-and-collect*, define-se com um tipo de entrega, em que os clientes podem realizar suas compras no formato *online* do estabelecimento e vir a retirar seu pedido em uma loja física (Herhausen et al., 2015). Por sua vez, as empresas devem ter locais de armazenamento de seus produtos, para que os consumidores que compraram *online* possam retirar seus pedidos (Kusuda, 2019).

De acordo com Jiu (2022) uma das estratégias do *omnichannel* que favorece os varejistas é o *ship-from-store*, essa possibilita fazer uso do estoque da loja física para atender os pedidos realizados pelos canais digitais. Entende-se assim que isto favorece os empresários no aumento de vendas no comércio eletrônico, ajudando também a reduzir gastos com custo de entrega e abastecimento (Jiu, 2022). Contribui-se ainda que a partir de uma visão holística, a estratégia *omnichannel* traz vantagens para o *pooling* de estoques, isto é uma estratégia que envolve o compartilhamento de estoque entre diferentes locais, fornecendo assim um estoque mais amplo, proporcionando economias de escala e redução de gastos (Espejel & Flavian, 2007).

Outro benefício da estratégia *omnichannel* é a coleta de dados do cliente em tempo real (Lee & Kim, 2021). A partir disso os varejistas obtêm os dados de compra dos clientes em todos os canais de venda, permitindo que eles personalizem as experiências de compra para atender às necessidades e preferências dos clientes (Lee & Kim, 2021). A abordagem de Shi et al. (2020) define experiências positivas envolvendo o uso da estratégia *omnichannel*, sendo caracterizado como em cinco dimensões: integração, conectividade, consistência e personalização. Entende-se que a conectividade é até que momento o conteúdo e as informações dos serviços entre canais estão conectados. Em relação à integração, compreende-se que o cliente e os sistemas de informação e operações de gerenciamento são unificados. Ainda,

conforme o autor no que remonta sobre a consistência essa é até que ponto os clientes experimentam a consistência do conteúdo e do processo das interações entre os canais. A flexibilidade que se refere a forma como os consumidores recebem opções flexíveis e provam a continuidade ao mudar tarefas de um canal para outro. E apresenta-se por fim sobre a personalização, que se refere até que momento o cliente percebe que o varejista lhe oferta uma atenção única (Shi et al., 2020).

Entre os benefícios, apresenta-se também a integração dos canais, essa viabiliza que seja guardado um registro unificado de cada cliente nos canais digitais (Morais et al., 2022). A ordenação dos canais *online* aumenta a interatividade, e expande o catálogo de produtos, além de disponibilizar promoções mais significativas aos clientes (Morais et al., 2022). Para Guimarães (2021), os varejistas podem impulsionar vendas enviando cupons de presente, os quais podem ser registrados na próxima compra do cliente. Tal benefício também ajuda aos clientes, pois faz com que eles sintam que suas compras são adaptáveis aos seus desejos, e suas necessidades (Morais et al., 2022).

Para uma empresa criar um comportamento de lealdade do consumidor é necessário que ela desperte o sentimento de satisfação com a melhoria contínua dos canais que integram o atendimento ao cliente dentro da ferramenta *omnichannel*, fazendo com o comprador perceba valor no produto ou serviço (Hickman et al., 2020; Shi et al., 2020). Esse processo de fidelização torna-se uma vantagem ao varejista, pois os efeitos da integração do *omnichannel* promovem uma relação positiva com os clientes, proporcionando o crescimento das vendas, especialmente nas lojas físicas (Cotarelo et al., 2021). Compreende-se que o varejista necessita idealizar no cliente o desejo de compra e assim estabelecer um bom vínculo de relacionamento nas práticas *online* e *offline* (Brynjolfsson et al., 2013).

Para os clientes as diversas opções de canais os colocam em dúvida na sua decisão de compra, devido haver muitas opções de interação, logo eles estão realizando comprar não somente em um canal, mas navegando em muitos onde suas informações ficam salvas, e mensagens de ofertas são direcionadas aos consumidores (Chang & Li, 2022). E ainda, os consumidores comprometem-se com as empresas quando elas lhes oferecem mais possibilidades de compra e oportunidades no momento de adquirir o produto que almejam (Gao & Su, 2017).

De acordo com Vieira et al. (2018) os avanços da tecnologia promoveram esse novo consumidor o nome de *omnishopper*, isto é, um cliente mais conectado que exige mais dos varejistas durante sua jornada de compras e nos canais de contato. Os consumidores beneficiam-se com o *omnichannel*, com a facilidade de pesquisa e comparação de produtos e de preços, pois mediante aportes tecnológicos como *smartphones* conseguem navegar entre os canais *online* de vendas. Contudo enfatiza-se que isso pode prejudicar os vendedores em loja física (Lynch & Barnes, 2020). O interesse pela marca prevê comportamentos como a intenção de compra e a compra real (Hsia et al., 2020).

Para Silva et al. (2023) uma das vantagens do *omnichannel* é a experiência de compra que promove ao cliente. Pois, idealmente, a abordagem *omnichannel* fornece aos consumidores uma experiência consistente e fluida em todos os canais de venda, independentemente do dispositivo ou localização em que o cliente está fazendo a compra (Verhoef et al., 2015).

Andrade et al. (2022) sinalizam que atualmente os clientes buscam por um atendimento mais dinâmico e célere, o que torna o *omnichannel* mais atrativo devido as suas múltiplas plataformas de atendimento, tornando o atendimento mais personalizado e proximal do cliente. Já na visão de Forero-Bautista e Ortegón-

Cortázar (2023), a experiência emocional aflora no cliente frente as diversas opções de atendimento, o que melhora seu relacionamento com a empresa e a marca.

Dentro da área de compra e de consumo, a experiência emocional é uma resposta de cunho subjetivo do cliente que apresenta interação devido a um episódio especial, ou mais de um, com uma certa empresa ou marca (Pizzi et al., 2019). Nas diferenciadas etapas do consumo que perpassam a pré-compra, compra e o momento do pós-compra, as empresas devem apresentar capacidade de desenvolver momentos agradáveis ao consumidor, propiciando uma resposta e uma experiência positiva diante ato de comprar (Srivastava & Kaul, 2016). Abaixo, no Quadro 2, uma síntese dos benefícios do *omnichannel* citados pela literatura, para os clientes para os empresários.

Quadro 2 - Benefícios do *Omnichannel* para Empresários e Clientes

Benefícios <i>Omnichannel</i>	
Para Empresários	Autores
Não perder o fechamento da venda	Gao & Su (2017)
Coleta de dados do cliente em tempo real	Lee & Kim (2021)
Integração dos canais	Herhausen et al. (2015); Morais et al. (2019); Guimarães (2021)
Conectividade, integração, consistência, flexibilidade e personalização	Shi et al. (2020)
Fidelização do Cliente	Brynjolfsson et al. (2013); Cotarelo et al. (2021).
Experiência Emocional	Srivastava e Kaul (2016); Pizzi et al. (2019); Forero-Bautista e Ortégón-Cortázar (2023)
Para Clientes	Autores
Facilidade de pesquisa e comparação de produtos e de preços	Vieira et al. (2018), Lynch e Barnes (2020)
Retirada eficaz e instantânea do produto	Kusuda (2019); Herhausen et al.(2015)
Experiência consistente e fluida em todos os canais de venda	Verhoef et al.,2015. Silva et al.(2023)

Fonte: Elaboração própria (2025).

2.4 DIFERENÇAS DE CONSUMO ENTRE CAPITAL E INTERIOR

Conforme Kim et al. (2022), ao analisar as diferenças nos padrões de consumo entre a capital e o interior, é importante reconhecer como fatores geográficos e sociais moldam as preferências e necessidades dos consumidores. Ainda, evidencia-se com

Kim et al. (2022) que em regiões urbanas, a alta densidade populacional e a maior acessibilidade a tecnologias e serviços modernos podem levar a um consumo mais voltado para itens de conveniência, moda, e tecnologia de ponta, refletindo um ritmo de vida acelerado e uma busca por tendências globais.

Salienta-se com Sharma et al. (2024) que em áreas rurais ou cidades do interior, onde a comunidade pode ser mais coesa e os ritmos de vida, mais lentos, observa-se frequentemente uma preferência por produtos tradicionais, locais e serviços que enfatizem a qualidade de vida e o bem-estar comunitário. Essas diferenças ressaltam a importância de adaptar estratégias de marketing e oferta de produtos para atender às expectativas variadas de cada localidade, garantindo uma abordagem mais personalizada e eficaz (Sharma et al., 2024). Entende-se com Gasparin e Slongo (2023) que as compras dos clientes são condicionadas devido suas qualidades culturais, sociais, pessoais e psicológicas.

Para Ferreira e Ferreira (2018), ao abordar as diferenças nos padrões de consumo entre a capital e o interior, consideram-se as singularidades que marcam esses espaços. Na capital, observa-se um consumo marcado pela variedade e pela busca por novidades, impulsionado pela maior oferta de produtos e serviços (Ferreira & Ferreira, 2018). Em contrapartida, o interior destaca-se pelo consumo que valoriza mais as experiências ligadas à natureza, ao turismo e às tradições locais, refletindo a menor densidade populacional e uma conexão mais forte com as características regionais (Ferreira & Ferreira, 2018). Ademais, o consumo nas capitais é notavelmente superior ao do interior, com um consumo per capita maior nas áreas metropolitanas (Sharma et al., 2024).

Segundo Souza et al. (2023), no avançar das tecnologias e das inovações houve uma mudança no comportamento do consumidor, passando a realizar

pesquisas *online* e compras *online*, pois os *smartphones*, internet, *notebooks* e outras tecnologias passaram a estar à disposição dos consumidores, transformando sua personalidade e intenções de compra mediante as informações presentes nas redes sociais e na internet como um todo.

Apresenta-se com Nascimento e Pastore (2019) que no que concerne à compra de vestimenta, ou seja, gastos *online* por parte dos consumidores no varejo da moda, torna-se fundamental compreender o comportamento do consumidor para que as empresas possam definir suas estratégias de marketing de forma consciente. Entende-se que na avaliação da qualidade dos produtos, os clientes consideram tanto os atributos intrínsecos quanto os extrínsecos dos mesmos (Espejel & Flavian, 2007).

Para Kim et al. (2022), o mercado de moda se encontra em ascensão, movimentando o varejo no Brasil e no mundo, assim os clientes de moda têm uma característica diferenciada em relação aos demais produtos manufatureiros, ou seja, o consumo pessoal é influenciado pelo consumo de outros, quando uma pessoa compra e você visualiza aquela roupa ou sapato, fica entusiasmado em também comprar. Aborda-se nesse sentido que os moradores do interior antigamente não dispunham de acesso direto à internet (Gozzi et al., 2024). Agora a disposição do consumidor do interior ele tem os meios de comunicação e acesso à tecnologia, podendo realizar mais pesquisas sobre o produto que deseja adquirir (Gozzi et al., 2024).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para esta pesquisa partiu de uma abordagem qualitativa, com dados primários e corte transversal. A pesquisa foi realizada com empresários do varejo de moda, com suas empresas situadas na cidade de Presidente Kennedy, localizada no interior do Espírito Santo, Brasil. Além dos empresários, foram convidados clientes que comprem nesses estabelecimentos para contribuírem com as suas experiências de compra com a estratégia *omnichannel*. A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pelo fato de que, em municípios interioranos e com forte presença de pequenos negócios, as relações sociais e comerciais são marcadas por proximidade, confiança e práticas tradicionais, o que exige um método capaz de captar percepções, sentidos e dinâmicas locais que dificilmente emergiriam por meio de abordagens quantitativas. Essa opção metodológica também contribui para a literatura ao oferecer evidências empíricas de contextos pouco explorados, uma vez que a maioria dos estudos sobre *omnichannel* se concentra em grandes centros urbanos ou em grandes redes varejistas, deixando lacunas sobre como essa estratégia é vivenciada em realidades interioranas, com estruturas comerciais reduzidas e dinâmicas socioculturais próprias.

A cidade de Presidente Kennedy possui uma área de 583,933 km² e uma população de aproximadamente 11.742 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2020). Sua economia é destacada por apresentar o maior Produto Interno Bruto (PIB) per capita do Brasil, impulsionado especialmente pelos royalties do petróleo (IBGE, 2020). De acordo com o próprio IBGE (2020), o município registrou um PIB per capita superior a R\$ 800 mil, resultado que o posiciona de forma atípica em relação às demais cidades brasileiras, sobretudo aquelas de pequeno porte populacional, evidenciando sua forte dependência da exploração petrolífera.

O mercado da moda, por sua vez, representa um setor de grande relevância para a economia nacional, movimentando cadeias produtivas e comerciais com expressiva representatividade (Barreto et al., 2022). Segundo Barreto et al. (2022), o segmento de moda integra um dos maiores setores varejistas do país, movimentando bilhões de reais anualmente e reunindo milhares de empresas distribuídas em diversos formatos de operação, o que evidencia tanto sua capilaridade quanto sua importância estrutural para o varejo brasileiro.

A amostragem adotada nesta pesquisa foi do tipo não probabilística por conveniência, sendo composta por dez (10) empresários do varejo de moda e dez (10) consumidores. A escolha desse número de participantes está diretamente relacionada à natureza qualitativa do estudo, cujo objetivo não é alcançar representatividade estatística, mas sim explorar em profundidade as percepções, experiências e práticas (Flick, 2009) associadas, neste caso, à utilização da estratégia *omnichannel* no varejo de moda local.

Diante dessa abordagem, adotou-se o critério da saturação de dados, conforme propõe Bouncken et al. (2025), que estabelecem que a coleta de dados em pesquisas qualitativas pode ser interrompida quando as informações obtidas se tornam repetitivas, não acrescentando novos elementos relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. Ou seja, o foco recai sobre a qualidade e densidade das informações produzidas, e não sobre a quantidade numérica dos participantes. Assim, os dez empresários selecionados representam diferentes perfis de gestão, operação e aplicação de canais integrados de venda, enquanto os dez consumidores convidados contribuíram com relatos variados quanto às suas vivências e percepções no processo de compra *omnichannel*.

Além disso, deve-se considerar as características do próprio município, que apresenta uma estrutura comercial reduzida e uma economia baseada principalmente em pequenos e médios negócios (IBGE, 2020), o que naturalmente limita o universo de possíveis respondentes dentro do recorte específico do setor de moda varejista. Portanto, o número de participantes revelou-se adequado para alcançar os objetivos propostos e sustentar a análise qualitativa dos dados.

Nesse contexto, o primeiro grupo foi composto por dez empresários e gestores de empresas do varejo de moda que atuam com estratégias *omnichannel*, sendo responsáveis por áreas como marketing, vendas, gestão comercial ou experiência do cliente. Esses profissionais atuam em empresas de pequeno, médio e grande porte, com presença consolidada em canais físicos e digitais, localizadas em Presidente Kennedy. O segundo grupo incluiu dez consumidores (homens e mulheres), com idades entre 28 e 55 anos, residentes em Presidente Kennedy e regiões próximas. Os participantes foram selecionados com base em critérios como já terem realizado compras em canais físicos e digitais de uma mesma loja e demonstrarem familiaridade com práticas de consumo integradas, como a compra *online* com retirada em loja física, a troca de produtos em canais diferentes daquele de compra, ou ainda o uso de aplicativos e redes sociais para interação com marcas.

A coleta de dados ocorreu mediante a aplicação de entrevistas apoiadas por um roteiro semiestruturado com questões abertas. Conforme Creswell e Creswell (2021), a pesquisa qualitativa é interpretativa e demanda sensibilidade do pesquisador na interpretação dos dados coletados, considerando limitações inerentes à subjetividade das respostas, o que permite ao entrevistador intervir pontualmente com questionamentos adicionais, visando aprofundar as informações obtidas.

As entrevistas com os empresários e consumidores tiveram, em média, duração de 30 minutos cada. Os participantes foram convidados a responder às perguntas em ambientes calmos e propícios à escuta qualificada, de modo a favorecer a concentração e a espontaneidade. O roteiro de entrevista seguiu três etapas principais: a apresentação do pesquisador e dos objetivos da pesquisa; a caracterização dos participantes; e, por fim, as perguntas direcionadas aos empresários (Apêndice A) e aos consumidores (Apêndice B) e, elaboradas com base nos estudos de Lorenzo-Romero et al. (2020). As entrevistas abordaram temas relacionados ao conhecimento sobre canais de venda *online* e *offline*, os benefícios e os desafios percebidos em sua implementação, tanto do ponto de vista empresarial quanto do consumidor local.

No caso dos empresários participantes foram inicialmente identificados por meio de pesquisa em sites institucionais e redes profissionais, como o LinkedIn, sendo posteriormente contatados por e-mail ou *WhatsApp* com um convite formal. Na sequência, os convites foram reforçados com visitas presenciais agendadas em suas empresas, ocasião em que foi apresentado o estudo, seus objetivos e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contido no Apêndice C. Após a concordância, as entrevistas foram realizadas em um segundo encontro, em data previamente combinada. Já os consumidores participantes foram convidados por meio de redes sociais, grupos em plataformas digitais e também por indicações, com posterior agendamento das entrevistas individuais. Após apresentação do estudo, foi solicitado o aceite e assinatura do TCLE (Apêndice D) para prosseguimento da participação.

A fim de contextualizar os participantes da pesquisa, apresenta-se a seguir no Quadro 3 o perfil dos dez (10) empresários do varejo de moda, sintetizam as principais

características dos respondentes, considerando aspectos relevantes à investigação, como tempo de atuação no varejo, o tipo de loja, os canais de venda utilizados e as estratégias utilizadas que foram destacadas por eles. Ainda, no Quadro 4, destacam-se o perfil dos dez (10) consumidores entrevistados e as características referentes a sexo, faixa etária, frequência de compra e familiaridade com estratégias *omnichannel*.

Quadro 3 – Perfil dos empresários

COD	Sexo	FE	TAV	TL	TAM	Canais	Estratégias
E1	F	31–40 anos	10 anos	Moda feminina	Pequeno porte	Loja física, <i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i> , <i>Lives</i>	Condicionalis, Cartão fidelidade
E2	M	31–40 anos	10 anos	Moda masculina	Pequeno porte	Loja física, <i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i>	Grupos de clientes, Lista de transmissão
E3	F	31–40 anos	15 anos	Moda casual	Pequeno porte	Loja física, <i>WhatsApp</i> , <i>Facebook</i> , <i>Lives</i>	Venda por condicionalis, Atendimento personalizado
E4	M	51–60 anos	35 anos	Moda unissex	Médio porte	Loja física, <i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i>	Evita <i>lives</i> , foca no relacionamento tradicional
E5	M	21–30 anos	4 meses	Moda feminina	Pequeno porte	Loja física, <i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i>	Aposta em fidelização desde a abertura
E6	F	51–60 anos	40 anos	Moda íntima	Médio porte	Loja física, <i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i>	Atendimento presencial voltado a idosos
E7	M	41–50 anos	15 anos	Moda esportiva	Pequeno porte	Loja física, <i>Instagram</i>	Valorização do contato presencial
E8	F	41–50 anos	35 anos	Moda jovem	Pequeno porte	Loja física, <i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i>	Em processo de adaptação ao <i>online</i>
E9	F	31–40 anos	12 anos	Calçados	Pequeno porte	Loja física, <i>WhatsApp</i>	Atendimento domiciliar
E10	M	31–40 anos	10 anos	Moda infantil	Pequeno porte	Loja física, <i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i>	Atendimento híbrido e confiança

Legenda: COD: Código do respondente, FE: Faixa etária, TL: Tipo de loja; F: Feminino; M: Masculino.

TAM: Tamanho da empresa, definido nesta pesquisa conforme o número de funcionários informado pelos participantes:

– Pequeno porte: até 9 funcionários; Médio porte: entre 10 e 49 funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quadro 4 - Perfil dos consumidores

COD	SEXO	FE	Escolaridade	FREQ	Canal preferido de compra	Experiência com <i>omnichannel</i>	Principais percepções	Segmento de atuação profissional
C1	F	31–40 anos	Ensino superior completo	Mensal	Loja física e <i>WhatsApp</i>	Positiva	Comodidade e segurança local	Servidora pública
C2	M	41–50 anos	Ensino médio completo	Mensal	Loja física e <i>online</i>	Neutra	Valoriza o atendimento presencial	Comércio local / vendedor
C3	F	26–35 anos	Ensino superior completo	Quinzenal	<i>Instagram</i> e <i>WhatsApp</i>	Muito positiva	Facilidade de acesso e entrega	Administrativo / setor privado
C4	F	31–40 anos	Ensino médio completo	Trimestral	<i>Facebook</i> e <i>WhatsApp</i>	Regular	Segurança com dados pessoais	Autônoma
C5	F	36–45 anos	Ensino superior incompleto	Bimestral	Loja física e <i>online</i>	Positiva	Atendimento personalizado	Serviços / estética
C6	F	21–30 anos	Ensino médio completo	Mensal	<i>Instagram</i>	Negativa (atendimento <i>online</i>)	Lento retorno e falta de preço nas postagens	Estudante e freelancer
C7	M	31–40 anos	Ensino médio completo	Trimestral	<i>WhatsApp</i> e <i>Instagram</i>	Positiva	Pesquisa e comparação de preços	Prestador de serviços
C8	F	26–35 anos	Ensino superior completo	Bimestral	<i>Instagram</i>	Neutra	Atraso em respostas de outras cidades	Setor administrativo / escritório
C9	F	36–45 anos	Ensino médio completo	Mensal	<i>Instagram</i> e <i>WhatsApp</i>	Positiva	Confiança em indicações de conhecidos	Comércio / atendente
C10	F	31–40 anos	Ensino superior completo	Mensal	<i>Instagram</i> e <i>Facebook</i>	Positiva	Retirada rápida e boa qualidade das peças	Profissional liberal

Legenda: COD: Código do respondente, FE: Faixa etária; FREQ: Frequência de compra.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As entrevistas foram integralmente gravadas e posteriormente transcritas e organizadas por pergunta em uma tabela no programa Word, o que possibilitou a etapa de pré-codificação para identificação de palavras-chave e expressões relevantes, a partir das quais foram geradas subcategorias, conforme a proposta de Bauer e Gaskell (2008). A análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), foi conduzida em três etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados, envolvendo inferência e interpretação.

A pré-análise corresponde à organização inicial do material, com leitura flutuante para familiarização, formulação de hipóteses e definição de critérios de codificação; já a exploração do material envolve a codificação, na qual o conteúdo é desmembrado e classificado em unidades temáticas ou categorias emergentes.

Por fim, a terceira fase corresponde ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nessa etapa, os dados codificados e categorizados foram submetidos a uma interpretação crítica, com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico adotado. O pesquisador realizou a inferência dos sentidos subjacentes às falas ou conteúdos analisados, articulando os achados empíricos às premissas formuladas inicialmente (Bardin, 2016).

A análise teve a função de identificar o movimento por parte do varejista da moda e seus consumidores do uso e da influência de canais estratégicos de compra e venda *online* e *offline*. Assim como, encontrar os benefícios e os desafios percebidos ao fazer uso de recursos *online* para o desenvolvimento de vendas e fidelização de clientes.

4 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, mediante as entrevistas, percebeu-se a trajetória dos varejistas na busca de melhorar suas vendas *online* e *offline*, bem como as contribuições, e satisfações dos consumidores com a implementação de canais de venda por parte das lojas. Como resultado foram encontradas 4 categorias de ordem superior, representando os benefícios e desafios para empresários e consumidores. Na primeira categoria chamada “Desafios para os empresários” destacam-se as subcategorias: Segurança dos dados pessoais dos consumidores, Gerenciamento dos canais de venda conciliando com a loja física, Gestão do estoque com a logística e Eficiência no atendimento ao consumidor. Na segunda categoria intitulada “Benefícios para os empresários” aparecem as subcategorias: Canais de venda – *WhatsApp, Instagram, Facebook*; Fidelização dos clientes; Condicionais.

A terceira categoria foi nomeada como “Desafios para os consumidores” e trouxe as subcategorias: Atendimento *online* e Segurança dos dados. Na última categoria, “Benefícios para os consumidores”, fazem parte as subcategorias: Facilidade de pesquisa e comparação de produtos e de preços; Entrega e/ou retirada rápida e qualidade das peças; Experiência consistente e fluida em todos os canais de venda. O Quadro 5 abaixo apresenta as categorias de Ordem Superior, em que se destaca os Desafios para os Empresários; Benefícios para os Empresários; Desafios para os Consumidores e Benefícios para os Consumidores.

Quadro 5 – Categorias

COS	CI	Roteiro	Entrevistados	Exemplos
Empresários				
DESAFIOS PARA OS EMPRESÁRIOS	Segurança dos dados pessoais dos consumidores	Qual sistema implantado de pagamento, de controle de mercadoria, de estoque e de entrega de condicionais.	E1, E2, E3, E4, E7, E8, E10.	“Sofremos golpes de questão de mandar de envio. Mandamos a peça passou o cartão pelo link e no final das contas não tinha passado o cartão era um link fake que fala um número de cartão fake na verdade e não recebe a compra foi o pagamento não” (E4).
	Gerenciamento dos canais de venda conciliando com a loja física	Qual controle feito no atendimento no <i>WhatsApp</i> , <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> ? Qual controle e gerenciamento de estoque e mercadorias.	E3, E4, E5, E6, E8	“[...] quando eu vendo, mais para pessoas idosas, como eu, essas vendas são mais presencialmente. Eu consigo vender pelo meio físico, no caso da minha funcionária, minha filha, elas vendem mais no meio físico, vendem mais no <i>online</i> para pessoas mais jovens” (E6).
	Gestão do estoque com a logística	Organização do estoque físico da loja com direcionamento para os canais de venda. Controle de peças e vendas <i>online</i> e em condicionais.	E1, E4, E6, E10.	“Hoje aqui na loja a gente trabalha com o controle de estoque, também a minha filha e meu funcionário que gerencia. Esse controle de estoque é feito todo pelo sistema, o sistema é todo integrado na loja. Esse sistema também foi inserido na loja há pouco tempo” (E6).
	Eficiência no atendimento ao consumidor	Promover bom atendimento na loja física e no <i>online</i> com os clientes.	E1, E2, E6, E7, E8, E10	“[...] A questão da confiança, eles confiam sim. A gente consegue disponibilizar um padrão desse atendimento que vai dar, que geralmente gera essa confiança no cliente. A gente gera o código, gera o protocolo de atendimento. Então, essa questão aí de confiar, os clientes têm com a gente. Questão de eu fiz uma compra <i>online</i> , vou finalizar presencialmente” (E10).
BENEFÍCIOS PARA OS EMPRESÁRIOS	Canais de venda – <i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i> , <i>Facebook</i>	Benefícios de implantar o <i>online</i> na loja. Uso do <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> , <i>WhatsApp</i> para postar e promover vendas.	E1, E2, E5, E8.	“Estratégia de venda, eu acho que pode ser essa questão das <i>lives</i> , que nas <i>lives</i> a gente consegue implementar sorteios, a gente consegue também colocar sorteios no <i>Instagram</i> ” (E1).
	Fidelização dos clientes	Lança campanhas e promoções para fidelizar clientes. Proporciona aos clientes mais antigos e frequentes em loja algum benefício.	E1, E3, E5	“Trabalha muito com essa questão de fidelidade, né. Aqui na loja nós temos o cartão Fidelidade, que funciona a cada 10 compras, independentemente do valor” (E1).
	Condicionais	Venda por esse sistema, com maior rendimento e atendimento aos	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10	“[...] A gente entrega pra ele, a gente chama o meu marido pra fazer essa entrega, ou eu mesmo vou até na residência da pessoa. Quando essa pessoa mora aqui em Kennedy, a gente

		consumidores, entregando na casa deles as peças.		consegue fazer essa entrega aí. Porém, pra fora da cidade, a gente consegue mandar pra outros municípios através de conhecidos" (E9).
Consumidores				
DESAFIOS PARA OS CONSUMIDORES	Atendimento <i>online</i>	Suporte de atendimento aos clientes em todos os canais de venda de forma igualitária, com suporte e prestação de ajuda e informações	C3, C4, C5, C6, C8, C9, C10	"Os atendimentos <i>online</i> , por exemplo, nas lojinhas aqui da minha cidade, são rápidos, porque são atendimentos de pouca demanda. Mas quando eu compro em lojas de outras cidades demoram bastante para responder" (C10).
	Segurança dos dados	Cadastro nas lojas. Informar dados <i>online</i> no <i>WhatsApp</i> . Comprar na internet e pagar com dados do cartão.	C1, C3, C4, C5, C9, C10	"O único receio que eu tenho em comprar pela internet é em relação à segurança dos meus dados. Sempre fico com dúvida sobre como as lojas protegem as informações do meu cartão e meus dados pessoais". (C1) "Primeiro eu conheço as pessoas, os vendedores da loja, né? Porque eu faço amizade primeiro, antes da compra. Porque aí eu sei de onde que eu também tô comprando, se eu tô sendo fornecida por uma coisa de qualidade, uma coisa boa e segura". (C10).
BENEFÍCIOS PARA OS CONSUMIDORES	Facilidade de pesquisa e comparação de produtos e de preços	Acesso as redes sociais de muitas lojas e contas em sites.	C1, C2, C3, C4, C8, C9, C10.	"Eu gasto de 30 a 50 reais pra ir em Cachoeiro. Aquela peça que sairia por um tanto, já sai por outro tanto. E como a gente compra pela internet e alguém traz, eu já tenho economia aí. Então pra mim é mais mesmo meio de economia. E outra coisa, você vai na rua pra comprar determinado produto, você tá lá, tem um monte de coisa, você já acaba comprando outras coisas diferentes também, entendeu? Pra mim é parte de economia".(C4)
	Entrega e/ou retirada rápida e qualidade das peças	Receber em casa as condicionais e compras, receber via correio, ou retirar na loja.	C1, C2, C5, C6, C8, C9, C10	"[...] acho que eles já compram pensando na gente. Já mandam fotos, já sabem que a gente vai gostar e, automaticamente, pede pro motoboy entregar pra gente experimentar. E aí fica a influência do dono da loja, que já sabe que a gente gosta e já manda pra gente experimentar" (C1).
	Experiência consistente e fluida em todos os canais de venda	Vantagens e experiências de compra realizadas nos canais de venda, site, <i>WhatsApp</i> , <i>lives</i> , <i>Instagram</i> . <i>Facebook</i> .	C1, C2, C3, C4, C7, C8, C9	"Hoje eu vejo pelas redes sociais, acompanho nos status, nos stories. Se eu me interessar por alguma coisa, se tiver como descobrir tamanho, cor, novas possibilidades, eu compro <i>online</i> " (C3).

Legenda: CSO: Categoria de ordem superior; CI: Categorias iniciais.

Fonte: Dados da pesquisa

4.1 DESAFIOS E BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PELOS EMPRESÁRIOS

4.1.1 Desafios para os empresários

Ao serem solicitados a exporem suas percepções e conhecimentos sobre os canais *offline* e *online*, bem como sobre as vendas realizadas em loja física e por meio das redes sociais, os empresários apontaram dificuldades relacionadas à segurança dos dados pessoais dos consumidores, à complexidade do gerenciamento de múltiplos canais de venda, à gestão de estoque aliada à logística e à eficiência no atendimento ao cliente.

4.1.1.1 Segurança dos dados pessoais dos consumidores

A categoria inicial Segurança de dados pessoais dos consumidores, apresenta o debate sobre os cadastros dos clientes na rede *offline* das lojas, bem como o direcionamento de informação no *WhatsApp* das empresas. Em que os empresários devem buscar sistemas seguros para compartilhamento de dados pessoais dos seus clientes. A segurança dos dados pessoais dos consumidores constitui um desafio relevante no contexto da estratégia *omnichannel*, como defendido por Kazancoglu e Aydin (2018) e Nguyen et al. (2023). Essa categoria abrange os desafios relacionados à proteção das informações sensíveis fornecidas pelos consumidores durante as interações de compra, tanto em ambientes físicos quanto digitais. Entre os principais desafios identificados estão: a vulnerabilidade dos sistemas de pagamento digital utilizados; a inexistência de protocolos de segurança formalizados; a exposição de dados bancários em redes de comunicação não seguras; e a ocorrência de golpes que afetam a credibilidade do processo de venda. Essas dificuldades geram impactos

diretos para os consumidores, que ficam receosos em fornecer seus dados, e para os lojistas, que sofrem perdas financeiras quando são vítimas de fraudes. A empresária (E1) apresenta sobre formas de pagamento que:

A questão do Pix tem auxiliado e adiantado bastante aqui também. Nós temos também a forma de pagamento através dos links para cartão, para cartão de crédito, cartão de débito. Então, hoje, vir na loja para estar fazendo pagamento não é uma obrigatoriedade. Nós conseguimos estar recebendo isso tudo virtualmente, tudo *online*. (E1)

Apesar de os lojistas considerarem o Pix e os links de pagamento como alternativas práticas e modernas, a segurança dessas modalidades ainda é motivo de preocupação (E1, E2, E3, E4, E7, E8, E10). O principal desafio reside no fato de que os pagamentos são frequentemente realizados em ambientes de baixa proteção, onde os consumidores preenchem dados bancários diretamente em links recebidos, o que os torna vulneráveis a golpes, clonagem de cartões e interceptação das informações. O risco é ampliado quando os lojistas não utilizam plataformas certificadas ou não monitoram adequadamente a origem dos pagamentos recebidos.

Assim, reforça-se que as dúvidas e percepções de risco aumentam por parte dos consumidores, quando eles não se sentem seguros ou confortáveis nas plataformas de rede que navegam e das políticas de privacidade informadas pelas empresas, fazendo assim os consumidores migrarem de lojas e buscar atendimentos em sites que os deixam mais seguros em relação aos seus dados pessoais (Nguyen et al., 2023).

Os lojistas (E1, E2, E4, E7, E10) relataram que, ao enviar links de pagamento, os clientes precisam inserir dados como CPF, número do cartão, validade e código de segurança, o que gera preocupação com a possibilidade de clonagem de cartões ou uso indevido das informações. Essa situação evidencia a fragilidade dos sistemas de

pagamento utilizados, especialmente quando não há integração com plataformas seguras de proteção de dados.

Os desafios com relação aos pagamentos e dados, como citados acima, impacta também os próprios varejistas, pois no envio das suas condicionais e links, por vezes ocorrem golpes com pagamentos falsos. Embora seja uma prática comum e bem aceita pelos consumidores da região, ela apresenta riscos quando combinada com pagamentos digitais, especialmente quando não há confirmação prévia da transação antes da entrega. A falta de controle e segurança nesse processo tem resultado em situações de golpe, como relatado pela empresária (E4) “Sofremos golpes quando enviamos o produto. Mandamos a peça, passou o cartão pelo link e no final das contas não tinha passado o cartão, era um link fake que fala um número de cartão fake na verdade e não recebe a compra”.

Diante desse cenário, torna-se imprescindível que os empresários, ainda que atuem em contextos de menor complexidade tecnológica como o interior, adotem medidas compatíveis com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709) (Brasil, 2018). A adequação às exigências legais demanda a implementação de sistemas que garantam a confidencialidade e a integridade dos dados coletados, bem como a capacitação de funcionários para lidar com os riscos associados às transações digitais.

A segurança dos dados, portanto, é reconhecida pelos próprios empresários como um ponto crítico, não apenas pela possibilidade de prejuízos financeiros, mas também pela ameaça à confiança do consumidor e à continuidade das vendas no modelo *omnichannel*. Investir em soluções de proteção, mesmo que de baixo custo, torna-se um fator estratégico para assegurar a sustentabilidade do negócio frente às exigências do mercado digital.

4.1.1.2 Gerenciamento dos canais de venda conciliando com a loja física

A categoria inicial Gerenciamento dos canais de venda conciliando com a loja física trata dos desafios relacionados à integração operacional entre os canais digitais e o ponto de venda físico. Isso inclui a necessidade de conciliar a gestão do estoque em tempo real, a atualização simultânea de promoções e preços, a manutenção de um padrão de atendimento em todos os canais, a capacitação da equipe para atuar tanto no ambiente presencial quanto digital, e a sobrecarga de funções enfrentada pelos empresários, que muitas vezes acumulam tarefas de marketing, vendas e atendimento nos canais *online* e físicos. O desafio central reside em garantir uma experiência de compra fluida e consistente ao consumidor, independentemente do canal utilizado. Haja vista, que em um ambiente de varejo *omnichannel*, os canais têm características diversas, e podem ser trocados uns pelos outros, em que os consumidores exploram as opções distintas dos canais oferecidos e aproveitam as oportunidades proporcionadas a eles por parte dos varejistas (Gao & Huang, 2021).

Os empresários (E1, E2, E3, E4, E7, E9, E10) relatam que iniciaram suas lojas com poucas peças e poucos funcionários, com o atendimento presencial, com vendas somente no sistema de dinheiro, em que com o crescimento da cidade e a chegada dos meios de acesso à internet, mudanças precisaram ocorrer, inserindo-se assim o uso dos canais de venda, *WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook*, e com a pandemia em 2020 isso alavancou ainda mais. O empresário (E3) assinala:

A gente já fazia o seguinte, vendia... mais para o cliente. Às vezes porta em porta, ou só na loja mesmo. Aí a pandemia foi só apenas um... um pressuposto, um avanço porque a gente já vendia para os clientes. Tipo assim, o cliente já me ligava, pedia tal peça, eu entregava, eu te mandava foto, no *WhatsApp*, até no *Facebook*, o cliente mandava, a gente mandava para ele e ele chamava o cliente para vir até a loja. Só que depois que a pandemia chegou no Brasil todo, a gente teve uma facilidade de conseguir vender mais para o cliente. O cliente, tipo assim, teve a comodidade de ficar no conforto da sua casa e receber uma

foto da peça, ou estar acompanhando a peça dele que ela queria, ou já ligava, ó, reserva tal peça para mim, porque eu gostei dessa peça. (E3)

O Empresário (E3) destaca o desafio da transição entre o modelo tradicional de vendas – baseado no atendimento presencial e manual – para um modelo mais dinâmico, digital e híbrido. A adoção de canais como *WhatsApp*, *Instagram* e *Facebook* exigiu dos empresários uma mudança de mentalidade, organização e investimento em tempo, tecnologia e aprendizagem. O desafio principal é adaptar o modelo de negócios à nova realidade digital sem perder a essência do atendimento próximo e personalizado, característico do comércio local. Em que se vincula ao exposto por McCole et al. (2010), que os empresários precisam investir em tecnologias, em aperfeiçoar seus sistemas de dados, atendimentos, em vista de garantir aos consumidores as melhores experiências de compra.

As empresárias E6 e E8 têm seus comércios há mais de 25 anos na cidade, uma delas há quase 40 anos (E6), em que é adepta ao sistema antigo, ela explica:

[...] quando eu vendo, mais para pessoas idosas, como eu, essas vendas são mais presencialmente. Eu consigo vender pelo meio físico, no caso da minha funcionária, minha filha, elas vendem mais no meio físico, vendem mais no *online* para pessoas mais jovens. (E6)

A empresária E8, fala que desde a infância vivencia o comércio, pois ajudava na loja de sua mãe, com a loja da família que no decorrer dos anos foi alternando de tudo 1,99, para loja que vende sapatos e acessórios:

Hoje a gente só vende presencialmente aqui na loja. [...] A gente trabalha com o *online*, porém não numa proporção desejada ainda. A gente pretende estudar. Pra se adaptar. [...] A gente preza muito no atendimento, olhando ali o olho no olho, então esse atendimento pra gente hoje é o mais importante, podemos dizer assim.[...]. (E8)

O desafio enfrentado pelos empresários mais antigos, como E6 e E8, está diretamente relacionado à resistência e dificuldade de adaptação às novas tecnologias

e ao comportamento digital do consumidor contemporâneo. Enquanto mantêm vínculos fortes com práticas tradicionais de atendimento presencial, especialmente com públicos mais idosos, eles se veem pressionados a integrar canais digitais para alcançar o público mais jovem. Essa dualidade gera a necessidade de gerir diferentes estratégias de venda e comunicação, o que exige reestruturação das rotinas de trabalho. Haja vista, esse desafio provir do novo perfil do consumidor, principalmente depois do período pandêmico, estabelecendo assim novas experiências de consumo virtual, otimizando o consumo pelas redes sociais, como *Instagram*, *Facebook*, marketplace, *WhatsApp* e e-commerce e por consequência as vendas e comercialização de serviços e produtos que anteriormente eram realizadas majoritariamente em lojas com pessoas atendendo aos clientes tiveram que migrar para o ambiente virtual quase que instantaneamente, exigindo dos varejistas mudanças e atualizações (Ghizzo et al., 2022).

Os empresários (E1, E2, E3, E5, E7, E9, E10) usam muito o *Instagram* e promovem *lives* e *StoryShop*. Os empresários apresentam o conceito de *StoryShop* nas suas narrativas, sendo compreendida esta como uma estratégia de venda digital adotada por meio da ferramenta *stories* da plataforma *Instagram*. Consiste na postagem de peças de vestuário com preço promocional, geralmente em tempo limitado, em que a primeira pessoa a manifestar interesse pelo produto – por meio de mensagem direta – garante o direito de compra. Essa dinâmica gera senso de urgência e exclusividade, estimulando a decisão rápida de compra por parte do consumidor. Trata-se de uma versão simplificada da *live shop*, adaptada ao contexto do varejo local. Essas práticas relacionam-se ao estudo de Mishra et al. (2020) o qual evidencia que o comportamento do consumidor tem se transformado de forma acelerada nos últimos anos. Decisões de compra que anteriormente demandavam um

período mais prolongado de reflexão agora são tomadas de maneira mais imediata, caracterizando-se por maior agilidade e senso de urgência no processo decisório.

A conciliação do atendimento *online*, por meio das redes sociais, com a rotina da loja física tem se mostrado desafiadora para os empresários. Muitos consumidores entram em contato fora do horário comercial, especialmente no período noturno, após retornarem do trabalho. Como os acessos às redes sociais estão, na maioria das vezes, restritos aos próprios empresários, a gestão da demanda digital recai exclusivamente sobre eles. Isso gera acúmulo de funções, necessidade de gerenciamento do tempo e dificuldades em garantir atendimento imediato, afetando a qualidade da experiência do consumidor. O Empresário (E5) comenta:

Como eu tenho esse acesso direto com o *Instagram*, a minha funcionária não, mas eu sim. Quando eu posso responder, eu respondo a todas as clientes. Quando eu tenho dúvida de valores, por exemplo, de alguma peça que ela me pergunta, eu não lembro o valor exato, aí eu informo, dou atenção ao cliente. Olha, na segunda-feira eu te informo, assim que chegar na loja, o valor correto, as cores disponíveis, os tamanhos disponíveis, mas eu sempre não deixo o cliente na espera por muito tempo. (E5)

O desafio enfrentado nesse cenário é a limitação de pessoal e estrutura para atendimento *online* fora do expediente da loja. Como os perfis nas redes sociais são operados apenas pelos empresários, a resposta às mensagens e dúvidas dos clientes torna-se centralizada e, por vezes, demorada. Esses fatores podem comprometer o atendimento ao cliente e implicar na sua satisfação para com a marca, especialmente em um ambiente digital onde o consumidor espera uma resposta rápida. Compreende-se a partir de Andrade et al. (2022) que os clientes querem suas perguntas, suas dúvidas e problemas resolvidos de forma ágil, independente do canal de comunicação que estão utilizando, e por sua vez quando o varejista deixa de promover a efetividade no atendimento, pode conduzir esses consumidores a optar por outros canais que

consideram mais confiáveis. Assim, a falta de uma equipe dedicada ao atendimento *online* é um entrave à plena operacionalização do modelo *omnichannel*.

Quanto às *lives*, essas demandam organização, tempo, disponibilidade dos funcionários e horários alternativos ao da loja física, sendo necessário um gerenciamento desse canal de venda. A empresária (E3) relata como acontece o andamento de uma *live*, pois muitos clientes acessam ao mesmo tempo e pedem as peças, sendo necessária toda uma organização para atender aos consumidores:

A *live* é a questão de... virou hoje como se fosse um leilão, uma concorrência. O cliente, às vezes, tipo assim, um suporte tem cem pessoas, cem mulheres comprando ao mesmo tempo. Aí, geralmente, virou uma, tipo assim, uma competição. Tem cliente que me pede, ah, eu quero tal roupa. A outra também, no fundo, já manda lá, eu quero tal roupa, eu quero tal peça, eu quero aquela, eu quero x peça. Mas a *live* ela te dá uma acessibilidade pra você estar mostrando com mais frequência pro cliente, porque às vezes a pessoa mesmo não tá com intenção de comprar aquela roupa, mas dá aquela curiosidade e isso incentiva e cresce praticamente 35% do valor das vendas e da quantidade de peças que era vendido antes de fazer as *lives*. (E3)

Os entrevistados (E3, E5, E7 e E9) afirmaram que, embora as *lives* contribuam para ampliar a visibilidade e impulsionar as vendas, seu uso como canal de comercialização impõe desafios operacionais relevantes. Entre eles destacam-se a necessidade de equipe capacitada para interagir em tempo real, a organização prévia de produtos e preços, a gestão simultânea de pedidos e as exigências técnicas de conexão, iluminação e apresentação, o que demanda planejamento e recursos que nem todos os lojistas dispõem (E3, E5, E7 e E9).

O empresário E4 não percebe vantagem em utilizar *live* como canal, sendo que realizou apenas duas em todo o tempo de loja, preferindo os canais de *Instagram* e *WhatsApp*, onde o cliente vê as postagens e chama. Ele relata: “A gente só fez duas *lives* na história da loja duas vai e resolvemos não apostar na *live* porque cliente de

live não compra coleção nova, não paga preço cheio, fica esperando o final do mês para comprar em *live* e *live* não paga conta” (E4).

O desafio enfrentado pelo empresário E4 é o de equilibrar a presença em múltiplos canais com a rentabilidade do negócio. Embora as *lives* tenham potencial para aumentar o volume de vendas, esse canal, segundo o entrevistado, atrai majoritariamente clientes interessados em promoções, o que pode comprometer as margens de lucro e dificultar a venda de produtos de coleção nova a preço cheio. Essa percepção evidencia o risco de distorção da estratégia de precificação e da percepção de valor dos produtos, comprometendo a sustentabilidade financeira do canal de vendas.

No contexto do gerenciamento dos canais de venda, foi possível observar que alguns empresários mais experientes enfrentam dificuldades na adaptação às tecnologias digitais. Embora contem com o apoio de filhos e funcionários mais jovens, que auxiliam nas atividades *online*, esses lojistas ainda mantêm o foco no atendimento presencial, direcionado principalmente a um público de faixa etária mais avançada. Com base em McCole et al. (2010), as rápidas inovações tecnológicas desafiam as empresas, mas são cruciais para manter a competitividade. Nesse contexto, a estratégia *omnichannel* torna-se indispensável no varejo de moda, ao integrar canais de forma eficiente, sustentando o desempenho organizacional e ampliando o alcance e as vendas. Essa transição geracional no comando e no público-alvo requer ajustes na comunicação, no uso das ferramentas digitais e na forma de conduzir o relacionamento com o cliente. A empresária E6 destaca:

Eu mesmo sei usar muito pouco *WhatsApp* e telefone. Eu uso mesmo mais pra ligação, porém a minha funcionária e a minha filha hoje fazem essa questão de venda pela internet. [...] Às vezes, quando eu vendo mais para pessoas idosas, como eu, essas vendas são mais presencialmente. Eu consigo vender pelo meio físico, no caso da minha funcionária, minha filha, elas vendem mais no

meio físico, vendem mais no *online* para pessoas mais jovens. Eu percebo que esses idosos igual eu, eles têm mais dificuldade em acessar a internet, em fazer essas compras *online*. [...] A internet às vezes pode facilitar o acesso, porém, ela não consegue te dar acesso do que realmente a mercadoria é. Talvez você vendo uma coisa, uma foto de uma coisa, não é como você pegar aquela coisa na mão e sentir a textura do pano. É diferente, é diferente. (E6)

Entende-se que a principal dificuldade observada está relacionada à adaptação tecnológica por parte dos lojistas mais antigos e do público idoso. O uso limitado da internet e a preferência pelo contato presencial dificultam a ampliação da atuação nos canais digitais. McCole et al. (2010) ainda dizem que esse público tende a valorizar o toque, a visualização direta do produto e o relacionamento interpessoal, o que limita a efetividade das estratégias *online*. Assim, os empresários precisam administrar dois perfis de consumo distintos: o digital, voltado aos consumidores mais jovens, e o físico, voltado ao público mais velho, exigindo habilidades de conciliação e flexibilidade na gestão dos canais de venda.

4.1.1.3 Gestão de estoque com a logística

A subcategoria Gestão do estoque com a logística aborda os desafios enfrentados pelos lojistas para controlar e distribuir os produtos vendidos por múltiplos canais, como loja física, redes sociais, vendas por link e por meio das chamadas condicionais. O principal problema identificado é a dificuldade em integrar os sistemas de vendas e logística, de modo a garantir o controle preciso do estoque em tempo real. Em um ambiente de vendas híbrido, é necessário saber o que foi vendido, o que está reservado, o que saiu em condicional e o que ainda está disponível. A ausência de um sistema automatizado ou de processos bem definidos pode resultar em vendas duplicadas, extravios de produtos, atrasos na entrega e prejuízos operacionais.

A gestão logística concentra-se na eficiência dos fluxos internos da

organização, abrangendo o controle das entradas e saídas de produtos em todos os canais de venda, de modo a garantir integração, agilidade e precisão no atendimento às demandas do mercado (Gao & Huang, 2021). Assim, na condução de vendas *online*, a loja passa a trabalhar com novos formatos, além de vender roupas presencialmente, de enviar condicionais (envio de peças de roupa até a residência do cliente para que ele possa experimentá-las antes de decidir pela compra) para os clientes, exigindo dos empresários adaptações ao sistema e novas formas de planejamento, para saber o que sai de dentro da loja, para onde vai, e o que retorna. As *lives* promovidas pelos empresários deixam claro que as peças promocionais não têm devolução. Contudo, pelo sistema de condicionais, links de pagamento ou site, o aumento de devoluções promove um desafio logístico aos empresários.

A empresária E1 relata que, diante das demandas crescentes e da ampliação do alcance geográfico das vendas *online*, foi necessário adotar um sistema informatizado para controle das operações. Esse sistema permite o registro de todas as vendas, a organização das entregas e a atualização automática do estoque. Segundo ela, esse recurso também contribuiu para reduzir falhas logísticas e minimizar riscos de fraudes e prejuízos. Isto é, entende-se que a empresária usa da estratégia apresentada por Jiu (2022) que é o *ship-from-store*, em que organiza suas entregas e estoques, fazendo uso da loja física, mas atendendo também as vendas nos canais digitais. Além disso, a empresária também adotou, recurso como Correios e transportadoras, para expandir o atendimento para outras cidades e estados, consolidando uma logística de distribuição mais estruturada. Ela diz:

Hoje nós temos o nosso sistema, na qual toda venda que é feita é lançada nele. A questão das entregas que são feitas *online* é por ordem de pedido mesmo. Quando a pessoa não é daqui do nosso município, nós encaminhamos através de correio, né, que essa questão do *online*, ela nos possibilita isso, né, tá atendendo outros estados. Hoje nós conseguimos atender pessoas em todo o

Brasil, né, enviando mercadoria através dos Correios, do SEDEX, tem algumas transportadoras também que a gente já conseguiu estar encaminhando, então isso tá ajudando bastante a nossa questão de distribuição. Aí o nosso sistema, ele já é bem automatizado e nos auxilia bastante com isso. (E1)

Contudo outros empresários, ainda buscam meios de melhorar o seu controle e gestão de estoque, pois alguns usam sistema de caderninho e anotações a cargo de uma pessoa, como relata o empresário E2 “Então, a gente cria uma tabelinha, né [...] A gente lança tudo que chega e vai dando baixa em tudo que vai saindo, pra gente ter esse controle [...]”, e o empresário E3:

É feito um controle. A gente tem feito um controle no caderninho só de... de comodato, só para entrega, para empréstimo dessas mercadorias. A gente anota, tem uma cliente que fica só à disposição para isso, para ela estar fazendo esse controle. Ah, o cliente levou x peças, levou 10 peças, 12 peças. Aí depois você tem que ver, a gente anota o tamanho, a medida, a cor, certinho o que o cliente tá levando. (E3)

O empresário E4, ao relatar sua experiência com a gestão do estoque, destacou que a falta de controle em um momento anterior levou a situações de perda de peças e desorganização interna. Ele apontou que, antes da implantação de um sistema mais estruturado, a loja registrava inconsistências entre as vendas presenciais e *online*, além de dificuldades em conciliar os produtos enviados em condicional com os que permaneciam na loja. Agora o empresário E4 utiliza um novo sistema como apresenta “Tudo com sistema. Bate a etiquetinha, tem um QR Code [...]. Coloca o QR Code de todas as peças que a cliente quer, anota o nome da cliente e manda o condicional”. Assim, nesse sistema ele conta com uma implementação de uma planilha integrada entre os canais para garantir melhor rastreabilidade das peças.

O empresário (E6) também expõe que está em processo de adaptação quanto ao controle de estoque, pois antigamente fazia no sistema de anotação e para

peessoas mais conhecidas, agora sua filha e funcionário que tem maior controle, ele argumenta:

Hoje aqui na loja a gente trabalha com o controle de estoque, também a minha filha e meu funcionário que gerencia. Esse controle de estoque é feito todo pelo sistema, o sistema é todo integrado na loja. Esse sistema também foi inserido na loja há pouco tempo. (E6)

A partir desses desafios logísticos, os empresários reconheceram a necessidade de investir em tecnologia e segurança para aprimorar o controle das operações. Foram realizadas ações como a contratação de empresas especializadas em criação de sites (E6, E5), integração de plataformas de pagamento seguras (E4, E2) e desenvolvimento de sistemas que atualizam automaticamente o estoque (E8, E3). Tais medidas visam garantir a integridade dos dados, a eficiência na gestão de pedidos e a redução de erros e perdas, promovendo um ambiente mais confiável tanto para os lojistas quanto para os consumidores.

4.1.1.4 Eficiência no atendimento ao consumidor

A subcategoria Eficiência no atendimento ao consumidor refere-se ao desafio de manter um padrão elevado de atendimento em todos os canais utilizados pela loja. O problema central está na limitação de recursos humanos nas pequenas empresas locais, que geralmente contam apenas com o proprietário e um ou dois funcionários. Isso gera sobrecarga nas funções, exigindo que a mesma equipe atenda presencialmente os clientes na loja, responda às demandas pelas redes sociais, acompanhe os pedidos *online* e realize a entrega das mercadorias. A conciliação entre esses múltiplos pontos de contato representa um desafio operacional e de qualidade no serviço prestado.

Os empresários entrevistados (E1, E2, E6, E7, E8 e E9) destacam que a

padronização do atendimento, tanto no ambiente físico quanto no digital, é essencial para a fidelização dos clientes. Conforme apontado por Kazancoglu e Aydin (2018), para estabelecer relações bem-sucedidas entre varejistas e consumidores, é imprescindível adotar uma abordagem centrada no cliente, favorecendo seu empoderamento, fortalecendo sua confiança e assegurando elevados níveis de satisfação.

Para isso, os empresários investem na capacitação da equipe, promovendo treinamentos voltados ao atendimento humanizado e personalizado (E2, E7, E9). Ressaltam, ainda, que vender uma peça de roupa não se resume ao ato da venda em si, mas envolve criar um ambiente acolhedor, no qual o cliente se sinta valorizado e confiante para efetuar a compra (E1, E6, E8). A atenção aos detalhes e a escuta ativa tornam-se elementos fundamentais nesse processo. Como o Empresário 2 relata:

A nossa meta hoje é cliente satisfeito, e cliente satisfeito traz mais clientes satisfeitos ainda. Então, a gente procura melhorar tanto no *online* quanto no presencial, sim. A gente faz curso, a gente faz vários treinamentos com o intuito de sempre melhorar e trazer o melhor para os clientes. (E2)

Os empresários (E2, E5, E6, E7, E8, E9) destacam a importância de conversar presencialmente também com o cliente, em que o Empresário 9 expõe:

[...] Eles preferem, muitas das vezes, estar vindo aqui na loja, comprando aqui presencialmente, vendo o que tá comprando, pegando na mão. A internet às vezes pode facilitar o acesso, porém, ela não consegue te dar acesso do que realmente a mercadoria é. Talvez você vendo uma coisa, uma foto de uma coisa, não é como você pegar aquela coisa na mão e sentir a textura do pano. É muito diferente. (E9)

Os empresários (E1, E2, E6, E7, E8, E10) destacam a importância de funcionários com boa comunicação pessoal, para atender os clientes, além de evidenciar que a maioria da loja conta com a presença do dono e entre 1 a 3 funcionários para atender o público. O Empresário 10 afirma:

[...] A questão da confiança, eles confiam sim. A gente consegue disponibilizar um padrão desse atendimento que vai dar, que geralmente gera essa confiança no cliente. A gente gera o código, gera o protocolo de atendimento. Então, essa questão aí de confiar, os clientes têm com a gente. Questão de eu fiz uma compra *online*, vou finalizar presencialmente. (E10)

O desafio presente nos dois últimos relatos está relacionado à manutenção da confiança e da qualidade do atendimento em diferentes canais. Kazancoglu e Aydin (2018) argumentam que no ambiente físico, o contato direto com o produto favorece a decisão de compra, especialmente entre os consumidores que valorizam experimentar, tocar e verificar a peça antes de adquirir.

No ambiente digital, a ausência desses elementos exige uma comunicação mais eficiente, clara e transparente, capaz de transmitir segurança ao cliente. Entende-se com Nascimento e Pastore (2019) que o cliente compra experiência, os varejistas precisam disponibilizar um serviço digital *online*, proporcionar aos clientes um atendimento em que promova uma experiência divertida, emocionante e emocionalmente envolvente misturando habilmente o físico com o digital. Contudo, os varejistas enfrentam o desafio por ser pequenas lojas, equipes reduzidas, de apenas o dono e um a dois funcionários, percebendo a necessidade que a venda *online*, os atendimentos via outros canais de venda, exige manter um alto padrão de atendimento nos dois ambientes, o que exige tempo, esforço e preparo.

4.1.2 Benefícios para os empresários

Os empresários relatam que utilizam canais como *WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook* e até *lives* como recursos para levar sua marca e peças da loja até os clientes. Sendo um dos recursos e benefícios mais destacados entre eles o uso de condicionais. As condicionais surgem com mais força no varejo em época de

pandemia, em que houve a necessidade de fechamento das lojas, mas os empresários perceberam um benefício e aumento nas vendas, pois relatam que aqueles clientes de cidades, vilas, comunidades mais próximas passaram a pedir condicionais e efetuar compras *online*, devido a não irem com tanta frequência presencialmente até a cidade.

4.1.2.1 Canais de venda – *WhatsApp, Instagram, Facebook*

Todos os empresários, quando questionados sobre uso de canais de venda, relataram que usam muito as redes sociais online. Compartilha-se a partir dessas narrativas a necessidade de o varejista buscar estratégias de venda e interligar esses canais, administrando o *online* com o *offline*, para equilibrar seu planejamento de vendas. Essa perspectiva está alinhada à caracterização proposta por Verhoef et al. (2015), segundo a qual a integração entre canais *online* e *offline* estabelece uma relação sinérgica capaz de potencializar a eficiência operacional e a experiência do consumidor. Tal alinhamento entre os diferentes pontos de contato não apenas amplia as possibilidades de interação e conveniência para o cliente, como também fortalece o posicionamento estratégico das empresas no mercado, favorecendo a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável no varejo.

Nas narrativas dos empresários (E1, E2, E4, E5, E6, E9), eles destacam que utilizam muito *Instagram*, com postagem em *storys*, também o uso do *WhatsApp*, em que o foco não é usar apenas um canal para vender. Nessa perspectiva, observa-se que a adoção de múltiplos canais, aliada à experiência proporcionada pelo ambiente *online*, amplia as possibilidades de interação entre consumidores e varejistas, diversifica o portfólio de produtos disponibilizados e possibilita a apresentação de

ofertas mais direcionadas e pertinentes às necessidades e preferências dos clientes (Verhoef et al., 2015). Pois percebeu-se que os clientes entram nas redes sociais e visualizam as ofertas das lojas. Um dos empresários menciona:

A princípio a gente começou com uma lista de transição no *WhatsApp*, e depois a gente foi evoluindo para o *Instagram*. [...] A gente consegue estar mostrando melhor as peças, a gente consegue mostrar os vídeos. [...] A princípio a gente começou fazendo um grupo com todos os clientes, todas as amigas. E depois a gente começou a fazer uma lista de transmissão. Porque o grupo do *WhatsApp*, ele acaba tendo muita conversa e a lista de transmissão não. (E2)

O uso de diferentes canais de vendas mostrou maior participação e envolvimento por parte dos consumidores, os empresários passaram a adotar listas de *WhatsApp*, páginas das lojas no *Facebook* e *Instagram*. Percebe-se a compreensão conforme expõe Herhausen et al. (2015) que os canais de venda *online* são complementares e não substitutos dos canais físicos.

Os empresários (E1, E3, E5 e E6) destacam a relevância das redes sociais como ferramentas estratégicas para o aumento das vendas e, conseqüentemente, para a elevação do faturamento das lojas. Observa-se que esses canais digitais possibilitam uma maior exposição dos produtos, por meio de vídeos e fotografias, ampliando o alcance das mercadorias para consumidores residentes em regiões e comunidades mais distantes da loja física. Assim, as redes sociais contribuem para a superação das limitações geográficas e para o fortalecimento do relacionamento com clientes que não têm facilidade de acesso ao ponto de venda presencial. Assim assinala o Empresário 5:

[...] além da loja física, o atendimento *online*, que é um fluxo bem bacana, que atende a cidade e regiões próximas, que os seguidores das redes sociais visualizam as peças que temos disponível na loja e buscam esse atendimento também no *online*, que dá super resultado. (E5)

Contudo, parte dos empresários (E6, E7, E8 e E10) reconhece a importância dos canais digitais de venda para a divulgação dos produtos e a ampliação do alcance do público consumidor. Embora a implementação dessas ferramentas em suas lojas seja recente, e o processo de adaptação e aprendizado sobre o uso estratégico das redes sociais ainda esteja em andamento, esses lojistas já percebem os impactos positivos desses canais na promoção das peças e na visibilidade do negócio.

[...] hoje a gente só vende presencialmente aqui na loja. Essa questão do *online*, nós utilizamos mais pra divulgação aqui na empresa. Essa coisa de vender *online*, a gente ainda tá se adaptando a isso. A gente é meio que da moda antiga ainda aqui na empresa. A gente tem o *Instagram* da loja, a gente tem o *WhatsApp* da loja, A gente consegue fazer essas vendas *online* sim, porém numa quantidade bem menor do que é a proporção do tamanho da loja[...]. (E8)

Assim o consumidor, assume novo perfil de compra, adquirindo via *online* seus produtos de forma mais rápida e que possa receber imediatamente. Por sua vez, as condicionais vêm ao encontro de beneficiar o varejista e facilitar ao cliente o acesso aos produtos e ofertas de forma mais imediata. Fica evidente pelas narrativas dos empresários que os canais de venda *online* como *Instagram* e *WhatsApp* ajudam na divulgação da loja e das peças, pois esses clientes chamam por esses canais para pedir os produtos.

4.1.2.2 Fidelização dos clientes

Identificou-se como um benefício do uso da estratégia de canais de vendas, a fidelização do cliente. Tornando-se importante para os empresários criarem um vínculo de confiança com sua cartela de consumidores. Lee e Kim (2021) ressaltam que, para que os varejistas consigam estabelecer e manter vínculos de lealdade com seus clientes, é fundamental promover experiências que gerem satisfação ao

consumidor em todos os canais de venda utilizados. A divulgação da loja e dos produtos é muito importante para as pequenas lojas, isso é exposto nas narrativas dos empresários, destacando a importância de realizar divulgação e de seus produtos chegarem até os clientes. O marketing, seja ele digital ou presencial, torna-se uma ferramenta de grande importância.

Além disso, os empresários, por atuarem em uma cidade pequena, priorizam muito manter seus clientes e lhes cativar, promovendo a fidelização. Nesse viés, os empresários (E1, E2, E3) utilizam-se de recursos *online* e de conhecimentos tecnológicos das suas vendedoras, além do conhecimento dos seus clientes, por conhecer alguns a muito tempo, desde a inauguração de sua loja na cidade.

Compreende-se que a satisfação do cliente é a melhor garantia para o futuro das empresas, o que reforça a importância da construção de estratégias centradas nas reais necessidades dos consumidores. Assim, relembra-se com Souza et al. (2023) que para gerar um grande nível de fidelização para os clientes, é necessário o varejista entregar um alto valor, a ser estes benefícios esperados pelos consumidores em relação ao produto e ao serviço.

Para uma empresa criar um comportamento de lealdade do consumidor, é necessário que ela desperte o sentimento de satisfação com a melhoria contínua dos canais que integram o atendimento ao cliente dentro da ferramenta *omnichannel*, fazendo com o comprador perceba valor no produto ou serviço (Hickman et al., 2020; Shi et al., 2020). No contexto atual, as empresas não buscam apenas realizar vendas, mas prospectar mais clientes e fidelizá-los. Os consumidores, neste momento estão mais familiarizados a realizar buscas por diversos canais de venda. Assim, os varejistas ao realizar a integração dos seus canais, devem incluir todos os pontos de contato para conquistar seus clientes, promover um canal de venda de fácil

navegação e atrativo, para que o cliente se tornar fiel e seguir navegando e comprando nos seus canais (Cotarelo et al., 2021).

Dessa forma, os empresários (E1, E2, E3, E5, E8, E9 e E10) utilizam diferentes estratégias para manter a proximidade com os clientes e potencializar as vendas. Alguns recorrem a funcionárias responsáveis pelo atendimento telefônico, pela organização de listas de clientes e pelo contato ativo para divulgar novidades e promoções. Outros, por sua vez, ainda valorizam práticas mais tradicionais, como o diálogo informal e o relacionamento interpessoal por meio de conversas presenciais na frente da loja, na praça ou em encontros com amigos, evidenciando a coexistência de abordagens digitais e convencionais no contexto local.

Um deles narrou “nós já temos uma pessoa que é responsável pelo marketing aqui na empresa [...]. Ela trabalha muito com essa questão de fidelidade. Aqui na loja nós temos o cartão Fidelidade, que funciona a cada 10 compras, independentemente do valor” (E1). O empresário (E3) apresenta que:

Tipo assim, eu tenho mais ou menos uns 300 clientes fiéis, já de 10, 15 anos, que eu já conheço bem, e até os funcionários já sabem mais ou menos o gosto de cada um. Então, quando é um cliente assim, fiel, que sempre paga certinho, à vista ou no cartão, a gente o deixa levar as roupas para casa para experimentar, tranquilo. (E3)

Para um novo comércio, a construção recente de uma loja na cidade, buscar clientes para sua loja torna-se um processo árduo. A narrativa do empresário (E5) aborda esse processo, pois a abertura da sua empresa é recente, com isto ele precisa ir em busca de uma cartela de clientes e conseguir fidelizar esses consumidores, para assim construir sua visibilidade junto ao comércio. Assim, o Empresário 5 explica:

[...] desde a primeira compra, primeira coleção que eu fiz pra loja, já abri o leque das minhas possíveis clientes e clientes masculinos, já imaginando como que seria a aceitação deles. Então, eu já tinha uma noção do que a pessoa gosta,

o que a pessoa já usa pra me encaixar dentro daquela coleção, os itens necessários que eu sei que vai atender os clientes[...]. (E5)

Enfim, as experiências proporcionadas aos consumidores devem ser contínuas e fluentes nos canais de venda *online* e *offline*. Enfatiza-se com Lee e Kim (2021) que a fidelidade do consumidor no contexto de estratégias *omnichannel* é fortemente condicionada à qualidade da experiência oferecida, a qual deve ser fluida e integrada em todas as etapas do processo de compra. Essa experiência se materializa tanto na eficiência e pontualidade da entrega dos produtos quanto na excelência do atendimento prestado, elementos que, de forma conjunta, fortalecem o vínculo entre consumidor e marca, potencializando a lealdade e a intenção de recompra.

4.1.2.3 Condicionais

A partir das narrativas dos empresários e dos consumidores, outro benefício que surgiu foi a chamada condicional, destacada por todos os lojistas e valorizada pelos clientes. Quando questionados sobre estratégias de venda *online*, emergiu nas falas dos empresários a prática da entrega de condicionais. Esse sistema é caracterizado pelo envio de produtos ao cliente para que possa experimentá-los em sua residência, escolhendo posteriormente quais peças deseja adquirir e devolvendo aquelas que não pretende comprar. Os clientes, então, escolhiam as peças desejadas, que eram separadas em sacolas e entregues em suas residências para que pudessem experimentá-las com comodidade e segurança. Com o tempo, as lojas passaram a adotar formas mais estruturadas e seguras de registro e organização, incluindo a contratação de *motoboys* para realizar as entregas, aguardar a prova das peças e receber o pagamento no ato, seja por Pix, maquininhas ou links *online* de cartão.

Tal sistema teve início durante o período da pandemia da COVID-19, conforme relatado pelos lojistas, fundamentado inicialmente em um modelo informal de anotações e voltado, sobretudo, a clientes antigos e de confiança. A necessidade de manter o atendimento mesmo com as restrições impostas pelo isolamento social levou os comerciantes a adotarem ferramentas digitais, como *Instagram* e *WhatsApp*, utilizadas para envio de fotos de produtos e atualizações sobre as novidades em loja.

Esse processo de adaptação está alinhado à transformação digital acelerada durante o período pandêmico, que exigiu do varejo de pequeno porte soluções criativas para a manutenção do relacionamento com os clientes. Segundo Garfin et al. (2020), a digitalização imposta pela pandemia levou muitos empreendedores a adotarem plataformas digitais como ferramentas principais de venda e comunicação, contribuindo para a reestruturação de modelos de negócio com base em acessibilidade e conveniência.

Esse sistema de condicionais contribuiu significativamente para o aumento das vendas, ao facilitar a experiência de compra e eliminar barreiras geográficas, especialmente no caso de consumidores residentes em comunidades mais afastadas. A entrega facilitada, a personalização no atendimento e a flexibilidade de horários proporcionaram uma jornada de compra mais eficiente, sendo este um dos fundamentos centrais da experiência *omnichannel*. Conforme Souza et al. (2023), o sucesso de estratégias *omnichannel* está diretamente relacionado à conveniência e à personalização da experiência do consumidor, o que se reflete, por exemplo, no uso de canais digitais para a seleção de produtos e no recebimento das peças diretamente no domicílio do cliente.

Todos os dez empresários participantes da pesquisa enfatizaram a importância das condicionais para a sustentação e o crescimento das vendas (E1, E2, E3, E4, E5,

E6, E7, E8, E9, E10). Destacaram, ainda, a preferência dos consumidores por esse sistema, especialmente aqueles que residem em comunidades mais afastadas do centro comercial. O empresário E2, por exemplo, ressalta que as condicionais passaram a ter papel estratégico essencial, diante das mudanças trazidas pela pandemia e das novas formas de interação com os consumidores:

"[...] Na pandemia a gente teve que aperfeiçoar? Trabalhar mais. Até porque a gente ficou muito tempo em casa, então a gente tinha tempo maior pra produzir conteúdo. [...] Hoje em dia, as pessoas nem precisam ir na loja, né? Já escolhe o produto pelo *WhatsApp* ou pelo *Instagram* e a gente manda o condicional, leva até o cliente, deixa com o cliente, o cliente experimenta, escolhe o que quer e devolve o condicional." (E2)

Observou-se também que os lojistas buscaram maior controle e segurança no processo de entrega das peças em sistema condicional. Esse controle variou entre registros manuais em cadernos com informações detalhadas dos clientes (nome, telefone, endereço, número de peças, etc.) até sistemas mais automatizados, com QR Codes e cadastros digitalizados. A empresária E3 relata:

"É feito um controle. A gente tem feito um controle no caderninho só de... de comodato, só para entrega, para empréstimo dessas mercadorias. [...] Ah, o cliente levou x peças, levou 10 peças, 12 peças. Aí depois você tem que ver, a gente anota o tamanho, a medida, a cor, certinho o que o cliente tá levando. [...] Aí quando chega na loja, a gente confere toda a peça, como saiu direitinho." (E3)

Ainda, conforme apontado por Jiu (2022), a adoção de estratégias logísticas alternativas, como entregas por motoboys ou redes informais de conhecidos, reflete a adaptabilidade das pequenas empresas frente às limitações estruturais dos grandes centros, evidenciando o papel da logística personalizada na fidelização do consumidor e na superação de obstáculos geográficos.

Todos os empresários (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10) perceberam que os consumidores valorizam significativamente essa comodidade, especialmente aqueles que enfrentam dificuldades de deslocamento até o centro comercial da cidade. O empresário E9 destaca:

“[...] A gente entrega pra ele, a gente chama o meu marido pra fazer essa entrega, ou eu mesmo vou até na residência da pessoa. Quando essa pessoa mora aqui em Kennedy, a gente consegue fazer essa entrega aí. Porém, pra fora da cidade, a gente consegue mandar pra outros municípios através de conhecidos.” (E9)

Portanto, as condicionais, implementadas formalmente durante a pandemia, consolidaram-se como uma estratégia eficaz e permanente no contexto do varejo de moda local. Além de promoverem o aumento das vendas, representam um diferencial competitivo ao aliar conveniência, personalização no atendimento e ampliação do alcance geográfico das lojas.

4.2 DESAFIOS E BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PELOS CONSUMIDORES

4.2.1 Desafios para os consumidores

Ao serem solicitados os consumidores expuseram seus desafios em relação a sua navegação *online*, seu processo de compra em canais de venda *offline*. Os consumidores apontam suas dificuldades e medo em relação à segurança dos seus dados, a forma como são atendidos seja presencialmente ou virtualmente, à gestão de estoque aliada à logística e à eficiência no atendimento ao cliente.

4.2.1.1 Atendimento *Online*

A subcategoria Atendimento *online* apresenta as percepções de alguns consumidores sobre a diferença na recepção e atenção oferecidas pelas lojas, observando-se que o atendimento presencial é percebido como mais próximo e personalizado, enquanto o *online* tende a ser mais impessoal, com menor interação e maior demora nas respostas. De acordo com Son et al. (2021), a qualidade percebida no atendimento *online* é determinante para a construção da confiança e da lealdade do consumidor, pois a ausência de contato físico exige que os canais digitais ofereçam agilidade e clareza nas interações, de forma a suprir as limitações inerentes a esse formato.

Os consumidores (C4 e C6) ressaltam que, no ambiente *online*, nem sempre se sentem devidamente acolhidos, uma vez que os vendedores demoram a responder suas perguntas e esclarecer suas dúvidas, o que gera insatisfação e impacta negativamente a experiência de compra. Conforme demonstram Hossain et al. (2020), a experiência do consumidor em ambientes digitais é fortemente influenciada pela capacidade de resposta e pela personalização do atendimento, de modo que falhas nesses aspectos podem reduzir a satisfação e, consequentemente, comprometer a decisão de compra.

Para a consumidora C4 “os atendimentos *online*, por exemplo, nas lojinhas aqui da minha cidade, são rápidos, porque são atendimentos de pouca demanda. Mas quando eu compro em lojas de Cachoeiro, demoram bastante para responder”. Ainda, para a consumidora C6:

[...] primeiro o atendimento, porque você está na sua casa e o atendente está lá. Então, quanto mais ele demora para te responder, menos vontade você tem de comprar, né? E tem outra coisa também: às vezes eles postam um produto

e não colocam o preço. Aí você tem que ficar lá perguntando. Isso já é uma dificuldade. Se o preço já estivesse lá na postagem, facilitaria muito. (C6)

O relato da consumidora (C9) revela um desafio relacionado à experiência de compra *online*, que diz respeito à demora no atendimento por parte de lojas situadas em outras cidades. No varejo de moda, especialmente com a adoção da estratégia *omnichannel*, essa situação pode gerar insegurança e frustração no consumidor, levando à desistência da compra. Isso se deve à expectativa de respostas rápidas e soluções eficientes em todos os canais, tornando a agilidade e a integração essenciais para garantir a confiança e a satisfação do cliente (Vieira & Dantas, 2024).

O contraste percebido entre o atendimento local, mais imediato e personalizado, devido à menor demanda e à proximidade entre as partes, e o atendimento de estabelecimentos externos evidencia a importância das empresas, independentemente de seu porte ou localização, estruturarem equipes e processos capazes de atender prontamente aos clientes nos canais digitais. Nesse contexto Vieira e Dantas (2024) reforçam que esse desafio impacta diretamente a satisfação e a fidelização do consumidor no contexto *omnichannel*. Ainda nessa direção Gawor e Hoberg (2019) destacam que a conveniência e a economia de tempo representam fatores críticos na percepção de valor do consumidor, sendo imprescindível que o varejo *omnichannel* alinhe seus processos de atendimento digital às expectativas de agilidade e eficiência, de modo a consolidar experiências positivas e sustentáveis para os clientes.

4.2.1.2 Segurança de dados

Quando questionados sobre as compras *online*, sobre os clientes escolherem pelas postagens de *Facebook*, *Instagram*, *story* do *WhatsApp* surgiu a preocupação

com a forma de pagamento dos clientes e a inserção de seus dados para a realização da compra. Por sua vez, ao usar diferentes canais de venda para realizar compras os consumidores passam a preocupar-se com a forma de pagamento, se as fontes são seguras. Haja vista, o envio de condicionais pela maioria das lojas trabalhar com o envio de links de cartão de crédito, bem como os clientes informar seu nome completo e CPF para cadastros. Isso, levante a questão de promover a segurança *online* dos dados dos clientes. A divulgação de informações pessoais no ambiente *online* desperta, entre os consumidores, preocupações quanto à segurança de seus dados, uma vez que se tratam de informações sensíveis. Tal apreensão decorre da incerteza em relação ao nível de proteção e à confiabilidade dos mecanismos de segurança adotados pelos sites que acessam, conforme apontam Khan et al. (2022).

Os consumidores (C7 e C8) ressaltam a importância de comprar nas lojas dentro da cidade pelo *online*, e que não se arriscam em comprar em locais os quais não tem referência ou não conhecem presencialmente uma pessoa, justamente por assim sentirem-se mais seguras. A Consumidora 3 afirma “eu compro mais aqui em Kennedy mesmo. Não sou de comprar em *Shopee*, loja de fora, não. Eu compro *online* nas lojas que eu já conheço”. Compartilha-se com Khan et al. (2022) que a segurança dos dados faz parte da percepção ética do consumidor e é um elemento essencial para determinar o uso de tecnologia durante as compras. As consumidoras (C5 e C10) ressaltam preocupação com seus dados, para as lojas mais antigas elas têm cadastros e conhecem os donos e vendedoras, contudo quando compram em outras lojas ou por *marketplaces* como Mercado Livre e *Shopee*, ficam receosas pelas informações que devem preencher.

As consumidoras (C1, C4, C5, C9, C10) ressaltam que buscam como referência de segurança informações de conhecidos que já compraram, que indicam as lojas ou

o site. Isto, encontra-se em Sousa et al. (2022) quando os consumidores optam por canais mais confiáveis e empresas que promovem um atendimento mais satisfatório, conduzindo a um perfil mais seguro. De acordo com a Consumidora 9:

Principalmente se tem conhecidos que já compram. Informações de boca a boca. É o que mais eu uso. Ah, comprei. Não, pode comprar que é direitinho. Até em sites também. Eu procuro informação de pessoas que eu conheço. [...] Tudo isso importa. Olha os seguidores. Às vezes tem a roupa lá também. Veja o que é o comentário. Porque tem gente que realmente escreve a negatividade da loja ali. Aí se tiver muita coisa assim, a gente também já descarta. (C9)

Os consumidores (C4 e C9) ainda destacam o problema com a burocracia, e a demora na devolução, e também em comprar pela internet e chegar os produtos e não servir. Relata a Consumidora 1 “O único problema que eu acredito em comprar na internet é a demora da entrega, às vezes a burocracia. Comprei, não gostei, essa burocracia para devolver demora um pouquinho a fazer a devolução, o cartão”. Assim, enfatiza-se os problemas na confiabilidade dos sistemas de pagamento, pois na percepção de muitos consumidores alega-se as dificuldades e problemas tecnológicos em relação ao pagamento, influenciando na adoção e lealdade às marcas (Kazancoglu & Aydin, 2018). Nesse contexto, observa-se a preocupação dos consumidores com a necessidade recorrente de fornecer dados pessoais para a realização de estornos, bem como com a incerteza quanto ao efetivo reembolso dos valores pagos, sobretudo quando a compra é realizada em lojas ou empresas com as quais não possuem familiaridade ou relação prévia.

4.2.2 Benefícios para os consumidores

O uso da estratégia de canais de venda integrados, com publicações simultâneas em plataformas como *Instagram*, *Facebook*, *WhatsApp* e o uso de lives, proporciona aos clientes o benefício da facilidade na pesquisa e comparação de

produtos e preços. A agilidade no acesso às informações e na oferta de produtos resulta em benefícios percebidos pelos consumidores, tais como a possibilidade de avaliar previamente a qualidade das peças, verificar preços e receber as mercadorias de forma rápida e facilitada. Além disso, os consumidores destacam experiências positivas nos canais digitais, caracterizadas por um atendimento atencioso e por uma jornada de compra fluida e satisfatória, seja por meio das redes sociais, seja pelo *WhatsApp*.

4.2.2.1 Facilidade de pesquisa, comparação da qualidade das peças e os preços

No decorrer das narrativas, os consumidores (C2 e C3) destacaram a possibilidade de comparar a qualidade das roupas adquiridas por meio da internet com aquelas compradas presencialmente nas lojas físicas, utilizando canais como *Instagram*, *Facebook* e *WhatsApp*. Além disso, mencionaram os preços promocionais obtidos em lives e em outras ofertas divulgadas por meio de postagens nas redes sociais. Diante dessas observações, definiu-se a subcategoria Facilidade de pesquisa, comparação da qualidade das peças e dos preços, a qual evidencia como os canais digitais ampliam as opções de escolha e tornam o processo de compra mais informado e vantajoso para o consumidor. De acordo com Mosquera et al. (2019) o consumidor é capaz de realizar toda a sua pesquisa e comparação do produto de forma *online*, mediante o uso de vários dispositivos e assim efetuar sua compra em uma loja física ou *online*.

Os consumidores dispõem de acesso as redes sociais das lojas da cidade, podendo acompanhar as publicações e postagens. Nos sites, *Instagram* e *Facebook* a maioria das lojas disponibiliza um link de *WhatsApp* para os clientes solicitarem atendimento. Assim, eles podem solicitar as peças de roupas que gostaram e

respectivamente os tamanhos para provar em suas residências mediante as condicionais entregues pelas lojas. Os consumidores (C1, C2, C3) relatam da comodidade e credibilidade proporcionada por comprar *online*. Para o Consumidor 1: “Ele [lojista] te dá confiança, e aí você acaba comprando cada vez mais por causa dessa confiança que ele te passou” (C1). O Consumidor 2 ainda acrescenta a vantagem da economia de tempo em “Economiza tempo. Porque na loja tem muita opção, a gente fica olhando muita coisa e acaba gastando mais tempo. Com essa correria que a gente vive hoje, o tempo é dinheiro. Então isso facilita muito a nossa vida” (C2).

Além disso, os clientes conseguem comparar os preços das peças, condições de pagamento proporcionadas pelas lojas e ao provar as peças certificar-se da qualidade das roupas, optando por qual a loja que vai comprar. A Consumidora 3 reforça a praticidade dos atendimentos *online*, da facilidade promovida para gastar e até ser influenciada, mesmo não precisando:

[...] Hoje eu vejo pelas redes sociais, acompanha o nos *status*, nos *stories*. Se eu me interessar por alguma coisa, se tiver como descobrir tamanho, cor, novas possibilidades, eu compro *online*[...] devolver você se sente influenciado tipo assim estou vendo o meu status tá grande né gostei dessa versão não preciso comprar como eu gostei tanto dela se sente influenciada muito muita coisa. A vantagem é a comodidade [...]. (C3)

O propósito central dos consumidores consiste em vivenciar uma jornada de compra eficiente, caracterizada por uma experiência integrada e coerente entre os diferentes canais disponibilizados pelos varejistas. Para tanto, é fundamental que tais canais estejam alinhados às necessidades e preferências do público-alvo, assegurando consistência e continuidade no processo de compra (Lynch & Barnes, 2020). Os consumidores (C1, C2, C4, C3, C6, C8, C9) apresentam suas preferências em comprar pelo *Instagram*, e pelas *lives* e a *storyshop*, pois é possível comprar peças

de boa qualidade e na promoção, algumas até com 50% de desconto. Em suas narrativas, eles expõem as preferências por canais de compra:

Geralmente *online*, pelo *Instagram*, que eles postam, publicam, tem a facilidade de eles montarem condicional e me enviar no serviço ou na minha casa, eu posso escolher e eles passam para recolher. [...] Hoje, o que eu participo mais, o que as lojas fazem, é o *storyshop*. Eles postam nos *stories* o preço promocional e a primeira a falar leva o produto. (C1)

Participo e a live foi a melhor coisa. [...] Às vezes você tá interessado em uma peça, que aquela peça tem um valor elevado, você fica de olho naquela peça. Depois vai pra live, você consegue comprar pela metade do preço, até menos. Então, a live é muito importante. (C4)

O *WhatsApp*, ele é mais comum, né? Então, a gente vê que a agilidade pelo *WhatsApp* é maior do que no *Instagram*, sim. Eu prefiro estar conversando pelo *WhatsApp*. Muitas vezes eu vejo lá no *Instagram*, eu até “printo” uma mercadoria que eu vejo ali no *Instagram* e mandou para o *WhatsApp* da loja, que eu sei. (C8)

As narrativas dos consumidores evidenciam a facilidade de realizar pesquisas de produtos por meio do acesso aos perfis das lojas no *Instagram*, permitindo verificar opções, novidades e preços. Além disso, os consumidores destacam a possibilidade de aproveitar descontos oferecidos nas lives promocionais, planejando suas compras de acordo com as oportunidades anunciadas pelas lojas nesses eventos. Assim, compreende-se que no uso de diversos canais de venda os consumidores acabam por beneficiar-se, devido a facilidade de pesquisa *online* entre as lojas e da possibilidade de comparar preços e produtos mediante as postagens e envio de fotos pelos canais de venda (*Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*) (Lynch & Barnes, 2020).

4.2.2.2 Entrega e/ou retirada rápida e qualidade das peças

Os consumidores demonstram acompanhar atentamente as postagens *online* das lojas locais, observando especialmente os *stories* com as novas coleções que chegam às lojas. Esses canais digitais são utilizados como meio para selecionar as

peças de interesse e entrar em contato com os lojistas. Nesse contexto, compreende-se que os produtos adquiridos pelos consumidores devem estar devidamente armazenados no estoque das lojas, de forma a garantir agilidade e eficiência no processo de entrega, seja para retirada presencial ou envio direto às residências dos clientes (Kusuda, 2019).

A maioria dos consumidores (C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C10) relatou que costuma enviar mensagens pelo *WhatsApp* para solicitar as roupas vistas nas publicações. A Consumidora 4 enfatiza que utiliza o *Instagram* como referência para suas compras, afirmando que as postagens influenciam significativamente suas decisões de compra.

[...] *Instagram* em primeiro lugar. E tem as lojas que tem o seu próprio aplicativo. Influencia muito, porque às vezes você nem tá ali com tempo de olhar, você nem tá interessado naquela coisa, e você tem ali a mensagem, você abre, você acaba vendo, E se entusiasma, às vezes, até por uma promoção que tem, a facilidade de estar comprando, e você acaba comprando [...]. (C4)

Nesse viés, as experiências de compra e entrega dos produtos aos consumidores está interligada, sendo necessário os varejistas promover um sistema de entrega e logística que integre os canais de venda *online* e *offline* para atender a demanda de pedidos. Entende-se juntamente a Herhausen et al. (2015) que o cliente pode comprar *online* e retirar na loja física; pode comprar na loja e receber suas compras por serviços de entrega domiciliar, conforme expõem os consumidores (C1, C2, C5, C6, C8, C9, C10) que destacam a agilidade no envio das condicionais como um aspecto positivo da experiência de compra.

A jornada percorrida pelo cliente é longa, e variada, pois ele pode passar por canais *offline* de negociação e pesquisa dentro da empresa, iniciando pelos múltiplos canais *online* como *Facebook*, *Instagram*, telefone e realizando o fechamento em loja

física. Por sua vez, essa integração e fidelização proporcionada aos consumidores, tais como o envio das condicionais direcionam a boa experiência de compra, de entrega, de agilidade no atendimento por parte do varejista (Neslin, 2022).

A negociação pelos múltiplos canais de venda e com a seleção e escolha de peças, as condicionais são imediatamente encaminhadas aos entregadores, que as levam até as residências dos clientes ou aos seus locais de trabalho. A consumidora C1, por sua vez, relata:

[...] Geralmente, compro o que estou precisando, mas mulher é aquilo, né? Olhou, gostou, já era. Então, como os lojistas daqui já conhecem os nossos gostos, eles já encaminham fotos. E acho que eles já compram pensando na gente. Já mandam fotos, já sabem que a gente vai gostar e, automaticamente, pede para o *motoboy* entregar para gente experimentar. E aí fica a influência do dono da loja, que já sabe que a gente gosta e já manda pra gente experimentar. (C1)

A maioria das vezes eles já saem e já vê o seu estilo de roupa e já manda aquela condicional pra você. [...] Inclusive, tem várias lojas que elas me mandam. Até aqui, por ser longe e tudo, a gente não vê isso, não. E mandam, por exemplo, eu peço uma blusa. Eu quero uma blusa estampada tal. Aí eles mandam blusa, short, mandam uma bolsa enorme. (C3)

A comodidade da compra *online* e da entrega na residência ou até no serviço é outro fator positivo apresentado pelas consumidoras, por ter essa facilidade de chamarem e recebem as peças, sem exigir o deslocamento até a loja física. Conforme apresenta a Consumidora 7:

[...] Quando você faz uma compra *online* a maioria das vezes faz a entrega na sua casa. Quando você tem uma loja física você tem que deslocar da sua casa até a loja física e a gente que trabalha o dia inteiro o horário comercial que a loja está aberta é o horário que a gente também está trabalhando. Então quando você compra *online* você consegue receber até no seu serviço ou na sua casa aquele produto sem precisar perder o horário de seu serviço. (C7)

Observa-se, portanto, que os consumidores demonstram maior satisfação ao receberem os produtos de maneira prática e conveniente, beneficiando-se da comodidade proporcionada pelo serviço de entrega. Além disso, essa experiência

contribui para o fortalecimento do vínculo e da credibilidade em relação às lojas, à medida que os clientes recebem as condicionais, escolhem as peças que desejam adquirir e devolvem aquelas que não servem ou que optam por não comprar naquele momento.

4.2.2.3 Experiência consistente e fluida em todos os canais de venda

Os consumidores evidenciam em suas narrativas a facilidade de comprar *online* (C1, C2, C3, C4, C7, C8, C9) utilizam muito as redes sociais, acompanham as postagens das lojas, seguem elas no *Instagram*, as que realizam *lives* com promoções eles buscam assistir para conseguir peças com desconto. As *lives* promovidas pelas lojas de moda da cidade de Presidente Kennedy chamam muito a atenção das consumidoras, essas ocorrem dentro do *Instagram*. A Consumidora 2 expõe “Sim, compro em *live* também. Porque na *live*, a gente tem, assim, um preço... Uma coisa de boa qualidade e, às vezes, um preço bem baixo”.

As *lives* realizadas pelas lojas exercem influência significativa sobre as consumidoras (C1, C2, C3, C4, C7, C8, C9) no momento da decisão de compra. Essas consumidoras relatam estar conectadas a diversas redes sociais, acompanhando diariamente as postagens e mantendo contato com mais de uma loja por meio do *Instagram*. Essa prática evidencia o comportamento de monitoramento contínuo dos canais digitais como parte da experiência de consumo. Nesse sentido, a Consumidora 4 observa:

[...] Eu fico até. Às vezes o meu noivo implica comigo que eu adoro ver uma *live* principalmente de sapato. Eu gosto muito de sandália. Às vezes quando eu compro em *live*, uma sandalhinha porque elas mostram de um jeito a sandália que às vezes você não consegue ver que você pode usar naquele look. Aí elas fazem uma venda sem às vezes nem precisar do produto. (C4)

As influências e experiências dos consumidores nos canais de venda acontecem de forma consistente e fluída, eles navegam na internet, pesquisam em sites, páginas de loja, buscam interagir com as lojas pelo *Instagram*, *WhatsApp*, solicitando fotos, peças. Fomenta-se que os diversos canais de venda são utilizados de forma simultânea e constante pelos consumidores (Verhoef et al. 2015).

As consumidoras (C1, C2, C3, C4, C9, C10) focam muito no uso do *Instagram* acompanhando os *stories* e chamam no *WhatsApp* da loja para solicitar a peça que gostaram, conforme a Consumidora 3: “Hoje eu vejo pelas redes sociais, acompanho nos status, nos *stories*. Se eu me interessar por alguma coisa, se tiver como descobrir tamanho, cor, novas possibilidades, eu compro *online*”. Ainda, C9 e C10 corroboram:

Eu vi uma live de uma loja, mas aí eu não comprei pelo *Instagram*, porque eu tenho o *WhatsApp* direto da dona. Aí, a coisa mais linda na live, e mandei mensagem pra ela no outro dia, aí ela mandou a roupa pra mim, a roupa chegou onde eu estava, lá no meu serviço, E nisso que a roupa chegou, esse é um dos detalhes. A roupa não era muito a cor que tava lá porque tinha filtro. Mas de qualquer forma, eu não devolvi isso porque ficou muito bonito. Mesmo que a cor não era a que eu vi, eu me interessei. Mas aí eu comprei, chegou nas minhas mãos, não devolvi, não foi uma questão de devolução. Tem outras lojas também, que também são assim, eu vejo *stories*, vou direto no “zap”, porque a maioria das lojas que eu compro, eu já tenho o zap das vendedoras, já converso direto com as vendedoras. (C9)

Eu compro mais pelo *WhatsApp* mesmo de loja que eu já tenho o costume de comprar. Porque como a loja acaba sabendo mais o meu gosto elas postam nos status do *WhatsApp*. Eu vou lá e comento e a gente discute e ela manda entregar para mim. Eu compro mais pelo *WhatsApp* mesmo. (C10)

Os consumidores relataram que acompanham regularmente os perfis das lojas no *Instagram*, utilizando essa rede social como um canal central para se manterem informados sobre lançamentos, promoções e tendências do varejo de moda. Entre os recursos oferecidos pelas lojas, as *lives* no *Instagram* se destacam como um atrativo para os clientes, pois permitem visualizar as peças em tempo real, observar detalhes

dos produtos, esclarecer dúvidas durante a transmissão e aproveitar descontos exclusivos.

Além disso, os consumidores destacam a importância do *WhatsApp* como um canal complementar e personalizado, especialmente para aqueles que já possuem um relacionamento estabelecido com as lojas ou que são abordados ativamente pelos vendedores. O contato via *WhatsApp* oferece a comodidade de solicitar diretamente as peças desejadas, previamente vistas nos *stories*, postagens ou *lives*, assegurando rapidez no atendimento e maior assertividade na escolha dos produtos. Assim, essa interação entre canais *online* e *offline* permite os consumidores terem uma interação fluída e harmoniosa em diferentes pontos de contato (Silva et al., 2023).

Essa integração entre *Instagram* e *WhatsApp* beneficia os consumidores ao combinar agilidade, conveniência e atendimento personalizado, promovendo uma experiência de compra mais satisfatória e alinhada às suas expectativas. Concluindo conforme argumenta Chen et al. (2018), o ambiente estruturado por múltiplos canais de venda impõe aos varejistas a responsabilidade de proporcionar experiências de consumo positivas e integradas aos clientes. Essa prática, ao ser bem executada, tende a resultar em maior satisfação dos consumidores e, conseqüentemente, no aumento do fluxo de visitas e na recorrência de compras por meio desses canais.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta pesquisa consistiu em compreender os desafios e benefícios percebidos por lojistas e consumidores de uma cidade do interior do Espírito Santo no que se refere à utilização da estratégia *omnichannel* no varejo de moda. A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar que o processo de adaptação e integração entre canais *online* e *offline* tornou-se indispensável para a manutenção da competitividade empresarial, assim como para a melhoria da experiência de compra dos consumidores locais. Cabe destacar que o estudo se desenvolveu em um contexto formado majoritariamente por pequenos negócios, característica que influencia diretamente o modo como a estratégia *omnichannel* é apropriada pelos agentes envolvidos.

Os resultados revelaram que a estratégia *omnichannel*, embora apresente potencial significativo de transformação no varejo de moda, envolve barreiras estruturais e culturais. Entre os principais desafios enfrentados pelos empresários, destacam-se a segurança dos dados pessoais dos consumidores, a gestão integrada de canais, o controle de estoques aliado à logística e a manutenção da qualidade do atendimento em múltiplos ambientes. Esses achados estão em consonância com Kazancoglu e Aydin (2018), que apontam a proteção das informações pessoais como um dos fatores mais críticos na adoção do modelo *omnichannel*, e com Gao e Huang (2021), que ressaltam a complexidade da coordenação operacional necessária para integrar canais distintos. No Espírito Santo, especialmente em municípios de pequeno porte como Presidente Kennedy, tais barreiras tornam-se ainda mais evidentes, uma vez que muitos empreendimentos não possuem estrutura tecnológica avançada ou equipes amplas para conduzir operações multicanal, o que amplifica a dependência de processos manuais e da força das relações sociais locais.

O tema da segurança da informação mostrou-se particularmente sensível. Tanto empresários quanto consumidores relataram receios com relação à vulnerabilidade dos sistemas de pagamento, à possibilidade de fraudes em links digitais e ao risco de uso indevido de dados pessoais. Essa preocupação corrobora os apontamentos de Vieira e Dantas (2024), ao destacarem os desafios da proteção do consumidor no comércio eletrônico. Nesse sentido, a confiabilidade na transação torna-se um fator decisivo para a adesão dos consumidores aos canais digitais, evidenciando que a proteção de dados deve ser tratada não apenas como obrigação legal, mas também como estratégia competitiva para conquistar e reter clientes.

Outro desafio recorrente refere-se ao gerenciamento dos canais de venda em articulação com a loja física. Os lojistas entrevistados relataram dificuldades em conciliar a atualização de estoques, o alinhamento de preços e promoções, e o atendimento simultâneo em redes sociais e no espaço físico. Tal constatação está alinhada ao estudo de McCole et al. (2010), que destacam a necessidade de investimentos em sistemas de gestão e capacitação da equipe para lidar com a complexidade da operação multicanal. Os relatos mostram que, no contexto pesquisado, o gerenciamento dos canais não envolve apenas técnica ou infraestrutura, mas também a habilidade de manter coerência no atendimento, especialmente em ambientes onde clientes e vendedores possuem relações de longa data. Esse aspecto se torna mais expressivo quando se considera que os lojistas locais, por serem pequenos empresários, acumulam diversas funções no cotidiano, o que limita a disponibilidade de tempo e recursos para a gestão simultânea de múltiplos canais.

A gestão logística e de estoques também se apresentou como uma dificuldade significativa. Muitos lojistas ainda recorrem a sistemas manuais, como registros em

cadernos, o que aumenta o risco de falhas, perdas e vendas duplicadas. Em contrapartida, alguns empresários já adotaram sistemas informatizados, que permitem maior integração e controle em tempo real. Essa situação reflete as observações de Souza et al. (2023), ao destacarem que a inovação tecnológica no varejo de moda é um processo gradual, especialmente em contextos de cidades menores, mas imprescindível para a efetiva implementação do *omnichannel*. No cenário capixaba, essa disparidade tecnológica entre pequenos negócios evidencia uma fase de transição, em que a modernização ocorre de forma heterogênea entre empresas do mesmo município.

No que tange aos desafios enfrentados pelos consumidores, dois pontos se mostraram centrais: o atendimento online e a segurança dos dados. Parte dos entrevistados relatou insatisfação com o tempo de resposta em canais digitais e com a falta de padronização no atendimento, o que compromete a experiência de compra. Essa constatação dialoga com Khan et al. (2022), para os quais a satisfação do cliente constitui elemento mediador entre reputação empresarial e fidelidade. Ou seja, sem um atendimento célere e confiável em todos os canais, a experiência *omnichannel* perde consistência e o consumidor tende a buscar alternativas mais seguras. No caso de Presidente Kennedy, essa busca por segurança se relaciona também ao tamanho da cidade: consumidores conhecem os lojistas, compartilham redes de sociabilidade e valorizam a confiança, o que torna qualquer falha percebida mais significativa do que em centros urbanos maiores.

Apesar dos desafios, a pesquisa também evidenciou benefícios significativos associados ao uso de múltiplos canais de venda. Do ponto de vista dos empresários, os principais ganhos foram: ampliação das vendas por meio de canais digitais como *WhatsApp*, *Instagram* e *Facebook*; fidelização de clientes, com uso de estratégias

como cartões de pontos; e a adoção das chamadas condicionais, prática que se intensificou na pandemia e que permanece como diferencial competitivo no contexto local. Esses resultados confirmam os achados de Moraes et al. (2019), ao apontarem o *omnichannel* como uma estratégia de inovação no varejo de moda, capaz de aliar proximidade no atendimento físico a soluções tecnológicas. Esses benefícios revelam que, mesmo com limitações de estrutura, os pequenos negócios conseguem encontrar no *omnichannel* caminhos para ampliar sua competitividade no Espírito Santo, sobretudo quando valorizam suas particularidades locais.

Neste estudo, a condicional se destaca como um ponto central na dinâmica *omnichannel* do interior, justamente por depender de um elemento-chave: a confiança. A entrega de roupas na casa do cliente exige não apenas conhecimento do gosto individual, mas também uma relação de proximidade que legitima o ato de levar produtos sem pagamento imediato. Essa confiança mútua, lojista confia que o cliente devolverá as peças e o cliente confia que não será pressionado a comprar, funciona como uma ponte social que fortalece a adoção do *omnichannel* em locais onde as relações são fortemente personalizadas. Trata-se de uma prática tradicional que ganha novos significados dentro do ambiente digital, pois agora pode ser articulada via *WhatsApp*, *Instagram* ou chamadas de vídeo, ampliando seu alcance e eficiência.

Outro aspecto relevante revelado nas entrevistas é o papel das lives como espaço híbrido de interação. Diferentemente de grandes varejistas, onde as transmissões são impessoais, nas cidades menores as lives aproximam ainda mais os participantes, já que consumidores e vendedoras se conhecem pessoalmente. Essa familiaridade reforça o engajamento, aumenta a confiança e potencializa a conversão das vendas, pois a interação ocorre em um ambiente digital, mas sustentada por vínculos construídos no *offline*. A prática confirma que a comunicação

humanizada, defendida pela literatura como essencial para fortalecer a experiência *omnichannel*, adquire contornos ainda mais profundos quando ocorre em contextos comunitários.

Para os consumidores, os benefícios mais destacados foram a comodidade, a praticidade e a economia de tempo proporcionadas pela compra online, associadas à facilidade de pesquisa e comparação de preços. Além disso, a integração entre canais digitais e físicos permitiu aos clientes usufruírem de experiências de compra mais fluidas, com entregas rápidas e possibilidade de interações em tempo real, como nas lives e nas postagens em *stories*. Tais práticas reforçam o argumento de Souza et al. (2023) de que a expansão do acesso à internet e a popularização de dispositivos móveis têm moldado um consumidor mais conectado e exigente, mesmo em cidades do interior.

A pesquisa também permitiu observar uma clara segmentação geracional no comportamento de consumo. Enquanto consumidores mais jovens demonstram elevada adesão aos canais digitais e valorizam a agilidade nas interações online, consumidores de faixas etárias mais elevadas ainda privilegiam o contato presencial, associado à confiança e fidelidade às lojas locais. Essa distinção reforça que os canais digitais não substituem, mas complementam os canais físicos, sobretudo em comunidades onde o relacionamento interpessoal medeia decisões de compra, como apontado por Matos et al. (2022).

Outro ponto relevante refere-se à ressignificação das condicionais, estratégia tradicional no varejo de moda do interior, que ganhou novo impulso durante a pandemia. A prática de levar peças até a residência dos clientes, oferecendo comodidade e confiança, exemplifica como elementos locais podem ser incorporados e potencializados dentro de uma lógica *omnichannel*. Essa adaptação demonstra a

capacidade de inovação dos pequenos lojistas, que, mesmo em ambientes de menor densidade tecnológica, conseguem alinhar práticas tradicionais a novos modelos de consumo (Souza et al., 2023). No Espírito Santo, essa capacidade adaptativa ganha destaque, pois pequenos municípios, como Presidente Kennedy, dependem fortemente da criatividade e do vínculo social para manter a vitalidade do varejo de moda.

Assim, evidencia-se que há diferenças perceptíveis entre consumidores e empresários no contexto estudado. Enquanto os empresários focam nas limitações estruturais e operacionais para implantar o *omnichannel*, os consumidores enfatizam principalmente a segurança, a confiança e a qualidade no atendimento. Essas diferenças têm implicações diretas para o mercado de varejo no Espírito Santo, pois reforçam a necessidade de investimentos em tecnologia e capacitação, mas também de estratégias sensíveis às relações sociais locais, que são decisivas para a fidelização e para a construção de uma experiência *omnichannel* coerente.

De modo geral, a discussão dos achados revela que a estratégia *omnichannel*, no interior, assume características próprias, profundamente atravessadas por relações sociais, proximidade e confiança, elementos que não apenas sustentam práticas como a condicional, mas também fortalecem o engajamento em lives e mídias sociais.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como propósito compreender os desafios e benefícios percebidos por empresários do varejo de moda e consumidores de uma cidade do interior na utilização da estratégia *omnichannel*. Ao retomar o problema de pesquisa, verifica-se que o objetivo foi alcançado, permitindo identificar como a integração entre canais digitais e físicos ocorre em um contexto marcado por relações de proximidade, estruturas comerciais reduzidas e práticas tradicionais de atendimento.

A metodologia qualitativa adotada, fundamentada em entrevistas semiestruturadas com dez empresários e dez consumidores de Presidente Kennedy, mostrou-se adequada para captar nuances das experiências relatadas. O uso do critério de saturação, conforme proposto por Bouncken et al. (2025), assegurou a suficiência das informações coletadas. A abordagem interpretativa também se alinhou ao entendimento de que pesquisas qualitativas exigem sensibilidade do pesquisador para apreender significados e subjetividades (Flick, 2009), o que foi essencial no presente estudo.

Os resultados indicaram que os principais desafios enfrentados pelos lojistas envolvem a integração entre canais, a gestão de estoques e logística, a segurança das informações e a manutenção da qualidade no atendimento digital. Esse cenário confirma a literatura que aponta a complexidade operacional do *omnichannel* e a necessidade de integração consistente para garantir fluidez na jornada do consumidor (Agarwal & Dixit, 2020). Entre os consumidores, destacaram-se preocupações relacionadas à confiabilidade das transações online, ao tempo de resposta e à clareza das informações nos canais digitais.

Por outro lado, tanto empresários quanto consumidores reconheceram benefícios relevantes. Para os lojistas, destacaram-se a ampliação das vendas, a fidelização dos clientes e a complementaridade entre canais, resultados alinhados à literatura que trata o *omnichannel* como estratégia de inovação no varejo (Moraes et al., 2019). Para os consumidores, sobressaíram a praticidade, a economia de tempo e a possibilidade de transitar entre canais com maior conveniência. Práticas como condicionais e lives foram ressignificadas e incorporadas ao ambiente digital, evidenciando que, no interior, o *omnichannel* ganha contornos particulares, profundamente influenciados pela proximidade e pela confiança.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui ao demonstrar que o *omnichannel* se manifesta de maneiras distintas em cidades menores, nas quais fatores socioculturais moldam as experiências de compra e a adoção de canais integrados. Na esfera prática, os achados oferecem subsídios para lojistas aprimorarem processos de atendimento, integrarem seus canais com maior consistência e fortalecerem práticas locais alinhadas às expectativas dos consumidores.

Como limitações, destaca-se a realização do estudo em um único município, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a amostragem por conveniência, embora coerente com o enfoque qualitativo, limita o alcance das conclusões. Assim, pesquisas futuras podem explorar comparações entre cidades do interior e capitais, expandir o escopo geográfico ou adotar métodos quantitativos para aprofundar a análise das relações identificadas.

Em síntese, conclui-se que, apesar dos desafios estruturais e tecnológicos, a estratégia *omnichannel* representa uma oportunidade significativa para o varejo de moda no interior. Sua implementação depende não apenas da adoção de ferramentas

digitais, mas também da valorização das particularidades locais, especialmente das relações de confiança que marcam a dinâmica comercial. Ao integrar canais de maneira contextualizada, os lojistas ampliam a competitividade e proporcionam experiências de compra mais completas e coerentes com as demandas contemporâneas.

REFERÊNCIAS

- Agarwal, H., & Dixit, S. (2020). From “e” Retail to “omni” Channel Retail: A Strategic Initiative of a Fashion Etailer. *International Journal of Business Analytics (IJBAN)*, 7(2), 54-68. <https://doi.org/10.4018/IJBAN.2020040104>
- Andrade, N. A., Renovato, G., & Rainatto, G. C. (2022). A incorporação do varejo *omnichannel* pela geração y em comparação com varejo tradicional e o varejo *online*. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation*, 9(3). <https://doi.org/10.18226/23190639.v9n3.02>
- Barreto, L. S., Freitas, V., & Paula, V. A. F. (2022). *Omnichannel* em Tempos de Pandemia: Tendência da Estação ou Moda Atemporal? *Revista Ciências Administrativas*, 28(4), 11837. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.Esp.e11837>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bauer, M. & Gaskell, G. (2008). *Qualitative researching with text, image, and sound*. Sage.
- Both, A. & Steinmann, S. (2023). Customer experiences in *omnichannel* retail environments: A thematic literature review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 33(5), 445-478. <https://doi.org/10.1080/09593969.2023.2256491>
- Borba, E. H., & Tezza, R. (2021). Análise da percepção de usuários sobre o comércio eletrônico móvel de artigos de moda. *Revista Alcance*, 28(2), 197-211. <https://doi.org/10.14210/47776.713500.486977>
- Bouncken, R. B., Czakon, W., & Schmitt, F. (2025). Purposeful sampling and saturation in qualitative research methodologies: recommendations and review. *Review of Managerial Science*, 1-37. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00881-2>
- Brasil. Ministério da Economia. (2023). *Brasil registrou abertura de 3.838.063 novas empresas em 2022*. Ministério da Economia. <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/brasil-registrou-abertura-de-3-838-063-novas-empresas-em-2022>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Rahman, M. (2013). Competing in the age of *omnichannel* retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29. https://www.researchgate.net/publication/297689078_Competing_in_the_Age_of_Omnichannel_Retailing
- Chen, Y., Cheung, C. M. K., & Tan, C. W. (2018). *Omnichannel* business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109(5), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.03.007>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (5th ed.). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786581334192>
- Cotarelo, M., Calderón, H., & Fayos, T. (2021), A further approach in *omnichannel* LSQ, satisfaction and customer loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(8), 1133-1153. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2020-0013>
- Espejel, J., Fandos, C., & Flavian, C. (2007). The role of intrinsic and extrinsic quality attributes on consumer behaviour for traditional food products. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 681-701. <https://doi.org/10.1108/09604520710835000>
- Ferreira, J., & Ferreira, C. (2018). Challenges and opportunities of new retail horizons in emerging markets: The case of a rising coffee culture in China. *Business Horizons*, 61(5), 783-796. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.06.001>
- Forero-Bautista, A., & Ortégón-Cortázar, L. (2023). ¿Por qué visitar lifestyle centers? Variables alternativas de atracción a través de un modelo de ecuaciones estructurales. *Retos* 13 (25). <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.06>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (J. E. Costa, Trad., 3 ed.). Artmed.
- Gao F., & Huang L. (2021). Quality of channel integration and customer loyalty in *omnichannel* retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness. *Journal Retailing and consumer services*, 68(7). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102688>
- Gao, F. & Su, X. (2017). *Omnichannel* Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-up-inStore. *Management Science*, 63(8), 2478-2492. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2473>
- Gao, W., Fan, H., Li, W., & Wang, H. (2021). Crafting the customer experience in *omnichannel* contexts: The role of channel integration. *Journal of business reserach*, 126(8), 12-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.056>
- Garcia, I. A., Sobral, E. F. M., De Melo, F. J C., & Junior, S. A. V. (2022). Determinantes do comportamento do Consumidor on-line da região do sertão central pernambucano. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(2), 51-72. <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i2.55177>
- Garfin D. R., Silver R. C., & Holman E. A. (2020). The novel coronavirus (COVID-2019) outbreak: amplification of public health consequences by media exposure. *HealthPsychol.* 39(5), 355-357. <https://doi.org/10.1037/hea0000875>
- Gasparin, I., & Slongo, L. A. (2023). *Omnichannel* as a consumer-based marketing strategy. *Rev. adm. contemp*, 27(4), e220327. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220327.en>

- Gawor, T., & Hoberg, K. (2019). "Customers' valuation of time and convenience in e-fulfillment". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(1) 75-98. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2017-0275>
- Ghizzo, M. R., Dias, M. C., Nagamatsu, R. S., & Favareto, J. O. (2022). A pandemia Covid-19, mudanças no comércio varejista e os novos espaços de consumo. *Revista Percurso* 14(2), 99-115. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/view/66270/751375155326>
- Gozzi, N., Comini, N., & Perra, N. (2024). Bridging the digital divide: mapping Internet connectivity evolution, inequalities, and resilience in six Brazilian cities. *EPJ Data Science*, 13(1), 69. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.01113>
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Hermann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of *Online–Offline* Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>.
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P.C., Emrich, O., & Rudolph, T. (2019) Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *Journal of retailing*, 95(3), 9-29. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>
- Hickman, E., Kharouf, H., & Sekhon, H. (2020). An *omnichannel* approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an *omnichannel* experience. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09593969.2019.1694562>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Cidades e Estados*. IBGE. <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/es/presidente-kennedy.html>.
- Hossain, T. M. T., Akter, S., Kattiyapornpong U., & Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for *Omnichannel* Marketing. *Industrial Marketing Management*, 87(6), 225-241. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850119304869>
- Hsia, T. L., Wu, J. H., Peng, L., & Robinson, S. (2020). *Omnichannel* retailing: The role of situational involvement in facilitating consumer experiences. *Information & Management*, 57(8). <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103390>
- Jiu, S. (2022). Robust *omnichannel* retail operations with the implementation of ship-from-store. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, [s. l.], 157(9). <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102550>
- Kamiya, A. S. M., & Branisso, D. S. P. (2021). In the right place at the right time: a review of mobile location-based marketing and a research agenda. *Brazilian Journal of Marketing*, 20(2), 199-225. <https://doi.org/10.5585/remark.v20i2.18713>

- Khan, RU, Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). O Impacto da Gestão de Relacionamento com o Cliente e da Reputação da Empresa na Fidelidade do Cliente: O Papel Mediador da Satisfação do Cliente. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>
- Kazancoglu, I. & Aydin, H (2018). An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping: A qualitative exploratory study. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2018-0074>
- Kim, C., Yan, X., Terasaki, S., & Furukawa, H. (2022). Effect of consumer animosity on boycott campaigns in a cross-cultural context: does consumer affinity matter?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69(2), 103123. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103123>
- Kopot, C., & Cude, B. J. (2021). Channel depth or consistency? A study on establishing a sustainable *omnichannel* strategy for fashion department store retailers. *Sustainability* (Switzerland), 13(5). <https://doi.org/10.3390/su13136993>
- Kusuda, Y. (2019). Buy-online-and-pick-up-in-store in *omnichannel* retailing. *arXiv preprint arXiv:1909.00822*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1909.00822>
- Lee, K. H., & Kim, B. Y. (2021). Service satisfaction and continuous use intention on *omnichannel*-based pickup service. *Journal of Distribution Science*, 19(10), 95–106. <https://doi.org/10.15722/jds.19.10.202110.95>
- Lorenzo-Romero, C., Andrés-Martínez, M. E. & Mondéjar-Jiménez, J. A. (2020). *Omnichannel* in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective. *Heliyon*, 6(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04198>
- Lynch, S., & Barnes, L. (2020). *Omnichannel* fashion retailing: examining the customer decision-making journey. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(3), 471-493. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2019-0192>
- Mainardes, E. W., Rosa & C. A. M. R, Nossa, S. (2020). Estratégia *Omnichannel* e fidelização de clientes na banca, *International Journal of Bank Marketing*, 38 (4), 799-822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>
- Matos, S., Durão, M., & Magano, J. (2022). Omnichannel Shopping Experience: An Exploratory Study on a Generation Z Sample. *Percursos & Ideias*, 12, 1–12. <https://doi.org/10.56123/percursos.2022.n12.1>
- McCole, P., Ramsey (Elaine) & Williams, J. (2010). Trust considerations on attitudes towards *online* purchasing: The moderating effect of privacy and security concerns. *Journal of Business Research*. 63(7), 1018-1024. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.025>

- Mishra, R., Kumar, R., & Koles, B. (2020). 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>
- Mounaim, L., Knidiri, Z., & Tamer, H. (2021). *Omnichannel* retailing: From the focus on consumer behavior through organizational and retailer impact: A systematic review from a marketing perspective. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(4), 302–322. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5133323>
- Morais, A. S. A., Hoeckesfeld, L., Sarquis, A. B., & Mussi, C. C (2019). 'Omnichannel' como Estratégia de Inovação no Varejo de Moda Jovem no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 264-291. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3739>
- Morais, A. S. A., Barcelos, M. S. M. C., Müller, M.S., & Rohde, L. A (2022). A estratégia *omnichannel* para a fidelização do cliente no varejo: um estudo de caso da empresa Amaro. *Retail Management Review*, 2(1), 01-19. <https://rmr.emnuvens.com.br/rmr/article/view/32/14>
- Mosquera, A., Ayensa, E.J., Pascual, C.O., & Murillo, Y.S. (2019). *Omnichannel* Shopper Segmentation in the Fashion Industry. *Revista de Gestão de Promoção*, 25 (1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1585599>
- Nascimento, J. B. do, Pastore, R. (2019). Research in *omnichannel* retail: a systematic review and quantitative content analysis. *Revista Brasileira de Marketing*, 18 (4). <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v18i4.16388>
- Neslin, S. A. (2022). The *omnichannel* continuum: Integrating *online* and *offline* channels along the customer journey. *Journal of Retailing*, 98(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, V. T., Huynh, N. T. A., & Bui, T. B. (2023). Enhancing the Customer's Information-sharing Intention Through *Omnichannel* Strategies. *Journal of Distribution Science*, 21(3), 83-92. <https://doi.org/10.15722/jds.21.03.202303.83>
- Pastre, G., & Fiates, G. G. S. (2019). Showrooming e webrooming: como o estudo destes comportamentos tem sido discutido na literatura. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 36(9), 121–134. <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p121-134.881>
- Pizzi, G.; Scarpi, D., Pichierri, M.& Vanucci, V. (2019). Virtual reality, real reactions?: Comparing consumers' perceptions and shopping orientation across physical and virtual-reality retail stores. *Computer in Human Behavior*, 96(8), 1-12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563219300603>
- Quach, S, Barari, M, Moudry D.V., Quach, Q. (2022). Service integration in *omnichannel* retailing and its impact on customer experience. *Journal of*

- Retailing and Consumer Services*, 65(9).
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102267>
- Silva, P. M., Paço, A. F., & Moutinho, V. F. (2023). The trend of *omnichannel* trade fairs: Are B2B exhibitors open to this challenge? A study on Portuguese exhibitors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(5), 1045–1057.
<https://doi.org/10.1080/1051712X.2023.2174825>
- Son, S-C, Bae, J., Kim, K. H. (2021). The effect of perceived agility on intention to reuse Omni-channel: Focused on mediating effect of integration quality of Omni-channel. *Journal of Global Fashion Marketing*, 12(4), 375-389.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/20932685.2021.1947151>
- Srivastava, M. & Kaul, D. (2016). Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31(9), 277-286. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.009>
- Straker, K., Wrigley, C., & Rosemann, M. (2015). The role of design in the future of digital channels: Conceptual insights and future research directions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26(18), 133-140.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.06.004>
- Sharma, N., Fatima, J. K., Sharma, S., & Amin, S. Z. (2024). *Omnichannel* shopping habit development. *International Journal of Consumer Studies*, 48(4), e13072.
<https://doi.org/10.1111/ijcs.13072>
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and *omnichannel* service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109(7), 61-73.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of *omnichannel* customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50(10), 325-336.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001>
- Souza, A. S., Kolling, C., & Medeiro, J. F. (2023). Inovação no varejo de moda: práticas para a implementação do *omnichannel*. *Produto & Produção*, 24(1).
<https://doi.org/10.22456/1983-8026.124578>
- Troiville, J., Cabelo, J.F., & Cliquet, G. (2019). Definition, conceptualization and measurement of consumer-based retailer brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(15), 73-84.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.022>
- Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F., & Arndt, (2017). A. Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(10), 271-277.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.009>

- Vieira, V., Santini, F. O., & Araujo, C. F. (2018). A meta-analytic review of hedonic and utilitarian shopping values. *Journal of Consumer Marketing*, 35(4), 426-437. <https://doi.org/10.1108/JCM-08-2016-1914>
- Vieira, S. S. S., & Dantas, W. R. S. (2024). Os desafios da proteção do consumidor no comércio eletrônico. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 10(5), 2721–2732. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i5.14063>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2021). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 97(4), 397-402. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.09.0xx>
- Vilkaite-Vaitone, N., & Skackauskiene, I. (2020). Service Customer Loyalty: An Evaluation Based on Loyalty Factors. *Sustainability*, 12(6), 1-20. https://econpapers.repec.org/article/gamjsusta/v_3a12_3ay_3a2020_3ai_3a6_3ap_3a2260-_3ad_3a332332.htm
- 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. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996810000137>

APÊNDICE A - ENTREVISTA AO EMPRESÁRIO VAREJISTA

Roteiro: Características sobre orientação da marca em organizações sociais

Antes do início da entrevista informar ao entrevistado que:

1. O estudo está relacionado a utilização do uso do canal de venda *omnichannel* pelos empresários do ramo varejista.
2. A entrevista tem como objetivo compreender a utilização das estratégias *omnichannel*, bem como os desafios para sua utilização tanto para consumidores quanto para lojistas de uma cidade do interior.
3. A realização da entrevista está dentro dos procedimentos éticos e que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins de pesquisa, não havendo divulgação dos nomes dos entrevistados em nenhuma hipótese.
4. Solicitar autorização para gravar a entrevista, a fim de tomar menos tempo do entrevistado e garantir o registro fiel das informações.
5. Coletar assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

III. ROTEIRO DE PERGUNTAS

1. Quais canais você utiliza para atender o cliente? Em quais momentos você decidiu utilizar diversos canais/meios/formas? Por quê?
2. Você conhece o termo *omnichannel* (estratégia de canal de venda *online* e *offline*)? Se sim, saberia me explicar como ele funciona?
3. Você vende pelo meio físico e *online*? Como funciona?
4. Como a sua empresa gerencia o recebimento das mercadorias e as entregas das compras dos seus clientes? Só vende localmente?
5. Na sua loja, esses canais se comunicam (começa a compra em um canal *online* e vai para um *offline* e vice-versa)?
6. Na sua opinião quais os benefícios para a implantação de uma estratégia de canal de venda *online* e *offline*?
7. Na sua opinião quais os desafios para a implantação de uma estratégia de canal de venda *online* e *offline*?

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM CONSUMIDORES

Roteiro: Características sobre orientação da marca em organizações sociais
Antes do início da entrevista informar ao entrevistado que:

1. O estudo está relacionado a utilização da estratégia *omnichannel* pelos empresários nas lojas do comércio, com foco em compreender seus benefícios e desafios.
2. A entrevista tem como objetivo compreender a utilização das estratégias *omnichannel*, bem como os desafios para sua utilização tanto para consumidores quanto para lojistas de uma cidade do interior.
3. A realização da entrevista está dentro dos procedimentos éticos e que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins de pesquisa, não havendo divulgação dos nomes dos entrevistados em nenhuma hipótese.
4. Solicitar autorização para gravar a entrevista, a fim de tomar menos tempo do entrevistado e garantir o registro fiel das informações.
5. Coletar assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

III. ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Me fale como você compra as suas roupas (escolhe pessoalmente na loja, ou faz busca por sites na internet)?
2. O que te leva a comprar roupas (você é influenciada por opiniões ou propagandas na televisão ou nas mídias sociais)?
3. Onde você busca informações sobre a loja e sobre os produtos os quais compra?
4. Qual sua relação com a loja, você compra somente na loja física ou também *online*? Qual a sua experiência com isso?
5. Quais os benefícios você enxerga nas lojas que te proporcionam compra *online* e *offline*?
6. Quais canais *online* e *offline* você geralmente utiliza para fazer compras (exemplo: lojas físicas, comodato, *WhatsApp*, sites)?
7. Quais as dificuldades ou desafios você enxerga nas lojas que te proporcionam compra *online* e *offline* (pode pedir para a pessoa dar um exemplo de uma situação)?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – EMPRESÁRIO

Vitória, de 2025.

Eu, _____ declaro que aceito participar da pesquisa realizada pelo Mestrando Ricardo Xavier Silva da FUCAPE Business School. A pesquisa tem como objetivo compreender a utilização das estratégias *omnichannel*, no varejo da moda, bem como os desafios para sua utilização tanto para consumidores quanto para lojistas de uma cidade do interior. Para tanto, faz-se necessário a realização de entrevistas junto aos varejistas e consumidores no setor da moda. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas.

Ressalta-se a fidedignidade e sigilo no uso das informações coletadas, bem como a utilização dos dados apenas para fins estritamente acadêmicos, não sendo utilizados para quaisquer outros objetivos não relacionados com este estudo. Ressalta-se ainda, que os nomes dos respondentes não serão, de qualquer modo, divulgados.

Atenciosamente,

Ricardo Xavier Silva
FUCAPE Business School

Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri
FUCAPE Business School

Nome e assinatura do entrevistado

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – CONSUMIDOR

Vitória, de 2025.

Eu, _____ declaro que aceito participar da pesquisa realizada pelo Mestrando Ricardo Xavier Silva da FUCAPE Business School. A pesquisa tem como objetivo compreender a utilização das estratégias *omnichannel*, no varejo da moda, bem como os desafios para sua utilização tanto para consumidores quanto para lojistas de uma cidade do interior. Para tanto, faz-se necessário a realização de entrevistas junto aos varejistas e consumidores no setor da moda. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas.

Ressalta-se a fidedignidade e sigilo no uso das informações coletadas, bem como a utilização dos dados apenas para fins estritamente acadêmicos, não sendo utilizados para quaisquer outros objetivos não relacionados com este estudo. Ressalta-se ainda, que os nomes dos respondentes não serão, de qualquer modo, divulgados.

Atenciosamente,

Ricardo Xavier Silva
FUCAPE Business School

Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri
FUCAPE Business School

Nome e assinatura do entrevistado